NGUYỄN THÀNH DANH

THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ

(VẤN ĐỀ CƠ BẢN)

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ
(VẤN ĐỀ CƠ BẢN)

NGUYỄN THÀNH DANH

THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ
(VẤN ĐỀ CƠ BẢN)

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

LỜI TỰA

Chúng tôi rất hài lòng trước sự hưởng ứng nồng nhiệt của độc giả đối với lần tái bản thứ 3 của sách chúng tôi. Nhiều bạn đồng nghiệp các đại học cũng đã bày tỏ mối nhiệt tình cổ vũ cho lần tái bản này.

Chúng tôi cũng xin chân thành cảm tạ quý vị giáo sư đã bỏ thì giờ góp ý kiến bổ túc và cải tiến lần tái bản này.

Cũng xin lưu ý là lần tái bản thứ 4 này đã đến với độc giả chỉ sau 2 năm, vì do những đổi thay nhanh chóng của tình hình doanh thương trên thế giới, chúng tôi phải vội vã cung cấp cho độc giả những dữ kiện càng sớm càng tốt.

Độc giả cần biết về những lực lượng chính yếu đang hình thành nền thương mại quốc tế hiện nay, như là chính sách toàn cầu hóa xí nghiệp, tình hình Âu châu năm 1992, Hiệp ước tự do mậu dịch giữa Hoa Kỳ và Canada, phong trào Glat-nốt và Đổi mới (Perestroika) của khối Xô-viết. Nạn động đất ở Hoa lục và khuynh hướng cạnh tranh giữa Hoa Kỳ, Nhật Bản, Âu châu và khối Nic.

Phạm vi và mục đích của quyển sách

Chương trình về thương mại quốc tế này được soạn cho trình độ cử nhân hoặc dành cho khóa cao học quản trị kinh doanh (MBA). Nhiều Phân viện cho sinh viên theo học khóa thương mại quốc tế trước khi họ được trang bị kiến thức căn bản. Do đó, cần phải tổ chức thảo luận trước về các chức năng thương mại trong bối cảnh toàn cầu, nhờ đó mà quý vị giáo sư sẽ dễ dàng tiếp cận với lối trình bày đề tài.

Trong những phân khoa chưa cần học môn thương mại quốc tế, thì nhiều vị giáo sư dùng sách này làm bài học bổ túc cho các bộ môn quốc tế về tài chính, quản lý, tiếp thị, v.v...

Nhiều khóa hội thảo cấp lãnh đạo thương mại dùng sách này làm tài liệu thảo luận về thương mại quốc tế và họ mua sách để làm tài liệu tham khảo.

Phần đầu tập sách này trình bày bản chất của nền thương mại quốc tế và ba môi trường hoạt động của nhà doanh nghiệp.

Trong phần 2, chúng tôi nghiên cứu về sự phát triển của các tổ chức quốc tế lớn, về hệ thống tiền tệ quốc tế, ảnh hưởng của nó đối với thương mại.

Trong phần 3, chúng tôi thảo luận về các lực lượng khả kiềm tỏa

của môi trường thương mại và những hậu quả của chúng trong thương trường.

Trong phần cuối, chúng tôi lật ngược cách trình bày, đề cập đến các chức năng quản lý, bàn về phương thức giúp nhà quản lý đối phó với các lực lượng đối nghịch.

Chương cuối dành để mô tả xu hướng và đường hướng mới của các xí nghiệp toàn cầu.

Theo những cuộc thăm dò của chúng tôi, thì tập sách này cũng dễ hiểu đối với sinh viên. Nhờ vậy, quý vị giáo sư sẽ đỡ tốn công giải thích, để dành thì giờ triển khai các đề mục họ ưa thích và thảo luận về các diễn biến mới nhất trong lĩnh vực biến động này.

Mỗi chương sách đều bắt đầu bằng một bản kê, tiếp theo là một bản ghi các sự kiện thương nghiệp liên quan đến nội dung trình bày trong chương ấy.

Để giúp sinh viên làm quen với ngôn ngữ thương trường, chúng tôi soạn thêm một số định nghĩa thuật ngữ.

Phần quan điểm quốc tế là bài đọc liên quan đến nội dung đề tài, đó là đặc điểm tân kỳ của quyển sách.

Các bản tóm lược luận bàn về công dụng của việc ứng dụng đề tài, rất được chúng tôi đặc biệt nhấn mạnh. Một số được đúc kết từ kinh nghiệm lãnh đạo xí nghiệp của chúng tôi trong 34 năm qua tại Hoa Kỳ về các quốc gia khác. Nhiều bài đọc khác cũng đã được soạn thảo bổ sung, như 3 bài cuối của cuốn sách.

CHƯƠNG 1

NHẬN THỨC CƠ BẢN VỀ DOANH THƯƠNG QUỐC TẾ

Về việc quốc tế hóa thị trường...

"Chẳng còn có điều gọi là một nền kinh tế quốc gia thuần túy. Phần còn lại của thế giới thật quá lớn để có thể không biết đến, dù như là một thị trường hay là một người cạnh tranh. Nếu các trường doanh thương không làm gì khác hơn là đào tạo cho sinh viên biết tư duy theo cấp độ quốc tế, thì cũng đã hoàn thành được một nhiệm vụ quan trọng".

John Young, CEO, Hewlett-Packard

"Việc không nhận ra được là chúng ta đang ở trong một nền kinh tế toàn cầu là khiếm khuyết lớn nhất của giới lãnh đạo Mỹ hiện nay. Đó là một thực tế của cuộc sống, dù ta sản xuất giày hoặc chế tạo xe hơi thì cũng thế".

Douglas D.Danforth, nguyên CEO, Westinghouse

Đối tượng nghiên cứu

Trong chương này, các bạn sẽ nghiên cứu:

1. Sự phân biệt giữa các công ty đầu thập niên 1900 và những công ty toàn cầu hiện nay.
2. Tại sao doanh thương quốc tế phải là một ngành học riêng.
3. Ba môi trường: trong nước, ngoài nước và quốc tế - trong đó các công ty đa quốc gia hoặc toàn cầu hoạt động.

4. Những lực lượng nào trong các môi trường này được phân loại là có thể kiểm soát và không thể kiểm soát.

5. Những thuật ngữ dùng để mô tả một công ty có những hoạt động chủ yếu tại nhiều nước.

Những từ và khái niệm chủ yếu

. Sự tước đoạt

. Nước chủ nhà

. Môi trường

. Các lực lượng không kiểm soát được

. Các lực lượng có thể kiểm soát

. Môi trường trong nước

. Môi trường ngoài nước

. Môi trường quốc tế

. Tiêu chuẩn tự định theo thông lệ quốc tế

. Công ty toàn cầu

. Công ty đa quốc gia

DIỄN TIẾN KINH DOANH

Phát biểu của hai chủ tịch trong số 500 công ty toàn cầu nêu trong tạp chí Fortune được trích dẫn ở đầu chương này tiêu biểu cho điều mà các nhà lãnh đạo doanh thương trên khắp thế giới nhận xét về việc quốc tế hóa nhanh chóng các thị trường. Họ đã đi đến kết luận này bởi lẽ các công ty đã trưởng thành ở cấp độ quốc tế trong ba thập niên qua, là công ty hoạt động trong một thị trường toàn cầu. Sự thay đổi nhận thức này nêu lên một số câu hỏi đáng quan tâm cho các bạn - là sinh viên - và giáo sư của các bạn về vấn đề các bạn chuẩn bị để hoạt động trong môi trường mới này.

1. Các nhà lãnh đạo doanh thương có nhận ra được sự cần thiết đối với tất cả sinh viên môn doanh thương là phải nghiên cứu những khía cạnh quốc tế của doanh thương không?

2. Việc nghiên cứu các khía cạnh quốc tế cần được đưa vào học trình doanh thương như thế nào?

3. Việc học ngoại ngữ có tầm quan trọng như thế nào?

4. Phần lớn các nhà quản lý đã có được sự thông thạo quốc tế ra sao?

5. Sau khi tốt nghiệp đại học, có những cơ may nào để ra nước ngoài làm việc?

6. Những kết quả của việc đào tạo về doanh thương?

Để trả lời những câu hỏi này, một số giáo sư môn doanh thương đã thăm dò ý kiến của những người lãnh đạo hàng đầu các doanh nghiệp trong nước. Kết quả ghi nhận như sau:

1. 90% những người được thăm dò trả lời rằng "hầu hết các công ty doanh thương, các tổ hợp trong nước cũng như quốc tế, sẽ bị ảnh hưởng gián tiếp hoặc trực tiếp bởi những phát triển kinh tế và chính trị trên trường quốc tế, các nhà doanh nghiệp cần có khả năng hiểu biết và dự kiến được những ảnh hưởng đó".

Một cuộc nghiên cứu toàn quốc khác của Giáo sư Kobrin cho thấy: "bất kỳ nhà quản lý nào cũng sẽ phải can dự ở cấp độ quốc tế đã gia tăng một cách đột ngột. Những người làm những công việc ở trong nước thấy mình can dự vào một số tác động hỗ tương vượt ra ngoài biên giới và phải giao lưu với các nền văn hóa khác". Hai phần ba những người trả lời cho là có một sự gia tăng số người Mỹ phải hoạt động ở cấp độ quốc tế trong thập niên qua và 57% cho là con số này còn tăng. Ở một cuộc nghiên cứu thứ ba của các nhà điều hành tại 100 công ty lớn cho thấy 97% cho rằng sức ép cạnh tranh quốc tế sẽ tăng đáng kể trong 5 năm tới. Tuy nhiên, đa số (66%) cho rằng các nhà quản lý Mỹ "không biết một cách đáng thương về thị trường nước ngoài".

2. Cơ quan cấp giấy chứng nhận cho các trường doanh thương AACSB, nhận thức được sự cần thiết phải gia tăng nội dung quốc tế của học trình doanh thương đã thay đổi các tiêu chuẩn của mình vào năm 1974 để đi đến chỗ qui định những khía cạnh toàn cầu cũng như quốc nội của doanh thương phải được dạy cho các sinh viên ngành doanh thương. Nhưng làm thế nào để đưa các lĩnh vực này vào học trình thì không thấy qui định rõ.

Tuy nhiên, cấp điều hành các cơ sở kinh doanh lớn tại Đông Nam và Nam California đã dứt khoát cho rằng nên học về "các nguyên tắc doanh thương quốc tế" bằng cách tổ chức những khóa học về doanh thương quốc tế hơn là cố gắng để quốc tế hóa các khóa học hiện có".

