

**BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ  
CỤC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP**

**Chuyên đề**

**MỘT SỐ VẤN ĐỀ KINH DOANH TRÊN THỊ TRƯỜNG QUỐC TẾ  
(Tài liệu dành cho đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực  
cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa)**

Biên soạn: TS. Ngô Việt Nga

**HÀ NỘI - 2012**

## MỤC LỤC

Mục tiêu chương .....	4
1. Khái lược về kinh doanh trên thị trường quốc tế và đặc điểm môi trường... 5	
1.1. Khái lược kinh doanh trên thị trường quốc tế.....	5
1.2. Môi trường toàn cầu của doanh nghiệp .....	20
1.3. Các xu hướng khi kinh doanh toàn cầu.....	41
1.4. Các chủ thể tham gia kinh doanh quốc tế .....	45
1.5. Vấn đề tài chính khi kinh doanh trên thị trường quốc tế .....	47
1.5.1. Thị trường tài chính.....	47
1.5.2. Thị trường vốn quốc tế.....	50
1.5.3. Thị trường ngoại hối .....	52
2. Cơ hội và thách thức khi tham gia kinh doanh trên thị trường quốc tế .....	55
2.1. Cơ hội .....	55
2.2. Thách thức.....	56
3. Các hình thức thâm nhập thị trường quốc tế.....	59
3.1. Xuất khẩu .....	59
3.2. Bán giấy phép.....	59
3.3. Nhượng quyền kinh doanh.....	60
3.4. Liên doanh.....	60
3.5. Đầu tư trực tiếp .....	61
4. Chiến lược kinh doanh trên thị trường quốc tế .....	61
4.1. Chiến lược quốc tế (International strategy) .....	62
4.2. Chiến lược đa nội địa (Multidomestic strategy) .....	63
4.3. Chiến lược toàn cầu (Global strategy) .....	64
4.4. Chiến lược xuyên quốc gia (Transnational strategy) .....	64
5. Một số vấn đề đặt ra và cách thức lựa chọn và thâm nhập thị trường quốc tế .....	67

5.1. Lựa chọn quốc gia và thời điểm xâm nhập.....	67
5.2. Lựa chọn hình thức kinh doanh trên thị trường quốc tế .....	69
CÂU HỎI ÔN TẬP .....	71
CÂU HỎI ĐÚNG/SAI GIẢI THÍCH .....	73
TÌNH HUỐNG.....	75

## **Mục tiêu chương**

*Kinh doanh trên thị trường quốc tế ngày nay là một tất yếu đối với tất cả các doanh nghiệp kinh doanh trong nền kinh tế thị trường. Xu hướng toàn cầu hóa, hội nhập giữa các quốc gia đặt ra một thách thức đối với các doanh nghiệp khi kinh doanh sản phẩm (dịch vụ) của mình trên toàn cầu. Kinh doanh tại mỗi thị trường với mỗi nề văn hóa, kinh tế, chính trị, công nghệ khác nhau đặt ra một vấn đề cho các doanh nghiệp cần nghiên cứu kỹ khi quyết định thâm nhập thị trường nào, ở quốc gia nào.*

*Thực tế trong nhiều năm qua cho thấy, sự thành công ít hay nhiều trong kinh doanh quốc tế phụ thuộc rất lớn vào nhận thức và hiểu biết của các doanh nghiệp về môi trường kinh doanh toàn cầu, các yếu tố của môi trường kinh doanh quốc tế và chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp. Chuyên đề **“Một số vấn đề kinh doanh trên thị trường quốc tế”** được soạn thảo nhằm mục đích cung cấp khái lược về môi trường kinh doanh quốc tế, chỉ ra những cơ hội và thách thức khi kinh doanh trên thị trường quốc tế. Trên cơ sở đó, chuyên đề giới thiệu 4 hình thức thâm nhập thị trường quốc tế của các doanh nghiệp và các chiến lược mà doanh nghiệp vận dụng, và những điểm cần lưu ý khi kinh doanh trên thị trường quốc tế với áp lực chi phí và áp lực tính thích nghi.*

## **1. Khái lược về kinh doanh trên thị trường quốc tế và đặc điểm môi trường**

### **1.1. Khái lược kinh doanh trên thị trường quốc tế**

#### **1.1.1. Bản chất của kinh doanh trên thị trường quốc tế**

Trong xu thế toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế, hoạt động của các doanh nghiệp không còn giới hạn trong phạm vi của một quốc gia mà mở rộng ranh giới sang các quốc gia khác. Kinh doanh trên thị trường quốc tế khác kinh doanh trên thị trường nội địa về phạm vi, về mức độ phức tạp, về hệ thống luật pháp, về sử dụng ngoại tệ trong thanh toán và các phương thức thanh toán. Sự khác nhau giữa kinh doanh quốc tế và kinh doanh trong nước thể hiện ở một số điểm sau:

*Thứ nhất*, kinh doanh quốc tế là hoạt động kinh doanh diễn ra giữa các nước, còn kinh doanh trong nước là hoạt động kinh doanh chỉ diễn ra trong nội bộ quốc gia và giữa các tế bào kinh tế của quốc gia đó.

*Thứ hai*, kinh doanh quốc tế được thực hiện ở nước ngoài, vì vậy các doanh nghiệp hoạt động trong môi trường này thường gặp phải nhiều rủi ro hơn là kinh doanh nội địa.

*Thứ ba*, kinh doanh quốc tế buộc phải diễn ra trong môi trường kinh doanh mới và xa lạ, do đó các doanh nghiệp phải thích ứng để hoạt động có hiệu quả.

*Thứ tư*, kinh doanh quốc tế tạo điều kiện cho doanh nghiệp gia tăng lợi nhuận bằng cách mở rộng phạm vi thị trường. Điều này khó có thể đạt được nếu doanh nghiệp chỉ thực hiện kinh doanh trong nước.

Bản chất của kinh doanh trên thị trường quốc tế là hoạt động mua bán giữa các doanh nghiệp của các quốc gia khác nhau, nhằm đáp ứng nhu cầu của các doanh nghiệp, cá nhân và các tổ chức kinh tế trên thế giới.

#### **1.1.2. Vai trò của kinh doanh trên thị trường quốc tế**

Sự phát triển mạnh mẽ của các hình thức kinh doanh quốc tế đã chứng tỏ vai trò to lớn của nó đối với sự phát triển kinh tế xã hội của mỗi quốc gia. *Thứ nhất*, kinh doanh quốc tế giúp cho các doanh nghiệp, các tổ chức kinh tế thỏa mãn nhu cầu và lợi ích của họ về trao đổi sản phẩm, về vốn đầu tư, về công nghệ tiên tiến.

*Thứ hai*, kinh doanh quốc tế giúp cho các quốc gia tham gia sâu rộng vào quá trình liên kết kinh tế, phân công lao động xã hội, hội nhập vào thị trường toàn cầu. Thị trường thế giới có vai trò ngày càng quan trọng đối với sự phát triển các quốc gia.

*Thứ ba*, hoạt động kinh doanh quốc tế tạo điều kiện cho các doanh nghiệp tham gia chủ động và tích cực vào sự phân công lao động quốc tế và sự trao đổi mậu dịch quốc tế làm cho nền kinh tế quốc gia trở thành một hệ thống mở, tạo cầu nối giữa nền kinh tế trong nước với nền kinh tế thế giới, biến nền kinh tế thế giới thành nơi cung cấp các yếu tố đầu vào và tiêu thụ các yếu tố đầu ra cho nền kinh tế quốc gia trong hệ thống kinh tế quốc tế.

*Thứ tư*, tham gia vào thị trường thế giới còn giúp cho các doanh nghiệp khai thác triệt để các lợi thế so sánh của mỗi quốc gia, đạt quy mô tối ưu cho mỗi ngành sản xuất, tạo điều kiện xây dựng các ngành kinh tế mũi nhọn, nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm và hạ giá thành, thúc đẩy việc khai thác các nhân tố tăng trưởng theo chiều sâu, trao đổi và ứng dụng nhanh chóng các công nghệ mới, thu hút vốn đầu tư từ bên ngoài, nâng cao tốc độ tăng trưởng và hiệu quả của nền kinh tế quốc dân.

*Thứ năm*, hoạt động kinh doanh quốc tế được thực hiện bằng nhiều hình thức khác nhau như thông qua các lĩnh vực xuất khẩu hàng hoá, các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh quốc tế tăng thu ngoại tệ để tăng nguồn vốn dự trữ, đẩy mạnh việc thu hút đầu tư trong nước; bằng hình thức hợp tác đầu tư, thu hút vốn đầu tư nước ngoài để đầu tư, xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật cho nền kinh tế; thông qua các hoạt động dịch vụ thu ngoại tệ như du lịch, kiều hối để tăng thêm nguồn thu bằng ngoại tệ thông qua lượng khách du lịch vào thăm quan; thông qua các nguồn vốn vay từ các nước, các tổ chức tín dụng, ngân hàng trên thế giới để bổ sung nguồn vốn đầu tư trong nước trong khi nguồn vốn tích lũy từ nội bộ của chúng ta còn thấp; tăng thêm nguồn vốn bằng ngoại tệ bằng cách xuất khẩu lao động và chuyên gia cho các nước thiếu lao động, sử dụng hợp lý các nguồn tài nguyên, tạo thêm việc làm, tăng thêm nguồn thu ngoại tệ cho nền kinh tế.

*Thứ sáu*, mở rộng các hoạt động kinh doanh quốc tế, tăng cường hợp tác kinh tế, khoa học và chuyển giao công nghệ, giúp cho các nước có nền kinh tế kém phát triển có cơ hội cải tiến lại cơ cấu kinh tế theo hướng công

ng nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước. Tạo cơ hội cho việc phân phối các nguồn lực trong nước và thu hút các nguồn lực bên ngoài vào việc phát triển các lĩnh vực, các ngành của nền kinh tế quốc dân một cách có hiệu quả, khắc phục tình trạng thiếu các nguồn lực cho sự phát triển đất nước như vốn, nhân lực có trình độ cao, công nghệ hiện đại, đồng thời tạo điều kiện cho các doanh nghiệp trong nước vươn ra thị trường thế giới. Thị trường nội địa đối với các nước đang phát triển thường xuyên bị bó hẹp, không kích thích được sự tăng trưởng của sản xuất. Thông qua hoạt động kinh doanh quốc tế, phân công lao động quốc tế giữa các doanh nghiệp trong nước với các doanh nghiệp ngoài nước được đẩy mạnh, bảo đảm đầu vào và đầu ra cho các doanh nghiệp trong nước một cách ổn định và phù hợp với tốc độ phát triển kinh tế của đất nước, tạo điều kiện cho việc hình thành các tập đoàn kinh tế mạnh, đủ sức cạnh tranh và hội nhập vào nền kinh tế thế giới và khu vực. Mặt khác, chỉ có thông qua các lĩnh vực hoạt động của kinh doanh quốc tế, các doanh nghiệp Việt Nam có thể tiếp thu kiến thức Marketing, mở rộng thị trường trong kinh doanh thương mại quốc tế, tăng tính cạnh tranh sản phẩm. Hơn nữa, thị trường nước ngoài có thể cung cấp cho thị trường nội địa các yếu tố của quá trình sản xuất, từ đó nâng cao năng lực sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm, đảm bảo tính cạnh tranh cho sản phẩm, đảm bảo cho hàng hoá đứng vững trên thị trường nước ngoài.

### **1.1.3. Một số tổ chức và định chế quốc tế**

Các định chế kinh tế quốc tế là các tổ chức kinh tế quốc tế gồm nhiều quốc gia thành viên được hình thành nhằm tăng cường phối hợp và điều chỉnh lợi ích giữa các bên tham gia, giảm bớt sự khác biệt về điều kiện phát triển giữa các bên và thúc đẩy các quan hệ kinh tế quốc tế trong các lĩnh vực thương mại, đầu tư... Dưới đây, chúng ta xem xét một số định chế kinh tế khu vực và toàn cầu.

#### **Tổ chức Thương mại thế giới (WTO)**

##### **a. Quá trình hình thành**

Tổ chức thương mại thế giới (WTO) được thành lập ngày 01 tháng 01 năm 1995. Sự ra đời của WTO là hiện thân cho kết quả của vòng đàm phán U-ru-goay

và là tổ chức kế thừa của Hiệp định chung về thuế quan và mậu dịch (GATT). GATT chính thức có hiệu lực vào tháng 01/1948. Trong gần 48 năm hoạt động, GATT đã có những thành công nhất định trong việc xúc tiến và bảo đảm sự tự do hóa thương mại toàn cầu. Các danh mục thuế quan giảm liên tục là một nhân tố thúc đẩy sự tăng trưởng của kim ngạch buôn bán quốc tế (trung bình khoảng 8% hằng năm tính cho những năm của thập niên 50 và 60). Đồng thời tỉ lệ tăng trưởng thương mại đã vượt quá mức tăng trưởng sản xuất trên toàn thế giới trong kỷ nguyên của GATT. GATT chấp nhận việc các nước tiếp tục có quyền duy trì thuế quan như công cụ chính thức và phổ biến để bảo hộ nền sản xuất trong nước. Qua các vòng đàm phán thuế quan trung bình đối với hàng công nghiệp của các nước tham gia GATT trước đây và nay là WTO đã giảm tới mức từ 40-50% xuống còn 3,3% vào thời điểm thành lập WTO. Chính những điều kiện mở cửa thị trường thế giới quy mô đó được coi là nhân tố cơ bản để thương mại thế giới có được những bước nhảy vọt trong những thập kỷ qua.

Tuy nhiên do thương mại quốc tế không ngừng phát triển, nên GATT đã mở rộng diện hoạt động, đàm phán không chỉ về thuế quan, mà còn tập trung xây dựng các hiệp định, hình thành các chuẩn mực, luật chơi điều tiết các vấn đề về hàng rào phi thuế quan, về thương mại dịch vụ, quyền sở hữu trí tuệ, các biện pháp đầu tư có liên quan đến thương mại, về thương mại hàng nông sản, hàng dệt may, cơ chế giải quyết tranh chấp. Với diện điều tiết của Hiệp định thương mại đa biên được mở rộng, nên Hiệp định chung về thuế quan và mậu dịch (GATT) với tư cách là một sự thoả thuận có nhiều nội dung mang tính chất tùy ý đã tỏ ra không thích hợp. Do đó, ngày 15/4/1994, tại Marrakesk (Ma-rốc), các thành viên của GATT đã cùng nhau ký Hiệp định thành lập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) nhằm kế tục sự nghiệp của GATT. Theo đó, WTO chính thức được thành lập độc lập với hệ thống Liên hợp quốc.

*Về thương mại hàng hóa:* Các nước đang phát triển đặc biệt quan tâm đến mở cửa thị trường hàng hóa. Nông sản, dệt may, sản phẩm nhiệt đới, giày dép và nhiều loại hàng tiêu dùng không sử dụng quá nhiều vốn và công nghệ phức tạp, những



lĩnh vực mà các nước đang phát triển rất quan tâm.

*Về thương mại dịch vụ:* Các ngành dịch vụ đã trở thành một bộ phận trọng yếu trong nền kinh tế mỗi quốc gia cũng như nền kinh tế thế giới. Hiệp định chung về thương mại dịch vụ (GATS) lần đầu tiên được đưa ra thương thảo tại vòng đàm phán U-ru-goay và đã trở thành một bộ phận không thể tách rời trong hệ thống pháp lý của Tổ chức Thương mại Thế giới. Mục đích chính của GATS là tạo ra một khuôn khổ pháp lý cho tự do hoá thương mại dịch vụ. Các nước thành viên đưa ra các cam kết về mở cửa thị trường dịch vụ và không phân biệt đối xử trên cơ sở điều chỉnh luật trong nước. Việc điều chỉnh luật sẽ được làm từng bước, hướng tới xoá bỏ hoàn toàn mọi hạn chế đối với các sản phẩm dịch vụ nhập khẩu cũng như đối với nhà cung cấp dịch vụ nước ngoài khi tiến hành cung cấp dịch vụ theo các phương thức khác nhau (Đãi ngộ quốc gia - NT). Đồng thời mỗi thành viên phải dành cho nhà cung cấp dịch vụ hoặc dịch vụ của các thành viên khác đối xử không kém ưu đãi hơn đối xử mà nước này dành cho một nước thứ ba (Đãi ngộ tối huệ quốc - MFN).

*Về quyền sở hữu trí tuệ:* Hiệp định những vấn đề liên quan đến thương mại của Quyền Sở hữu Trí tuệ (Hiệp định TRIPs) bắt đầu có hiệu lực từ 01/01/1995. Cho đến nay, đây là hiệp định đa phương tổng thể nhất về lĩnh vực sở hữu trí tuệ. Theo Hiệp định TRIPs, các thành viên có thể nhưng không bắt buộc, áp dụng trong luật của mình mức bảo hộ cao hơn so với các yêu cầu của hiệp định, miễn là việc bảo hộ đó không trái với các điều khoản của hiệp định. Vấn đề này được các nước thành viên hết sức quan tâm.

*Về đầu tư:* Đầu tư đã trở thành một lĩnh vực kinh tế rộng lớn và được sự quan tâm của chính phủ các nước. Vòng đàm phán U-ru-goay đã đề cập nội dung về đầu tư và bước đầu đã chấp nhận một hiệp định nhằm điều chỉnh một số biện pháp về đầu tư có liên quan tới thương mại (TRIMS).

Vòng đàm phán U-ru-goay cũng đã đạt được một cơ chế giải quyết tranh chấp cho phép các mối quan hệ trong thương mại quốc tế được giải quyết một cách công bằng hơn, cho phép nhanh chóng tháo gỡ những bế tắc thường xảy ra và khó giải

quyết... nhằm nâng cao tính hiệu quả trong hoạt động của hệ thống thương mại đa biên.

#### b. Nguyên tắc hoạt động

##### Nguyên tắc không phân biệt đối xử

Theo Điều 1: Điều khoản về “tối huệ quốc” (MFN) mỗi nước thành viên sẽ dành sự ưu đãi của mình đối với sản phẩm của các nước thành viên khác, không có nước nào dành lợi thế thương mại đặc biệt cho bất kỳ một nước nào khác hay phân biệt đối xử chống lại nước đó. Tất cả đều trên cơ sở bình đẳng và chia sẻ lợi ích về mặt dịch trong mọi lĩnh vực. Một hình thức chống phân biệt đối xử khác là đối xử quốc gia (NT). Các thành viên WTO cam kết dành cho nhau chế độ đãi ngộ quốc gia, tức là chế độ không phân biệt đối xử giữa hàng nhập và hàng sản xuất trong nước. Các quốc gia có chính sách đối xử với hàng hoá sản xuất trong nước mình như thế nào thì cũng đối xử với hàng nhập khẩu từ nước thành viên khác của WTO như vậy.

Chế độ tối huệ quốc (MFN) và Chế độ đãi ngộ quốc gia (NT) chủ yếu dành cho hàng hoá khi áp dụng các chính sách ở các lĩnh vực thuế quan, phi thuế quan, thanh toán, ngân hàng, vận tải, bảo hiểm... cả trong thương mại và đầu tư cũng như quyền bảo vệ sở hữu trí tuệ... đều có những trường hợp ngoại lệ. Mặc dù vậy, hiện nay cộng đồng quốc tế đang tích cực vận động để mở rộng chế độ đãi ngộ tối huệ quốc, không phân biệt đối xử với cả thương nhân và nhất là ở lĩnh vực đầu tư và dịch vụ thương mại.

##### Tự do hoá mặt dịch

Tự do hoá mặt dịch luôn là mục tiêu hàng đầu cần phải nỗ lực của Tổ chức Thương mại thế giới. Nội dung của nó là cắt giảm dần từng bước hàng rào thuế quan và phi thuế quan, để đến một lúc nào đó trong tương lai sẽ xoá bỏ hoàn toàn cho thương mại phát triển. Song tự do hoá mặt dịch không bao giờ tách rời sự quản lý của nhà nước và phải phù hợp với mọi luật pháp, thể lệ hiện hành của mỗi nước. Tất cả các nước trên thế giới đều hưởng ứng chủ trương này và họ đều chính thức tuyên bố chính sách tự do hóa mặt dịch của nước mình để tranh thủ sự đồng tình

của quốc tế.

#### Bảo hộ bằng hàng rào thuế quan

Tuy chủ trương tự do hoá mậu dịch nhưng GATT/WTO vẫn thừa nhận sự cần thiết của bảo hộ mậu dịch vì sự chênh lệch về trình độ phát triển kinh tế thương mại giữa các nước thành viên. Tuy nhiên, nguyên tắc cơ bản về bảo hộ mà GATT/WTO chủ trương là bảo hộ bằng hàng rào thuế quan, không ủng hộ bảo hộ mậu dịch bằng hàng rào phi thuế quan hoặc các biện pháp hành chính khác. Các nước thành viên có nghĩa vụ phải công bố mức thuế trần tối đa, để rồi từ đó cùng với các nước WTO khác thương lượng giảm dần. Đồng thời mỗi nước phải cam kết thời gian thực hiện tiến trình cắt giảm để tiến tới mục tiêu xoá bỏ hàng rào thuế quan.

#### Nguyên tắc ổn định trong thương mại

Các nước thành viên phải thông qua đàm phán đưa ra mức thuế trần với lịch trình cắt giảm, chỉ có giảm liên tục mà không được tăng quá mức thuế trần đã cam kết. Mọi chế độ chính sách thương mại phải công bố công khai, rõ ràng, ổn định trong một thời gian dài. Nếu có thay đổi phải báo trước cho các doanh nghiệp có đủ thời gian nghiên cứu, góp ý, phản ánh nguyện vọng trước khi áp dụng.

#### Nguyên tắc cạnh tranh công bằng

WTO làm chủ trương cạnh tranh công bằng trong thương mại quốc tế, để chất lượng, giá cả quyết định vận mệnh của hàng hoá trong cạnh tranh trên thị trường quốc tế, không được dùng quyền lực của nhà nước để áp đặt, bóp méo tính cạnh tranh công bằng trên thương trường quốc tế.

#### Nguyên tắc không hạn chế số lượng hàng hoá nhập khẩu

WTO chủ trương không được hạn chế số lượng hàng hoá nhập khẩu giữa các nước thành viên. Tuy nhiên WTO cũng cho phép những trường hợp miễn trừ, được phép áp dụng chế độ hạn chế số lượng hàng nhập khẩu (QR) khi nước đó gặp những khó khăn về cán cân thanh toán hoặc trình độ phát triển thấp của nền kinh tế trong nước, hoặc lý do môi trường, về an ninh quốc gia nhất đối với các nước đang phát triển, các nước chậm phát triển và các nước đang trong giai đoạn chuyển đổi

sang nền kinh tế thị trường.

Quyền được khước từ và quyền tự vệ trong trường hợp khẩn cấp

Theo Điều 25 của GATT năm 1994 quy định trong trường hợp thật đặc biệt một nước có thể khước từ việc thực hiện một số các nghĩa vụ. Ngoài ra, Điều 19 của GATT còn quy định cho phép một nước được quyền áp dụng những biện pháp tự vệ trong trường hợp khẩn cấp, khi nền sản xuất trong nước bị hàng hoá nhập khẩu đe dọa.