3. Mặc dù đại đa số những người được phỏng vấn trong cuộc nghiên cứu Kobrin tin rằng khả năng nói được một ngoại ngữ là một lợi thế

quan trọng, nhưng họ không coi đó là điều then chốt. Tuy nhiên, Kobrin tin chắc rằng việc thông thạo ít nhất một ngoại ngữ phải trở thành một tiêu chuẩn đối với các nhà quản trị. "Việc học ngoại ngữ có thể giúp tái tạo kinh nghiệm nước ngoài bằng cách tạo sự hiểu biết trực giác đối với những dị biệt quốc tế. Những cuộc phỏng vấn đã gợi ý một cách mạnh mẽ là cần phải có sự thông thạo nào đó về một ngôn ngữ khác để hiểu được giá trị của nó".

4. Hầu hết các nhà quản lý đã có được kinh nghiệm quốc tế thông qua các chuyến đi kinh doanh (92%) và công việc đảm nhiệm ở nước ngoài (71%). Nhưng đáng lưu ý là những người được phỏng vấn trong cuộc nghiên cứu Kobrin cho rằng các cơ hội để cho người Mỹ nhận công tác ở nước ngoài với tư cách các nhà quản lý dài hạn đã sút giảm và sẽ còn sút giảm. Một yếu tố quan trọng không kém giúp họ hiểu biết về các nước khác là những thông tin từ các báo chí như Tuần Doanh thương, Nhà kinh tế, Thời báo Niu Ooc và Doanh thương quốc tế (63% những người trả lời).

5. Có thể là chỉ trừ ngành ngân hàng quốc tế, còn thì ít có cơ hội để những sinh viên vừa tốt nghiệp được bổ nhiệm công tác ở nước ngoài dù cho họ có kỹ năng căn bản về doanh thương và khả năng sinh ngữ. Lý do trước tiên họ phải nắm bắt cơ quan thâu dụng mình kinh doanh ra sao và họ phải trở nên thành thạo trong một vài lĩnh vực hoạt động của công ty. Doanh thương quốc tế đã trở thành quan trọng đối với nhiều công ty đến mức họ không chỉ hài lòng với việc gửi đi đào tạo ở nước ngoài như trước kia. Mặc dù một số sinh viên tốt nghiệp muốn ra nước ngoài để có thể may mắn tìm được việc với một đơn vị hay văn phòng đại diện cho công ty trong nước chịu trách nhiệm kinh doanh ở nước ngoài, một số khác trước hết phải thủ đắc được trình độ chuyên môn kỹ thuật trong công tác ở trong nước. Nếu bạn ở trong nhóm thứ hai này, chúng tôi khuyên bạn sau khi làm cho công ty được hai, ba năm, bạn hãy báo cho phòng nhân viên và thủ trưởng phụ trách kinh doanh quốc tế trong lĩnh vực công tác của bạn biết là bạn mong muốn làm việc với họ. Một số đã thành công được trong lĩnh vực doanh thương quốc tế bằng cách trước hết nắm bắt kinh nghiệm nghiệp vụ trong các hoạt động trong nước của một công ty rồi xin được việc trong hoạt động quốc tế của một công ty khác cùng ngành nghề.

6. Từ cuộc thăm dò Kobrin chúng ta thấy rằng trong khi nhu cầu về chuyên môn quốc tế gia tăng đáng kể thì lại có ít cơ may hơn để có được trình độ đó qua kinh nghiệm. Vì lý do này, các cơ sở giáo dục và các công ty phải tìm ra cách để thay thế kinh nghiệm bằng giáo dục.

Có một cách làm điều này là theo học một khóa doanh thương quốc tế, như bạn đang làm. Khóa học này sẽ giúp bạn phát triển cơ sở để nắm bắt kinh nghiệm quốc tế trong khi bạn còn học đại học. Vào cuối khóa học, bạn sẽ có được một sự hiểu biết có hệ thống về những lực lượng môi trường khác nhau không kiểm soát được và ảnh hưởng của chúng đối với cơ sở kinh doanh. Một lợi ích khác nữa: vì nhiều đề tài bạn sẽ học là những vấn đề quan trọng mà các chính phủ và các nhà lãnh đạo thế giới đang phải đối phó, nên bạn sẽ trở thành một công dân am hiểu tình thế hơn.

Nếu bạn còn nghi ngờ gì về sự can dự của bạn vào một nền kinh tế toàn cầu, bạn hãy để ra vài phút để nhớ lại xem bạn bắt đầu một ngày như thế nào. Sau khi thức dậy, có thể bạn liếc qua chiếc đồng hồ đeo tay Timese để xem mấy giờ rồi và bật TV RCA lên xem tin tức và tin thời tiết trong khi bạn tắm. Sau khi sấy tóc cho khô với máy sấy Conair, bạn nuốt vội món điểm tâm ăn liền hiệu Carnation và cà phê Sanka, đánh răng với kem Close-up, đi học bằng xe Honda lốp Firestone và bình đầy xăng Shell.

Trong khi đó, ở phía bên kia địa cầu, một nhóm sinh viên Nhật Bản mặc áo sơmi Lacoste, quần Jeans Levi, đi giày Adidas có thể đang tắt máy IBM trong phòng điện toán và bàn bạc xem nên ghé ăn hamburger, uống Côca tại tiệm Mc Donald hoặc uống cà phê ăn bánh rán tại Mister Donut. Họ lên xe Ford Prebe lốp Goodyear và lái đi.

Thế bạn và các sinh viên Nhật giống nhau ở điểm nào? Bạn và họ đều tiêu thụ những sản phẩm do các công ty nước ngoài chế tạo. Đấy là doanh thương quốc tế.

Hơn nữa, các nhà lãnh đạo doanh thương và các học giả tiên đoán rằng các sự kiện như Âu châu 1992 (khi Cộng đồng Âu châu gạt bỏ hầu hết các ranh giới còn lại giữa các nước thành viên) và Hiệp định Mậu dịch tự do Hoa Kỳ - Canada (có hiệu lực năm 1989) sẽ khiến việc quốc tế hóa thị trường diễn ra ở một tiến độ nhanh hơn. Tất cả những điểm này nêu bật lên một sự kiện: Giới doanh thương cần thiết phải có một số kiến thức về doanh thương quốc tế.

Doanh thương quốc tế phải chăng là điều mới mẻ? Phải chăng những thông lệ xuất khẩu và thiết lập hoạt động ở hải ngoại chỉ mới xuất phát gần đây? Chúng ta hãy xem qua lịch sử doanh thương quốc tế.

LỊCH SỬ DOANH THƯƠNG QUỐC TẾ

Mậu dịch quốc tế và công ty quốc tế không phải là những lĩnh vực

mới của doanh thương. Ngay cả trước công nguyên, thương nhân vẫn gởi đại diện ra nước ngoài để bán hàng của họ. Công ty Đông Ấn của Anh, một công ty thương mại được thành lập năm 1600, đã thiết lập các chi nhánh ở nước ngoài, như là một số thương gia ở thuộc địa Mỹ vào thập niên 1700. Những ví dụ ban đầu của sự đầu tư trực tiếp của Mỹ ở nước ngoài là những nhà máy tại Anh được thiết lập bởi hãng sản xuất súng cầm tay Colt và hãng Ford y không dính dáng gì đến Henry Ford. (cao su lưu hóa) được xây dựng trước thời Nội chiến. Tuy nhiên cả hai hoạt động này đều thất bại chỉ sau ít năm.

Cuộc kinh doanh thành công đầu tiên của Mỹ đi vào lĩnh vực sản xuất ở nước ngoài là nhà máy tại Scotland do hãng máy may Singer xây dựng năm 1868. Đến năm 1880, Singer đã trở thành một tổ chức kinh doanh hải ngoại nổi tiếng với nhiều nhà máy sản xuất ở nước ngoài. Các công ty khác tiếp nối và đến năm 1914, ít nhất 37 công ty Hoa Kỳ đã có cơ sở sản xuất tại hai địa điểm ở nước ngoài hoặc nhiều hơn. Vào lúc đó, đầu tư trực tiếp ở nước ngoài của Mỹ là $2,65 tỷ, hoặc khoảng 7% tổng sản phẩm quốc gia. Hãy lưu ý là mặc dù đầu tư trực tiếp ở nước ngoài của Mỹ đã lên tới $309 tỷ vào năm 1987, tỷ lệ so với tổng sản phẩm quốc gia cũng chỉ là 7%. Trong thời gian đó, xuất khẩu của Mỹ, lĩnh vực khác của doanh thương quốc tế, đã tăng từ 2 tỷ đôla lên 425 tỷ đô la.

Trong số những cơ sở kinh doanh đã đứng vững ở nước ngoài có National Cash Register và Burrough, với các nhà máy chế tạo tại Âu châu; Parke-Davis với một nhà máy gần Luân đôn (1902); công ty ô tô Ford có các nhà máy lắp ráp hoặc đại lý phân phối tại 14 nước. General Motors và Chysler đã tiếp bước không lâu sau đó và cho đến thập niên 1920, cả 3 công ty đã có những hoạt động hải ngoại tầm cỡ. Đáng chú ý là, hoàn toàn ngược lại với tình hình hiện tại, tất cả những ô tô bán tại Nhật đều do Ford và General Motor chế tạo tại Hoa Kỳ, và đưa sang Nhật dưới dạng hàng rời để được lắp ráp tại đó. Một hãng khác cũng sớm đầu tư ra nước ngoài là General Electric. Năm 1919 công ty đã có các nhà máy tại châu Âu, Mỹ latinh và châu Á.

Mặc dù các công ty của Mỹ vượt rất xa về đầu tư ở nước ngoài, các công ty Âu châu cũng đã chuyển ra hải ngoại. Friedrich Bayer mua cổ phần trong một nhà máy ở Nữu Ước vào năm 1865, sau hai năm lập nhà máy tại Đức. Kế đến, vì thuế nhập khẩu cao tại các thị trường hải ngoại, ông tiến hành thiết lập các nhà máy tại Nga (1876), Pháp (1887) và Bỉ (1908); Bayer, nay là một trong 3 công ty hóa chất lớn nhất thế giới (doanh số $21 tỷ), hoạt động tại 70 nước. Chỉ doanh số thường niên tại Hoa Kỳ đã là trên $4 tỷ. Các công ty Âu châu khác như Unilever

(Anh - Hàlan), Nestlé (Thụy Sĩ), Philips (Hàlan) và Imperial Chemical (Anh) cũng đã dành được chỗ đứng tại nhiều quốc gia.