Điều kiện đặc biệt dành cho các nước đang phát triển

Thừa nhận sự khác nhau về trình độ phát triển của các nước thành viên (trên 2/3 thành viên của GATT/WTO là các nước đang và chậm phát triển). WTO nhấn mạnh sự giúp đỡ đặc biệt đối với các nước chậm phát triển nhất và các nước đang trong giai đoạn chuyển đổi sang nền kinh tế thị trường. Các nước công nghiệp phát triển sẽ không yêu cầu nguyên tắc có đi có lại trong cam kết, giảm hoặc xoá bỏ hàng rào quan thuế hoặc phi quan thuế đối với các nước đang phát triển và những ưu đãi thương mại đặc biệt dành cho các nước chậm phát triển.

c. Cơ chế hoạt động của WTO

*Một là*, giải quyết tranh chấp. Hệ thống giải quyết các tranh chấp của WTO là yếu tố trung tâm nhằm cung cấp đảm bảo và tính dự báo trước cho hệ thống thương mại đa biên. Các nước thành viên WTO cam kết không tiến hành hành động đơn phương chống lại các vi phạm nhìn thấy của các quy định thương mại nhưng có thể tìm kiếm tiếng nói chung trong hệ thống giải quyết tranh chấp đa biên và chấp nhận các quy định, phán quyết nó.

*Hai là*, kiểm soát chính sách thương mại quốc gia. Việc giám sát chính sách thương mại quốc gia là hoạt động cơ bản xuyên suốt các hoạt động của WTO, mà trọng tâm chính là cơ chế đánh giá chính sách thương mại (TPRM). Mục tiêu chính của TPRM là nâng cao tính rõ ràng và sự hiểu biết về các chính sách và thực tiễn thương mại, cải thiện chất lượng của cuộc đàm phán chung và giữa các chính phủ, tạo điều kiện cho việc đánh giá đa phương về các ảnh hưởng của các chính sách đối với hệ thống thương mại toàn cầu.

## **Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á/Khu vực thương mại tự do Đông Nam Á (Asean Free Trade Area - AFTA)**

### **a. Quá trình hình thành ASEAN**

Hiệp hội các nước Đông Nam Á (The Association of Southeast Asian Nations- ASEAN) được thành lập vào năm 1967 sau khi Bộ trưởng ngoại giao các nước In-đô-nê-xi-a, Ma-lay-xi-a, Phi-lip-pin; Xin-ga-po và Thái Lan ký bản Tuyên bố ASEAN (Tuyên bố này còn gọi là Tuyên bố Băng Cốc).

Trong 30 năm qua, từ 5 thành viên ASEAN đã phát triển lên 10 thành viên và đã thực hiện sự hợp tác trên nhiều lĩnh vực khác nhau. Nhiều hội nghị quan trọng đã được tổ chức, nhiều văn kiện quan trọng, cơ bản gồm các hiệp ước, hiệp định, tuyên bố đã được ký kết.

- Hiệp định về chương trình ưu đãi thuế quan có hiệu lực chung (CEPT). Hiệp định này quy định các biện pháp cũng như các giai đoạn cho việc từng bước giảm thuế nhập khẩu, tiến tới thực hiện AFTA.

- Về cơ cấu, các nước thành viên thống nhất quyết định tổ chức Hội nghị thượng đỉnh các nước ASEAN 3 năm một lần, thành lập hội đồng AFTA cấp bộ trưởng để theo dõi, thúc đẩy việc thực hiện CEPT và AFTA.

### **b. Nội dung hoạt động**

Ngoài các chương trình hợp tác kinh tế, tài chính, trong các năm qua ASEAN đã thông qua các chương trình kích thích hợp tác thương mại và đầu tư giữa các thành viên, được thể hiện qua 5 chương trình sau:

*Một là*, xây dựng ASEAN thành khu vực mậu dịch tự do bằng cách thực hiện kế hoạch thuế quan ưu đãi có hiệu lực chung CEPT (Common Effective Preferential Tariff).

*Hai là*, chương trình hợp tác hàng hóa: Thành lập Ngân hàng dữ kiện ASEAN về hàng hóa (ASEAN Data Bank on Commodities - ADDBC) và Dự án nghiên cứu thị trường hàng hóa.

*Ba là*, hội chợ thương mại ASEAN: Thực hiện luân phiên hàng năm giữa các nước với sự tham gia của nhiều nước trong và ngoài khu vực.

*Bốn là*, chương trình tham khảo ý kiến khu vực tư nhân do Phòng Thương mại và Công nghiệp ASEAN thực hiện.

*Năm là*, phối hợp lập trường giải quyết trong các vấn đề thương mại quốc tế có ảnh hưởng đến ASEAN.

### **Khu vực mậu dịch tự do ASEAN (AFTA)**

Tại cuộc gặp thượng đỉnh lần thứ tư tại Xin-ga-po tháng 01 năm 1992, nguyên thủ các nước ASEAN đã cùng ký thỏa ước AFTA thông qua kế hoạch CEFT. Mục đích chính của AFTA là nhằm tăng cường tính cạnh tranh toàn cầu của các doanh nghiệp ASEAN bằng cách tạo ra một thị trường khu vực rộng lớn hơn.

#### **Cơ chế hoạt động của AFTA**

AFTA/ASEAN sẽ thành hiện thực thông qua việc thực hiện kế hoạch ưu đãi thuế quan có hiệu lực chung CEPT, cân đối và hài hòa các loại tiêu chuẩn giữa các nước ASEAN, công nhận chéo qua lại về kiểm tra và chứng nhận hàng hóa. Ngoài ra, AFTA cũng sẽ hình thành nhờ dỡ bỏ rào cản cho đầu tư nước ngoài, việc tham khảo ý kiến ở cấp kinh tế vĩ mô giữa các nước ASEAN. Bên cạnh đó, AFTA còn đòi hỏi các thành viên phải cạnh tranh lành mạnh với nhau và thúc đẩy, khuyến khích việc chung vốn lập công ty liên doanh. Tuy nhiên, trong số các cơ chế trên, kế hoạch CEPT là quan trọng nhất và theo quyết định mới, các nước thành viên sẽ giảm thuế đối với các sản phẩm có xuất xứ từ ASEAN xuống còn từ 0% đến 5% vào năm 2003.

Kế hoạch CEPT có 2 chương trình giảm thuế nhập khẩu do các nước thành viên tự đề nghị: một là các sản phẩm được cắt giảm thuế nằm trong chương trình *cắt giảm cấp tốc* (fast track); hai là chương trình *cắt giảm bình thường* (normal track).

Chương trình theo *tốc độ bình thường* cho phép các nước ASEAN hạ thuế đối với các hàng hóa sản xuất trong khối ASEAN xuống còn từ 0% đến 5% vào năm 2000 cho các sản phẩm đang chịu thuế suất 20%; còn các loại hàng bị đánh thuế cao hơn 20% sẽ phải hạ trước xuống bằng 20% vào năm 1998.

Chương trình theo *tốc độ nhanh* đòi hỏi thuế quan đối với 15 loại sản phẩm của ASEAN có tỷ trọng trao đổi lớn nhất trong khu vực, phải được hạ xuống còn từ 0% đến 5% vào năm 1998 đối với các loại chịu thuế 20% hoặc thấp hơn; và vào năm 2000 đối với loại bị đánh thuế cao hơn 20% (bắt đầu từ tháng 01/1993).

Điều kiện để được hưởng ưu đãi thuế quan theo CEPT

- Phải là các sản phẩm được đưa vào danh mục giảm thuế và phải được hội đồng AFTA xác nhận
- Chỉ có các sản phẩm với thuế suất 20% trở xuống và nằm trong danh sách giảm thuế giữa hai nước thành viên. Các sản phẩm phải có hàm lượng ít nhất 40% do ASEAN gia công, chế tạo (của riêng một nước hay nhiều nước thành viên cộng lại).

### **Diễn đàn hợp tác kinh tế châu Á - Thái Bình Dương (APEC)**

#### **a. Quá trình hình thành**

Trong bối cảnh cuộc chiến tranh lạnh sắp đến hồi kết thúc, nền kinh tế quốc tế đang đương đầu với những thách thức nghiệt ngã: chủ nghĩa toàn cầu đã triển mạnh sau chiến tranh thế giới thứ hai bắt đầu gặp phải những khó khăn nan giải với nhiều vấn đề bế tắc trong tiến trình đàm phán Uruguay/WTO; chủ nghĩa khu vực hình thành và phát triển mạnh, khủng hoảng kinh tế trong những năm 1980 đặt ra những đòi hỏi khách quan cần tập hợp lực lượng của những nền kinh tế trong khu vực châu Á - Thái Bình Dương để đương đầu với cạnh tranh quốc tế gay gắt.

Trong bối cảnh quốc tế nói trên, tháng 01/1989, Thủ tướng Ô-xtrây-li-a đã kêu gọi thành lập một diễn đàn tư vấn kinh tế cấp bộ trưởng ở châu Á - Thái Bình Dương nhằm phối hợp hoạt động của các chính phủ để đẩy mạnh phát triển kinh tế toàn khu vực và thúc đẩy hệ thống thương mại đa phương toàn cầu. Đến tháng 11/1989, theo sáng kiến của Ô-trây-li-a, các Bộ trưởng Kinh tế và Bộ trưởng Ngoại giao của 12 nước thuộc khu vực châu Á - Thái Bình Dương là Mỹ, Ca-na-đa, Nhật Bản, Hàn Quốc, Bru-nây, In-đô-nê-xi-a, Xin-ga-po, Ma-lay-xi-a, Phi-lip-pin, Thái Lan, Ô-xtrây-li-a, và Niu Di-lân họp tại thủ đô Can-bơ-rơ (Ô-xtrây-li-a) quyết định chính thức thành lập Diễn đàn Hợp tác kinh tế châu Á - Thái Bình Dương (the Asia Pacific Economic Cooperation - APEC).

## b. Mục tiêu hoạt động

APEC chủ trương mở rộng thương mại để tạo sự tăng trưởng kinh tế ngay từ bước đầu đã xác định APEC không phải là một khối thương mại co cụm mà hướng về "Chủ nghĩa khu vực mở" với các nước ngoài khối, thực hiện tự do hoá thương mại, đầu tư trên phạm vi toàn cầu; APEC sẽ chỉ tập trung vào giải quyết các vấn đề kinh tế trên cơ sở vì lợi ích chung, tương đồng hỗ trợ lẫn nhau, không đề cập tới vấn đề chính trị và an ninh. Điều đó cho thấy, mục đích của APEC chính là vì sự phát triển phồn vinh của toàn khu vực châu Á - Thái Bình Dương. Những mục tiêu chủ đạo trên là trụ cột điều tiết hoạt động của APEC và được phản ánh nhất quán trong các chương trình hợp tác APEC.

## **Quỹ tiền tệ quốc tế (IMF)**

### a. Bối cảnh ra đời

Ngày 01/7/1944, đại biểu của 44 nước liên minh chống nước Đức-Hitler, đã nhóm họp, thảo luận và thương lượng nhằm đưa ra một hiệp ước quốc tế đa phương có vai trò lịch sử to lớn. Đó chính là hiệp ước về qui định tổ chức tiền tệ quốc tế của thế giới hậu chiến và là cơ sở để thành lập Quỹ tiền tệ quốc tế (IMF: International Monetary Fund) vào tháng 5/1946.

Tại Hội nghị Bretton Woods, dự thảo Hiệp định về hệ thống tiền tệ quốc tế và việc thành lập Quỹ tiền tệ quốc tế (IMF) đã nhanh chóng nhận được sự ủng hộ của đại biểu các nước vì sự ra đời của chúng là cực kỳ cần thiết xuất phát từ bối cảnh kinh tế-chính trị giai đoạn đó.

Như vậy Quỹ tiền tệ quốc tế đã ra đời trong một bối cảnh nhiều thuận lợi cho một hình thức hợp tác kinh tế quốc tế, nó thể hiện một xu thế quốc tế hoá ở mức cao của nền kinh tế thế giới. Sự ra đời của IMF còn là biểu hiện của sự thay đổi lớn trong so sánh sức mạnh kinh tế giữa các quốc gia với sự nổi lên chiếm vị trí bá chủ kinh tế toàn cầu của Mỹ. Mục tiêu tổng thể của IMF là:

- Tạo thuận lợi cho thương mại thế giới tăng trưởng cân đối.
- Khuyến khích sự ổn định về tỷ giá hối đoái và thoả thuận trao đổi có hệ thống và khuyến khích cạnh tranh giảm giá tiền tệ.



- Tìm cách loại bỏ giới hạn trao đổi và giới hạn tăng trưởng mậu dịch thế giới.
- Tạo nguồn tài trợ cho các thành viên, trên cơ sở tạm thời và an toàn, cho phép họ điều chỉnh sự mất cân đối mà không làm xấu đi tình hình của quốc gia.

#### b. Chức năng hoạt động của IMF

Các chức năng chính của IMF bao gồm:

*Một là*, xác định hệ thống ngang giá tiền tệ và tỷ giá hối đoái của các quốc gia thành viên.

*Hai là*, cấp tín dụng cho các nước thành viên có khó khăn tạm thời về cán cân thanh toán.

*Ba là*, theo dõi tình hình của hệ thống tiền tệ quốc tế và chính sách kinh tế của các nước thành viên

Cách thức xác định quota cho mỗi thành viên đã có nhiều thay đổi trong suốt thời gian hoạt động vừa qua của IMF. Theo công thức đầu tiên được thoả thuận tại Hội nghị Bretton Woods được xem xét lại và người ta đã đưa ra một số công thức khác. Các công thức này được dùng để xác định quota ban đầu cho thành viên mới và xác định mức tăng quota. Các công thức này vẫn dùng các dữ liệu nói trên, đồng thời dùng cả các phép tính về các khoản thu vãng lai, tài khoản vãng lai và xu hướng tăng thu vãng lai.

#### **Liên minh châu Âu (EU)**

Sự tiến triển của châu Âu đến việc thống nhất

Chiến tranh thế giới lần thứ 2 đã để lại hậu quả nặng nề về kinh tế - xã hội trên hầu khắp châu Âu. Việc tái thiết châu Âu đã trở thành yêu cầu cấp bách và kế hoạch Marshall nhằm tái thiết châu Âu do Mỹ tài trợ đã được khởi xướng. Tổ chức hợp tác kinh tế châu Âu (OEEC) gồm 16 nước đã được thành lập năm 1948 với sự khuyến khích của Mỹ nhằm ổn định tiền tệ và các quan hệ mậu dịch, kết hợp sức mạnh của các nền kinh tế. Tuy nhiên, do OEEC không đủ mạnh để tạo việc tăng trưởng kinh tế cần thiết nên các lĩnh vực hợp tác khác nữa đã được Pháp khởi xướng để phát triển một thị trường chung nhằm:

- Xóa bỏ mọi hạn chế đối với việc chuyển dịch tự do các sản phẩm, vốn và lao động.

- Thực hiện hài hoà các chính sách kinh tế khác nhau giữa các nước.
- Thiết lập biểu thuế chung đối với các nước bên ngoài, không phải là thành viên.

### **Tổ chức thương mại tự do châu Âu EFTA (European Free Trade Area)**

EFTA chống lại chủ trương hợp nhất toàn bộ của EEC, nên đã tán thành khu thương mại tự do nhằm bãi bỏ các hạn chế đối với luồng lưu thông các sản phẩm công nghệ giữa các nước thành viên và cho phép mỗi nước duy trì cả cơ cấu thuế suất đối với bên ngoài của riêng họ.

EFTA cũng tạo ra các lợi ích đối với việc mua bán tự do giữa các nước thành viên, nhưng cho phép mỗi nước theo đuổi mục đích kinh tế riêng của họ đối với các nước bên ngoài. Hình thức này đặc biệt có lợi cho Anh vì đang có các mối quan hệ thương mại phát triển tốt đối với các nước trong khối thịnh vượng chung (Commonwealth) và theo Anh, việc thiết lập thuế suất chung đối với các nước bên ngoài sẽ tạo nên việc cộng tác quá chặt chẽ, có thể gây hại đến chủ quyền của mỗi nước thành viên.

Các nỗ lực khởi đầu của EEC

- Cộng đồng thép và than châu Âu được lập năm 1951 để sản xuất thép và than của 06 nước thành viên ban đầu của EEC. Năm 1957, cộng đồng năng lượng hạt nhân châu Âu được thành lập với nhiệm vụ chính của EEC là lập thị trường chung. Từ 1967, ba cộng đồng trên được giám sát do cùng một ủy ban và ngày càng được biết đến với tên gọi Cộng đồng châu Âu (EC).

- Đầu tiên, EEC chú trọng đến 3 hoạt động: chuyển dịch tự do các sản phẩm nhờ việc bãi bỏ các hàng rào thuế quan - chuyển dịch tự do đối với con người, vốn và dịch vụ và việc tạo lập chính sách giá trị vận tải chung.

*Ảnh hưởng của EU đối với bên trong và ngoài khối*

➤ Đối với bên trong khối

- E ngại về bành trướng nạn quan liêu, tập trung hoá...
- Khả năng chấp nhận đối với các thay đổi hành chính như việc dung hoà đối với thuế VAT: người tiêu thụ tại nước có mức thuế cao có thể hoan nghênh việc giảm bớt mức trung bình của VAT; nhưng những người sống tại nước có mức thuế

thấp sẽ phản ứng ngược lại.

- Hệ quả tiềm ẩn đối với nạn thất nghiệp.

- Đặc biệt Bắc Âu lo ngại việc di chuyển vốn tự do sẽ khiến các công ty tìm đến các nơi có chi phí thấp hơn như tại Nam Âu.

- Khả năng đào thải các công ty vừa và nhỏ: một là cạnh tranh, biên giới được mở rộng tạo khả năng bành trướng của các công ty lớn hoạt động có hiệu quả hơn vì tận dụng được lợi thế về hệ thống phân phối tốt hơn; thứ hai là làn sóng hợp nhất và thôn tính các công ty sẽ xảy ra khi các công ty quyết tâm khuếch trương nhằm cạnh tranh với các đối thủ Mỹ và Nhật tại châu Âu.

- Đối với các nước bên ngoài

Các nước sẽ ngại “Pháo đài châu Âu” vì các luật châu Âu sẽ bênh vực quyền lợi cho các công ty của họ và ngoại trừ các đối thủ bên ngoài, đặc biệt là Mỹ và Nhật. Vì lo ngại, các công ty nước ngoài đã đề ra và thực hiện các chiến lược nhằm giữ chỗ tại châu Âu như Nhật...

Đặc biệt, khi đồng EURO chính thức lưu hành sẽ có những tác động nhất định đến các nước trong khối. Lợi ích mà đồng EURO mang lại cho EU là rất lớn, về căn bản có 3 lợi ích kinh tế sau:

*Một là*, điều kiện mua và bán hàng hoá, dịch vụ trong EU sẽ dễ dàng hơn, giúp các giao dịch thương mại nội khối tăng nhanh hơn.

*Hai là*, sự bùng nổ của thị trường vốn châu Âu sẽ tạo điều kiện đầu tư trên quy mô lớn.

*Ba là*, đồng EURO sẽ trở thành phương tiện dự trữ và giao dịch thương mại thế giới, giúp cho vị thế của các nước EU sẽ được nâng cao trên trường quốc tế.

### **Khu vực thương mại tự do Bắc Mỹ**

Trên cơ sở thoả thuận giữa các quốc gia thuộc khu vực Bắc Mỹ, hiệp định thương mại tự do Bắc Mỹ (North American Free Trade Agreement - NAFTA) được ký ngày 12/8/1992, sau này được gọi là NAFTA, đã chính thức có hiệu lực từ ngày 01/01/1994 sau khi có sự phê chuẩn của Ca-na-đa, Mỹ, Mê-hi-cô, nhằm mục

đích huỷ bỏ hàng rào thuế quan và các hàng rào khác trong việc chuyển dịch hàng hoá, dịch vụ và đầu tư trong vòng 13 năm và tạo ra một khu mậu dịch tự do với tổng sản lượng nội địa 6,6 ngàn tỉ USD vào năm 1992. Mục tiêu tối hậu của NAFTA là sáng lập một liên hiệp kinh tế duy nhất ở Bắc Mỹ có tính cạnh tranh mạnh trên quốc tế bằng cách kết hợp lợi ích so sánh của các nền kinh tế thành viên về kỹ thuật, vốn, tài nguyên và lao động.

## **1.2. Môi trường toàn cầu của doanh nghiệp<sup>1</sup>**

Hoạt động kinh doanh quốc tế diễn ra giữa hai hay nhiều quốc gia và được thực hiện trong môi trường kinh doanh mới và xa lạ. Vì vậy, các doanh nghiệp kinh doanh không thể lấy kinh nghiệm kinh doanh nội địa để áp đặt hoàn toàn cho kinh doanh với nước ngoài. Các doanh nghiệp muốn kinh doanh ở môi trường nước ngoài một cách hiệu quả, trước hết phải nghiên cứu, đánh giá môi trường kinh doanh nơi mà doanh nghiệp muốn thâm nhập hoạt động. Môi trường kinh doanh của các doanh nghiệp hiện nay đang ngày càng biến động mạnh mẽ và thay đổi nhằm mở rộng phạm vi kinh doanh trên toàn cầu.

### **1.3.1. Các yếu tố môi trường**

#### **Lực lượng xã hội**

Các chủ đề của mã đạo đức và trách nhiệm xã hội kết tinh nhiều thách thức xã hội. Ở một thái cực là những người, như Milton Friedman (1970/2001), ủng hộ các nguyên tắc hướng dẫn của cổ đông tối đa hóa giá trị như yếu tố quyết định duy nhất của các quyết định quản lý. Ở thái cực khác là những người trình bày chi tiết một hoạt động từ thiện vị tha dựa trên niềm tin triết học liên quan đến đạo đức phổ quát, chẳng hạn như những người liên quan đến quyền con người. Trong phạm vi này của các quan điểm, nhiều tác giả đã đưa typologies riêng biệt để phân tích các lực lượng xã hội và phát triển công ty phản ứng phù hợp với từng tập hợp các lực lượng xã hội. Trong khi đó, sự gia tăng của các nhóm hoạt động dân chủ đe dọa công khai chi

---

<sup>1</sup> David W. Conklin, Sage, Thousand Oaks California, 2011

trích và tẩy chay có nghĩa là thậm chí châm ngôn của tối đa hóa giá trị cổ đông của Friedman bây giờ đòi hỏi một loạt các chiến lược CSR.

Một số nhà phân tích, chẳng hạn như Porter và Kramer (2006), tin rằng mỗi công ty nên tạo ra một lợi thế cạnh tranh thông qua các chiến lược trách nhiệm xã hội thích hợp. Từ quan điểm này, trách nhiệm xã hội biến hình thành chiến lược chính trị thông qua các phản ứng của một công ty có thể được thiết kế để đạt được các quyết định của chính phủ mong muốn. Cho các doanh nghiệp đa quốc gia (MNE), rõ ràng là trách nhiệm xã hội đã trở thành một chủ đề có tầm quan trọng lớn, nhưng sự phức tạp của đối phó với các lực lượng xã hội khác nhau giữa các quốc gia đã tạo ra sự không chắc chắn về những chiến lược tối ưu. Việc theo đuổi lựa chọn thay thế chi phí thấp nhất trong các quốc gia xung đột với mục tiêu của việc tạo ra các chiến lược phù hợp trên toàn cầu. Trong khi đó, chức phi chính phủ quốc tế và các chính phủ đang đàm phán các hiệp định trách nhiệm xã hội để tạo ra tiêu chuẩn toàn cầu. Cho MNE, quản trị doanh nghiệp với phân công trách nhiệm giữa cha mẹ và các công ty con của nó cho biết thêm sự nhầm lẫn để thực hiện chiến lược toàn cầu và cho biết thêm khó khăn cho việc tạo ra các thủ tục phù hợp với báo cáo toàn cầu và thực thi. CSR đã trở thành một vấn đề quản lý tập trung trong một thế giới mà kỳ vọng của công, yêu cầu pháp lý, và nhu cầu xã hội tất cả các khác biệt đáng kể giữa các quốc gia và nơi mà các MNE phải liên tục hòa giải các vị trí đạo đức phổ quát của nó với thực tế quốc gia cụ thể.

Một lực lượng lớn là cơ sở để thách thức trách nhiệm xã hội trong kinh doanh quốc tế là sự khác biệt trong văn hóa giữa các nước. Tác động của sự khác biệt văn hóa mở rộng ra ngoài CSR bao gồm các hành vi kinh doanh quản lý và người lao động địa phương, cũng như sở thích của người tiêu dùng. Cho MNE, có lợi thế trong việc tạo ra một tập quán trên toàn cầu của tổ chức và biện pháp khuyến khích và một chương trình tiếp thị thống nhất. Tuy nhiên, có thể có nhiều trường hợp ngoại lệ hướng đến nền văn hóa địa phương có thể có hiệu quả nhất. Bài viết vô số đã sử dụng các loại hình học được tạo ra bởi Hofstede và trái phiếu (1988) để phân tích những tác động của sự khác biệt văn hóa giữa các quốc gia về các quyết định quản

lý. Trên cơ sở điều tra mở rộng, Hofstede và trái phiếu kết luận rằng nền văn hóa của mỗi quốc gia có thể được kiểm tra tốt nhất phù hợp với năm yếu tố: chủ nghĩa cá nhân / tập thể, sự không chắc chắn tránh, khoảng cách quyền lực, nam tính / nữ tính, và định hướng dài hạn so với ngắn hạn. Không chỉ có sự khác biệt văn hóa tác động CSR, họ cũng ảnh hưởng đến sở thích của người tiêu dùng và tiếp thị, cũng như cấu trúc bên trong công ty và các ngành công nghiệp. Ví dụ, các nền văn hóa khác nhau liên quan đến trọng lượng mà họ đặt trên các thuộc tính như chất lượng, bảo mật, dịch vụ tin cậy, sự ra đời của các dịch vụ mang tính đột phá, và các phương tiện truyền thông của người tiêu dùng với các công ty. Các MNE bán lẻ đặc biệt là phải tạo ra một chiến lược phát triển quốc tế trên cơ sở quốc gia của quốc gia, tập trung vào sự khác biệt trong sở thích tiêu dùng và nhu cầu cho phân khúc thị trường.

Đối với nhiều nền văn hóa, các mối quan hệ cá nhân được xây dựng trên sự trao đổi liên tục ủng hộ. Các mối quan hệ cá nhân và niềm tin tạo thành một yếu tố quyết định trung tâm của thành công, cả trong công ty và trong các tương tác bên ngoài của nó. Ở Trung Quốc, tầm quan trọng phổ biến của *guanxi* chứng minh những lợi ích mà doanh nghiệp đa quốc xuất phát từ phát triển trao đổi liên tục và lâu dài của các ủng hộ liên kết các cá nhân, cũng như các tổ chức mà họ làm việc. Chấp thuận của chính phủ có thể được giải quyết nhanh, và sở thích chính thức có thể đặt một MNE trước đối thủ cạnh tranh của nó. Hơn nữa, không có một truyền thống của khoa học luật pháp kinh doanh, thực hiện hợp đồng nhanh chóng có thể trở thành không thể với kết quả là người ta phải dựa trên các mối quan hệ cá nhân để đối phó với các giải thích sai và hiểu lầm. Thay đổi liên tục trong môi trường kinh doanh có thể yêu cầu đàm phán lại tiếp tục hợp đồng có một quá trình mà có thể là hiệu quả nhất trong bối cảnh của các mối quan hệ cá nhân lâu dài và tin cậy. Các tài liệu về công ty liên doanh và liên minh chiến lược nhiều lần nhấn mạnh sự cần thiết phải tạo ra các thủ tục để ra quyết định có lợi cho việc xây dựng lòng tin giữa các công ty. Những đặc điểm hành vi có thể quan trọng hơn trong việc dự đoán mức độ thành

công hơn bất kỳ đặc điểm cấu trúc hoặc tổ chức giữa các công ty. Tuy nhiên, trao đổi cá nhân ủng hộ có thể đặt câu hỏi liên quan đến đạo đức.

Các mối quan hệ cá nhân có liên quan đến việc trao đổi liên tục của các ủng hộ có thể bị chỉ trích là tham nhũng nhỏ có thể tràn ngập tất cả các loại giao dịch kinh doanh, cả giữa các công ty và cũng với các nhân viên chính phủ. Trong khi một số hối lộ này chỉ đơn giản là có thể tiến hành các quyết định và hành động, tình huống khác có thể liên quan đến một biến dạng của kết quả kinh doanh. Trong khi đó, các quan chức chính phủ ở các vị trí để thay đổi lợi nhuận tổng thể của công ty có thể nhận được khoản thanh toán đáng kể. Quỹ chính đáng thuộc về công chúng có thể được chuyển vào tay tư nhân. Các công ty sẽ phải trả lệ phí cho chính phủ có thể làm giảm nghĩa vụ tài chính của họ. Tham nhũng bóp méo kết quả thị trường tự do, kết quả kinh doanh và các quyết định của chính phủ làm giảm hiệu quả và do đó làm giảm tổng sản lượng của một quốc gia. Một số nhà đầu tư có thể từ chối các giao dịch kinh doanh tiềm năng trong nền văn hóa nhất định bởi vì sự hiện diện của tham nhũng. Những năm gần đây đã chứng kiến những nỗ lực toàn cầu để giảm tham nhũng, và nhiều quốc gia hiện nay coi tham nhũng là một tội phạm. Trong bối cảnh này, quản lý gặp phải những vấn đề thách thức vị trí đạo đức và có liên quan đến nguy cơ bị truy tố pháp lý, cũng như ảnh hưởng đến lợi nhuận tiềm năng.

Quản lý ngày nay phải liên tục liên quan về việc ngăn chặn gian lận. Yêu cầu báo cáo của chính phủ mới tìm cách nâng cao tính minh bạch và trách nhiệm giải trình. Quy định pháp luật mới ngày càng thêm trách nhiệm của Hội đồng quản trị trong việc cung cấp thông tin chính xác cho nhà đầu tư. Cốt lõi của các vấn đề này là cần thiết để phát triển một văn hóa doanh nghiệp cung cấp hướng dẫn đạo đức cho tất cả các nhân viên của công ty để quyết định trong công ty được xã hội chấp nhận.

Cho MNE, những vấn đề có liên quan trong một loạt các quyết định đa chiều đòi hỏi phải đáp ứng liên tục, hy vọng trong một tập hợp các chiến lược để tạo ra một lợi thế cạnh tranh trong khi duy trì một mã đạo đức ứng xử. Lực lượng xã hội đang thay đổi như các MNE phải đối mặt với những vấn đề này. Mọi người trên toàn thế giới hiện nay đang xem cùng truyền hình và phim ảnh, đọc sách cùng, mua các sản

phẩm có thương hiệu trên toàn cầu, và giao tiếp thông qua Internet. Đối với nhiều người, hiện nay là một sự thích nghi liên tục với các chuẩn mực và giá trị toàn cầu. Di cư đang tạo ra các mối quan hệ quốc tế mới có thể làm thay đổi nền văn hóa trong cả nước cũ và mới. Phần lớn các tài liệu học thuật đã bỏ qua mức độ nhanh chóng của giới trẻ thích ứng với thực tế của sự khác biệt văn hóa, trái với sự không khoan nhượng của các nhóm tuổi trong lĩnh vực này. Như những năm đi theo và tuổi thanh niên, mỗi nền văn hóa quốc gia có thể sẽ được sửa đổi. Những thay đổi về nhân khẩu học của mỗi quốc gia theo thời gian cũng có thể ảnh hưởng đến đặc điểm văn hóa nhất định. Trong khi đó, có một tương tác liên tục giữa các lực lượng xã hội và các lực lượng, với một thay đổi liên tục của các yếu tố khác trong môi trường kinh doanh.

### **Lực lượng công nghệ**

Trong số những khác biệt văn hóa, vai trò của các mối quan hệ cá nhân và niềm tin là một yếu tố quyết định tính chất, mức độ của vốn xã hội, liên kết những khác biệt văn hóa tác động của chúng đối với doanh nghiệp. Trong khi vốn vật chất rõ ràng là khác nhau giữa các nước, các nguồn vốn xã hội phù du hơn cũng khác nhau giữa các nền văn hóa. Vốn xã hội có ý nghĩa quan trọng đối với việc ra quyết định quản lý, đặc biệt là liên quan đến sự đổi mới và tinh thần kinh doanh. Mạng dựa trên các mối quan hệ cá nhân và niềm tin dân tộc có thể tạo thuận lợi cho các giao dịch kinh doanh và có nguy cơ dùng. Vốn xã hội ảnh hưởng đến mức độ của hành vi hợp tác rằng công ty có thể mong đợi từ các nhân viên, cũng như khách hàng của mình, các cơ quan chính phủ và các bên liên quan khác. Do đó, nó ảnh hưởng đến khả năng của công ty để phát triển các hình thức mới tạo ra giá trị. Vốn xã hội có thể đóng một vai trò quan trọng trong quyết định gia nhập thị trường và trong việc tạo ra các sản phẩm mới, dịch vụ, hoặc thủ tục. Các công ty khác nhau trong khả năng của họ để sử dụng nguồn vốn xã hội trong mỗi nền văn hóa, vì vậy việc tăng cường khả năng của một công ty trong lĩnh vực này có thể dẫn đến một lợi thế cạnh tranh cho công ty.



Nhiều tác giả sử dụng quan điểm vốn xã hội để phân tích sự khác biệt giữa các quốc gia liên quan đến tăng trưởng kinh tế và cải thiện năng suất ổ đĩa tăng trưởng. Đối với Ngân hàng Thế giới, chủ đề này đã được tập trung đáng kể của nghiên cứu phần lớn là liên kết vốn xã hội với nguồn nhân lực. Các nền văn hóa khác nhau liên quan đến mức độ mà họ khuyến khích và khen thưởng chấp nhận rủi ro và đổi mới. Những khác biệt này ảnh hưởng hệ thống pháp lý, tài chính, tài chính, giáo dục của một quốc gia. Cho MNE, sự hiểu biết về những khác biệt văn hóa là điều cần thiết trong việc đạt được quyết định đầu tư tối ưu và hoạt động kinh doanh.

Cho đến thập kỷ gần đây, đổi mới đã được tạo ra như thường phản ứng với các thách thức cụ thể trong hoàn cảnh cụ thể. Báo chí in, ví dụ, kết quả từ mong muốn cải thiện về quá trình tốn nhiều thời gian của việc viết bằng tay. Động cơ hơi nước là kết quả của một mong muốn để tăng hiệu quả trong việc loại bỏ nước từ các mỏ và để đạt được một tốc độ nhanh hơn so với những con ngựa. Thông thường, quá trình đổi mới sau đó tham gia vào việc phổ biến các công nghệ đột phá như vậy để sử dụng bổ sung. Nhiều cơ hội kinh doanh phát triển từ loạt các ứng dụng tiềm năng liên quan đến một khái niệm cơ bản duy nhất.

Trong khi quá trình này vẫn còn phổ biến trong môi trường kinh doanh ngày nay, những gì là mới là việc tạo ra các thủ tục đổi mới nhằm mục đích để đạt được liên tục cắt giảm chi phí và cải tiến trong các sản phẩm và dịch vụ. Việc theo đuổi ý thức của kiến thức mà có thể dẫn đến lợi thế cạnh tranh đang diễn ra cho công ty những gì là mới. Sự phát triển của một tổ chức học tập mà nền văn hóa và thực hành được thiết kế để khuyến khích và tạo thuận lợi cho quá trình đổi mới trên cơ sở liên tục những gì là mới. Tầm nhìn của công ty thường bao gồm sự tham gia của tất cả các nhân viên của công ty, cũng như sự tham gia của khách hàng và các nhà cung cấp trong suốt chuỗi giá trị. Đối với nhiều công ty, tầm nhìn này cũng bao gồm các quan hệ đối tác mới, đặc biệt với các trường đại học và viện nghiên cứu của chính phủ. Tác động này phổ biến của lực lượng công nghệ đã tạo ra mô hình mới cho các chiến lược và quản lý. Chỉ số thành công mới liên quan đến khả năng của công ty trong việc mua và quản lý tri thức. Một "Bảng điểm cân bằng" bao gồm hơn kết quả

chỉ là tài chính, và vốn trí tuệ tập trung vào chiến lược của công ty để xây dựng và quản lý các hoạt động kiến thức của mình.

Mỗi quốc gia, mỗi khu vực trong mỗi quốc gia, có hệ thống đổi mới độc đáo riêng của mình mà tạo thành một thành phần quan trọng của môi trường kinh doanh. Các hệ thống đổi mới khác biệt đáng kể, với một số cung cấp lợi thế riêng biệt cho các công ty đặt tại đây. Thực tế này nằm ở một mức độ lớn về văn hóa, vốn xã hội, giáo dục và kinh doanh. Đối với mỗi quốc gia hoặc khu vực, một tập hợp các đặc điểm quan trọng bao gồm bản chất và sức mạnh của thái độ đối với rủi ro và phần thưởng, chất lượng kinh doanh của các mối quan hệ đại học với các doanh nghiệp, sự sẵn lòng của tất cả các thành viên của một chuỗi giá trị để trở thành đối tác trong việc theo đuổi kiến thức, và mức độ mà những đổi mới trong hệ thống tài chính hỗ trợ quá trình này. Thành công hiện tại tạo điều kiện hỗ trợ cho sự thành công trong tương lai trong các chu kỳ lặp đi lặp lại của tiến bộ công nghệ mới, mỗi trong số đó có thể di chuyển từ giai đoạn nghiên cứu để phổ biến rộng rãi trong nền kinh tế.

Hoa Kỳ đã đạt được một vị trí lãnh đạo toàn cầu trong nền kinh tế tri thức mới. Một số nước Tây Âu cũng đã đạt được thành công xuất sắc. Đối với nhiều phần còn lại của thế giới, một câu hỏi trung tâm liên quan đến khả năng của họ để áp dụng các tiến bộ công nghệ của Hoa Kỳ và Tây Âu. Những động lực và thủ tục chuyển giao công nghệ đã trở thành một yếu tố thiết yếu trong triển vọng tăng trưởng của các quốc gia kém phát triển. Mối liên hệ giữa đầu tư quốc tế và các công nghệ tiên tiến được thể hiện trong các khoản đầu tư đặt các doanh nghiệp đa quốc tại các trung tâm của chủ đề này. Doanh nghiệp đa quốc có thể thường xuyên chuyển việc sản xuất các sản phẩm mới từ các quốc gia phát triển cho các nước kém phát triển để giảm chi phí thông qua chi trả mức lương thấp hơn. Nhiều chính phủ của các quốc gia đang phát triển muốn thoát ra khỏi chu kỳ sản phẩm này bằng cách tạo ra các hệ thống đổi mới của mình thông qua các khoản đầu tư trong các trường đại học và viện nghiên cứu. Tuy nhiên, phần đầu tiên phải được chuyển đổi trong lực lượng xã hội, kinh tế và chính trị của một quốc gia để tạo ra một hệ thống đổi mới.

Những tiến bộ trong công nghệ thông tin đã kết hợp với những đổi mới trong vi điện tử để tạo ra một loạt các cơ hội mới cho các hoạt động kinh doanh điện tử trong mọi lĩnh vực kinh doanh. Internet đã trở thành cơ sở hạ tầng mới có thể giảm chi phí, cải thiện thông tin liên lạc, và nâng cao hoạt động quản lý. Porter (2001) đã nhấn mạnh rằng,

"Mối đe dọa lớn nhất đối với một công ty thành lập nằm trong hoặc không triển khai Internet hoặc không triển khai nó một cách chiến lược. Mỗi công ty cần một chương trình tích cực để triển khai Internet trong suốt chuỗi giá trị, sử dụng công nghệ để tăng cường lợi thế cạnh tranh truyền thống và bổ sung cho cách hiện tại của cạnh tranh." (Porter, M. Chiến lược và Internet. Harvard Business Review, 79 (3) p. 77)

Đối với nhiều quốc gia, một cách kỹ thuật số có thể tồn tại giữa các vùng, nhóm tuổi và thu nhập và trình độ học vấn. Công nghệ địa phương vòng tiên tiến và dịch vụ băng thông rộng có thể không có chi phí hợp lý ở khắp mọi nơi. Bản chất của nền tảng kỹ thuật số nhu cầu cho phân khúc thị trường điện tử với các chiến lược khác biệt và thực hành cho các phân đoạn thị trường khác nhau. Đối với nhiều công ty, doanh nghiệp điện tử đang làm thay đổi khả năng thương lượng liên quan trong mối quan hệ sử dụng lao động / nhân viên và đang làm thay đổi bản chất của các hoạt động nguồn nhân lực. Trong nền kinh tế tri thức, giáo dục người lao động đang diễn ra và các chương trình đào tạo lại có một tầm quan trọng lớn hơn và vai trò trung tâm trong việc hỗ trợ lợi thế cạnh tranh của công ty. E-kinh doanh đang thay đổi các vị trí cạnh tranh của các công ty truyền thống và những người mới, làm cho khởi nghiệp dễ dàng hơn và thách thức độc quyền. E-kinh doanh đã tạo ra một tập mới của các vấn đề đạo đức và xã hội. Dễ dàng tích lũy và phân phối một loạt các thông tin về mỗi cá nhân thách thức khái niệm về quyền riêng tư. "Gửi thư rác" và tiếp thị trực tuyến cho trẻ em có thể nhập vào một vùng màu xám về đạo đức, trong khi một số hoạt động tội phạm như trộm cắp danh tính và lừa đảo được tạo điều kiện bởi Internet.

Mô hình kinh doanh dược phẩm truyền thống đang bị đe dọa bởi một mô hình công nghệ sinh học mới và các nhà sản xuất chung. Trong quá khứ, mỗi công ty dược phẩm chỉ huy một chuỗi giá trị mà nó được tích hợp từ các thử nghiệm lâm sàng thông qua sản xuất và tiếp thị. Mỗi công ty thường sẽ thử nghiệm một loạt các hợp chất trong một phương pháp thử nghiệm và lỗi trong việc tìm kiếm một loại thuốc tối ưu để điều trị một căn bệnh phổ biến. Hôm nay, một phát hiện thử tực thay thế dựa trên các phân tích khoa học như thế nào một bệnh cụ thể phát triển và thiết kế của một loại thuốc có thể can thiệp vào quá trình bệnh. "Thuốc thiết kế hợp lý" có thể dẫn đến các loại thuốc được tùy biến cho nhóm cụ thể của những người có thể có các phiên bản hơi khác nhau của một bệnh. Nhấn mạnh vào nghiên cứu khoa học đã dẫn đến một loạt các quan hệ đối tác giữa các trường đại học, viện nghiên cứu và các công ty công nghệ sinh học. Trong khi đó, chuỗi giá trị truyền thống đang bị tách thành phần riêng biệt với các công ty cá nhân chuyên trong từng phân khúc, bao gồm cả các tổ chức chuyên ngành lâm sàng nghiên cứu, các nhà sản xuất thuốc, và các nhà cung cấp của hệ thống phân phối thuốc tinh vi. Kết quả là, cơ cấu ngành công nghiệp đã thay đổi, xác định lại vai trò của các công ty dược phẩm lớn với một trọng tâm mới về sự phối hợp của các công ty riêng biệt và tiếp thị của sản phẩm cuối cùng.

Một "phân chia ma túy" tồn tại giữa các nước phát triển và các quốc gia kém phát triển. Hoa Kỳ, Tây Âu, và Nhật Bản tiêu thụ gần 85 phần trăm sản xuất dược phẩm trên thế giới. Lớn các công ty dược phẩm đã tập trung nghiên cứu về các vấn đề sức khỏe của người dân có thu nhập cao, thường tìm kiếm các loại thuốc lõi sống. Họ có xu hướng bỏ qua bệnh được phổ biến trong thu nhập thấp, thế giới kém phát triển. Hơn nữa, trong khi các doanh nghiệp trong nước phát triển đã xây dựng R & D chương trình trên sự mong đợi của bảo hộ sáng chế, các quốc gia kém phát triển thường bỏ qua các bằng sáng chế. Sản xuất chung với giá thấp hơn nhiều đã dẫn đến sự tăng trưởng thương mại song song. Đáp lại, các cuộc đàm phán thương mại quốc tế đã tìm cách tạo ra tiêu chuẩn toàn cầu bảo hộ sáng chế, phần lớn không thành công.

Lực lượng xã hội và chính trị mới là các doanh nghiệp hấp dẫn, đặc biệt là ở các nước phát triển, tạo ra công nghệ có thể làm giảm việc sử dụng của họ về nguyên vật liệu và năng lượng, nâng cao hiệu quả của quá trình sản xuất, mở rộng hoạt động tái chế, và cải thiện quản lý sản phẩm cuối cùng của cuộc sống. Những thách thức này đã khiến nhiều công ty để Viện Hệ thống quản lý môi trường để tích hợp công nghệ môi trường mới hoàn toàn hơn vào mục tiêu kinh doanh truyền thống của họ và các hoạt động. Một số tác giả cho rằng việc theo đuổi những đổi mới có thể nâng cao lợi nhuận của doanh nghiệp và khả năng cạnh tranh quốc tế của mình. Do đó, các tiêu chuẩn nghiêm ngặt hơn của chính phủ có thể có lợi cho công ty, cũng như xã hội nói chung.

Nóng lên toàn cầu đã nhận được sự chú ý rộng rãi và gia tăng. Quản lý đối đầu với một loạt các chiến lược thay thế như phản ứng có thể tác động của khí thải nhà kính. Việc tạo ra các chương trình thương mại phát thải có nghĩa là các nhà quản lý phải so sánh chi phí mua các khoản tín dụng giảm phát thải được chứng nhận với chi phí thực hiện công nghệ giảm khí thải mới. Một số quốc gia không bị ràng buộc bởi cam kết của Nghị định thư Kyoto để giảm phát thải và đã không được áp dụng mũ khí thải. Do đó, các nhà quản lý phải quyết định sự khác biệt giữa các thẩm quyền tài phán trong các tiêu chuẩn cần được xem xét trong các quyết định địa điểm đầu tư của họ.