Điều này cho thấy rõ ràng là các công ty đa quốc gia đại loại như vậy đã hiện diện trước cả chiến tranh thế giới thứ nhất. Vậy thì tại sao chỉ gần đây chúng mới trở thành đối tượng được bàn luận và nghiên cứu nhiều? Có sự khác biệt nào không giữa công ty doanh thương quốc tế của đầu thập niên 1900 và công ty toàn cầu hiện nay?

Công ty toàn cầu: một tổ chức ra sức tiêu chuẩn hóa các hoạt động trên khắp thế giới trong mọi lĩnh vực hoạt động.

Sự tăng trưởng có tính chất bùng nổ

Một sự khác biệt quan trọng là sự tăng trưởng có tính chất bùng nổ về cả quy mô lẫn số lượng của các công ty đa quốc gia Hoa Kỳ và nước ngoài trong 3 thập niên qua. Mặc dù không có các dữ liệu về quy mô và số lượng của chúng, một bản nghiên cứu của Cộng đồng Châu Âu (EC) vào năm 1976 ước tính rằng có khoảng 10.000 công ty đa quốc gia trên toàn thế giới - 4.534 tại Châu Âu và 2.570 tại Hoa Kỳ. Cùng với sự gia tăng số lượng của các công ty toàn cầu và các công ty đa quốc gia là sự gia tăng tổng số đầu tư trực tiếp của nước ngoài (FDI) đầu tư trực tiếp của nước ngoài là đầu tư đủ để nắm quyền kiểm soát quản trị một cách có ý nghĩa. Tại Hoa Kỳ 10% cổ phần là đủ; tại các nước khác, chỉ từ 20 đến 25% cổ phần mới được xem là đầu tư trực tiếp.. Số này đã từ $105 tỷ năm 1967 tăng lên $776 tỷ năm 1987 - tăng gấp 7 lần chỉ trong 20 năm. Cùng thời gian đó, FDI của Hoa Kỳ tăng từ $59 tỷ lên $260 tỷ - 4,5 lần con số của năm 1967.

Trung tâm của Liên hợp quốc về các công ty xuyên quốc cho biết đa số là các công ty cỡ trung bình với doanh số thường niên dưới $1 tỷ, 56 công ty lớn nhất đạt doanh số từ $10 tỷ đến $100 tỷ, 600 công ty đa quốc gia hoặc toàn cầu lớn nhất chiếm từ 1/5 đến 1/4 giá trị hàng hóa kinh tế thị trường thế giới. Trung tâm cũng cho biết thêm bằng tầm quan trọng của chúng với tính cách là những hãng nhập khẩu càng lớn hơn nữa. Chẳng hạn, từ 80 đến 90% xuất khẩu của Hoa Kỳ và Anh liên quan tới các công ty đa quốc gia hoặc toàn cầu. Tại Nhật Bản, chỉ 9 công ty thương mại tổng hợp đã chiếm 45,1% xuất khẩu và 76,7% nhập khẩu toàn quốc.

Do hậu quả của việc phát triển này, các chi nhánh của công ty nước ngoài đã ngày càng trở nên quan trọng trong đời sống công nghiệp và kinh tế của nhiều quốc gia phát triển hoặc đang phát triển.

Tầm quan trọng đang lan ra của các công ty có chủ nước ngoài trong những nền kinh tế địa phương bị một số chính phủ xem là đe dọa đến quyền tự trị của họ. Tuy nhiên, thập niên 1980 đã chứng kiến một sự tự do hóa rõ rệt các chính sách và thái độ của các chính phủ đối với đầu tư nước ngoài tại những nước phát triển lẫn các nước đang phát triển. Một trong những lý do quan trọng nhất của việc thay đổi thái độ là nhận thức cho rằng hầu hết công nghệ thương mại hiện đại phát sinh từ các công ty đa quốc gia và toàn cầu. Muốn cạnh tranh trong các thị trường thế giới, các công ty tại những nước này phải có được công nghệ đó dưới hình thức đầu tư trực tiếp, mua tư bản phẩm, và quyền sử dụng nghiệp vụ chuyên môn của các công ty toàn cầu hoặc đa quốc gia .

Dù có sự thay đổi thái độ này, vẫn còn có những người công kích các công ty toàn cầu lớn, và họ trích dẫn các thống kê sau đây, để "chứng minh" là các chính phủ chủ nhà bất lực đối với các công ty đó.

1. Chỉ 18 quốc gia có tổng sản phẩm quốc dân lớn hơn tổng doanh thu thường niên của General Motors, công ty hoàn vũ lớn nhất thế giới.

Bảng 1-1. *Xếp hạng các công ty hoàn vũ và các quốc gia theo tổng sản phẩm quốc dân hoặc tổng doanh thu*

Hạng	Quốc gia hay công ty	Tổng sản lượng hoặc tổng doanh thu năm 1987
(tính bằng tỷ $)		
18.	Áo	$116.7
19.	General Motors	101,8
20.	Đan Mạch	97.9
21.	Phần Lan	86.3
22.	Na Uy	81.7
23.	Royal Dutch Shell	78.3
24.	Nam Phi	77.3
25.	Exxon	76.4
26.	Achentina	75.8
27.	Ford Motor	71.6
28.	Ả Rập Sau đi	68.7
29.	Indonexia	66.0
30.	Thổ Nhĩ Kỳ	65.4
31.	Ba Lan	63.8

Hạng	Quốc gia hay công ty	Tổng sản lượng hoặc tổng doanh thu năm 1987
32.	Angiêri	63.1
33.	Nam Tư	60.5
34.	IBM	54.2
35.	Mobil	51.2
36.	Vênêxuêla	48.3
37.	Thái Lan	46.8
38.	Hy Lạp	46.7
39.	Hồng Công	46.2
40.	British Petroleum	45.2
41.	Pêru	44.6
42.	Toyota Motor	41.5
43.	IRI (Ý)	41.3
44.	General Electric	39.3
45.	Daimler-Benz	37.5
46.	Bồ Đào Nha	34.9
47.	Pakixtang	34.6
48.	Texaco	34.4
49.	Philippin	34.3
50.	Colombia	33.6

2. Tổng doanh số của GM vượt quá con số tổng thu nhập quốc dân của 52 nước.

Theo như bảng 1-2 cho thấy, những ý kiến trên hẳn là xác thực. Nếu các quốc gia và các công ty công nghiệp được xếp hạng theo tổng sản phẩm quốc gia và tổng doanh số, thì 48 trong số 100 công ty hàng đầu có tên trên danh sách là những công ty công nghiệp. Tuy nhiên, chúng ta cần thấy rằng, bất kể tầm vóc của công ty mẹ ra sao, các công ty con đều hoạt động dưới quyền hạn của chính phủ nước chủ nhà. Các chi nhánh của các công ty này phải tuân thủ luật lệ địa phương, bằng không sẽ bị truy tố hoặc thậm chí bị truất hữu. Ví dụ: sự mất đi các công ty con của Plizer và ITT ở Chilê và sự tịch biên tài sản của Dow Coming tại Venezuela. Đáng lưu ý là mối đe dọa truất quyền sở hữu đã giảm bớt trong thập niên 1980. Trong thời kỳ 1970-1975 có 336 hành vi truất quyền sở hữu, nhưng từ 1980 đến 1985, chỉ có 15. Hầu hết các bất đồng này được giải quyết bởi hình thức trọng tài.

Bảng 1-2

Xếp hạng	Quốc gia/công ty	Tổng / Tổng doanh số năm 1987 (tính bằng $ tỷ)
50.	AT&T	33.6
50.	Ixrael	33.6
53.	Ai Cập	32.8
54.	Niu Di Lân	30.6
55.	DuPont	30.5
56.	Volkswagen	30.4
57.	Hitachi	30.3
58.	Fiat	29.6
59.	Malaixia	29.2
60.	Siemens	27.5
61.	Matsushita	27.3
62.	Unilever	27.1
63.	Chrysler	26.3
64.	Philips	26.0
64.	Chevron	26.0
66.	Ailen	25.8
67.	Nissan Motor	25.7
68.	Cô Oét	25.6
69.	Hungari	25.1
70.	Renault	24.5
71.	ENI (Italia)	24.2
72.	Xyri	23.7
73.	Nestlé	23.6
74.	Nigiêria	23.4
75.	U.A.E	23.3
76.	BASF (Đức)	22.4
77.	Phillip Morris	22.3
78.	CGE (Pháp)	21.2
78.	Elf Aquitaine	21.2
79.	Samsung (Korea)	21.1
80.	Bayer	20.7

Ghi chú: Không gồm các quốc gia không báo cáo TSPQD cho ngân hàng thế giới.

Số liệu được lấy từ Ngân hàng thế giới, các Biểu thế giới 1988-89 (Washington DC 1989) "50 công ty công nghiệp lớn nhất thế giới" Fortune, 1/8/1988 trang D3-D4.

Truất quyền sở hữu và các vấn đề có liên quan được đề cập đến ở Chương 10 và 11.

Sự kiểm soát chặt chẽ hơn từ trung tâm

Một khác biệt quan trọng thứ hai giữa công ty toàn cầu hiện đại và công ty quốc tế thuở xưa là sự kiểm soát chặt chẽ hơn nhiều của công ty mẹ đối với các công ty con. Dù các công ty con ở rải rác khắp thế giới, ban quản trị điều hành tại trụ sở ở trong nước phối hợp, tổng hợp và phân tích các hoạt động của chúng. Có được sự kiểm soát như thế là nhờ có phương tiện chuyển vận nhanh chóng bằng máy bay và nhờ khả năng nhanh chóng truyền đi và phân tích những số lượng thông tin lớn qua điện thoại, telex, fax và máy điện toán.

Trước kia, đi nước ngoài bằng tàu thuyền, liên lạc chủ yếu bằng thư, mỗi lần thông tin đến được cơ quan chỉ huy trong nước phải mất nhiều ngày để xử lý rồi ban lãnh đạo cấp cao mới quyết định được. Trong những điều kiện đó ít có khả năng phối hợp chặt chẽ các hoạt động giữa công ty mẹ và các công ty con ở nước ngoài nên các công ty con tại địa phương được dành cho một mức độ độc lập lớn. Ngoài ra, phương tiện vận chuyển nghèo nàn giữa các nước và sự ngăn cản của hàng rào mậu dịch thuế quan khiến cho một công ty tại một nước khó bán sản phẩm của mình sang nước khác. Điều này có nghĩa ít có nhu cầu để hợp nhất chặt chẽ; do vậy mỗi công ty con có khuynh hướng hoạt động tại thị trường nội địa của riêng mình.

Tuy nhiên, những điều này đang đổi thay. Việc thành lập những nhóm thị trường khu vực chẳng hạn cộng đồng Âu châu và Hiệp hội tự do mậu dịch châu Âu, cũng như những cải tiến trong các phương tiện vận chuyển đã khiến cho sự buôn bán giữa các nước dễ dùng hơn. Do vậy, sự kiểm soát chặt chẽ hơn từ trung ương là cần thiết và có thể thực hiện.

Phản ứng của các nước chủ nhà

Nước chủ nhà là quốc gia mà tại đó một chi nhánh của công ty nước ngoài được thiết lập.

Ngay từ đầu thập niên 1950, chính phủ các nước chủ nhà đã nhận

thức được rằng việc thiết lập ngày càng nhiều doanh nghiệp kiểm soát bởi những ban quản trị ở ngoài thẩm quyền của mình đưa đến hậu quả là các công ty con tại địa phương có thể theo đuổi những mục tiêu đối nghịch với các mục tiêu của chính phủ. Điều này, theo họ, sẽ làm suy yếu chủ quyền quốc gia.

Chẳng hạn, nếu các nhà lãnh đạo chính quyền cho rằng cần phải thiết lập một chính sách tiền tệ chặt chẽ, do vậy giới hạn số vốn dành cho việc phát triển công nghiệp, họ sợ rằng các công ty con thuộc sở hữu nước ngoài có thể làm đảo lộn các kế hoạch của chính phủ bằng cách đưa vốn từ nước ngoài vào. Nếu họ muốn tăng thuế để giảm mãi lực, các chủ nhân khiếm diện có thể chuyển sản xuất đi nơi khác và do đó nguồn cung cấp công ăn việc làm có thể bị mất.

Trong khi các chính phủ phấn đấu để cung cấp thêm nhiều hạ tầng cơ sở, như xa lộ, các cơ sở giáo dục, nhà ở và vô số yếu tố của một mức sống cao hơn, họ cần phải có thêm ngoại tệ. Các nỗ lực này sẽ bị suy yếu bởi bất cứ điều gì làm giảm nguồn ngoại tệ, chẳng hạn như lệ phí trả cho người nước ngoài về các dịch vụ quản lý và trợ giúp kỹ thuật, hoặc các quy định của hội sở ở công ty mẹ cấm các công ty con xuất khẩu hoặc mua nguyên liệu giá thấp tại thị trường tự do thay vì từ công ty mẹ.

Những ảnh hưởng này phổ biến đến mức nào chưa rõ. Công ty đa quốc gia là một khái niệm mới và các hoạt động của nó chưa được hiểu trọn vẹn. Để có thể đối phó với các ảnh hưởng đó, các chính phủ phải hiểu về chúng hơn nữa. Vào đầu thập niên 1970, nhiều tổ chức quốc gia, và quốc tế đã nghiên cứu loại hình tổ chức kinh doanh mới này. LHQ thiết lập một ủy ban về các công ty xuyên quốc gia, chuyên thông tin và nghiên cứu để giải quyết, các vấn đề liên quan đến các hoạt động các doanh nghiệp đa quốc. Nhiều cuộc hội thảo được tổ chức nhằm đào tạo các viên chức chính phủ thương thuyết với các hãng xưởng đó. Trên khắp thế giới, các chuyên gia của chính quyền, các nhà nghiên cứu các cây bút về doanh thương cho ấn hành sách về các mặt khác nhau của công ty đa quốc gia.

DOANH THƯƠNG QUỐC TẾ LÀ MỘT NGÀNH KHOA HỌC KINH TẾ ĐỘC LẬP

Tầm quan trọng ngày càng tăng của các thị trường nước ngoài đối với các cơ sở kinh doanh quốc tế - thêm sự kiện là hàng ngàn công ty ra làm ăn ở nước ngoài lần đầu - khiến cho các nhà quản lý nhất thiết

phải hiểu biết chút ít về những khó khăn rắm rối của việc kinh doanh ở hải ngoại. Doanh thương quốc tế đang trở nên quá quan trọng để các ban quản trị có thể tiếp tục đào tạo nhân sự bằng cách đưa những người không có kinh nghiệm tuy đầy hứa hẹn ra các nhiệm sở thứ yếu ở hải ngoại, thế là nền công nghiệp phải nhờ đến các trường cao đẳng và đại học phụ giúp đào tạo. Điều này đặt trách nhiệm lên các nhà giáo dục, những người này sớm nhận thức rằng những phương tiện giáo dục vốn chủ yếu phát sinh từ mậu dịch quốc tế đã không còn thích ứng. Để điều chỉnh tình hình này, các nhà nghiên cứu đã gia tăng tìm tòi từ lĩnh vực doanh thương quốc tế mới xuất hiện. Nó đã được mở rộng nhiều từ việc nhấn mạnh khởi thủy đến kinh tế học quốc tế và nay bao gồm liên quan đến nhiều ngành như xã hội học, nhân chủng học, nghiên cứu luật pháp, chính trị học, địa lý và quản trị kinh doanh; các nhà quản lý doanh thương quốc tế ngày nay phải có một số kiến thức tất cả các lĩnh vực này.

Việc đưa thêm các khía cạnh quốc tế như là phần bổ sung cho việc nghiên cứu chức năng doanh thương quốc nội không cung ứng được một cái khung thích ứng cho việc xem xét những khác biệt giữa các môi trường quốc nội và quốc ngoại không nhằm hiểu được những sự dị biệt đó ảnh hưởng thế nào đến các quyết định của ban lãnh đạo. Doanh thương quốc tế, trong tư cách là một ngành học riêng, không những cho ta được cái khung đó mà còn cả phương cách để nghiên cứu những cách thức chính trong việc điều hành doanh thương quốc tế - công ty đa quốc gia, mà sự quản lý đòi hỏi trình độ chuyên môn trong việc xử lý các tình thế ít khi gặp phải trong một hoạt động thuần túy quốc nội.

Tuy nhiên, có những kẻ lập luận rằng một ngành học riêng là không cần thiết bởi lẽ những khái niệm học được từ lĩnh vực doanh thương là có tính cách phổ quát và có thể ứng dụng tại bất cứ nơi nào trên thế giới. Kinh nghiệm bản thân giúp chúng tôi nghĩ rằng luận cứ này cũng có cơ sở. Một số khái niệm và thông lệ kinh doanh có thể được chuyển giao nguyên vẹn, nhưng không phải tất cả đều có thể như vậy. Bởi lẽ có những khác biệt giữa các môi trường nước ngoài và sự hiện hữu của một môi trường quốc tế, một số khái niệm và thông lệ doanh thương phải được sửa đổi, một số khác thì không thể sử dụng được.

TÍNH ĐẶC THÙ CỦA DOANH THƯƠNG QUỐC TẾ

Doanh thương quốc tế khác với doanh thương quốc nội ở điểm là một cơ sở kinh doanh hoạt động ra ngoài biên giới phải đối phó với

những lực lượng của ba loại môi trường - quốc nội, quốc ngoại và quốc tế. Ngược lại, một công ty chỉ hoạt động trong phạm vi biên giới của một nước chỉ phải quan tâm chủ yếu với môi trường quốc nội mà thôi. Tuy nhiên, không một cơ sở kinh doanh quốc nội nào được hoàn toàn thoát khỏi các lực lượng môi trường quốc tế, vì khả năng phải đối phó với sự cạnh tranh của hàng nhập hoặc của các nhà cạnh tranh nước ngoài thiết lập hoạt động tại chính thị trường của mình là thường xuyên. Chúng ta trước hết hãy xét xem các lực lượng này và chúng hoạt động thế nào trong 3 môi trường này.

Các lực lượng trong các môi trường

Môi trường: mọi lực lượng xung quanh ảnh hưởng tới hoạt động và sự phát triển của cơ sở kinh doanh.

Môi trường được dùng ở đây là tổng hợp của mọi lực lượng xung quanh ảnh hưởng tới hoạt động và sự phát triển của cơ sở kinh doanh. Các lực lượng này cũng có thể được phân loại thành bên ngoài hoặc bên trong.

Lực lượng không kiểm soát được: là các lực lượng bên ngoài mà ban quản lý không thể trực tiếp kiểm soát.

Chúng gồm những lực lượng sau đây:

1. Cạnh tranh	6. Chế thể
2. Phân phối	7. Chính trị
3. Kinh tế	8. Văn hóa xã hội
4. Tài chính	9. Lao động
5. Pháp lý	10. Công nghệ

Các yếu tố mà ban quản lý có thể phần nào chủ động là các lực lượng bên trong, như các yếu tố sản xuất (vốn, nguyên liệu và con người) và những hoạt động của tổ chức (nhân sự, tài chính, sản xuất và tiêu thụ). Đây là những lực lượng có thể kiểm soát được mà ban quản lý phải giải quyết nhằm thích ứng với những biến đổi của môi trường không kiểm soát được.

Lực lượng kiểm soát được: là lực lượng bên trong mà ban quản lý giải quyết để thích ứng với thay đổi của các lực lượng không kiểm soát được.

Chúng ta thử xem một thay đổi trong lực lượng chính trị - Việc cộng đồng châu Âu thông qua Đạo luật một Âu châu duy nhất năm 1986

- đang ảnh hưởng như thế nào đến tất cả mọi lực lượng kiểm soát được của các công ty xí nghiệp trên toàn thế giới có kinh doanh với Tây Âu.

Luật này sẽ loại trừ các hàng rào kiểm soát biên giới; tiêu chuẩn sản phẩm; các mức thuế và thuế tiêu dùng khác nhau của các quốc gia trong EC, do đó tạo ra một thị trường nội bộ duy nhất của 320 triệu người của 12 nước thành viên EC. Mặc dù vẫn còn nghi vấn liệu mục tiêu này có thể đạt tới vào năm 1992 (thời hạn nhằm tới) không, các công ty ngay từ bây giờ đã cảm thấy ảnh hưởng của luật này, mà một số cho rằng đang tạo ra một "Pháo đài Châu Âu".

Hyster Co., một công ty Mỹ sản xuất xe nâng buộc phải ngưng gởi một số xe nâng chế tạo tại Mỹ trực tiếp sang các nhà buôn Châu Âu bởi lẽ thông tư quy định chúng trước hết phải được xác nhận trên đất EC. Giờ đây, công ty phải gởi xe nâng hàng sang cho nhà máy của mình ở Tô Cách Lan để được xác nhận và đóng dấu "E" lớn (thay cho EC) và phải chịu thêm chi phí. Hyster không còn có thể sử dụng các dây cáp bình điện Mỹ vì có một hình thức kiểm nghiệm bắt buộc - mà chỉ có một nhà cung cấp Đức sử dụng. Công ty đã phải thay đổi nhiều thiết kế để phù hợp với các tiêu chuẩn sản phẩm mới.