Nóng lên toàn cầu đã tập trung sự chú ý đặc biệt về công nghệ sản xuất điện thay thế. Trong số các nguồn tài nguyên tái tạo tiềm năng có thể tạo ra điện, gió đã trở nên nổi tiếng vì chi phí tương đối thấp và vì nhược điểm khác nhau của các công nghệ khác. Công nghệ mới đã làm giảm đáng kể chi phí thế hệ gió. Cơ sở sản xuất gió có thể được xây dựng trên một quy mô tương đối nhỏ, vì vậy các công ty cá nhân và người tiêu dùng bây giờ có thể xem xét đầu tư để đáp ứng nhu cầu của họ. Chính phủ đã xây dựng các chương trình trợ cấp, cũng như các tiêu chuẩn áp đặt mục tiêu nhất định cho thế hệ của các nguồn tài nguyên tái tạo. Trong nhiều khu vực pháp lý, nhà phân phối điện phải đảm bảo rằng tỷ lệ điện cụ thể của họ có nguồn gốc từ năng lượng "xanh". Những áp lực này đang tạo ra nhiều cơ hội cho

câu trả lời doanh nghiệp. Đối với một số lý do, Hoa Kỳ có thể không phải là thị trường hấp dẫn nhất đối với các khoản đầu tư. Do đó, ngay cả các công ty Mỹ có thể bị cám dỗ để đầu tư vào sản xuất điện gió ở các quốc gia khác. Trong khi đó, các chương trình và chính sách của chính phủ đang mở rộng một cách nhanh chóng và sở thích của người tiêu dùng đang thay đổi một cách nhanh chóng.

### **Lực lượng kinh tế**

Lực lượng kinh tế khác nhau giữa các quốc gia và liên tục thay đổi theo thời gian. Phân tích các tác động có thể của họ và tạo ra các chiến lược kinh tế phù hợp có thể là yếu tố quyết định trung tâm của sự thành công của một công ty. Sự hấp dẫn của một thị trường cụ thể phụ thuộc vào cơ cấu ngành công nghiệp, bao gồm khả năng cạnh tranh của các công ty hiện tại, mối đe dọa của sản phẩm thay thế và những người mới, và khả năng thương lượng của nhà cung cấp và khách hàng. Công nghệ truyền thông mới đã tạo điều kiện gia công phần mềm quốc tế, cho phép mỗi công ty để xác định vị trí từng hoạt động trong bất cứ quốc gia cung cấp sự kết hợp tối ưu chi phí, chất lượng, và các thuộc tính khác. Cơ cấu tổ chức mới có thể được yêu cầu phối hợp mạng lưới quốc tế và kích thích đổi mới quốc tế.

Tiềm năng lợi nhuận của một ngành công nghiệp phụ thuộc vào cấu trúc của ngành công nghiệp, và các cấu trúc ngành công nghiệp khác nhau ở những khía cạnh quan trọng giữa các quốc gia. Các nhà quản lý, quan điểm này là rất quan trọng trong các quyết định kinh doanh quốc tế. Trường hợp một công ty duy nhất chiếm ưu thế trên thị trường, các mối quan hệ giữa các công ty và khách hàng của mình có thể có một cấu hình duy nhất, nơi các công ty có sức mạnh để duy trì giá cả và lợi nhuận trên mức cạnh tranh. Mức độ sức mạnh của nhà độc quyền trong đàm phán về giá sẽ bị ảnh hưởng bởi các mối đe dọa của những người mới và các mối đe dọa của sản phẩm thay thế. Nếu các mối đe dọa là yếu, sau đó một nhà độc quyền có thể thu được lợi nhuận đặc biệt cao. Tuy nhiên, ngay cả khi không có thay thế hiện đang tồn tại, mối đe dọa của những người mới có thể làm cho thị trường "tranh cãi", như vậy mà một nhà độc quyền phải hành động như thể thí sinh tiềm năng là đã có trong thị trường. Khi chỉ có một số ít công ty tồn tại trong một ngành công nghiệp, đầu tư,

giá cả, và các quyết định đầu ra của bất kỳ một tác động công ty quyết định của người khác. Lý thuyết trò chơi cung cấp khuôn khổ cho việc phân tích các phản ứng giữa các công ty. Mỗi công ty đều biết rằng nếu nó làm tăng giá, nó có thể mất thị phần. Tuy nhiên, nếu đối thủ cạnh tranh của nó cũng tăng giá đến một mức độ tương tự, sau đó lợi nhuận của tất cả các công ty trong ngành công nghiệp có thể tăng. Do đó, mỗi công ty đưa ra quyết định của mình dựa trên kỳ vọng của mình về phản ứng của các đối thủ cạnh tranh của nó. Thực tế này có thể dẫn đến một thị trường không ổn định, với giá cả và thị trường cổ phiếu thay đổi đáng kể. Ngoài ra, phụ thuộc lẫn nhau này có thể dẫn đến thỏa thuận giá mà tìm cách bình ổn giá ở mức cao hơn so với mức giá cạnh tranh.

Với thông tin liên lạc hiện đại và công nghệ giao thông vận tải, gia công phần mềm có thể liên quan đến bất kỳ quốc gia, vì thế các chuỗi giá trị đã trở thành một trang web quốc tế. Nhiều doanh nghiệp tham gia vào chuỗi giá trị mà lợi nhuận của họ phụ thuộc vào sự hợp tác. Một nhóm các doanh nghiệp có thể làm việc cùng nhau để mở rộng các giá trị được thêm vào nhóm của họ như một toàn thể. Trong khi cả nhóm phải đối mặt với sự cạnh tranh từ các nhóm khác, các tổ chức năng động trong mỗi nhóm có thể tìm cách cải tiến kết quả cho tất cả người tham gia. Web quốc tế này sẽ phân đấu liên tục để tạo ra hàng hóa và dịch vụ duy nhất để khả năng thay thế được loại bỏ hơn nữa từ quyết định mua hàng của khách hàng cuối cùng. Phối hợp mạng lưới phức tạp này để nó liên quan đến một quá trình đổi mới liên tục đã trở thành một yếu tố quyết định thành công của mỗi công ty. Để đạt được sự đổi mới, một công ty không còn chỉ đơn giản là có thể chấp nhận các thành phần hoặc các sản phẩm đó được cung cấp bởi các đại lý xuất khẩu hoặc nhà phân phối từ các nước khác. Các công ty bây giờ phải tạo ra cơ cấu tổ chức tạo điều kiện cho một sự hợp tác quốc tế đang diễn ra tập trung vào quá trình đổi mới. Điều này có thể yêu cầu một cuộc trao đổi của nhân viên trong công ty một cách thường xuyên, cũng như đối thoại và trao đổi thông tin nghiên cứu liên tục.

Các MNE phải chọn địa điểm đầu tư trong bối cảnh biến kinh tế vĩ mô luôn thay đổi của mỗi quốc gia. Tốc độ tăng trưởng, tỷ lệ thất nghiệp và tỷ lệ lạm phát và tỷ giá

hồi đoái tất cả có thể ảnh hưởng đến kế hoạch kinh doanh của một công ty. Tiến bộ công nghệ có thể làm tăng tốc độ tăng trưởng của một quốc gia và mức thu nhập để cung cấp cho nhu cầu tiêu dùng cơ hội mới. Khả năng cạnh tranh quốc tế của mỗi quốc gia khác nhau giữa các ngành công nghiệp, vì vậy hấp dẫn tương đối của mỗi quốc gia như một địa điểm đầu tư là không giống nhau cho tất cả các công ty hoặc tất cả các hoạt động kinh doanh. Do đó, mỗi MNE phải phát triển sự kết hợp riêng của mình các chiến lược và quản lý để đáp ứng với các lực lượng kinh tế.

Trong những năm gần đây, mục tiêu kinh tế vĩ mô tối đa hóa tăng trưởng kinh tế đã khiến các chính phủ thực hiện chính sách cấp ngành công nghiệp nhất định. Chính phủ đã dành sự chú ý nhiều hơn đến tư nhân hóa và bãi bỏ quy định, giáo dục, đào tạo kỹ năng, và tài trợ cho R & D trong các kỳ vọng rằng các chương trình này sẽ tăng năng suất của quốc gia và, do đó, làm tăng tốc độ tăng trưởng của nó. Trong các quốc gia trước đây là cộng sản, cải cách tự do hóa đã được mở rộng và đã thay đổi cấu trúc ngành công nghiệp trong những cách đáng kể. Đặc biệt là ở các quốc gia kém phát triển, tỷ lệ thất nghiệp đã thường không được coi là một kết quả của tổng cầu không đủ. Thay vào đó, các nhà phân tích đã nhấn mạnh các kỹ năng thích hợp của con người, công nghệ lạc hậu, và vốn cổ phần không đủ. Đây là tốt, chính sách và các chương trình cấp ngành nhất định tìm cách cải thiện những thiếu sót. Do đó, chính sách của chính phủ có thể ảnh hưởng đến cơ cấu ngành công nghiệp, khả năng cạnh tranh, và triển vọng kinh tế quốc gia trong những cách mà các nhà quản lý phải hiểu và để các nhà quản lý phải thích ứng với chiến lược của họ.

Trong *Lợi thế cạnh tranh của các quốc gia*, Michael Porter (1990) phân tích cơ sở cho khả năng cạnh tranh của một quốc gia bằng cách vẽ một sơ đồ của một viên kim cương, trong đó mỗi trong bốn góc đại diện cho một tính năng cơ bản: điều kiện yếu tố, điều kiện nhu cầu, liên quan và các ngành công nghiệp hỗ trợ, và cấu trúc chiến lược công ty và sự cạnh tranh. Ông nhấn mạnh rằng đối với bất kỳ ngành công nghiệp nào đó trong một quốc gia cụ thể để cạnh tranh quốc tế, nó phải có một sự hiện diện mạnh mẽ trong nước của mỗi trong bốn tính năng có liên quan đến ngành công nghiệp đó. Từ quan điểm này, khả năng cạnh tranh quốc tế và thu nhập trong



tương lai và sự phát triển của các công ty của một quốc gia sẽ được xác định bởi những điểm mạnh và điểm yếu đối với bốn tính năng với.

Lợi thế cạnh tranh của một quốc gia sẽ không được trải đều trên tất cả các ngành công nghiệp. Mỗi quốc gia sẽ có một sự kết hợp độc đáo của các yếu tố này. Kết hợp độc đáo này sẽ được thích hợp nhất cho chỉ có một số các loại công nghiệp. Do đó, một quốc gia sẽ có một cụm các ngành công nghiệp phụ thuộc vào sự kết hợp tương tự như các yếu tố và điều đó sẽ tạo nên lợi thế cạnh tranh cho rằng quốc gia cụ thể. Trong một nhóm như vậy, cũng sẽ có rất nhiều công ty trong cùng ngành. Các công ty cạnh tranh hay đối thủ tất cả có thể cạnh tranh quốc tế. Lạc hậu và chuyển tiếp liên kết với các nhà cung cấp và người mua là cần thiết để tạo ra một cụm dọc đó là cạnh tranh quốc tế.

### **Lực lượng chính trị và Chính phủ**

Lực lượng chính trị và chính phủ là liên quan với nhau của các lực lượng xã hội, công nghệ và kinh tế. Các lực lượng này đóng một vai trò quan trọng trong việc xây dựng nguồn vốn xã hội, bồi dưỡng của các doanh nhân, và tạo thuận lợi cho người nhập cư. Có rất nhiều cách mà qua đó giá trị văn hóa hình thành lực lượng chính trị và thông qua đó các nhóm lợi ích ảnh hưởng đến quyết định của chính phủ. Các nỗ lực để giảm tham nhũng cho thấy dòng chảy ngược, trong đó pháp luật và thực thi của họ tìm cách thay đổi hoạt động kinh doanh thông thường. Trong bối cảnh của những tương tác này, công ty phải điều chỉnh chiến lược và phương thức quản lý để đáp ứng với các lực lượng xã hội và chính trị, nhưng công ty cũng có thể tìm cách gây ảnh hưởng đến các lực lượng thông qua vận động hành lang của chính phủ và bằng cách liên hệ với các nhóm lợi ích.

Lực lượng chính trị cũng có liên quan đến lực lượng công nghệ thông qua sự phát triển của "nền kinh tế tri thức" và quan hệ đối tác đang diễn ra trong "chuỗi xoắn ba." Quyền sở hữu và các quy định của Chính phủ có thể ảnh hưởng đến tốc độ mà các công ty áp dụng công nghệ thông tin, vi điện tử và thương mại điện tử. Chính phủ xác định bản chất của ngành công nghiệp dược phẩm, trợ cấp nghiên cứu, phê duyệt các loại thuốc mới, và kiểm soát giá thuốc. Ngày càng có nhiều vấn đề môi

trường đang dẫn đầu các chính phủ khuyến khích thực hiện các công nghệ mới. Trong tất cả các khía cạnh, phân tích của các lực lượng công nghệ liên quan đến các cuộc thảo luận của các lực lượng chính trị.

Chính phủ liên tục cố gắng để thay đổi chức năng của các thị trường cụ thể. Cơ cấu ngành công nghiệp của mỗi công ty là có sự can thiệp của chính phủ để đáp ứng với yếu tố bên ngoài hoặc các hiệu ứng của bên thứ ba và giá cả độc quyền. Tuy nhiên, nhiều chính phủ gần đây đã tham gia vào chương trình tự do hóa với tư nhân hóa và bãi bỏ quy định với hy vọng kích thích tăng trưởng kinh tế và đặc biệt là cải thiện năng suất làm nền tảng cho nó. Trong khi đó, tài chính, và chính sách tỷ giá tiền tệ của chính phủ xác định môi trường kinh tế trong đó các công ty hoạt động.

Chính sách công khác nhau giữa các quốc gia, và những khác biệt này có thể ảnh hưởng đến thương mại của công ty và quyết định đầu tư. Một số chính sách công khai can thiệp vào chiến lược kinh doanh, trong khi những người khác có thể hỗ trợ, giúp đỡ các công ty. Nhiều quốc gia đã được thay đổi các chính sách công của họ để thu hút đầu tư quốc tế. Một số đã tạo ra các khu kinh tế đặc biệt hoặc hành lang công nghệ cao trong đó các nhà đầu tư được hứa hẹn chính sách công đặc biệt hấp dẫn. Theo quan điểm của những tình huống này, một công ty có thể tạo ra một lợi thế cạnh tranh thông qua khả năng liên quan và thích ứng với tiến trình chính trị tại mỗi quốc gia. Hơn nữa, một công ty có thể ảnh hưởng đến quá trình xây dựng pháp luật và các quy định, cả trực tiếp trong vận động hành lang của các chính trị gia và công chức tiếp và gián tiếp trong thông tin liên lạc với các tổ chức và công chúng. Do đó, điều quan trọng cho các doanh nghiệp để phát triển các chiến lược phi thị trường làm nền tảng là và được tích hợp với các chiến lược thị trường của họ. Chính sách của chính phủ mà theo truyền thống được coi là "nội" giờ đây đã trở thành có tầm quan trọng quốc tế, vì chúng có thể làm sai lệch chỉ số giá cả và, do đó, mô hình thương mại hoặc thậm chí các rào cản thương mại. Tuy nhiên, hiệp định thương mại và đầu tư có quy định rằng hạn chế ra vào các chính sách công của mỗi ký với mục đích tạo ra một sân chơi cấp quốc tế.

Đối với doanh nghiệp đa quốc, các chính sách công có liên quan bao gồm quyền sở hữu, quy định, thuế và các khoản trợ cấp, tất cả các chiến lược kinh doanh tác động và quản lý. Hầu hết các quốc gia đã tạo ra trở ngại đối với một số loại đầu tư. Trong một số quốc gia, việc sử dụng các quy định về giá có thể thay đổi tỷ lệ dự kiến trở lại. Trong những người khác, các doanh nghiệp có thể đối đầu với biện pháp trừng phạt, cơ quan kiểm tra, hoặc can thiệp của chính phủ liên tục trong các quyết định kinh doanh. Một số, chẳng hạn như Venezuela dưới Chavez, đang thực hiện hạn chế mới về đầu tư nước ngoài. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, nhiều quốc gia đã thực hiện những cải cách tự do hóa làm giảm mức độ can thiệp của chính phủ để kích thích tăng trưởng kinh tế. Trung Quốc, Ấn Độ, và Đông Âu minh họa những thách thức và cơ hội được tạo ra bởi những cải cách tự do hóa.

Nhiều quốc gia đã nghĩ ra kế hoạch để cung cấp các nhà đầu tư nước ngoài ưu đãi đặc biệt. Họ tìm cách thu hút không chỉ vốn nước ngoài mà còn công nghệ tiên tiến và kỹ năng quản lý. Đầu năm 1979, Trung Quốc đã tạo ra đặc khu kinh tế với cơ sở hạ tầng hiện đại và giảm thuế. Nhiều quốc gia đã sao chép mô hình này. Một số, chẳng hạn như Malaysia, đã tập trung khu vực của họ về sự hấp dẫn của các công ty công nghệ cao. Trong khi đó, các quốc gia tương đối tiên tiến đã và đang phấn đấu để duy trì việc làm trong bối cảnh doanh nghiệp "gia công" cho các nước có mức lương thấp, và một số đã tạo ra các chương trình trợ cấp đặc biệt cho mục đích này. Tuy nhiên, chính sách này có thể xung đột với các quy định của hiệp định thương mại và đầu tư, chẳng hạn như Tổ chức Thương mại Thế giới.

Đối với một số vấn đề, một xu hướng mới đã phát triển trong việc tạo ra quốc tế, chứ không phải là, chính sách công quốc gia. Việc bảo vệ sở hữu trí tuệ yêu cầu tất cả các quốc gia tuân theo một tập quán của các quy định của chính phủ. Môi trường vật lý là một hiện tượng toàn cầu như ô nhiễm môi trường của mỗi quốc gia trở nên ô nhiễm của tất cả các nước. Trong bối cảnh này, một số doanh nghiệp có thể bị cám dỗ để giảm chi phí bằng cách chuyển địa điểm đầu tư của họ sang các nước có tiêu chuẩn thấp hơn hoặc thực thi kém hơn. Chính sách cạnh tranh và chống độc quyền hiện nay cần phải được dựa trên hành vi của thị trường quốc tế chứ không

phải là hành vi thị trường chỉ quốc gia. Quá trình quốc tế của các tổ chức tài chính đã khiến nhiều người ủng hộ quy định toàn cầu. Điều này liên kết lẫn nhau mới trong nền kinh tế toàn cầu đang dịch chuyển chính sách công nhất định đối với cấp độ quốc tế, nhưng làm thế nào những điều ước quốc tế cần được xây dựng và thực thi vẫn còn là một chủ đề cho cuộc tranh luận.

Tranh chấp thương mại và đầu tư là một mối đe dọa liên tục cho doanh nghiệp đa quốc. Đặc biệt, mở rộng nhanh chóng và đáng kể của Trung Quốc trong suốt nền kinh tế toàn cầu đã tạo ra một loạt các mối quan tâm về sự cạnh tranh không công bằng và biến dạng ngăn chặn việc tạo ra một sân chơi cấp độ. Biện pháp trừng phạt có thể đột ngột làm gián đoạn thành lập mô hình đầu tư và thương mại. Một số quốc gia nhìn thấy sự tăng trưởng của các quỹ tài sản có chủ quyền như một nguy cơ tiềm ẩn đối với chủ quyền quốc gia riêng của họ, dẫn đến áp lực cho chủ nghĩa bảo hộ mới. Trong bối cảnh của những phát triển mới, các nhà quản lý phải hiểu làm thế nào để đối phó với những biến đổi đang diễn ra trong môi trường kinh doanh.

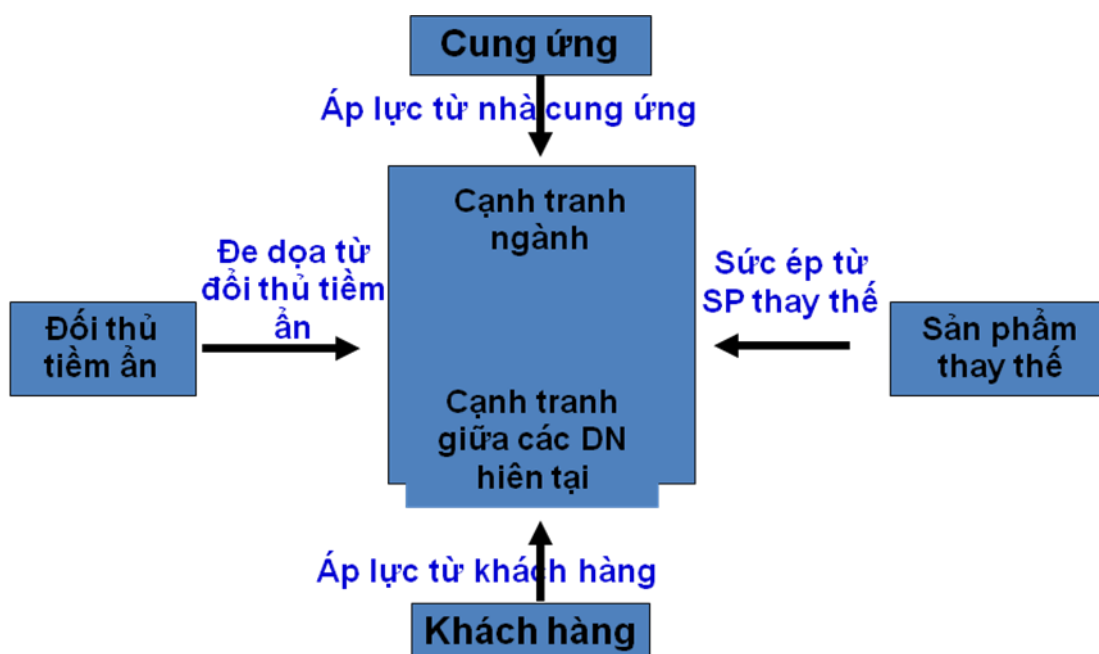
### **1.3.2. Môi trường cạnh tranh**

Môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp kinh doanh quốc tế gồm các nhóm nhân tố sau:

- *Nhân tố thứ 1*: Sự đe dọa của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng

Đó là sự xuất hiện các công ty mới tham gia vào thị trường nhưng có khả năng mở rộng sản xuất, chiếm lĩnh thị trường (thị phần) của công ty khác. Ngoài ra có thể lựa chọn địa điểm thích hợp nhằm khai thác sự hỗ trợ của chính phủ và lựa chọn đúng đắn thị trường nguyên liệu và thị trường sản phẩm.

#### **Hình 1: Mô hình cạnh tranh 5 lực lượng của Michael Porter**



- *Nhân tố thứ 2:* Khả năng của nhà cung cấp là nhân tố phản ánh mối quan hệ giữa nhà cung cấp với công ty ở mục đích sinh lợi, tăng giá hoặc giảm giá, tăng chất lượng hàng hoá khi tiến hành giao dịch với công ty.

- *Nhân tố thứ 3:* Khả năng mặc cả của khách hàng (người mua). Khách hàng có thể mặc cả thông qua sức ép giảm giá, giảm khối lượng hàng hoá mua từ công ty hoặc đưa ra yêu cầu chất lượng tốt hơn với cùng một mức giá.