Tiến trình thích ứng này không hàm ý là các nhà quản lý phải thụ động chờ thay đổi diễn ra rồi mới phản ứng như trường hợp công ty Hyster. Trên nguyên tắc những nhà quản trị thành đạt nhất là những người am tường về các lực lượng môi trường đến mức không những họ chuẩn bị sẵn sàng và chờ đợi mà còn có thể đóng góp vào những sự thay đổi đó. Đây chính là điều Bộ thương mại Hoa Kỳ đã khuyến cáo các doanh nhân phải làm trong trường hợp Âu châu 1992. Họ phải am tường về vấn đề này đến mức có thể báo động cho chính phủ về các vấn đề và quan tâm của mình, do đó giúp các giới chức thảo luận những mối quan tâm đó với EC trong khi vẫn còn đủ thời gian để ảnh hưởng tới hành động của EC.

MÔI TRƯỜNG QUỐC NỘI

Môi trường quốc nội gồm tất cả các lực lượng không kiểm soát được phát sinh trong nội địa, bao quanh và ảnh hưởng tới hoạt động và phát triển của cơ sở kinh doanh. Hiển nhiên đây là những lực lượng mà các nhà quản lý rất quen thuộc. Tuy vậy, lực lượng quốc nội không có nghĩa là chúng không ảnh hưởng tới các hoạt động quốc ngoại. Chẳng hạn, nếu tại nội địa thiếu ngoại hối, chính phủ hạn chế đầu tư ra nước ngoài để giảm xuất lượng. Hậu quả là ban quản lý của các công ty đa quốc

thấy không thể phát triển các cơ sở hải ngoại như mong muốn. Trong một trường hợp khác của đời thường, một nghiệp đoàn đang đình công tại các nhà máy ở nội địa biết được ban giám đốc đang có nguồn cung cấp phụ tùng từ các công ty con ở hải ngoại. Những người đình công liền liên hệ với các nghiệp đoàn nước ngoài, và các nghiệp đoàn này cam kết không làm thêm giờ phụ trội để cung cấp những gì mà các nhà máy đang bị đình công không thể cung cấp. Ảnh hưởng của lực lượng môi trường quốc nội này chi phối cả quốc nội lẫn hải ngoại.

MÔI TRƯỜNG HẢI NGOẠI - QUỐC NGOẠI

Môi trường quốc ngoại:

Mọi lực lượng không kiểm soát được phát sinh ngoài nội địa, bao quanh và ảnh hưởng tới cơ sở kinh doanh.

Các lực lượng trong môi trường quốc ngoại cũng giống như các lực lượng ở môi trường quốc nội, có khác chăng là chúng diễn ra ở nước ngoài. Tuy nhiên, chúng tác động cách khác vì nhiều lý do, có thể kể một số như sau:

Mặc dù các loại lực lượng trong hai môi trường là giống nhau, các giá trị của chúng thường khác biệt rất nhiều và đôi lúc chúng hoàn toàn đối chọi nhau. Một ví dụ điển hình là trường hợp của Drener Industries và đường ống dẫn dầu của Liên Xô. Tháng 6/1982, Tổng thống Reagan mở rộng sự cấm vận của Hoa Kỳ ra tới các chuyến hàng chở thiết bị cho đường ống dẫn dầu, liên quan đến các công ty nước ngoài chế tạo thiết bị theo giấy phép nhượng quyền của Mỹ. Hội sở của Drener tại Hoa Kỳ chỉ thị cho công ty con tại Pháp ngưng sản xuất cho đơn đặt hàng máy nén. Tuy nhiên vào tháng 8, chính phủ Pháp ra lệnh cho Drener-France bất chấp lệnh cấm vận và bắt đầu giao hàng theo hạn định nếu không sẽ bị chế tài cả dân sự lẫn hình sự. Theo lời của phó chủ tịch tài chính của Drener "thì lệnh này đặt Drener vào cảnh trên đe dưới búa".

Những thay đổi khó thẩm định

Một vấn đề khác thuộc về các lực lượng quốc ngoại là chúng thường xuyên khó thẩm định, đặc biệt các yếu tố chính trị và pháp lý của chúng. Một đạo luật có tính chất dân tộc chủ nghĩa cao độ có thể được thông qua để xoa dịu một thành phần dân chúng. Nếu xét bề ngoài, một chính phủ có thể xem như là chống lại đầu tư nước ngoài, nhưng các

lãnh tụ thực dụng thực ra có thể khuyến khích điều đó. Một ví dụ điển hình là Mêhicô. Luật lệ được ban hành ngăn cấm các công ty nước ngoài được hoàn toàn sở hữu các công ty con, nhưng lại có điều khoản cho phép những trường hợp ngoại lệ "nếu sự đầu tư đóng góp cho an sinh của quốc gia". IBM đã xin được giấy phép thiết lập một công ty con do mình hoàn toàn sở hữu theo điều khoản này.

Các lực lượng tương quan

Trong những chương sau đây, ta sẽ thấy điều hiển nhiên là các lực lượng thường tương quan với nhau. Điều này tự nó chẳng có gì mới lạ, bởi lẽ nhà quản lý quốc nội cũng phải đối phó với tình thế đó. Tuy nhiên, chính các loại hình và mức độ tương tác diễn ra mới thường khác biệt. Chẳng hạn, việc phối hợp vốn ít và dồi dào lao động không chuyên tại nhiều nước đang phát triển có thể đưa tới việc sử dụng một mức công nghệ thấp hơn như là được sử dụng tại các nước công nghiệp hóa nhiều hơn. Nói cách khác, nếu được lựa chọn giữa việc trang bị máy móc chuyên dùng đắt tiền cần tới ít công nhân hoặc máy móc đa dạng, ít tốn kém hơn, cần nhiều lao động hơn, thì ban giám đốc thường lựa chọn giải pháp sau. Một ví dụ khác về tương tác là của các lực lượng thực thể và văn hóa xã hội. Những rào cản sự đi lại tự do của nhân dân một nước như sa mạc hoặc các dãy núi, giúp duy trì những ổ văn hóa riêng biệt trong cùng một quốc gia.

MÔI TRƯỜNG QUỐC TẾ

Môi trường quốc tế là tác động tương hỗ giữa (1) các lực lượng môi trường quốc nội với các lực lượng môi trường quốc ngoại và (2) các lực lượng môi trường quốc ngoại của một nước này với của một nước khác. Điều này phù hợp với định nghĩa Doanh thương quốc tế - là doanh thương mà hoạt động liên quan tới việc vượt ra ngoài biên giới quốc gia.

Ví dụ giám đốc mãi dịch của Goodyear-Chile không làm việc trong môi trường quốc tế nếu đương sự chỉ bán vỏ xe tại Chilê. Nếu Goodyear-Chile xuất khẩu vỏ xe sang Bolivia, thì viên giám đốc mãi dịch này bị ảnh hưởng bởi những lực lượng của cả môi trường quốc nội ở Chilê và môi trường quốc ngoại ở Bôlivia và do đó công tác trong môi trường quốc tế. Các tổ chức quốc tế mà hoạt động ảnh hưởng tới môi trường quốc tế cũng là một bộ phận của nó. Các tổ chức này gồm (1) các cơ quan hoàn vũ (ví dụ ngân hàng thế giới) (2), các tập hợp kinh tế khu vực của các nước (ví dụ Cộng đồng châu Âu) và (3) các tổ chức các nước

liên kết bằng những hiệp định công nghiệp (ví dụ tổ chức các nước xuất khẩu dầu lửa).v.v...

Việc ra quyết định rất phức tạp

Những ai hoạt động trong môi trường quốc tế đều thấy rằng việc ra quyết định trở nên phức tạp hơn là trong một môi trường quốc nội thuần túy.

Chẳng hạn, nếu ban giám đốc đồng ý thỏa mãn các yêu sách của lao động tại một công ty con nước ngoài, thì có thể họ phải giải quyết tương tự tại một công ty con khác vì các nghiệp đoàn có khuynh hướng trao đổi tin tức vượt qua các biên giới. Hơn nữa, như chúng ta sẽ thấy qua suốt giáo trình này, không những có nhiều tập hợp lực lượng, mà giữa chúng còn có rất nhiều dị biệt.

Một nguyên do chung khác của tính chất phức tạp môi trường quốc tế là việc các nhà quản lý không quen với các nền văn hóa khác. Tệ hại hơn, họ gán cho kẻ khác các sự lựa chọn và phản ứng riêng của họ. Ví dụ: viên giám đốc sản xuất nước ngoài, khi phải giải quyết các đơn đặt hàng tồn đọng, đã đề nghị trả thêm lương giờ phụ trội cho công nhân. Khi họ không đến làm, ông rất ngạc nhiên "ở bên tôi, khi nào công nhân cũng muốn làm thêm để có nhiều tiền". Điều mà viên giám đốc này không hiểu ra là công nhân thích có giờ nghỉ hơn là thêm tiền. Việc quy định vô thức về các giá trị văn hóa riêng của viên giám đốc, có lẽ là nguyên nhân lớn nhất của các sai lầm trong doanh thương quốc tế. Các nhà quản trị thành đạt đều kỹ lưỡng xem xét vấn đề trong bối cảnh các đặc điểm văn hóa địa phương cũng như của chính quốc gia mình.

Tiêu chuẩn tự quy chiếu: sự quy định vô thức về các giá trị văn hóa của mình khi xét đoán hành vi xử sự của kẻ khác trong một môi trường mới và khác biệt.