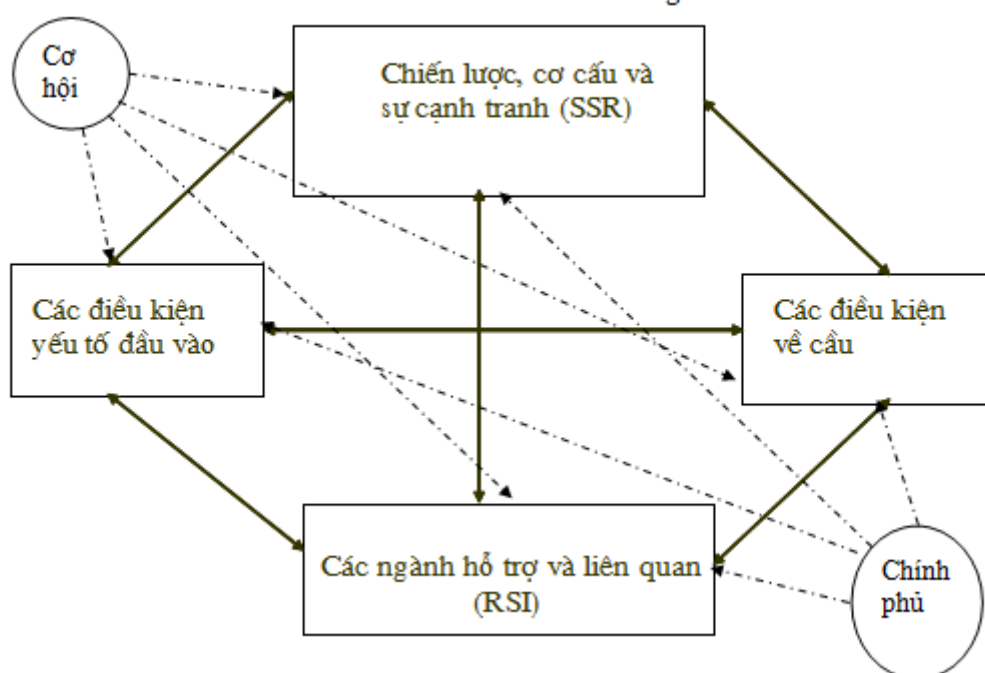
- *Nhân tố thứ 4:* Sự đe dọa của sản phẩm, dịch vụ thay thế khi giá cả của sản phẩm, dịch vụ hiện tại tăng lên thì khách hàng có xu hướng sử dụng sản phẩm dịch vụ thay thế. Đây là nhân tố đe dọa sự mất mát về thị trường của công ty. Các công ty cạnh tranh đưa ra thị trường những sản phẩm thay thế có khả năng khác biệt hoá cao độ so với sản phẩm của công ty hoặc tạo ra các điều kiện ưu đãi hơn về các dịch vụ hay các điều kiện tài chính.

- *Nhân tố thứ 5:* Cạnh tranh trong nội bộ ngành. Trong điều kiện này các công ty cạnh tranh khốc liệt với nhau về giá cả, sự khác biệt hoá về sản phẩm hoặc đổi mới sản phẩm giữa các công ty hiện đang cùng tồn tại trong thị trường.

### **1.3.3. Mô hình kim cương khi phân tích lợi thế cạnh tranh trên thị trường quốc tế**

Thông qua mô hình “kim cương”<sup>2</sup>, chúng ta phân tích thông qua các doanh nghiệp kinh doanh trên thị trường quốc tế và sự hỗ trợ của chính phủ cho các ngành có điều kiện thuận lợi để tạo ra ưu thế vượt trội hơn so với đối thủ trực tiếp, để từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh quốc gia (vùng). Thực chất của mô hình là phân tích sự phối kết hợp của các yếu tố để tạo ra lợi thế cạnh tranh quốc gia.

Hình 1: Mô hình Kim cương



### Các điều kiện yếu tố đầu vào (Factor Conditions)

Đây là yếu tố đầu tiên quyết định lợi thế cạnh tranh của một quốc gia (hay một vùng). Các yếu tố đầu vào bao gồm đất đai, vốn, lao động có kỹ năng và cơ sở hạ tầng. Việc khai thác các yếu tố này sẽ giúp cho các ngành phát huy được lợi thế của mình và tạo ra được lợi thế cạnh tranh. Mặt khác, các yếu tố đó không phải tự nhiên mà có mãi được, mà quan trọng là việc chúng ta sử dụng nguồn lao động và đào tạo họ như thế nào để tạo được lợi thế cho mình. Chính vì vậy, ngày nay các yếu tố đầu vào phải bắt nguồn từ những kỹ năng hay công nghệ ứng dụng, cơ sở hạ tầng có tính chuyên môn hóa cao có thể đáp ứng các ngành công nghiệp cụ thể. Các yếu tố đầu vào thường được các công ty tạo ra nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh.

<sup>2</sup> Lợi thế cạnh tranh quốc gia – M.Porter

### **Điều kiện về cầu**

Đây là yếu tố thứ hai quyết định đến cạnh tranh của một vùng hay một quốc gia. Sự thành công của một ngành kinh doanh của một vùng hay một quốc gia phụ thuộc vào nhu cầu của thị trường mà trong đó là cầu của những khách hàng tinh tế ở gần phạm vi kinh doanh của ngành kinh doanh. Sở dĩ những khách hàng này có ảnh hưởng hơn với những khách hàng ở xa vì sự dễ nhận biết, khoảng cách thông tin liên lạc ngắn và có nhiều cơ hội công tác hơn. Bên cạnh đó, việc dự đoán được nhu cầu trong tương lai của khách hàng, sự phức tạp của nhu cầu khách hàng, cũng như việc dự đoán được những nhân tố làm tăng trưởng hay hạn chế sự tăng trưởng của thị trường cũng tác động đến sự thành công của vùng hay của quốc gia.

### **Các ngành công nghiệp liên quan và ngành công nghiệp hỗ trợ (Related and supporting Industries-RSI)**

Đây là yếu tố thứ ba quyết định đến cạnh tranh của một vùng hay của một quốc gia. Sự hiện diện của các nhóm ngành công nghiệp có liên quan chặt chẽ và hỗ trợ lẫn nhau tạo ra lợi thế cạnh tranh trong nền kinh tế thế giới. Đó là những nhà cung cấp các yếu tố đầu vào, các nhà cung cấp cạnh tranh về máy móc, thiết bị chuyên môn hóa và các dịch vụ. Các nhà cung cấp trong nước có năng lực cạnh tranh quốc tế sẽ tạo lợi thế cho ngành công nghiệp sản xuất sản phẩm cuối cùng. Bên cạnh đó, việc bố trí nhà cung cấp và người sử dụng cuối cùng gần nhau tạo mối quan hệ sản xuất chặt chẽ. Đây là một lợi thế trong việc cố định các thông tin trao đổi, hợp tác trong việc cải tiến sản phẩm, dịch vụ, cũng như việc nâng cao chất lượng của các yếu tố đầu vào, thông qua đó nâng cao năng lực cạnh tranh của sản phẩm cuối cùng phục vụ người tiêu dùng

### **Chiến lược, cơ cấu và đối thủ cạnh tranh của công ty (Strategy, Structure and Rivalry-SSR)**

Đây là yếu tố thứ tư quyết định đến lợi thế cạnh tranh của một vùng hay của một quốc gia, bao gồm quan điểm về tổ chức và quản lý doanh nghiệp và bản chất của sự cạnh tranh trong nội bộ ngành (trong phạm vi quốc gia). Các yếu tố trong cơ cấu một ngành tác động đến cạnh tranh, đó là sự đe dọa từ sản phẩm thay thế và các đối

thủ gia nhập ngành (đối thủ tiềm ẩn), sức mạnh của nhà cung ứng và khách hàng cũng như sự cạnh tranh mãnh liệt của các doanh nghiệp đang kinh doanh trong ngành. Cuộc cạnh tranh sâu sắc ở địa phương sẽ tạo ra áp lực cho các doanh nghiệp để đổi mới, buộc họ phải cải tiến chất lượng các sản phẩm, và tích cực tìm kiếm những thị trường mới. Khi các doanh nghiệp trải qua những cuộc cạnh tranh khốc liệt ở trong nước thì việc trải qua cuộc cạnh tranh ở thị trường nước ngoài sẽ ít khó khăn hơn.

Bốn yếu tố trên hình thành một hệ thống rất năng động và đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh cho vùng hoặc quốc gia. Sự thay đổi của các yếu tố tác động lẫn nhau và làm ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh.

### **Chính phủ và yếu tố cơ hội trong mô hình kim cương của M. Porter**

Vai trò của chính phủ trong mô hình “Kim cương” như một chất xúc tác, với vai trò khuyến khích, thúc đẩy các doanh nghiệp có tham vọng tranh giành vị trí cao hơn trong cạnh tranh. Mặt khác, Chính phủ còn khuyến khích các doanh nghiệp thực hiện thúc đẩy các nhu cầu cho những sản phẩm mới để tập trung tạo ra các yếu tố chuyên môn hóa và khuyến khích cạnh tranh ở địa phương, chống độc quyền.

Các cơ hội về sự thay đổi công nghệ, cơ hội về các yếu tố đầu vào, hay sự thay đổi về chính trị đều tác động ảnh hưởng đến các yếu tố trong hình thoi. Các cơ hội này có thể tác động đến các ngành làm chuyên dịch lợi thế của cả một ngành kinh doanh. Do vậy, cần phải nắm bắt sự thay đổi về cơ hội này để chủ động tạo lợi thế cạnh tranh.

Tóm lại, mô hình kim cương của M. Porter có ý nghĩa quan trọng trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh của một vùng hay một quốc gia. Phân tích các yếu tố quyết định trong mô hình và sự tác động giữa chúng giúp cho các ngành kinh doanh tìm được lợi thế cạnh tranh để nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường quốc tế.



### 1.3. Các xu hướng khi kinh doanh toàn cầu

Thứ nhất, *ranh giới của các quốc gia đang mờ dần*. Ta thấy rằng mỗi quốc gia thường là một thành viên của một hay nhiều tổ chức khác nhau WTO, ASEAN, APEC, WHO... không phân biệt biên giới và lãnh thổ hoạt động, nó chi phối các điều lệ và luật lệ của các bên tham gia thành luật chơi chung, do đó những rào cản về địa chính trị ngày càng mất đi tác dụng. Kỹ nguyên bùng nổ về công nghệ thông tin, sự tăng tốc của các phần mềm xử lý thông tin, trang web là kho dữ liệu bất tận, là nguồn trí thức của nhân loại được mở đến vô cùng, kỹ nghệ truyền thông như cáp quang, vệ tinh giúp chúng ta trong tức thời có thể trò chuyện trao đổi thông tin với người cách chúng ta nửa vòng trái đất.

Thứ hai, *sản phẩm được tiêu chuẩn hoá*. Chúng ta nhận thấy rằng các hệ thống tiêu chuẩn ngày càng có tác dụng rất lớn trong việc thúc đẩy quá trình giao thương, Hệ thống quản lý chất lượng như ISO, TQM, 5S... và tiêu chuẩn cho từng ngành hàng cho từng loại sản phẩm được thống nhất theo những quy định chặt chẽ với những thông số, tính năng, ký mã hiệu và công dụng ngày càng được xem là tiêu chuẩn bắt buộc cho các bên khi tham gia vào thị trường quốc tế.

Thứ ba, *sự chuyển dịch của dòng sản phẩm, công nghệ, thiết bị, tài chính*. Sản phẩm có dòng đời từ nghiên cứu phát triển, thâm nhập thị trường, bão hoà và suy thoái. Bắt đầu từ các nước phát triển sản phẩm được nghiên cứu và sản xuất, tung ra thị trường chính quốc đến giai đoạn bão hoà và suy thoái nó được chuyển dịch dần đến các nước đang phát triển và khi ở các nước đang phát triển cũng đi đến giai đoạn bão hoà thì nó lại chuyển dịch dần đến các nước kém phát triển, các nước kém phát triển sau khi tiếp nhận công nghệ giá rẻ của dòng công nghệ này tiến hành sản xuất đại trà với chi phí thấp, số lượng nhiều sẽ có khả năng phụ vụ đại đa số dân chúng ở các nước kém phát triển và chuyển dịch ngược sản phẩm này đến các nước đang phát triển và đã phát triển, còn các nước đã phát triển thì tiếp tục nghiên cứu sản phẩm, công nghệ mới và tiếp tục dòng chảy cho sản phẩm, công nghệ mới do vậy thế giới ngày càng phong phú về sản phẩm và giá cả ngày càng thấp hơn.

Thứ tư, *tham gia vào chuỗi cung ứng toàn cầu*. Xu thế hội nhập cho chúng ta thấy việc sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp được chia ra ngày càng nhỏ đi và có tính chuyên biệt hơn, sâu hơn, mỗi người tham gia quá trình sản xuất là tham gia hệ thống nó được tiêu chuẩn hoá từng công việc khác nhau. Bên cạnh đó, mỗi quốc gia có lợi thế riêng về tài nguyên thiên nhiên, lực lượng lao động, kỹ năng quản lý và trình độ khoa học kỹ thuật. Chia nhỏ công việc và phân công công việc cho mỗi quốc gia khác nhau nhằm khai thác lợi thế tuyệt đối, và tương đối của quốc gia đó nhằm tìm kiếm lợi nhuận là một xu hướng khá phổ biến, nhằm chuyên môn hoá trong từng lĩnh vực ngành nghề và khai thác lợi thế theo quy mô của sản phẩm, hạ thấp giá thành sản phẩm. Mỗi doanh nghiệp, mỗi ngành đều tham gia vào chuỗi cung ứng, hình thành chuỗi cung ứng trên toàn cầu.

#### **Sáu xu hướng toàn cầu định hình thế giới kinh doanh**

Trong năm 2010, hệ thống tài chính toàn cầu vẫn mong manh, nhưng các nền kinh tế trên thế giới đã bắt đầu di chuyển về hướng phục hồi. Một số - đặc biệt là những thị trường mới nổi - hầu như không phá vỡ dễ dàng, tiếp tục tăng trưởng nhanh chóng của họ.

Báo cáo của chúng tôi, *theo dõi xu hướng toàn cầu*, nhìn vào sáu rộng phát triển, dài hạn được định hình thế giới của chúng tôi:

- Thị trường mới nổi tăng sức mạnh toàn cầu của họ
- Công nghệ sạch sẽ trở thành một lợi thế cạnh tranh
- Ngân hàng toàn cầu tìm kiếm phục hồi thông qua chuyển đổi
- Chính phủ các nước tăng cường quan hệ với khu vực tư nhân
- Đổi mới công nghệ nhanh chóng tạo ra một thông minh, thế giới di động
- Thay đổi nhân khẩu học chuyển đổi lực lượng lao động toàn cầu

Nền kinh tế toàn cầu được kết nối với nhau rất chặt chẽ các công ty, chính phủ và ngành công nghiệp sẽ sớm bị buộc phải hợp tác trong cách chúng ta không thể tưởng tượng chỉ là một vài năm trước đây.

Trong thực tế, Công ty TNHH Ernst & Young tin rằng sáu xu hướng là tự kết nối

bởi ba trình điều khiển cơ bản đã giúp thiết lập môi xu hướng và duy trì nó.

- **Thay đổi nhân khẩu học.** Tăng dân số, đô thị hóa, sự phân chia ngày càng lớn giữa các nước có dân số trẻ trung và nhanh chóng lão hóa và tầng lớp trung lưu phát triển nhanh chóng được định hình lại không chỉ thế giới kinh doanh, mà còn của toàn xã hội.
- **Định hình lại cơ cấu quyền lực toàn cầu.** Khi thế giới phục hồi từ cuộc suy thoái tồi tệ nhất trong thập kỷ qua, sự phát triển của mối quan hệ giữa khu vực nhà nước và tư nhân đã thay đổi cán cân quyền lực toàn cầu nhanh hơn hầu hết có thể tưởng tượng chỉ là một vài năm trước đây.
- **Đổi mới đột phá.** Những đổi mới trong công nghệ tiếp tục có ảnh hưởng lớn về kinh doanh và xã hội. Chúng ta đang nhìn thấy thị trường đang nổi lên trở thành điểm nóng của sự đổi mới, đặc biệt là trong những nỗ lực để đạt được các tầng lớp trung lưu ngày càng tăng và người tiêu dùng có thu nhập thấp trên toàn cầu.

**Sáu xu hướng toàn cầu, kết nối với nhau bởi ba yếu tố chính của sự thay đổi**



### **Người chiến thắng và kẻ thua**

Như những xu hướng thay đổi cách thức mà các doanh nghiệp hoạt động, phát triển và cạnh tranh, người chiến thắng và kẻ thua chắc chắn sẽ xuất hiện.

Những người chiến thắng sẽ dễ dàng nhận ra:

- Họ sẽ là những tổ chức liên tục theo dõi các xu hướng rộng rãi trong môi trường bên ngoài, nắm bắt công nghệ và tìm kiếm tài năng ở khắp mọi nơi, đặc biệt là phân khúc bị bỏ rơi trước đó của lực lượng lao động như phụ nữ, dân tộc thiểu số và công nhân lớn tuổi.
- Bất kể những gì họ đang có trong ngành công nghiệp hoặc nơi đóng trụ sở, các tổ chức đang tìm kiếm bên ngoài. Khi làm như vậy, họ đang điều hướng nhiều khu vực pháp lý và khuôn khổ pháp lý trong khi thích nghi với môi trường địa phương và cố gắng tạo ra lực lượng lao động toàn cầu.
- Họ đang thay đổi chuỗi cung ứng để thúc đẩy chuyển dịch cơ cấu chi phí lao động và giảm thiểu biến động giá cả nguyên vật liệu.

- Họ đang tìm cách công nghệ sạch phù hợp với kế hoạch phát triển của họ và làm cho nó trở thành một phần không thể thiếu trong chiến lược tương lai của họ.
- Chính phủ các nước, trong khi đó, đang tìm cách để đáp ứng chương trình nghị sự tăng trưởng trong khi giảm cơ cấu chi phí và các nghĩa vụ nợ trong tương lai.

### **Việc định hình tương lai**

Theo các doanh nghiệp và các chính phủ nhìn về tương lai, họ sẽ làm tốt để nhớ rằng thực hiện chiến lược hiện tại của họ có thể không còn đủ tốt. Họ phải suy nghĩ sâu sắc hơn về những cơ hội và rủi ro do xu hướng phát triển, và các lực lượng lái xe phía sau họ.

Với một tư tưởng khác nhau, họ có thể hình dung lại những gì có thể, phát hiện ra những gì họ có thể làm điều đó là mới, và cách tốt nhất để làm điều đó.

Những người thành công có thể tìm thấy bản thân không chỉ hướng xu hướng toàn cầu vào ngày mai, nhưng thực sự hình thành chúng.

(Nguồn: [www.ey.com/GL/en/Issues/.../Six-global-trends-shaping-the-business-world](http://www.ey.com/GL/en/Issues/.../Six-global-trends-shaping-the-business-world))

## **1.4. Các chủ thể tham gia kinh doanh quốc tế**

### **1.4.1. Công ty đa quốc gia**

Công ty đa quốc gia, thường viết tắt là MNC (Multinational corporation) hoặc MNE (Multinational enterprises), là khái niệm để chỉ các công ty sản xuất hay cung cấp dịch vụ ở ít nhất hai quốc gia. Các công ty đa quốc gia lớn có ngân sách vượt cả ngân sách của nhiều quốc gia. Công ty đa quốc gia có thể có ảnh hưởng lớn đến các mối quan hệ quốc tế và các nền kinh tế của các quốc gia. Các công ty đa quốc gia đóng một vai trò quan trọng trong quá trình toàn cầu hóa. Một số người cho rằng một dạng mới của MNC đang hình thành tương ứng với toàn cầu hóa – đó là xí nghiệp liên hợp toàn cầu. Công ty đa quốc gia là Công ty hoạt động và có trụ

sở ở nhiều nước khác nhau, và được hình thành từ nhiều lí do sau: Thứ nhất, đó là nhu cầu quốc tế hóa ngành sản xuất và thị trường nhằm tránh những hạn chế thương mại, quota, thuế nhập khẩu ở các nước mua hàng, sử dụng được nguồn nguyên liệu thô, nhân công rẻ, khai thác các tiềm năng tại chỗ. Thứ hai, đó là nhu cầu sử dụng sức cạnh tranh và những lợi thế so sánh của nước sở tại, thực hiện việc chuyển giao các ngành công nghệ bậc cao. Thứ ba, tìm kiếm lợi nhuận cao hơn và phân tán rủi ro cũng như tránh những bất ổn do ảnh hưởng bởi chu kỳ kinh doanh khi sản xuất ở một quốc gia đơn nhất. Ngoài ra, bảo vệ tính độc quyền đối với công nghệ hay bí quyết sản xuất ở một ngành không muốn chuyển giao cũng là lý do phải mở rộng địa phương để sản xuất. Bên cạnh đó, tối ưu hóa chi phí và mở rộng thị trường cũng là mục đích của MNC.

Hoạt động MNC, vì được thực hiện trong một môi trường quốc tế, nên những vấn đề như thị trường đầu vào, đầu ra, vận chuyển và phân phối, điều động vốn, thanh toán... có những rủi ro nhất định. Đó là, rủi ro trong mua và bán hàng hóa, rủi ro trong chuyển dịch tài chính.

#### 1.4.2. Các doanh nhân và doanh nghiệp nhỏ

Các doanh nhân và doanh nghiệp nhỏ tự tiến hành kinh doanh trên thị trường thế giới, chủ yếu là các doanh nghiệp tư nhân có quy mô nhỏ, thậm chí cả các MNC'S có quy mô nhỏ đang kinh doanh trên thị trường quốc tế. Tuy nhiên, khối doanh nghiệp này có vai trò khá quan trọng trong việc đáp ứng nhu cầu của thị trường thế giới nơi mà các doanh nghiệp qui mô lớn chưa vươn tới.

##### *Các doanh nghiệp Nhà nước*

Đối với Việt Nam hiện nay, các doanh nghiệp Nhà nước đều được phép tham gia vào hoạt động kinh doanh quốc tế như kinh doanh xuất nhập khẩu, tham gia hoạt động liên doanh với nước ngoài, và các hoạt động khác.

Theo luật Thương mại Việt Nam, mọi thương nhân Việt Nam được phép nhận gia công cho thương nhân nước ngoài, không hạn chế số lượng, chủng loại; những mặt hàng cấm xuất khẩu, nhập khẩu, hoặc tạm ngừng xuất khẩu, nhập khẩu được điều chỉnh thông qua Bộ Thương mại, đồng thời được quyền đặt gia công ở

nước ngoài các loại hàng hoá đã được phép lưu thông trên thị trường Việt Nam để kinh doanh theo quy định của pháp luật.

Theo tinh thần cải cách doanh nghiệp, trong thời gian tới có thể sẽ hình thành các tập đoàn kinh doanh trên cơ sở các tổng công ty 90 hoặc 91 trước đây. Các tập đoàn kinh doanh này sẽ hoạt động trong các lĩnh vực chủ yếu của nền kinh tế quốc dân và đặc biệt sẽ tham gia mạnh vào hoạt động kinh doanh quốc tế.

#### *Các loại hình doanh nghiệp khác*

Với tinh thần đổi mới chính sách kinh tế đối ngoại, trong thời gian vừa qua, ngoài việc mở rộng quyền chủ động của các doanh nghiệp Nhà nước trong việc tham gia vào hoạt động kinh doanh quốc tế, Nhà nước Việt Nam còn cho phép các loại hình công ty khác được phép tham gia vào hoạt động kinh doanh quốc tế. Cụ thể như các công ty cổ phần, công ty liên doanh...

### **1.5. Vấn đề tài chính khi kinh doanh trên thị trường quốc tế**

#### 1.5.1. Thị trường tài chính

*Thị trường tài chính* là nơi giao dịch, mua bán, trao đổi các sản phẩm tài chính ngắn hạn, trung hạn, dài hạn để đáp ứng nhu cầu khác nhau của các chủ thể trong nền kinh tế. Bản chất của thị trường tài chính là nơi diễn ra việc trao đổi các nguồn vốn khác nhau.

Thị trường tài chính có các chức năng cơ bản sau đây:

Chuyển vốn từ nơi thừa sang nơi thiếu, từ lĩnh vực kinh doanh kém hiệu quả sang lĩnh vực kinh doanh có hiệu quả cao hơn. Những chủ thể có nhu cầu cho vay vốn là các cá nhân, doanh nghiệp và chính phủ. Các đối tượng cần vay vốn là các cá nhân, doanh nghiệp và chính phủ. Vốn được chuyển từ người cho vay tới người đi vay theo hai kênh chính là cấp vốn gián tiếp và cấp vốn trực tiếp. Trong cấp vốn gián tiếp, những người cho vay thông qua các trung gian tài chính( Ngân hàng thương mại, các tổ chức nhận tiền gửi tiết kiệm và cho vay, công ty bảo hiểm hay các tổ chức tín dụng khác) cung ứng vốn cho người đi vay. Trong cấp vốn trực tiếp, Các chủ thể có vốn mua các loại chứng khoán( công cụ hay tài sản tài chính) như cổ

phiếu, trái phiếu do các chủ thể có nhu cầu về vốn phát hành trên thị trường tài chính.

Định giá các tài sản tài chính( *Nói cách khác là xác định mức lợi tức của mỗi một tài sản tài chính*)

Tạo tính thanh khoản cho các tài sản tài chính. Thực chất đây là việc tạo ra khả năng chuyển đổi thành tiền của các tài sản tài chính. Nếu thiếu tính thanh khoản thì buộc người nắm giữ chúng phải giữ chúng cho đến khi đáo hạn hoặc khi công ty thanh lý tài sản. Mặc dù tất cả các thị trường đều có tính thanh khoản, song mức độ thanh khoản là khác nhau giữa các thị trường.

Giảm thiểu chi phí tìm kiếm thông tin nhờ hoạt động có tính tập trung, số lượng và giá trị giao dịch lớn, thông tin được cung cấp một cách đầy đủ và nhanh chóng của thị trường tài chính.

Tùy theo mục đích và yêu cầu của việc nghiên cứu mà thị trường tài chính được phân loại theo các tiêu chí khác nhau.

\* Căn cứ vào phạm vi giao dịch thì có thể phân biệt thị trường tài chính quốc gia và thị trường tài chính quốc tế.

*Thị trường tài chính quốc gia* là nơi diễn ra hoạt động luân chuyển vốn được thực hiện trong phạm vi quốc gia.

*Thị trường tài chính quốc tế* là nơi diễn ra hoạt động luân chuyển vốn vượt qua các biên giới quốc gia.

Tuy nhiên, ở nhiều quốc gia trên thế giới thì thị trường tài chính quốc gia về thực chất cũng chính là thị trường tài chính quốc tế (hay còn gọi là các trung tâm tài chính quốc tế ) vì có sự tham gia của các chủ thể đầu tư và đi vay nước ngoài. Ba trung tâm tài chính quan trọng nhất thế giới là Luân Đôn, New York và Tokyo. Ngoài ra, Hồng Kông, Singapore cũng là những trung tâm tài chính quan trọng. Bên cạnh đó còn có những thị trường tài chính quốc tế mang tính chất toàn cầu – những thị trường hoạt động không chịu sự điều tiết bởi luật lệ của bất kỳ quốc gia nào, chẳng hạn như thị trường các đồng tiền châu Âu (Eurocurrency Market), thị trường trái phiếu châu Âu (Eurobond Market).



\* Căn cứ vào cách thức huy động vốn trên thị trường tài chính thì có thể phân biệt thị trường nợ và thị trường cổ phiếu.

*Thị trường nợ* là thị trường mua bán các công cụ nợ. Thông thường công cụ nợ có thể phân biệt 3 dạng là: công cụ nợ ngắn hạn (*thời gian đáo hạn từ 1 năm trở xuống*); công cụ nợ trung hạn (*thời gian đáo hạn từ 1 năm tới 10 năm*); và công cụ nợ dài hạn (*thời gian đáo hạn trên 10 năm*).

*Thị trường cổ phiếu* là thị trường trong đó doanh nghiệp cần vốn sẽ huy động vốn bằng cách phát hành các cổ phiếu. Các cổ phiếu này mang lại cho người nắm giữ chúng quyền được hưởng một phần lợi nhuận của các công ty phát hành các cổ phiếu này.

\* Căn cứ vào việc mua bán chứng khoán lần đầu thì có thể phân biệt thị trường sơ cấp và thị trường thứ cấp.

*Thị trường sơ cấp* là thị trường tài chính trong đó các loại chứng khoán được phát hành cho những người mua đầu tiên.

*Thị trường thứ cấp* là thị trường tài chính trên đó diễn tả hoạt động mua bán lại các chứng khoán đã được phát hành trên thị trường sơ cấp. Thị trường thứ cấp bao gồm thị trường tập trung (*sở giao dịch*) và thị trường phi tập trung (OTC – *Over the Counter*) hay còn gọi là thị trường không qua quầy, hoặc thị trường mua bán thẳng.

\* Căn cứ vào thời gian luân chuyển vốn thì thị trường tài chính được phân thành thị trường tiền tệ và thị trường vốn.

*Thị trường tiền tệ* là thị trường phát hành và mua bán lại các công cụ tài chính ngắn hạn, thông thường dưới một năm như tín phiếu kho bạc, khoản vay ngắn hạn giữa các ngân hàng, thỏa thuận mua lại, chứng chỉ tiền gửi, thương phiếu, vv... Về thực chất, thị trường tiền tệ là thị trường tiền gửi và cho vay của các ngân hàng, mà phổ biến nhất là thị trường các đồng tiền châu Âu.

*Thị trường vốn* là nơi phát hành và mua bán lại các công cụ tài chính có kỳ hạn trên 1 năm. Nói cách khác đó là nơi diễn ra tương tác giữa cung cầu về nguồn vốn trung và dài hạn.

Mục đích chính của thị trường này là tạo ra cơ chế giúp những doanh nghiệp có nhu cầu vay hay đầu tư có thể thực hiện điều đó một cách nhanh chóng và hiệu quả.

### 1.5.2. Thị trường vốn quốc tế

Thị trường vốn quốc tế là một mạng lưới bao gồm các cá nhân, các công ty, các thể chế tài chính và các chính phủ tiến hành đầu tư hay vay tiền vượt qua các biên giới quốc gia. Thị trường vốn quốc tế bao gồm cả những sở giao dịch chính thức ( *nơi người bán và người mua gặp nhau để buôn bán các công cụ tài chính*) và mạng lưới các giao dịch điện tử ( *nơi diễn ra hoạt động buôn bán vô danh*). Thị trường vốn quốc tế có vai trò quan trọng đối với các doanh nghiệp kinh doanh trên thị trường quốc tế, cụ thể:

Góp phần bổ sung nguồn lực tài chính trung và dài hạn cho các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế.

Đáp ứng khả năng thanh toán của các doanh nghiệp khi tham gia các hoạt động kinh doanh quốc tế.

Giảm chi phí đối với doanh nghiệp đi vay: Khi mức cung tiền được mở rộng thì chi phí vay mượn sẽ giảm đi.

Cách đây vài chục năm, các thị trường vốn quốc gia hoạt động chủ yếu như những thị trường độc lập. Tuy nhiên, thị trường vốn quốc tế được hình thành và mở rộng nhờ có sự gia tăng nhanh chóng số lượng các công cụ nợ, cổ phiếu và các đồng tiền được trao đổi trên phạm vi quốc tế. Có 3 yếu tố dẫn tới sự gia tăng nhanh chóng của thị trường vốn quốc tế: Đó là việc ứng dụng công nghệ thông tin, xóa bỏ các biện pháp kiểm soát, và sự ra đời của các công cụ tài chính mới. Thứ nhất, thông tin là yếu tố sống còn đối với bất kỳ một thị trường vốn nào. Những nhà đầu tư cần có thông tin về những cơ hội đầu tư mới và mức độ rủi ro tương ứng. Những khoản đầu tư lớn vào lĩnh vực công nghệ thông tin trong hai thập kỷ qua đã làm giảm đáng kể chi phí, xét cả về thời gian lẫn tiền bạc, đối với các giao dịch toàn cầu. Những người đầu tư và những người đi vay hiện có thể phản ứng hết sức nhanh chóng đối với những thông tin sột dềo trên thị trường vốn quốc tế. Thứ hai, việc thực hiện phi

điều tiết hóa các thị trường vốn quốc gia là nguyên nhân chủ yếu dẫn tới sự mở rộng thị trường vốn quốc tế. Sự cần thiết phải thực hiện phi điều tiết hóa trở thành nhu cầu cấp thiết khi thị trường vốn bị kiểm soát chặt chẽ ở các quốc gia lớn phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt từ phía các thị trường vốn ít bị điều tiết hơn ở các quốc gia nhỏ hơn. Việc phi điều tiết hóa (*dỡ bỏ các biện pháp kiểm soát*) sẽ làm tăng tính cạnh tranh, giảm chi phí đối với các giao dịch tài chính, và mở cửa nhiều thị trường vốn quốc gia đối với hoạt động đầu tư và vay mượn trên phạm vi toàn cầu. Thứ ba, cạnh tranh ngày càng gay gắt trong lĩnh vực tài chính đã dẫn tới sự ra đời của công cụ tài chính mới. Kết quả là diễn ra quá trình chứng khoán hóa, trong đó các tài sản tài chính khó mua bán được chuyển thành những công cụ tài chính (*hay chứng khoán*) có tính thanh khoản cao hơn và có thể chuyển nhượng hay mua bán trên thị trường.

Quá trình quốc tế hóa lĩnh vực tài chính dẫn tới sự hình thành các trung tâm tài chính quốc tế và khu vực có vai trò thúc đẩy các giao dịch tài chính quốc tế và hoạt động kinh doanh quốc tế. Trong số đó phải kể đến 3 trung tâm tài chính quan trọng bậc nhất thế giới là London, New York và Tokyo. Nhờ những thuận lợi tối đa về cơ chế luật pháp, những ưu đãi về thuế và sự hoàn thiện của hệ thống cơ sở hạ tầng, các trung tâm tài chính quốc tế và khu vực có thể giúp các công ty huy động được nguồn vốn cần thiết một cách thuận tiện với chi phí thấp, đồng thời nó cũng tạo điều kiện để các công ty tiến hành các hoạt động đầu tư tài chính đối với nguồn vốn nhàn rỗi của các công ty.

Thị trường vốn quốc tế được cấu thành bởi thị trường trái phiếu quốc tế và thị trường cổ phiếu quốc tế.

*Thị trường trái phiếu quốc tế* là nơi thực hiện các giao dịch mua bán trái phiếu vượt qua các biên giới quốc gia. Những chủ thể thực hiện việc phát hành và bán trái phiếu là các công ty, chính phủ và các tổ chức khác. Những người mua chủ yếu là các ngân hàng có quy mô lớn và vừa, các quỹ hưu trí và quỹ tương hỗ. Chính phủ cũng tham gia mua trái phiếu quốc tế khi có nguồn dự trữ tài chính dư thừa. Có nhiều loại chủ thể khác nhau được phép phát hành trái phiếu quốc tế, đó là chính

phủ các nước, các tổ chức quốc tế, các doanh nghiệp lớn, các chủ thể đầu tư trái phiếu quốc tế.

*Thị trường cổ phiếu quốc tế* là những nơi diễn ra các giao dịch (mua bán) cổ phiếu được phát hành bởi các công ty nước ngoài. Những người mua là các công ty, ngân hàng, các quỹ tương hỗ, quỹ hưu trí và các cá nhân. Các sở giao dịch chứng khoán có số công ty nước ngoài tham gia đông nhất là Frankfurt, London và New York. Các công ty quốc tế lớn thường rao bán cổ phiếu của mình ở các sở giao dịch chứng khoán trong nước, nhưng đôi khi cũng chào bán các cổ phiếu mới được phát hành tại sở giao dịch chứng khoán ở các quốc gia khác. Thị trường này thường được hình thành trong các trường hợp sau đây:

Công ty nước này niêm yết ở sở giao dịch chứng khoán nước khác

Các công ty đa quốc gia có thể cùng lúc niêm yết tại nhiều sở giao dịch ở các nước khác nhau.

Sự hợp tác hay quốc tế hóa sở giao dịch cổ phiếu của một số nước: Euronext, Singapore, NYSE, v.v...

### 1.5.3. Thị trường ngoại hối

Thị trường ngoại hối là thị trường tiền tệ quốc tế trong đó một đồng tiền của quốc gia này có thể trao đổi lấy đồng tiền của quốc gia khác. Thị trường ngoại hối chính là nơi diễn ra hoạt động trao đổi (*mua bán*) các đồng tiền dựa trên cơ sở quan hệ cung và cầu.

#### ***Đặc điểm của thị trường ngoại hối***

Thị trường ngoại hối không nhất thiết phải tập trung tại vị trí địa lý cụ thể (*hữu hình*), mà có thể ở bất cứ nơi nào diễn ra hoạt động mua bán các đồng tiền khác nhau.

Đây là thị trường toàn cầu, bởi lẽ: (a) thời lượng giao dịch 24/24 giờ (trừ những ngày nghỉ); và (b) hầu khắp mọi nơi đều diễn ra việc mua bán chuyển đổi các đồng tiền khác nhau. Do thị trường có tính toàn cầu và hoạt động hiệu quả, cho nên các tỷ

giá được yết trên các thị trường khác nhau nhưng hầu như là thống nhất với nhau (có độ chênh lệch không đáng kể).

Đồng tiền được sử dụng nhiều nhất trong giao dịch là USD.

Trung tâm của thị trường ngoại hối là thị trường liên ngân hàng (*Interbank*) với các thành viên chủ yếu là các ngân hàng thương mại, các nhà môi giới ngoại hối và các ngân hàng trung ương. Doanh số giao dịch trên *Interbank* chiếm tới 85% tổng doanh số giao dịch ngoại hối toàn cầu.

Các nhóm thành viên tham gia thị trường duy trì quan hệ với nhau liên tục thông qua điện thoại, mạng vi tính, telex và fax. Do thông tin được truyền đi rất nhanh và hiệu quả, cho nên tuy các thành viên tham gia thị trường ở rất xa nhau nhưng họ vẫn có cảm giác là đang cùng hoạt động dưới một mái nhà chung.

Đây là thị trường rất nhạy cảm với các sự kiện chính trị, kinh tế, xã hội, tâm lý...nhất là với các chính sách tiền tệ của các nước phát triển.

#### ***Tác động của tỷ giá hối đoái đến hoạt động kinh doanh***

Tỷ giá hối đoái là mức tỷ giá mà tại đó một đồng tiền được trao đổi ngang giá với một đồng tiền khác. Trên thực tế, biến động tỷ giá hối đoái có tác động thường xuyên đến hoạt động của các công ty trong nước và quốc tế, mà cụ thể là tới các quyết định về sản lượng, marketing và tài chính của chúng. Các công ty đều mong muốn tỷ giá là ổn định và có thể dự đoán được.

#### ***Các quyết định về marketing***

Xét dưới giác độ marketing thì tỷ giá hối đoái có thể ảnh hưởng đến mức cầu đối với các sản phẩm của một công ty ở trong và ngoài nước. Khi đồng tiền của một nước yếu đi (*giá trị giảm tương đối với đồng tiền các nước khác*), giá hàng hóa xuất khẩu của nước đó trên thị trường thế giới cũng giảm tương ứng và giá của hàng nhập khẩu cũng tăng một cách tương đối. Do giá của hàng hóa xuất khẩu trở nên thấp hơn sẽ làm cho hàng xuất khẩu của nước đó trở nên hấp dẫn hơn trên thị trường thế giới. Điều này tạo cơ hội cho các công ty của nước này giành thị phần từ các đối thủ cạnh tranh khác có mức giá cao hơn.

#### ***Các quyết định về sản xuất***

Biến động tỷ giá có thể ảnh hưởng tới các quyết định về sản xuất. Chẳng hạn, một nhà sản xuất ở một nước có chi phí sản xuất và tiền lương cao có thể mong muốn tiến hành sản xuất ở nước có đồng tiền đang bị mất giá. Khi đó với lượng ngoại tệ nhất định, nhà đầu tư có thể mua được một lượng nhiều hơn đồng tiền đang bị mất giá, và như vậy đầu tư ban đầu là tương đối rẻ. Hơn nữa, hàng hóa được sản xuất ra ở nước đó sẽ rẻ hơn tương đối trên thị trường thế giới. Tuy nhiên, công ty có thể đạt tới mục tiêu tương tự bằng cách chuyển quá trình sản xuất tới bất kỳ nước nào có đồng tiền được coi là yếu hơn so với đồng tiền nước người đầu tư. Chẳng hạn như công ty BMW đã quyết định đầu tư sản xuất ở miền nam Carolina vì lý do tỷ giá hối đoái giữa mác và đôla tỏ ra bất lợi đối với công ty. Tuy nhiên, công ty đã đưa ra hoạch tổ chức sản xuất ở đây không chỉ để phục vụ cho thị trường Mỹ, mà còn nhằm xuất khẩu sang châu Âu và các thị trường khác.

Hơn nữa, khi một công ty bán hàng tại nước có đồng tiền mạnh, trong khi trả lương cho công nhân ở nước có đồng tiền yếu thì sẽ thu được lợi nhuận cao hơn. Cuộc khủng hoảng tài chính tiền tệ tại châu Á đã cho phép một số công ty theo đuổi chiến lược trên. Ví dụ, công ty Dell Computer thực hiện sản xuất chủ yếu tại Penang, Malaysia và định giá tất cả các mặt hàng xuất khẩu của mình bằng đôla. Nhưng đồng thời, Dell Computer trả lương các công nhân Malaysia và những nhà cung cấp bằng đồng bản tệ. Trên thực tế, chiến lược này mang lại lợi ích rất lớn cho công ty: thu nhập bắt nguồn từ đồng tiền mạnh với giá trị ngày càng tăng trong khi chi phí phải trả bằng một đồng tiền yếu với giá trị tiếp tục giảm.

### ***Các quyết định về tài chính***

Cuối cùng, tỷ giá hối đoái có thể tác động đến các quyết định về tài chính, chủ yếu liên quan đến một số lĩnh vực như nguồn cung cấp tài chính, việc chuyển tiền giữa các quốc gia và việc công bố các kết quả tài chính. Khi tìm kiếm nguồn vốn, các công ty thường mong muốn vay tiền ở nơi nào có mức lãi suất thấp nhất. Tuy nhiên, cần lưu ý là mức chênh lệch lãi suất thường được san bằng trên thị trường tiền tệ thông qua biến động của tỷ giá hối đoái.

Khi quyết định về di chuyển vốn tài chính giữa các quốc gia, một công ty sẽ muốn đổi đồng bản tệ thành đồng tiền của nước mình khi tỷ giá hối đoái ở mức thuận lợi nhất nhằm mục đích tối đa hóa lợi nhuận. Tuy nhiên, những nước có đồng tiền yếu thường thực hiện kiểm soát tiền tệ, và do đó gây khó khăn cho các công ty đa quốc gia trong việc điều tiết dòng vận động của vốn một cách tối ưu.

Tỷ giá hối đoái có thể ảnh hưởng tới báo cáo thu nhập của các công ty. Khi kinh doanh ở nước ngoài thì thu nhập của công ty được tính bằng đồng tiền của nước đó (*ngoại tệ*). Tuy nhiên nếu đồng tiền trong nước (*nội tệ*) mạnh hơn so với ngoại tệ thì công ty có thể chuyển thu nhập bằng ngoại tệ thành nội tệ. Ngược lại, chuyển thu nhập ngoại tệ thành đồng nội tệ yếu sẽ giúp tăng thu nhập tính bằng đồng nội tệ.

## **2. Cơ hội và thách thức khi tham gia kinh doanh trên thị trường quốc tế**

### **2.1. Cơ hội**

#### *2.1.1. Mở rộng phạm vi thị trường kinh doanh*

Số lượng hàng hoá và trị giá hàng hoá (doanh số) được cung ứng và tiêu thụ tùy thuộc vào số người quan tâm đến sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp. Thị trường nội địa luôn bị giới hạn về sức mua, về nhu cầu. Nếu doanh nghiệp tham gia hoạt động kinh doanh ở thị trường nước ngoài sẽ khắc phục được sự chật hẹp của thị trường nội địa do số lượng khách hàng, sức mua và khả năng cung ứng của khách hàng trên thị trường thế giới luôn lớn hơn thị trường ở từng quốc gia. Nếu doanh nghiệp luôn mở rộng hoạt động kinh doanh ra nhiều khu vực thị trường khác nhau sẽ cho phép doanh nghiệp nâng cao doanh số kinh doanh của mình.

Việc vươn ra thị trường nước ngoài, mở rộng phạm vi tiêu thụ hàng hoá còn có tác dụng giúp cho các doanh nghiệp mở rộng khối lượng cung ứng hoặc tiêu thụ, từ đó sẽ tạo điều kiện cho doanh nghiệp thu được lợi nhuận cao hơn. Vì vậy, chính việc mở rộng cung ứng hoặc tiêu thụ là một động cơ chủ yếu đối với một doanh nghiệp khi tham gia thực hiện hoạt động kinh doanh quốc tế. Mặt khác, khi phải đứng trước một thị trường nội địa đã bão hoà, các doanh nghiệp

kinh doanh quốc tế bắt đầu tìm kiếm các thị trường nước ngoài. Tuy nhiên, khi mở ra những thị trường mới, các tổ chức kinh doanh quốc tế lại chịu áp lực phải tăng doanh số bán và lợi nhuận cho tổ chức của mình. Họ thấy rằng sự gia tăng thu nhập quốc dân đầu người và sự tăng trưởng dân số của các quốc gia đã tạo ra những thị trường đầy hứa hẹn cho hoạt động của họ.

### *2.1.2. Tìm kiếm các nguồn lực nước ngoài*

Đối với mỗi quốc gia, các nguồn tiềm năng sẵn có không phải là vô hạn mà chỉ có giới hạn. Do vậy, để có thêm nguồn lực mới, buộc các doanh nghiệp phải vươn tới các nguồn lực ở bên ngoài. Các nguồn lực ở nước ngoài như: nhân công dồi dào và giá rẻ, thị trường tiêu thụ rộng lớn và đa dạng, nguyên vật liệu phong phú,... Đây là những nguồn lợi lớn mà các doanh nghiệp đang hướng tới nhằm giảm chi phí, tăng lợi nhuận, ngày nay nhiều nhà sản xuất, nhà phân phối cố gắng tiến hành sản xuất hay lắp ráp sản phẩm ngay ở nước ngoài và tiêu thụ ngay tại đó, tức là áp dụng rộng rãi hình thức xuất khẩu tại chỗ.

### *2.1.3. Mở rộng và đa dạng hoá hoạt động kinh doanh*

Các doanh nghiệp thường mong muốn làm thế nào tránh được sự biến động thất thường của doanh số mua, bán và lợi nhuận. Cho nên, họ đã nhận thấy rằng thị trường nước ngoài và việc mua bán hàng hoá ở đó như là một biện pháp quan trọng giúp họ tránh được những đột biến xấu trong kinh doanh. Chính việc đa dạng hoá hình thức và phạm vi kinh doanh sẽ giúp doanh nghiệp khắc phục được tình trạng khan hiếm nguồn nhân lực trong khuôn khổ một quốc gia. Đa dạng hoá các hoạt động thương mại và đầu tư nước ngoài cho phép doanh nghiệp khắc phục những rủi ro trong kinh doanh (phân tán rủi ro), cho phép doanh nghiệp khai thác hiệu quả các lợi thế so sánh của mỗi quốc gia trong hoạt động kinh doanh nhằm tối đa hoá lợi nhuận.