THUẬT NGỮ DOANH THƯƠNG QUỐC TẾ

Doanh thương quốc tế, như bất cứ ngành học nào, đều có các thuật ngữ riêng một số từ được sử dụng có định nghĩa khác nhau tùy theo người sử dụng. "Toàn cầu" chẳng hạn, đã trở thành thuật ngữ được chấp nhận rộng rãi nhất để chỉ một tổ chức sản xuất, tiêu thụ sản phẩm tại nhiều nước với mục đích thu lợi nhuận toàn cục của xí nghiệp. Tuy nhiên một số lại dùng các thuật ngữ như "xuyên quốc", "siêu quốc" hoặc "đa quốc" thay cho toàn cầu. Ngoài ra, "đa quốc" có thể có hai ý nghĩa riêng biệt, tùy theo người sử dụng muốn chỉ "quyền sở hữu" hoặc "các

địa bàn hoạt động". Chẳng hạn, đa quốc thường chỉ một cơ sở kinh doanh hoạt động tại nhiều hơn là một nước; tuy nhiên, các viên chức chính quyền tại các nước đang phát triển và một vài tổ chức quốc tế dùng từ đa quốc để chỉ một liên doanh mà những người sở hữu (các chính phủ hoặc các nhóm cổ đông) từ ba nước trở lên. Cũng các viên chức này gọi một công ty là hoạt động tại hai quốc gia trở lên là "xuyên quốc". Điều này càng gây thêm lẫn lộn vì trong nhiều năm, người Châu Âu vẫn dùng "xuyên quốc" để chỉ một công ty thành lập bằng cách sát nhập hai cơ sở kinh doanh cùng tầm cỡ từ các nước khác nhau. Nó không phải là một liên doanh. Bốn công ty xuyên quốc lớn nhất là (1) Unilever (Hà Lan - Anh) (2) Shell (Hà Lan - Anh) (3) Azko - Enka (Hà Lan - Đức) và (4) ABB, (sát nhập của ASEA (Thụy Điển) và Brow-Boveri (Thụy Sĩ)).

Đa quốc, toàn cầu và hoàn vũ

Một số người dùng từ "thế giới" và "toàn cầu" lẫn lộn với "đa quốc", nhưng "toàn cầu" ngày càng được dùng để chỉ một cơ sở kinh doanh tìm cách tiêu chuẩn hóa hoạt động trong mọi lĩnh vực kinh doanh nhưng đáp ứng được các khác biệt của thị trường quốc gia khi cần thiết.

Nhiệm vụ của ban quản trị của một cơ sở kinh doanh toàn cầu

(1) Tìm kiếm trên thế giới các cơ hội thị trường, các mối đe dọa từ các nhà cạnh tranh, các nguồn sản phẩm, nguyên liệu và tài trợ nhân sự. Nói cách khác, họ có một tầm nhìn toàn cầu.

(2) Tìm cách duy trì sự hiện diện trên các thị trường chủ yếu.

(3) Tìm ra các tương đồng và các dị biệt, giữa các thị trường.

Công ty toàn cầu hoặc đa quốc.

Công ty đa quốc: một tổ chức với chi nhánh tại nhiều quốc gia, mỗi một nơi đề ra chiến lược kinh doanh riêng căn cứ trên nhận thức về những dị biệt thị trường

Công ty đa quốc là một loại công ty mẹ với một số hoạt động ở hải ngoại, mỗi một hoạt động này được quyền thích nghi sản phẩm và chiến lược tiêu thụ của mình phù hợp với khía cạnh độc đáo của các thị trường riêng rẽ của họ.

"Công ty siêu quốc" được mô tả trong một ấn phẩm của LHQ như là một công ty trong đó cả hoạt động lẫn quyền sở hữu đều là đa quốc.

Các định nghĩa dùng trong giáo trình này

Trong giáo trình này, chúng ta sẽ sử dụng các định nghĩa ghi dưới đây, nói chung đã được giới doanh thương chấp nhận.

1. *Doanh thương quốc tế* là doanh thương có hoạt động vượt ra ngoài biên giới quốc gia. Định nghĩa này bao gồm: mậu dịch quốc tế, chế tạo ở nước ngoài, vận chuyển, du lịch, ngân hàng, quảng cáo, xây dựng, bán lẻ, bán buôn và truyền thông đại chúng.v.v...
2. *Doanh thương quốc ngoại* chỉ những hoạt động quốc nội tại một nước ngoài.
3. *Công ty đa quốc* (MNC) với các chi nhánh đa quốc, mỗi một chi nhánh được đề ra chiến lược kinh doanh riêng trên cơ sở các khác biệt thị trường nhận thức được.
4. *Công ty toàn cầu* (GC) là tổ chức tìm cách tiêu chuẩn hóa hoạt động trên khắp thế giới trong mọi lĩnh vực kinh doanh.

Diễn đàn quốc tế

Giới lãnh đạo xí nghiệp coi việc toàn cầu hóa là mối quan tâm chính của các công ty Mỹ.

Một cuộc thăm dò mới đây của tạp chí Fortune đối với các quan chức lãnh đạo hàng đầu của doanh nghiệp Mỹ cho thấy việc tiến về toàn cầu hóa là một trong những mối quan tâm chính của họ.

Tuy nhiên, theo các chuyên gia quốc tế về công nghệ thông tin của Nolan, Norton & Co. KPMG Peat Marwick, thì Hoa Kỳ đã chậm trong việc hướng đến toàn cầu hóa. "Sự thiếu tiến triển này đã diễn ra mặc dù những yếu tố cần thiết của hạ tầng cơ sở liên lạc đã cải tiến nhanh chóng trong thập niên qua". John L.Daniels, một trong những người chủ của Nolan Norton phát biểu "Doanh nghiệp đã không hiểu ra rằng việc toàn cầu hóa là quan trọng, thế nào là toàn cầu hóa hoặc làm thế nào để trở nên toàn cầu".

Kinh doanh - làm thế nào, chứ không phải ở đâu.

Một công ty toàn cầu có một phạm vi hoạt động và một sự nhận thức vượt khỏi nơi mà nó hoạt động đến nơi mà nó thu lợi nhuận, đến bất kỳ nơi nào mà nó tiến hành hoạt động hoặc có tương quan với một đối tác bên ngoài. Trong doanh thương toàn cầu, các quan hệ với những

nhà cung cấp, nhà phân phối và khách hàng được phối hợp vượt qua các chức năng và vượt qua biên giới địa lý.

Một cuộc nghiên cứu gần đây về ngành chế tạo của Nhật cho thấy các công ty Nhật vượt trội hơn các công ty Mỹ vì họ có khuynh hướng phối hợp liên chức năng tốt hơn các đối tác Hoa Kỳ. "Hãng Canon của Nhật cung cấp sản phẩm cho nhiều công ty kỹ thuật cao trên khắp thế giới. Đồng thời họ cũng là nhà phân phối cho nhiều công ty đó tại Nhật Bản. Họ mở rộng quan hệ kinh doanh với một công ty bằng cách chia sẻ kiến thức của họ với công ty đó ".

TÓM LƯỢC

Trong số những phát triển doanh thương có ý nghĩa nhất trong 40 năm qua là sự tăng trưởng nhanh chóng của doanh thương quốc tế và sự sinh sôi nẩy nở của các cơ sở kinh doanh đa quốc và toàn cầu. Mặc dù một số công ty đã bước vào địa bàn này gần một thế kỷ nay, sự tăng trưởng bùng nổ về quy mô và số lượng của các cơ sở kinh doanh quốc tế là một hiện tượng mới đây, cũng như sự kiểm soát chặt chẽ hơn nhiều từ trung ương của các ban quản trị. Sự tăng trưởng này đã đặt ra nhu cầu cần có thêm nhiều nhà quản lý cơ thể hoạt động hữu hiệu trong môi trường kinh doanh quốc tế. Để thỏa mãn nhu cầu này, công nghiệp đã hướng về các trường đại học và cao đẳng nhờ trợ giúp đào tạo. Một ngành học riêng rẽ, doanh thương quốc tế đã phát sinh từ việc ban đầu nhấn mạnh tới kinh tế học quốc tế và nay bao gồm chất liệu của nhiều môn học thuật.

Doanh thương quốc tế khác với doanh thương quốc nội ở điểm nó liên quan tới ba môi trường thay vì một. Điều này khiến cho việc làm quyết định trở nên thêm phức tạp, mặc dù các loại lực lượng đều giống nhau ở môi trường quốc nội và quốc ngoại, giá trị của chúng thường khác biệt. Những thay đổi trong các môi trường quốc ngoại nhiều lúc khó thẩm định hơn.

Một trường hợp điển hình thu nhỏ 1-1

Công ty Dansk Manufacturing (Galawi) Limited

Tại quốc gia đang phát triển Galawi một địa danh giả tưởng, các hoàn cảnh là có thật, Tổng thống và nội các đang thảo luận kết quả của buổi họp với Dick Detersen, giám đốc điều hành của Dansk Manufacturing (Galawi) Limited.

Tổng thống:

Petersen nhấn mạnh rằng dự luật của ta nhằm tăng các phúc lợi mà công ty phải trả cho công nhân sẽ khiến chi phí tăng thêm tới mức họ không còn có khả năng cạnh tranh trên thị trường xuất khẩu nữa. Ông ta bảo là nếu không xuất khẩu được, doanh số bán của họ sẽ hạ tới mức họ không thu đủ lợi nhuận để duy trì công ty hoạt động. Theo ông ta, hội sở chính có thể ra lệnh cho ông đóng cửa hoạt động tại Galawi. Ý kiến ông thế nào Mojabum?

Ông Mojabum, Bộ trưởng Lao động:

Xin Tổng thống đừng quên là chúng ta đã hứa với các lãnh tụ nghiệp đoàn là chúng ta sẽ đòi đoàn viên của họ được những phúc lợi cao hơn. Chúng ta không thể nuốt lời.

Tổng thống:

Mojabum, ông có xem xét phản ứng công nhân như thế nào nếu họ không có được những phúc lợi mà dự luật quy định chứ?

Mojabum:

Thưa Tổng thống, đó lại là một mối quan tâm khác. Dự luật này đã được quảng cáo khá rùm beng. Nếu nó không có hiệu lực, chúng ta có thể phải đối phó với một cuộc đình công hoặc tệ hại hơn nữa.

Tổng thống:

Ví dụ?

Mojabum:

Có lẽ có tình trạng bất ổn trong dân chúng, ngay cả biểu tình.

Ông Akam, Bộ trưởng thương mại:

Tôi thừa nhận là chuyện đó có thể nghiêm trọng nhưng mặt khác, Galawi cần có công ty này. Nó mang lại việc làm cho hơn 300 người.

Ông Bonat, Bộ trưởng Tài chính:

Dansk còn mang lại nhiều thứ nữa. Theo khai báo lợi tức để đóng thuế thì tổng doanh thu năm vừa rồi của họ là trên 25 triệu quan Galawi (Gb). Dù có tính đến ưu đãi thuế đặc biệt ta dành cho họ để họ thiết lập công ty tại Galawi, thì họ cũng vẫn còn đóng 2,5 triệu Gb. Ngoài ra Dansk đã thu về 1 triệu $ xuất khẩu năm ngoái, và chúng ta cần ngoại hối để giúp thanh toán nhập khẩu dầu. Quý vị nghĩ xem - đó là một số đôla tương đương 5 triệu Gb mà họ đã mang về cho quốc gia này.