## **2.2. Thách thức**

### *2.2.1. Sức ép giảm chi phí*

Các công ty kinh doanh quốc tế ngày càng phải đối mặt với sức ép giảm chi



phí trong nhiều mặt hàng và ở nhiều nơi trên thế giới. Chính điều đó đã đòi hỏi công ty giảm bớt chi phí của hoạt động sáng tạo giá trị bằng cách tập trung vào việc sản xuất các sản phẩm tiêu chuẩn hóa ở một địa điểm tốt nhất trên thế giới nhằm đạt được tính kinh tế của địa điểm và lợi ích kinh tế của đường cong kinh nghiệm. Sức ép giảm chi phí có thể rất lớn trong những ngành sản xuất mà giá cả là vũ khí cạnh tranh chính. Đó thường là các sản phẩm phục vụ cho nhu cầu chung và khi sở thích, thị hiếu của người tiêu dùng ở các nước khác nhau có xu hướng tương tự nhau. Ví dụ như đường, dầu, thép, máy tính, lốp xe ô tô...đó là các hàng hóa thông thường và có nhu cầu lớn. Sức ép giảm chi phí có thể rất lớn trong những ngành mà các đối thủ cạnh tranh chính đều ở các vị trí chi phí thấp, hoặc công suất vượt quá khả năng tiêu dùng, hoặc nơi mà người tiêu dùng có sức mạnh. Nhiều nhà bình luận cho rằng quá trình tự do hóa thương mại và đầu tư quốc tế trong những thập kỷ gần đây đã tạo ra những điều kiện thuận lợi hơn cho cạnh tranh quốc tế, đồng thời đã tạo ra sức ép lớn hơn về giảm chi phí. Để giải quyết vấn đề này, các công ty thường thực hiện việc di dời sản xuất đến nơi có chi phí thấp và tung ra các sản phẩm được tiêu chuẩn hóa toàn cầu để đạt được lợi ích kinh tế của đường cong kinh nghiệm.

### *2.2.2. Sức ép từ các địa phương*

Sức ép từ các địa phương phát sinh từ (a) sự khác biệt trong sở thích và thị hiếu tiêu dùng, (b) sự khác biệt về cơ sở hạ tầng và tập quán truyền thống, (c) sự khác biệt về kênh phân phối, và (d) những yêu cầu của chính phủ nước sở tại.

#### *Sự khác biệt về sở thích và thị hiếu tiêu dùng*

Sức ép lớn từ các địa phương xuất hiện khi sở thích và thị hiếu tiêu dùng khác nhau đáng kể giữa các quốc gia – có thể do các lý do lịch sử hoặc văn hóa. Trong những trường hợp như vậy, sản phẩm và/ hoặc các thông điệp quảng cáo của công ty phải được làm theo ý khách hàng để lôi cuốn sở thích và thị hiếu của người tiêu dùng địa phương. Ví dụ, người tiêu dùng Bắc Mỹ có nhu cầu lớn về xe tải mi ni, đặc biệt ở miền Nam và miền Tây, các gia đình coi một chiếc xe tải mi ni như một chiếc xe quan trọng. Ngược lại, ở các quốc gia châu Âu, xe tải mi ni chỉ được coi như xe chuyên dùng và chủ yếu được các công ty mua nhiều hơn là các cá nhân

mua. Kết quả là, thông điệp tiếp thị cần phù hợp với sự khác nhau tự nhiên của nhu cầu ở Bắc Mỹ và châu Âu.

#### *Sự khác biệt về cơ sở hạ tầng và tập quán truyền thống*

Áp lực từ phía các địa phương tăng lên khi có những sự khác biệt về cơ sở hạ tầng và/hoặc các tập quán truyền thống giữa các quốc gia. Trong những trường hợp như vậy, việc thích nghi sản phẩm đối với những tập quán và cơ sở hạ tầng của các quốc gia khác nhau có thể đòi hỏi phải giao các chức năng sản xuất cho các công ty con ở nước ngoài. Ví dụ, hệ thống điện tử tiêu dùng ở Bắc Mỹ dựa trên cơ sở 110 vôn, trong khi đó ở một số nước châu Âu, hệ thống 240 vôn là tiêu chuẩn. Do vậy, các thiết bị điện nội địa phải được thích nghi với những khác biệt trong cơ sở hạ tầng. Tập quán truyền thống cũng thường khác nhau giữa các quốc gia đòi hỏi các công ty khi thâm nhập thị trường đó phải đáp ứng từng thị trường khác nhau đó. Ví dụ, mọi người lái xe phía bên trái đường ở Anh, tạo ra yêu cầu tay lái xe bên phải, nhưng ở nước láng giềng Pháp, mọi người lái xe phía bên phải đường, tạo ra yêu cầu tay lái xe bên trái. Ô tô phải được thích nghi để đáp ứng sự khác nhau này trong tập quán truyền thống của từng nước.

#### *Sự khác biệt về kênh phân phối*

Chiến lược tiếp thị của một công ty phải phù hợp với những khác biệt trong kênh phân phối giữa các quốc gia. Điều này yêu cầu trụ sở chính phải trao chức năng tiếp thị cho các công ty con hoạt động ở các quốc gia khác nhau. Ví dụ, trong ngành công nghiệp dược, hệ thống phân phối Anh và Nhật Bản khác hoàn toàn với hệ thống phân phối Mỹ. Các bác sĩ Anh và Nhật Bản sẽ không chấp nhận hoặc có phản ứng tốt với việc bán hàng sức ép cao kiểu Mỹ. Vì thế, các công ty dược phải lựa chọn các hoạt động tiếp thị khác nhau ở Anh và Nhật Bản so với Mỹ. Rõ ràng là nghệ thuật bán hàng mềm mỏng đối đầu với nghệ thuật bán hàng mạnh mẽ.

#### *Những yêu cầu của chính phủ nước sở tại*

Các yêu cầu về kinh tế và chính trị đặt ra bởi chính phủ nước sở tại có thể trở thành sức ép từ các địa phương. Ví dụ, vấn đề chính trị của việc chăm sóc sức khỏe trên khắp thế giới đòi hỏi các công ty dược phải tổ chức sản xuất ở nhiều địa điểm

khác nhau, nhưng các công ty này phải tuân theo các qui định về xét nghiệm thuốc, thủ tục đăng ký và giới hạn giá của từng địa phương. Những vấn đề trên cho thấy việc sản xuất và tiếp thị các sản phẩm thuốc phải đáp ứng những đòi hỏi của địa phương. Cũng bởi vì chính phủ và các cơ quan chính phủ kiểm soát phần lớn ngân sách chăm sóc sức khỏe ở hầu hết các quốc gia, nên họ có thể có yêu cầu cao đối với các địa phương trong việc ràng buộc các nhà sản xuất thuốc.

Sự đe dọa của chế độ bảo hộ, tinh thần dân tộc và luật lệ địa phương (*những cái mà yêu cầu một % cụ thể nào đó của sản phẩm phải được sản xuất ở địa phương*) tất cả đòi hỏi các hoạt động sản xuất quốc tế phải phù hợp với địa phương.

### **3. Các hình thức thâm nhập thị trường quốc tế**

#### **3.1. Xuất khẩu**

Mở rộng ra thị trường nước ngoài với tư cách là nhà xuất khẩu. Sản xuất ở một địa điểm và xuất khẩu sang quốc gia khác. Hình thức này có ưu điểm là tránh chi phí do các hoạt động sản xuất ở nước sở tại, khai thác được lợi thế chi phí trên đường cong kinh nghiệm và lợi thế vị trí. Tuy nhiên, nhược điểm là chi phí vận chuyển cao, sản phẩm cồng kềnh; nếu sản xuất tại quốc gia hiện tại thì có thể không phù hợp vì nếu có địa điểm chi phí thấp ở nước ngoài (nếu chuyển đến quốc gia khác, có lợi thế)

Thực tế chung của các công ty mới bắt đầu xuất khẩu cũng đặt ra những rủi ro. Một công ty có thể giao các hoạt động marketing ở các nước mà chúng kinh doanh cho các đại diện địa phương, nhưng không có gì đảm bảo rằng đại diện đó sẽ hành động theo cách tốt nhất vì lợi ích của công ty.

#### **3.2. Bán giấy phép**

Bán giấy phép là thỏa thuận mà người mua giấy phép mua quyền sản xuất sản phẩm của công ty tại nước mình với mức phí đàm phán (trả bản quyền theo số đơn vị ra). Giấy phép về văn bằng bảo hộ, sáng chế, công thức, thiết kế, quyền tác giả và nhãn hiệu hàng hóa. Hình thức này không phải chịu chi phí phát triển và rủi

ro, có cơ hội mở rộng thị trường nước ngoài. Tuy nhiên, công ty không kiểm soát chặt chẽ hoạt động sản xuất, marketing, chiến lược ở thị trường nước ngoài, hạn chế công ty phối hợp chiến lược với các nước (trong khi thực tế cần phải có sự phối hợp chiến lược để hỗ trợ cạnh tranh) và rủi ro bán giấy phép là bán bí quyết công nghệ, do vậy khó giám sát được việc sử dụng giấy phép đó.

Lợi thế cơ bản của việc bán giấy phép là công ty không phải chịu chi phí phát triển và rủi ro gắn với việc mở rộng thị trường nước ngoài. Vì thế việc cấp giấy phép hấp dẫn với các công ty thiếu vốn để mở cơ sở sản xuất ở nước ngoài. Đó cũng có thể là sự lựa chọn hấp dẫn đối với các công ty không sẵn sàng trói buộc tài chính của mình vào một thị trường nước ngoài không quen biết hay thay đổi về mặt chính trị mà ở đó rủi ro về chính trị là đặc biệt cao.

### **3.3. Nhượng quyền kinh doanh**

Thực chất là bán quyền sử dụng nhãn hiệu. Đây là một hình thức đặc biệt của bán giấy phép, không chỉ bán quyền sử dụng nhãn hiệu mà còn nhấn mạnh rằng bên nhận quyền sở hữu tuân thủ các nguyên tắc trong kinh doanh. Bên chuyển nhượng giúp bên được chuyển nhượng tổ chức doanh nghiệp. Bán giấy phép thường sử dụng cho doanh nghiệp sản xuất, còn nhượng quyền kinh doanh thường áp dụng với các công ty dịch vụ. Hình thức này giúp công ty có cơ hội kinh doanh mà ít chịu rủi ro, được hỗ trợ đào tạo, tài chính, marketing (cách thức bán hàng). Tuy nhiên, chi phí chuyển nhượng lớn, việc kiểm soát chất lượng cũng khó khăn.

### **3.4. Liên doanh**

Liên doanh là sự thành lập của một công ty do sự liên kết giữa hai hay nhiều công ty độc lập khác. Thành lập liên doanh là hình thức phổ biến để thâm nhập thị trường nước ngoài. Với hình thức này, công ty có thể thu lợi từ kiến thức về cạnh tranh, văn hóa, ngôn ngữ, hệ thống kinh doanh của nước sở tại, có thể chia sẻ chi phí và rủi ro. Ở những quốc gia có cân nhắc về chính trị thì liên doanh là phương thức tốt nhất. Tuy nhiên hình thức này doanh nghiệp không kiểm soát chặt chẽ được các công ty con để có thể nhận ra đường cong kinh nghiệm và kinh tế vùng, thiếu

kiểm soát được công nghệ và tỷ lệ vốn góp có thể dẫn đến mâu thuẫn và tranh chấp quyền kiểm soát nếu mục tiêu bị thay đổi

### **3.5. Đầu tư trực tiếp**

Là xây dựng các công ty con sở hữu hoàn toàn ở nước ngoài, là công ty với 100% vốn nước ngoài. Công ty được thành lập dưới 2 hình thức: thành lập 1 công ty mới ở nước ngoài hoặc mua lại 1 công ty đã thành lập ở nước ngoài và dùng công ty này sản xuất, tiêu thụ sản phẩm ở đó. Hình thức này có ưu điểm là kiểm soát và bảo vệ được công nghệ, tham gia vào phối hợp chiến lược toàn cầu và có điều kiện thực hiện lợi thế vị trí và đường cong kinh nghiệm. Tuy nhiên, việc thành lập công ty với 100% vốn nước ngoài thường là phương thức tốn kém nhất để phục vụ thị trường nước ngoài. Công ty mẹ phải chịu tất cả chi phí và rủi ro của việc thành lập nhà máy ở nước ngoài, khác với liên doanh và cấp phép.

#### **Lựa chọn các phương thức thâm nhập**

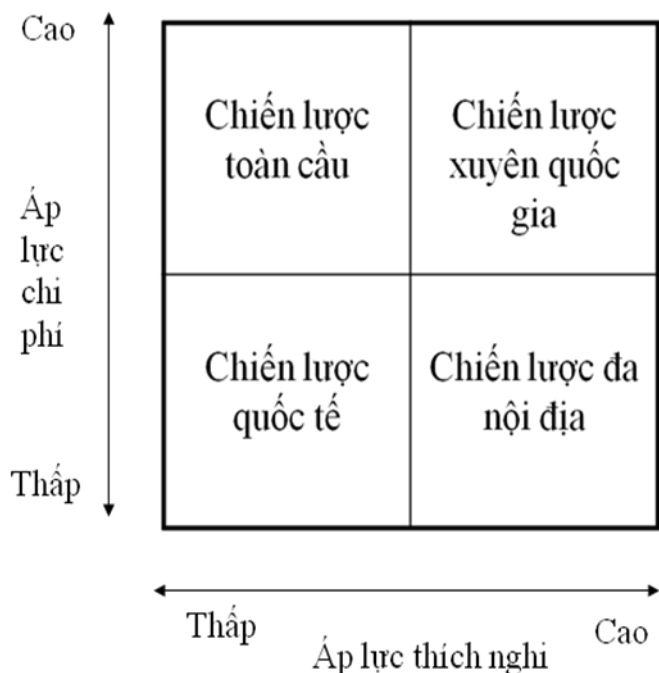
Việc lựa chọn các phương thức thâm nhập được dựa trên các ưu nhược điểm của từng phương thức, và sẽ có nhiều sự đánh đổi trong việc chọn phương thức gia nhập này, bỏ phương thức gia nhập khác. Việc lựa chọn tùy thuộc và các khả năng riêng biệt và các áp lực giảm chi phí.

### **4. Chiến lược kinh doanh trên thị trường quốc tế**

Có bốn chiến lược kinh doanh quốc tế cơ bản để thâm nhập và cạnh tranh trên thị trường toàn cầu. Mỗi chiến lược có thuận lợi và bất lợi. Sự thích hợp của mỗi chiến lược khác nhau với sự mở rộng áp lực giảm phí và yêu cầu của địa phương.

#### **Hình 3: Các chiến lược kinh doanh quốc tế của doanh nghiệp**

- Chiến lược quốc tế
- Chiến lược đa nội địa
- Chiến lược xuyên quốc gia
- Chiến lược toàn cầu



#### 4.1. Chiến lược quốc tế (International strategy)

Công ty đa quốc gia áp dụng chiến lược quốc tế cố gắng tạo giá trị bằng cách chuyển kỹ năng và sản phẩm có giá trị sang thị trường nước ngoài nơi mà đối thủ cạnh tranh thiếu kỹ năng và những sản phẩm đó. Hầu hết công ty quốc tế tạo giá trị bằng cách chuyển sản phẩm đề nghị phát triển ở nhà sang thị trường mới. Họ tập trung chức năng phát triển sản phẩm ở nhà (R&D). Tuy nhiên, học cũng có xu hướng thành lập chức năng chế tạo và marketing trong mỗi quốc gia chủ yếu mà họ kinh doanh. Trong khi đó thực hiện biến đổi sản phẩm theo địa phương và chiến lược marketing bị giới hạn. Đồng thời văn phòng chính duy trì kiểm soát chặt chẽ chiến lược marketing và sản phẩm ở hầu hết các công ty quốc tế.

Công ty quốc tế như Toys R Us, Mc Donald's, IBM, Kellogg, Procter & Gamble, Wal-mart, và Microsoft. Microsoft phát triển kiến trúc hạt nhân cho sản phẩm ở cơ sở Redmond bang Washington và cũng viết một khối lượng lớn mã của máy tính ở đây. Tuy nhiên, công ty cho phép công ty con phát triển chiến lược marketing và phân phối và biến đổi các khía cạnh của sản phẩm với sự khác nhau

căn bản của địa phương như là ngôn ngữ và kí tự. Procter & Gamble có các cơ sở sản xuất truyền thống ở thị trường chính ngoài Mỹ, bao gồm Anh, Đức, và Nhật. Sản phẩm của những cơ sở sản xuất khác nhau này được phát triển bởi công ty mẹ ở Mỹ và thường đưa ra thị trường sử dụng thông điệp phát triển ở Mỹ. Lịch sử cho thấy, sự đáp ứng yêu cầu địa phương ở P&G có giới hạn.

Chiến lược truyền thống có ý nghĩa nếu một công ty có giá trị mà các đối thủ nước ngoài thiếu, và nếu công ty đối mặt với áp lực yếu đối với yêu cầu của địa phương và giảm chi phí. Trong những tình huống như vậy, chiến lược quốc tế rất có giá trị. Tuy nhiên, công ty áp dụng chiến lược này nhấn mạnh vào sự tùy biến sản phẩm đề nghị và chiến lược thị trường đối với điều kiện địa phương. Theo sự hình thành một cơ sở tương tự, công ty áp dụng chiến lược quốc tế chịu chi phí hoạt động cao. Điều này làm cho chiến lược không thích hợp trong ngành công nghiệp mà áp lực chi phí cao.

#### **4.2. Chiến lược đa nội địa (Multidomestic strategy)**

Công ty áp dụng chiến lược đa thị trường nội địa thường hướng đến đạt đáp ứng yêu cầu địa phương tối đa. Sự phân biệt giữa đặc điểm của công ty đa thị trường nội địa (multidomestic firms) là họ tùy biến sản phẩm đề nghị và chiến lược marketing để đáp ứng yêu cầu địa phương. Như kết quả, họ thường không có khả năng để nhận ra giá trị từ tác động của đường cong kinh nghiệm và kinh tế vùng. Nhiều công ty đa thị trường nội địa có cơ cấu chi phí cao. Họ thực hiện công việc cạnh tranh hạt nhân trong công ty. General Motor là ví dụ tốt về công ty đa thị trường nội địa, đặc biệt liên quan đến mở rộng hoạt động của châu Âu.

Chiến lược đa thị trường nội địa có ý nghĩa nhất khi có áp lực cao cho đáp ứng địa phương và áp lực chi phí thấp. Cơ cấu chi phí cao ứng với thành lập một cơ sở sản xuất tương tự làm cho chiến lược này thích hợp với ngành công nghiệp mà áp lực chi phí mạnh mẽ. Một điểm yếu nữa của chiến lược này là nhiều công ty đa thị trường nội địa đã phát triển liên hoàn không tập trung (decentralised federations) theo đó mỗi công ty con ở mỗi quốc gia sản xuất một bộ phận của xe hơi. Họ

thường thiếu khả năng để chuyển những kỹ năng và sản phẩm thu được từ cạnh tranh hạt nhân đến công ty con. Điều này là ví dụ minh họa bởi sự thất bại của Philips NV thành lập VCR định dạng V2000 như là thiết kế độc quyền trong ngành công nghiệp VCR trong cuối thập niên 70. Công ty con của Philips ở Mỹ từ chối chấp nhận V2000 định dạng; thay vào đó họ mua VHS format VCRs của Matsushita và đính nhãn hiệu của họ lên đó.

#### **4.3. Chiến lược toàn cầu (Global strategy)**

Công ty áp dụng chiến lược toàn cầu tập trung vào tăng lợi nhuận bằng cách giảm chi phí từ các hoạt động đường cong kinh nghiệm và kinh tế vùng. Đó là họ áp dụng chiến lược giảm giá. Sản xuất, marketing, và hoạt động R&D của công ty áp dụng chiến lược toàn cầu tập trung vào một địa điểm thích hợp. Công ty toàn cầu không biến đổi sản phẩm đề nghị và chiến lược marketing theo điều kiện của vùng bởi vì sự biến đổi này tăng chi phí. Thay vào đó, công ty toàn cầu thích đưa ra thị trường sản phẩm tiêu chuẩn toàn cầu để gặt hái lợi nhuận tối đa từ qui mô kinh tế theo đường cong kinh nghiệm. Họ cũng sử dụng lợi thế chi phí để hỗ trợ giá trên thị trường thế giới.

Chiến lược này cũng có ý nghĩa khi có áp lực mạnh để giảm phí và nơi mà nhu cầu đáp ứng yêu cầu địa phương thấp. Những điều kiện này phổ biến ở nhiều ngành công nghiệp. Ngành công nghiệp chất bán dẫn, mà nhu cầu khổng lồ xuất hiện đối với sản phẩm chuẩn hóa toàn cầu. Những công ty như là Intel, Texas Instrument, và Motorola áp dụng chiến lược này. Tuy nhiên, như chúng ta đề cập từ đầu, những điều kiện này không tìm thấy ở các thị trường sản phẩm tiêu dùng, nơi mà nhu cầu cho đáp ứng yêu cầu địa phương cao. Chiến lược này không thích hợp khi nhu cầu cho đáp ứng yêu cầu địa phương là rất cao.

#### **4.4. Chiến lược xuyên quốc gia (Transnational strategy)**

Christopher và Sumantra Ghoshal cho rằng môi trường ngày nay điều kiện cạnh tranh quá mạnh trên thị trường toàn cầu, công ty phải khám phá kinh tế chi phí dựa trên kinh nghiệm và kinh tế vùng, họ phải chuyển cạnh tranh hạt nhân trong



công ty, và họ phải làm tất cả để tập trung vào áp lực đáp ứng yêu cầu địa phương. Họ nêu rằng xí nghiệp kinh doanh hiện đại, cạnh tranh hạt nhân không chỉ có ở nước nhà. Họ có thể phát triển ở bất cứ hoạt động nào của công ty. Vì vậy, họ duy trì dòng chảy của kỹ năng lao động, và sản phẩm đề nghị không chỉ trong một cách thức, từ công ty nước chính quốc sang công ty con ở nước ngoài, như trường hợp của công ty áp dụng chiến lược quốc tế. Hơn nữa dòng chảy dòng chảy này cũng sẽ từ công ty con đến chính quốc và từ công ty con này sang công ty con nước ngoài khác- quá trình này được xem là học tập toàn cầu (global learning). Bartlett và Ghoshal đưa ra chiến lược áp dụng để đạt đồng thời tất cả mục tiêu như là chiến lược xuyên quốc gia (transitional strategy).

Chiến lược xuyên quốc gia có nghĩa là khi một công ty đối mặt với áp lực giảm chi phí cao và áp lực cao với đáp ứng yêu cầu địa phương. Một công ty áp dụng chiến lược chuyển đổi cố gắng đạt mục tiêu chi phí thấp và lợi thế khác nhau. Như chúng ta thấy, chiến lược này không dễ. Như đề cập từ đầu là áp lực cho đáp ứng yêu cầu địa phương và giảm chi phí là những mâu thuẫn trong công ty. Đáp ứng yêu cầu địa phương sẽ nâng phí đồng thời yêu cầu giảm phí sẽ khó để đạt được. Làm thế nào để công ty có thể áp dụng chiến lược chuyển đổi?

Vài ý tưởng có được từ trường hợp của Caterpillar Inc. Cuối thập niên 70 nhu cầu cạnh tranh với các đối thủ có chi phí thấp như là Komatsu và Hitachi của Nhật buộc Caterpillar tìm đến kinh tế chi phí lớn hơn. Cùng lúc, sự khác nhau về thực tiễn xây dựng và qui định của chính phủ cho phép Caterpillar có thể duy trì sự đáp ứng với nhu cầu địa phương.

Về áp lực chi phí, Caterpillar thiết kế lại sản phẩm của họ sử dụng nhiều bộ phận và đầu tư vào nhà máy sản xuất linh kiện qui mô lớn, đặt ở địa điểm thích hợp, đáp ứng nhu cầu toàn cầu và nhận ra kinh tế qui mô (scale economics). Cùng lúc công ty tăng sản xuất linh kiện tập trung với nhà máy lắp ráp ở mỗi thị trường lớn. Những nhà máy này, Caterpillar biến đổi sản phẩm cho phù hợp với nhu cầu tiêu dùng địa phương. Bằng việc áp dụng chiến lược này, Caterpillar nhận ra nhiều lợi ích của sản xuất toàn cầu khi đáp ứng áp lực yêu cầu của địa phương bằng sự khác

biệt sản phẩm giữa thị trường các quốc gia. Caterpillar bắt đầu áp dụng chiến lược này năm 1979, và vào năm 1997 có gấp đôi sản phẩm/công nhân, giảm cơ cấu chi phí toàn bộ. Trong khi, Komatsu và Hitachi, vẫn trung thành với chiến lược toàn cầu lấy Nhật Bản là trung tâm (Japan-centric global strategy), làm mất lợi thế cạnh tranh và mất thị trường vào Caterpillar.

Uniliver là một ví dụ khác về công ty đã thị trường nội địa chuyển về chiến lược chuyển đổi. Tăng cạnh tranh bằng chi phí thấp buộc Uniliver tìm cách hợp lý hóa kinh doanh bột giặt của họ. Trong thập niên 80 Uniliver có 17 cơ sở kinh doanh bột giặt độc lập ở Châu Âu. Sự giống nhau về tài sản và marketing là rất lớn. Bởi vì Uniliver quá phân tán, vì vậy tốn thời gian 4 năm để công ty giới thiệu sản phẩm mới ở Châu Âu. Bây giờ Uniliver cố gắng tập trung hoạt động kinh doanh ở Châu Âu, bột giặt được sản xuất ở nhà máy có chi phí hiệu quả và đóng góp tiêu chuẩn và quảng cáo sử dụng ở khắp Châu Âu. Theo công ty ước tính, tiết kiệm chi phí hàng năm là 200 triệu USD. Tuy nhiên, cùng lúc, theo sự khác nhau giữa các quốc gia về kênh phân phối và ý thức về nhãn hiệu. Uniliver nhận thấy rằng nó vẫn duy trì đáp ứng nhu cầu địa phương, ngay cả khi nó cố gắng nhận thức tính kinh tế từ hợp nhất sản xuất và marketing ở thời điểm tối ưu.

### BẢNG 1

#### TÓM TẮT CÁC ƯU VÀ NHƯỢC ĐIỂM CỦA 4 CHIẾN LƯỢC

Chiến lược	Thuận lợi	Bất lợi
Chiến lược toàn cầu	+ Khám phá tác động của đường cong kinh nghiệm + Khai thác kinh tế vùng	Thiếu đáp ứng yêu cầu địa phương
Chiến lược quốc tế	Chuyển sự khác biệt cạnh tranh đến thị trường nước ngoài	+ Thiếu đáp ứng yêu cầu địa phương + Không có khả năng nhận ra kinh tế địa phương + Thất bại trong khám phá tác động đường cong kinh nghiệm

Chiến lược đa thị trường nội địa	Biến đổi sản phẩm đề nghị và marketing thích ứng với yêu cầu của địa phương	+ Không có khả năng nhận ra kinh tế địa phương + Thất bại trong khám phá tác động đường cong kinh nghiệm + Thất bại để chuyển cạnh tranh khác nhau đến thị trường nước ngoài
Chiến lược xuyên quốc gia	+ Khai thác kinh tế địa phương + Khai thác tác động đường cong kinh nghiệm + Biến đổi sản phẩm đề nghị và marketing thích ứng với yêu cầu của địa phương + Thu lợi ích từ học tập toàn cầu	

## 5. Một số vấn đề đặt ra và cách thức lựa chọn và thâm nhập thị trường quốc tế

### 5.1. Lựa chọn quốc gia và thời điểm xâm nhập

Khi chọn quốc gia, phải trả lời 2 câu hỏi xâm nhập quốc gia nào và sử dụng kỹ thuật nào để tiếp cận, xâm nhập. Việc thu thập thông tin thị trường ở nhiều quốc gia khác nhau là một nhiệm vụ quan trọng. Sau khi đã thu thập được những thông tin cần thiết, cần áp dụng một phương thức hợp lý, chặt chẽ, hợp cơ cấu để lựa chọn thị trường. Rõ ràng, điều này rất quan trọng nhằm loại bỏ những thị trường ít hứa hẹn cơ hội thành công, nhưng cũng cần thận trọng để không quá vội vàng bỏ qua những quốc gia là ứng cử viên có tiềm năng thực sự. Ngoài ra, cần thiết lập những tiêu chuẩn nhất định phụ thuộc vào mục tiêu và điều kiện của công ty để loại bỏ những quốc gia ít hứa hẹn có cơ hội thành công. Những tiêu chuẩn này có thể bao gồm: quy mô thị trường, cơ cấu dân số, sự phát triển kinh tế, môi trường kinh doanh, sự ổn định về chính trị.

Các khả năng có thể xâm nhập vào thị trường quốc tế gồm:

- Các nước láng giềng
- Tập trung vào các thị trường lớn, các cường quốc kinh tế
- Các nước đang phát triển
- Các thị trường thử nghiệm
- Bất kỳ thị trường nào hấp dẫn đối với doanh nghiệp

Khi lựa chọn các quốc gia để xâm nhập thì có thể tiến hành phân nhóm các quốc gia hoặc xếp hạng các quốc gia để phân tích và đưa ra quyết định lựa chọn. Thứ nhất, đó là phân nhóm các quốc gia. Theo phương pháp này, những quốc gia có các điểm tương đồng như môi trường kinh tế, văn hóa, chính trị... sẽ được nhóm chung với nhau. Sau khi phân nhóm các quốc gia, những quốc gia đứng cùng một nhóm sẽ có những đặc điểm giống nhau, có những nhu cầu giống nhau. Thực chất của phương pháp phân nhóm các quốc gia là thực hiện việc phân khúc thị trường thế giới đối với các quốc gia nhập khẩu. Nghĩa là những quốc gia nhập khẩu có quy mô nhập khẩu, có đặc điểm về kinh tế, văn hóa, nhu cầu... được xếp vào một phân khúc thị trường. Việc nhóm các quốc gia có những điểm giống nhau này sẽ giúp các nhà nghiên cứu marketing quốc tế có thể so sánh các quốc gia với nhau và đồng thời cung cấp những thông tin để có thể xây dựng những chiến lược chung thâm nhập cho từng phân khúc thị trường. Thứ hai, đó là xếp hạng các quốc gia. Phương pháp thứ hai để lựa chọn thị trường mục tiêu là xếp hạng các quốc gia. Theo phương pháp này, các nhà nghiên cứu sẽ dựa trên nhiều tiêu chí như mức độ phát triển kinh tế, cấu trúc thị trường, dung lượng của thị trường, tốc độ tăng trưởng của thị trường, quy mô dân số, cơ sở hạ tầng, mức độ dễ dàng chấp nhận của thị trường, thị trường tự do, mức độ rủi ro quốc gia... Mỗi tiêu chí này có một trọng số khác nhau tùy thuộc vào sự đánh giá của công ty quốc tế, của các nhà nghiên cứu thị trường. Mỗi quốc gia sẽ được tính toán và có một điểm số tổng hợp và được xếp hạng dựa trên điểm số tổng hợp này.

Trên cơ sở xác định được thị trường xâm nhập, doanh nghiệp cần phải xác định thời điểm xâm nhập cho hợp lý. Xâm nhập sớm thì có thể có những ưu thế sau:

- Dễ tạo được sự chú ý của khách hàng
- Có thể làm chủ, khai thác hệ thống thông tin
- Dễ tạo ra sự nhận dạng nhãn hiệu
- Dễ có được vị trí thuận lợi
- Dễ chiếm lĩnh kênh phân phối

Xâm nhập sớm thích hợp với doanh nghiệp nhỏ, vì khi thị trường đã xác lập thì những nhà kinh doanh nhỏ khó có đủ nguồn lực để thực hiện những gì mình mong muốn.

## 5.2. Lựa chọn hình thức kinh doanh trên thị trường quốc tế

➤ **Nhóm hình thức kinh doanh trên lĩnh vực ngoại thương** Nhóm hình thức này bao gồm các hình thức chủ yếu như nhập khẩu, xuất khẩu, chuyển khẩu, gia công quốc tế, quá cảnh, xuất khẩu tại chỗ...

- **Nhập khẩu** là hoạt động đưa các hàng hóa và dịch vụ vào một nước do các Chính phủ, tổ chức hoặc cá nhân đặt mua từ các nước khác nhau.

- **Xuất khẩu** là hoạt động đưa hàng hóa và dịch vụ từ quốc gia này sang các quốc gia khác để bán.

- **Gia công quốc tế** là hoạt động Bên đặt gia công giao hoặc bán đứt nguyên vật liệu hoặc bán thành phẩm cho bên nhận gia công. Sau một thời gian thỏa thuận, Bên nhận gia công nộp hoặc bán lại thành phẩm cho Bên đặt gia công và Bên đặt gia công phải trả cho Bên nhận gia công một khoản gọi là phí gia công.

- **Tái xuất khẩu** là xuất khẩu trở lại ra nước ngoài những hàng hóa trước đây đã nhập khẩu nhưng không qua gia công chế biến.

- **Chuyển khẩu** là hàng hóa được chuyển từ một nước một nước thứ ba thông qua một nước khác trước khi nhập khẩu vào quốc gia thứ nhất.

- **Xuất khẩu tại chỗ** là hành vi bán hàng hóa cho người nước ngoài trên lãnh địa của nước mình. Hoạt động này hoàn toàn có thể thu được ngoại tệ nếu bên bán yêu cầu. Vì thế nên người ta gọi là xuất khẩu tại chỗ.

➤ **Nhóm hình thức kinh doanh thông qua các hợp đồng:** Nhóm hình

thức này gồm các loại hợp đồng cấp giấy phép( Hợp đồng li xăng), hợp đồng đại lý đặc quyền, hợp đồng quản lý, hợp đồng đơn đặt hàng, hợp đồng xây dựng và chuyển giao, hợp đồng chia sản phẩm...

- *Hợp đồng cấp giấy phép (Hợp đồng li xăng)*: là hợp đồng thông qua đó một công ty (doanh nghiệp, người cấp giấy phép) trao quyền sử dụng những tài sản vô hình của mình cho một doanh nghiệp khác trong một thời gian nhất định và người được cấp giấy phép (Li-xăng) phải trả cho người cấp giấy phép một số tiền nhất định.

- *Hợp đồng đại lý đặc quyền* là một hợp đồng hợp tác kinh doanh thông qua đó là người đưa ra đặc quyền trao và cho phép người nhận đặc quyền sử dụng tên công ty rồi trao cho họ nhãn hiệu, mẫu mã và tiếp tục thực hiện sự giúp đỡ hoạt động kinh doanh của đối tác đó, ngược lại công ty nhận được một khoản tiền mà đối tác trả cho công ty.

- *Hợp đồng quản lý* là hợp đồng qua đó một doanh nghiệp thực hiện sự giúp đỡ của mình đối với một doanh nghiệp khác quốc tịch bằng việc đưa những nhân viên viên quản lý của mình để hỗ trợ cho doanh nghiệp kia thực hiện các chức năng quản lý.

- *Hợp đồng theo đơn đặt hàng* là loại hợp đồng thường diễn ra với các dự án vô cùng lớn, đa dạng, chi tiết với những bộ phận rất phức tạp, cho nên các vấn đề về vốn, công nghệ và quản lý, họ không tự đảm nhận được mà phải ký hợp đồng theo đơn đặt hàng từng khâu, từng giai đoạn của dự án đó.

- *Hợp đồng xây dựng và chuyển giao* là những hợp đồng được áp dụng chủ yếu trong lĩnh vực xây dựng cơ sở hạ tầng, trong đó chủ đầu tư nước ngoài bỏ vốn ra xây dựng công trình, kinh doanh trong một khoảng thời gian nhất định sau đó chuyển giao lại cho nước sở tại trong tình trạng công trình còn đang hoạt động tốt mà nước sở tại không phải bồi hoàn tài sản cho bên nước ngoài.

- *Hợp đồng phân chia sản phẩm* là loại hợp đồng mà hai bên hoặc nhiều bên ký kết với nhau cùng nhau góp vốn để tiến hành các hoạt động kinh doanh và sản phẩm thu được sẽ được chia cho các bên theo tỷ lệ góp vốn hoặc thỏa

thuận.

➤ **Nhóm hình thức kinh doanh thông qua đầu tư nước ngoài:** Đây là hình thức thâm nhập thị trường nước ngoài ở trình độ cao của các doanh nghiệp tham gia kinh doanh quốc tế. Trong nhóm này lại được chia làm 2 loại hình là đầu tư trực tiếp – FDI và đầu tư gián tiếp ( *ODA, tín dụng quốc tế*)

- *Đầu tư trực tiếp nước ngoài* là hình thức chủ đầu tư mang vốn hoặc tài sản sang nước khác để đầu tư kinh doanh, trực tiếp quản lý và điều hành đối tượng mà họ bỏ vốn, đồng thời chịu trách nhiệm hoàn toàn về kết quả kinh doanh của dự án nhằm mục đích tìm kiếm lợi ích cho mình

- *Đầu tư gián tiếp nước ngoài* là hình thức chủ đầu tư mang vốn sang nước khác để đầu tư nhưng không trực tiếp quản lý và điều hành đối tượng bỏ vốn đầu tư; thông qua việc mua cổ phiếu ở nước ngoài hoặc cho vay, hoặc đi vay của các tổ chức kinh tế ở nước khác với tỷ trọng thấp nên không tham gia quản lý, điều hành đối tượng bỏ vốn.

## **CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Trình bày hiểu biết về kinh doanh trên thị trường quốc tế? Lấy ví dụ minh họa?
2. Đặc trưng của kinh doanh trên thị trường quốc tế? Sự khác nhau kinh doanh trên thị trường quốc tế và thị trường nội địa?
3. Phân tích đặc điểm của môi trường kinh doanh toàn cầu ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh quốc tế của doanh nghiệp? Cho ví dụ thực tế minh họa
4. Môi trường luật pháp, chính trị ảnh hưởng đến kinh doanh trên thị trường quốc tế như thế nào? Cho ví dụ minh họa
5. Môi trường kinh tế ảnh hưởng đến kinh doanh trên thị trường quốc tế của doanh nghiệp như thế nào? Cho ví dụ minh họa

6. Vị trí địa lý có ảnh hưởng đến kinh doanh trên thị trường quốc tế như thế nào?  
Cho ví dụ minh họa
7. Môi trường văn hóa có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh trên thị trường quốc tế như thế nào? Cho ví dụ minh họa
8. Phân tích các áp lực cạnh tranh trong mô hình cạnh tranh năm lực lượng của M.Porter đến kinh doanh trên thị trường quốc tế của doanh nghiệp.
9. Việc phân tích mô hình kim cương có ý nghĩa như thế nào đối với các doanh nghiệp khi kinh doanh trên thị trường quốc tế?
10. Khi kinh doanh trên thị trường quốc tế, có những chủ thể kinh doanh nào tham gia kinh doanh?
11. Hãy chỉ ra những cơ hội và thách thức khi kinh doanh trên thị trường quốc tế của các doanh nghiệp? Các doanh nghiệp có can thiệp được đến các cơ hội và biến các nguy cơ thành cơ hội được hay không?
12. Có mấy hình thức thâm nhập thị trường quốc tế? Kể tên các hình thức thâm nhập thị trường quốc tế của doanh nghiệp
13. Thâm nhập thị trường quốc tế bằng hình thức xuất khẩu có những ưu/nhược điểm gì? Các doanh nghiệp nào nên sử dụng hình thức này? Tại sao
14. Thâm nhập thị trường quốc tế bằng hình thức cấp giấy phép có những ưu/nhược điểm gì? Các doanh nghiệp nào nên sử dụng hình thức này? Tại sao?
15. Thâm nhập thị trường quốc tế bằng hình thức nhượng quyền kinh doanh có những ưu/nhược điểm gì? Các doanh nghiệp nào nên sử dụng hình thức này? Tại sao?
16. Thâm nhập thị trường quốc tế bằng hình thức liên doanh có những ưu/nhược điểm gì? Các doanh nghiệp nào nên sử dụng hình thức này? Tại sao?
17. Thâm nhập thị trường quốc tế bằng hình thức 100% vốn nước ngoài có những ưu/nhược điểm gì? Các doanh nghiệp nào nên sử dụng hình thức này? Tại sao?



18. Chiến lược kinh doanh trên thị trường quốc tế được xây dựng trên cơ sở nào? Và có những chiến lược kinh doanh trên thị trường quốc tế nào?
19. Chiến lược quốc tế được sử dụng trong trường hợp nào? Nêu đặc điểm của chiến lược quốc tế?
20. Chiến lược đa nội địa được sử dụng trong trường hợp nào? Nêu đặc điểm của chiến lược đa nội địa?
21. Chiến lược xuyên quốc gia được sử dụng trong trường hợp nào? Nêu đặc điểm của chiến lược xuyên quốc gia?
22. Chiến lược toàn cầu được sử dụng trong trường hợp nào? Nêu đặc điểm của chiến lược toàn cầu?
23. Tại sao phải lựa chọn thị trường khi thâm nhập và thời điểm để thâm nhập?
24. Khi lựa chọn thị trường quốc tế để thâm nhập cần quan tâm đến những vấn đề gì? Tại sao? Cho ví dụ?
25. Việc lựa chọn hình thức kinh doanh trên thị trường quốc tế có ý nghĩa như thế nào đối với doanh nghiệp?

### **CÂU HỎI ĐÚNG/SAI GIẢI THÍCH**

1. Áp lực giảm chi phí là thách thức của các doanh nghiệp hiện nay
2. Trong nền kinh tế toàn cầu, ranh giới giữa các quốc gia là rất rõ ràng
3. Hình thức liên doanh cho phép kiểm soát các công ty con của mình
4. Chiến lược xuyên quốc gia đem lại lợi ích toàn cầu và hoạt động quản lý rất dễ dàng
5. Nền kinh tế toàn cầu buộc các doanh nghiệp phải thích nghi với tình hình địa phương và quốc gia
6. Internet là một công cụ rất hữu hiệu, giúp các doanh nghiệp có cơ hội tiếp cận với công nghệ hiện đại trên thế giới
7. Hình thức liên doanh cho phép kiểm soát các công ty con của mình
8. Bán giấy phép là hình thức bán quyền sử dụng nhãn hiệu

9. Yếu tố văn hóa ảnh hưởng đến việc lựa chọn kinh doanh sản phẩm nào trên thị trường nào phù hợp với nền văn hóa quốc gia đó.
10. Internet là một cơ sở để hình thành các doanh nghiệp thương mại điện tử.
11. Mô hình cạnh tranh 5 lực lượng của M.Porter là mô hình phân tích cạnh tranh của một doanh nghiệp.
12. Mô hình kim cương là mô hình phân tích lợi thế cạnh tranh của quốc gia
13. Kinh doanh trên thị trường quốc tế cũng giống như kinh doanh trên thị trường nội địa
14. Kinh doanh trên thị trường quốc tế có nhiều cơ hội kinh doanh hơn và xâm nhập dễ dàng hơn vì nhu cầu lớn hơn
15. Chiến lược quốc tế có thích nghi cao với điều kiện địa phương và áp lực về chi phí thấp
16. Chiến lược đa nội địa có áp lực chi phí cao vì áp lực thích nghi cao
17. Chiến lược xuyên quốc gia vừa chịu áp lực chi phí cao, vừa chịu áp lực thích nghi cao
18. Lựa chọn thời điểm thâm nhập có ý nghĩa quan trọng đối với sự thành công của công ty.
19. Lựa chọn đúng thời điểm thâm nhập sẽ giúp cho doanh nghiệp chắc chắn thành công trong công việc kinh doanh của công ty
20. Yếu tố văn hóa của một quốc gia có ảnh hưởng tới việc lựa chọn thị trường quốc tế để kinh doanh của các doanh nghiệp.
21. Ở những quốc gia có cân nhắc về chính trị thì liên doanh là phương thức tốt nhất được doanh nghiệp sử dụng để thâm nhập thị trường.

## **TÌNH HUỐNG**

### **TÌNH HUỐNG 1**

Công ty X của Mỹ có chi nhánh ở Hồng Kông để sản xuất linh kiện điện tử, sau đó xuất sang Mỹ, công ty chỉ sử dụng 2000 công nhân lành nghề tại Hồng Kông. Trong thời điểm đó, do lo ngại về việc Hồng Kông sắp được trả về Trung Quốc, do hai cơ chế thị trường khác nhau nên X rất lo ngại rủi ro chính trị sắp xảy ra, và không ai dám chắc Trung Quốc tiếp tục duy trì Hồng Kông là thị trường tự do nguy cơ bị tước quyền sở hữu không thể bị loại bỏ

Vấn đề đặt ra là: Công ty X phải làm gì?

### **TÌNH HUỐNG 2**

Một công ty sản xuất đồ gia dụng, sản phẩm đang tiêu thụ ở Châu Âu và Bắc Mỹ đang cân nhắc ở thị trường Châu Á trong đó có Việt Nam thì có hai quan điểm:

- Việt Nam là một thị trường có thu nhập thấp và sản phẩm không phù hợp với tập quán nấu nướng của người Việt Nam,
- Việt Nam là một thị trường có tiềm năng khi mức sống của người dân đang lên cao người ta sẽ sử dụng sản phẩm của công ty

Theo bạn quan điểm nào hợp lý hơn ? tại sao?hãy bình luận?

### TÌNH HUỐNG 3

Một công ty xuyên quốc gia lớn trên thế giới đã đầu tư vào thị trường Việt Nam từ nhiều năm qua và nhìn nhận chính sách của vn rất hay thay đổi gây ra những điểm bất lợi cho công ty. Vì vậy có hai quyết định được đưa ra như sau:

- Thiết lập mối quan hệ quan chức-chính quyền thuộc các bộ ngành có liên quan để tác động tới những người ra chính sách có lợi cho công ty.
- Làm như thế không bền chứa đựng nhiều rủi ro.

Vậy bạn đồng ý với quan điểm nào? Tại sao?

### TÌNH HUỐNG 4

Một công ty sản xuất sữa xuất khẩu vào INDO nhưng do chính sách bảo hộ (nâng thuế nhập khẩu) bởi vậy công ty đưa ra hai quyết định.

- Từ bỏ thị trường này sang thị trường khác vì thị phần hiện nay nhỏ
- Tiếp tục hứa hẹn quy mô lớn, tiềm năng lớn

Bạn chọn quan điểm nào? vì sao?