Ông Sanou, Bộ trưởng Nội vụ

Đúng thế, nhưng họ cũng tiêu ngoại tệ phải không? Chắc hẳn là họ cũng phải nhập một số nguyên liệu, phụ tùng thay thế, và máy móc mà không mua được ở đây. Khoản đó lên tới bao nhiêu?

Bonat (Tài chính)

Vâng, họ có sử dụng một phần số họ kiếm được - khoảng 40%. Nhưng đó cũng còn là một lợi nhuận ròng cho quốc gia. Thật ra, có lẽ ông đã quên rằng khi họ xin đến đây, chúng ta đã quy định là tối thiểu họ phải kiếm đủ ngoại tệ để thỏa mãn các nhu cầu nhập khẩu của họ và bất kỳ khoản lợi nhuận nào mà họ muốn chuyển về Dansk.

Sanou (Nội vụ)

Vâng, tôi không tham gia vào các cuộc thương thảo nên không rõ mọi chi tiết. Ông đã nói đến lợi nhuận. Ông biết là một số lãnh tụ đối lập rêu rao rằng Dansk làm cho quốc gia mất máu với tất cả số tiền mà họ mang ra khỏi Malawo. Điều này có thể gây ra bất ổn về mặt chính trị. Trong cương vị phụ trách luật pháp và trật tự, tôi thật sự lo ngại.

Akam (Thương mại)

Chẳng đúng vậy đâu. Dansk đã thỏa thuận không chuyển lợi nhuận ra ngoài trong 5 năm nữa. Hoạt động của họ đang phát triển, họ đang tuyển dụng thêm người, giảm nhập khẩu bởi vì họ đang sản xuất tại nội địa thêm nhiều thành phần của sản phẩm, và họ đang mở rộng xuất khẩu.

Bonat (Tài chính)

Ngoài ra, ưu đãi thuế sẽ chấm dứt trong 5 năm nữa và khi đó họ

phải trả mức 50% cao hơn, bằng với các doanh nghiệp nội địa của chúng ta.

Akam (Thương mại)

Thế thì tốt, bởi lẽ tôi bị giới doanh nhân khiếu nại rất nhiều về ưu đãi thuế dành cho Dansk. Nhân thể, người ta cũng khiếu nại về việc họ trả lương cao hơn. Một số công ty trong nước nói là công nhân lành nghề của họ bỏ sang làm cho Dansk cả.

Mojabum (Lao động)

Đúng, nhưng các nghiệp đoàn lại thích vậy. Không những đoàn viên của họ tại Dansk lãnh lương cao hơn, mà những người làm ở nơi khác cũng vậy bởi lẽ các công ty xí nghiệp đó cũng buộc phải cạnh tranh trong thị trường lao động.

Tổng thống:

Dẫu vậy, có thể rồi vấn đề này vượt khỏi tầm tay ta đây. Akam, ông nên nói với Deterson về việc duy trì mức lương sát hơn với thang lương của các công ty khác. Chúng ta chẳng muốn thấy một tình trạng lạm phát đâu.

Akam (Thương mại)

Vâng tôi sẽ nói, nhưng tôi xin nhắc cho ngài rằng Dansk chẳng đoạt hết tất cả người giỏi của các công ty khác đâu. Chẳng hạn họ đưa chuyên gia đào tạo từ bên nước họ sang đây huấn luyện cho công nhân không chuyên mà họ tuyển dụng và họ tiếp tục gởi các tổ trưởng trẻ, các nhân viên kỹ thuật và các cấp quản lý trung cấp sang Đan Mạch để được đào tạo.

Tiến sĩ Baya (Bộ trưởng giáo dục)

Tôi xin nhắc cho quý vị một diễn tiến mà tôi rất phấn khởi: Dansk sắp cấp cho con em các công nhân địa phương 6 học bổng mỗi năm để học kỹ thuật và quản trị kinh doanh tại Đan Mạch. Akam, theo tôi thấy thì Dansk đang giúp giáo dục con em chúng ta, trong số này nhiều người sẽ vào làm trong các hãng xưởng hiện đang phàn nàn là bị Dansk thu hút hết người. Họ cũng đã đem vào nước này thứ công nghệ mà bao giờ ta thấy. Tuy nhiên, có điều là ta phải tìm cách để báo cho công chúng rõ về những lợi ích mà Dansk đang mang lại cho Galawi. Tôi cũng thấy lo ngại về những gì Sanou đã cho chúng ta biết.

Akam (Thương mại)

Tôi đồng ý - điều đó thật đáng lo ngại. À mà này, tôi quên nói cho quý vị về một bản nghiên cứu mà các nhà kinh tế của chúng ta hoàn tất hôm qua. Họ tính rằng cứ mỗi GP được chi tiêu bởi một công ty như Dansk có một hiệu ứng số nhân gần gấp đôi, có nghĩa là nếu Dansk tiêu tại địa phương 13 hoặc 14 triệu GP cho lao động, mua sắm tại nội địa và tiền thuế, thì khoản này đáng giá có lẽ 25 triệu GP cho nền kinh tế bởi lẽ công nhân tiêu tiền lương tại các cửa hiệu, chủ nhân các cửa hiệu lại mua sắm và cứ thế... Chúng ta cần xem xét hiệu ứng này khi chúng ta muốn tính toán sự đóng góp của các công ty như Dansk cho nền kinh tế của chúng ta.

Mojabum (Lao động)

Ông nói đúng đấy, đây là điều mà quần chúng phải biết. Nhưng ta hãy trở lại với dự luật lao động. Theo quý vị thì tại sao Galawi Manufacturing và Inland Steel Products lại không kêu ca gì về vụ đó?

Tổng thống

Có thể bởi vì đó là các công ty thuộc sở hữu nội địa và họ không thể dời đi như Dansk. Đừng quên là Dansk là một công ty con của một công ty đa quốc và Galawi chỉ là một trong các thị trường của họ. Lại nữa, các công ty đó không xuất khẩu. Cho nên họ không phải lo việc kềm giá để cạnh tranh trong thị trường quốc tế. Thưa quý vị, thế là tóm lại chúng ta (1) có thể cho thông qua đạo luật để thỏa mãn nghiệp đoàn, có lẽ mất đi một công ty tuyển dụng 300 công nhân và thu về một số ngoại tệ quý giá, chưa kể những thứ khác (2) ngăn cản không cho đạo luật được thông qua để khỏi mất Dansk nhưng làm hại quan hệ của chúng ta với nghiệp đoàn, hoặc (3) đưa ra một hình thức thỏa hiệp nào đó. Tuần tới chúng ta sẽ họp lại và xin quý vị cho biết các đề xuất.

1. Sự có mặt của Dansk trong nước có điều gì lợi và bất lợi.
2. Dansk có thể làm gì để cải thiện tình thế tại Galawi không?
3. Bạn khuyến cáo chính phủ phải làm sao đối với dự luật?

CHƯƠNG 2

MẬU DỊCH QUỐC TẾ và ĐẦU TƯ NƯỚC NGOÀI

Không phải lúc nào cũng xuất khẩu được

Thông thường, cách tiếp cận của chúng tôi là bắt đầu với việc xuất khẩu trực tiếp hàng hóa và dịch vụ. Với EC, chúng tôi bắt đầu bằng đầu tư trực tiếp. Các sự giới hạn của EC rất hữu hiệu trong việc kiểm soát mậu dịch.

Kim Song Whan, giám đốc tài chính quốc tế, Lucky-Gold Star (một tổ hợp Triều Tiên đứng hàng 32/500 trên thế giới theo xếp hạng của Fortune, với doanh số 14 tỷ $)

Ở đây cái gì cũng quá rẻ!

Lời của một đại lý địa ốc Nhật tham quan Manhattan

Mục tiêu nghiên cứu

Trong chương này, các bạn sẽ nghiên cứu:

1. Mức độ của mậu dịch quốc tế và nó đã tăng trưởng ra sao.
2. Chiều hướng mậu dịch (ai buôn bán với ai)
3. Giá trị của sự phân tích thống kê mậu dịch
4. Sự tăng trưởng và chiều hướng của đầu tư nước ngoài
5. Những lý do kinh doanh
6. Những điểm yếu trong việc sử dụng cơ sở TSL quốc gia theo đầu người để so sánh các nền kinh tế.

7. Các phương pháp đi vào thị trường quốc tế

8. Tầm quan trọng của việc cấp giấy phép nhượng quyền quốc tế.

Các từ và khái niệm chủ chốt

. Đầu tư gián tiếp

. Đầu tư trực tiếp

. TSL tính theo đầu người

. Liên hiệp kinh tế đa quốc

. Xí nghiệp song sanh

. Xuất khẩu gián tiếp

. Xuất khẩu trực tiếp

. Công ty kinh doanh

. Liên doanh

. Liên minh cạnh tranh

. Hợp đồng quản lý

. Cấp giấy phép nhượng quyền

. Đại lý độc quyền

. Chế tạo theo hợp đồng

DIỄN TIẾN KINH DOANH

Du Pont, một công ty toàn cầu đúng nghĩa...

Du Pont (tổng doanh số 32,92 tỷ $, đứng hàng thứ 9/500 theo tạp chí Fortune, và hàng thứ 24 trên thế giới theo Forbes) là một công ty toàn cầu khổng lồ dù xét xem dưới cấp độ nào. Công ty chế tạo hàng hóa tại 35 nước và bán sản phẩm tại hơn 150 nước. Trong 11 nhân viên thì có 1 người làm việc ngoài lãnh thổ HK. Ngoài việc sở hữu trọn vẹn các công ty con, nó còn liên doanh với Philips - Hà Lan thành lập công ty sản xuất đĩa compact audio lớn nhất thế giới. Một liên doanh nữa với Mitsubishi Rayon trong một nhà máy lớn sản xuất sợi tổng hợp tại Nhật Bản. Chỉ trong năm 1988, Du Pont đã tiến hành 9 liên doanh tại các nước như Triều Tiên, Thái Lan, Ấn Độ, Pháp và Anh Quốc.

Năm 1988, xuất khẩu của Du Pont từ Hoa Kỳ lên tới $4,20 tỷ (12.7% tổng doanh số) và kim ngạch từ các nhà máy ở nước ngoài của công ty đạt $12,9 tỷ (39,1% tổng doanh số). Đầu tư nước ngoài là $1,6

tỷ, tăng 15% so với năm trước, chiếm 37% tổng kinh phí vốn. Theo vị chủ tịch của Du Pont là ông Richard Heckert, mục đích của công ty là phát triển điều mà ông gọi là doanh số quốc tế (do các chi nhánh ở nước ngoài) lên 50% tổng doanh số vào năm 1955. Hiện nay, doanh thương quốc tế của Công ty (xuất khẩu từ HK cộng doanh số các công ty con ở nước ngoài) chiếm 51,9% tổng doanh số, tăng 43,2% so với 4 năm trước.

Kinh nghiệm của Du Pont trong việc gia tăng cả hai lĩnh vực kinh doanh quốc tế của mình - xuất khẩu và doanh số bán của các công ty con ở nước ngoài - là tiêu biểu cho thành tích của nhiều công ty toàn cầu và đa quốc. Tuy nhiên, hoạt động doanh thương quốc tế không chỉ giới hạn vào 500 cơ sở sản xuất hàng đầu theo tạp chí Fortune, trong đó có Du Pont. Xuất khẩu và sản xuất dịch vụ ở hải ngoại, cũng như xuất khẩu nguyên liệu đã tăng trưởng giống như sự tham gia của các công ty nhỏ hơn vào thị trường quốc tế.

Trong trường hợp của Du Pont, muốn tăng doanh số của các chi nhánh ở nước ngoài, công ty này phải tiếp tục đầu tư vào các phương tiện sản xuất và tiêu thụ. Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét hai đề mục liên quan trực tiếp đến xuất khẩu và doanh số của các chi nhánh ở nước ngoài: (+) ngoại thương, bao gồm xuất nhập khẩu; và (+) sự đầu tư nước ngoài trực tiếp phải tiến hành vào các chi nhánh đó. Chúng ta cũng sẽ xem xét các cách thức các xí nghiệp cộng ty thâm nhập thị trường quốc ngoại.

MẬU DỊCH QUỐC TẾ

Khối lượng mậu dịch

Tính đến năm 1987, khối lượng mậu dịch quốc tế về hàng hóa và dịch vụ tính bằng đô la theo thời giá đã vượt 3000 tỉ $. Trong số này, xuất khẩu hàng hóa là $2.480 tỷ, gấp 19 lần so với năm 1960 (xem biểu 2-1). Tất nhiên, một phần lớn của sự gia tăng này là hậu quả của lạm phát, nhưng dù tính theo đôla giá trị không thay đổi thì cũng tăng 4,35 lần (5,8% năm).

Bạn có thể đánh giá được mức độ to lớn này khi thấy rằng con số này lớn hơn tổng sản lượng quốc gia của bất kỳ nước nào trên thế giới, trừ Hoa Kỳ. Một phần tư của tất cả những gì được trồng trọt hay chế tạo trên trái đất này được xuất khẩu.

Sự tăng trưởng này đã đều đặn như thế nào? Phải chăng một số nước này đã thành công hơn số nước kia? Nói chung, xuất khẩu của hầu

hết các quốc gia đã tăng trưởng ở mức hoặc gần tới mức trung bình trên thế giới. Tuy nhiên, Đức, Nhật, Pháp và Ý, OPEC đã vượt mức trung bình thế giới, (nhưng do giá dầu giảm nhiều, giá trị xuất khẩu của OPEC chỉ còn 40% so với năm 1980). Phần lớn sự tăng trưởng của EC phát sinh từ việc thâu nhận 6 thành viên mới, trong khi mức tăng trưởng tương đối thấp của EFTA là hậu quả của cuộc việc mất Đan Mạch, Anh Quốc và Bồ Đào Nha gia nhập EC. Mức tăng xuất khẩu của Hoa Kỳ và LAIA đã tụt giảm đáng kể so với mức bình quân thế giới.

Việc tăng gấp 4 lần xuất khẩu thế giới chỉ trong thời gian tương đối ngắn là 27 năm đã chỉ cho giới kinh doanh biết rằng các cơ hội xuất khẩu tăng thêm, nhưng sự tăng trưởng xuất khẩu từ mỗi nước có nghĩa là họ phải đối phó với sự cạnh tranh nhiều hơn từ nhập khẩu vào thị trường riêng của họ. Chẳng hạn, trong khi xuất khẩu máy điện toán là 36% sản lượng của Hoa Kỳ, thì nhập khẩu chiếm 31% mức tiêu thụ tại Hoa Kỳ. Quá nửa (65%) mức tiêu thụ giày dép tại Mỹ là do nhập khẩu, nhưng chỉ có 4% sản lượng giày dép Hoa Kỳ được bán ra nước ngoài.

Chiều hướng mậu dịch

Vậy con số $3000 tỉ xuất khẩu đó đi về đâu? Nếu bạn chưa từng xem xét lưu lượng mậu dịch, có thể bạn cho rằng chủ yếu là công nghiệp phẩm các nước công nghiệp hóa xuất sang các nước đang phát triển đổi lấy nguyên liệu. Nhưng bạn nhớ cho là không phải vậy. Trên 3/4 mậu dịch của các nước phát triển là với nhau. Tuy nhiên, cũng đúng là phần lớn (65%) xuất khẩu của các nước kém phát triển (LDC) bán sang các nước công nghiệp hóa là nguyên liệu. Nhưng ngoại lệ chính là Nhật, Hoa Kỳ.

Nhật Bản và Hoa Kỳ - những ngoại lệ

Nhật Bản, vì phải lệ thuộc hoàn toàn vào nguồn nguyên liệu từ nước ngoài, phải nhập khẩu để tồn tại. Thật ra, cho đến thập niên 1980, Nhật đã xử sự như một quốc gia đang phát triển nghèo tài nguyên hơn là như một nước giàu. Nhật nhập nguyên liệu, chế biến và xuất khẩu thành phẩm. Hệ thống phân phối nhập khẩu, bị chi phối bởi các công ty thương mại tổng hợp lớn, có uy tín, là nhằm cung ứng cho công nghiệp nguyên liệu và các yếu tố cần thiết, cũng như bảo đảm thị trường tiêu thụ cho sản xuất. Với việc các nước công nghiệp hóa khác đã áp đặt những hạn chế nhập khẩu đối với hàng xuất của Nhật nhằm bảo hộ công nghiệp trong nước, các công ty thương mại đã gia tăng nỗ lực để bán hàng sang các nước kém phát triển.

Trong khi toàn bộ các nước phát triển dành 77,9% hàng xuất khẩu sang các nước phát triển khác, chỉ có 17,9% sang các nước kém phát triển, thì 62,6% xuất khẩu của Nhật là sang các nước phát triển và 32,2% sang các nước đang phát triển.

Bảng 2.1: *Mậu dịch thế giới trong xuất khẩu hàng hóa (trị giá FOB, tính bằng tỷ đô la Mỹ hiện tại)*

	1960	1970	1980	1986	1987	Bình quân hàng năm tỷ lệ gia tăng
Tổng cộng	$128	$314	$2,003	$2,117	$2,480	11.58%
Các nước phát triển	86	225	1,268	1,471	1,747	11.78
Tây Đức	12	35	193	246	298	12.61
Hoa Kỳ	20	43	221	206	245	9.70
Nhật	4	19	129	209	229	17.16
Pháp	7	18	111	119	142	11.77
Anh	10	19	110	107	131	10.00
Ý	4	13	78	98	117	13.29
Các nước đang phát triển	27	56	213	422	489	11.28
OPEC	n.e.	18	307	115	120	11.78
Các nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung						
Âu châu và Nga	13	31	157	190	205	10.73
Liên Xô	6	13	76	97	102	11.06
EC	30[c]	88[c]	662[d]	790[ef]	951	13.63
EFTA	18[g]	51[h]	117[i]	160	8.40	
LAIA	9	13	81	71	77	8.25

Những bạn hàng chính

Tại sao lại chú tâm vào các bạn hàng chính? Có một số lợi điểm trong việc chú tâm vào một quốc gia vốn dĩ là một người mua với số lượng lớn các hàng hóa xuất phát từ nước sẽ xuất khẩu.

1 - Có thể không có các yếu tố chính trị gây trở ngại cho việc xuất khẩu từ nước xuất khẩu.

2. Không có những sự phản đối mạnh mẽ về mặt văn hóa đối với việc mua hàng của nước đó.

3. Đã có sẵn những phương tiện vận chuyển thỏa đáng.

4. Các thành viên của hệ thống nhập khẩu (thương nhân, ngân hàng, người môi giới, hải quan) có kinh nghiệm trong việc giải quyết các chuyến hàng xuất khẩu từ khu vực của người xuất khẩu.

5. Có sẵn ngoại hối để thanh toán xuất khẩu

6. Chính phủ của một bên đối tác có thể gây áp lực đối với các nhà nhập khẩu để mua từ những nước là khách hàng mua hàng xuất khẩu của nước đó. Chúng ta đã thấy các nỗ lực của Nhật, Nam Hàn và Đài Loan thuyết phục công dân của mình mua thêm hàng Mỹ. Họ cũng đã gởi những phái bộ mậu dịch sang Hoa kỳ.

Bảng 2.2. *Chiều hướng mậu dịch của các khu vực và quốc gia chọn lọc (trong các cột là tỷ lệ tổng xuất khẩu hàng hóa của mỗi khu vực hay quốc gia sang các khu vực và quốc gia khác*

		Xuất khẩu sang												
Xuất khẩu từ	năm	DC	U.S.	Can.	Jap	USSR	EC	EFTA	LDC	D.A.	D.Am.	OPEC	CPE	CPEA
Các nước phát triển (LDC)	1960	72.3%	10.3%	1.8%	5.1%	1.9%	22.8%	16.2%	22.3%	3.2%	3.9%	n.e.	3.5%	1.0%
	1970	72.4	18.4	1.8	10.8	3.1	11.9	3.0	20.2	2.8	6.7	1.9%	5.1%	0.7
	1980	70.2	20.5	1.3	14.0	1.7	27.1	2.7	24.9	2.4	8.0	3.7	2.9	0.7
	1987	65.8	25.8	1.5	11.7	2.8	23.3	2.0	25.7	2.4	5.5	4.4	4.5	3.2
Hoa Kỳ (US)	1960	79.2	7.9	0.4	1.5	2.7	43.8	21.7	12.8	6.6	0.7	n.e	5.7	1.4
	1970	81.1	6.7	0.7	4.0	4.1	61.4	4.3	10.7	5.6	2.0	1.2	6.5	1.0
	1980	83.6	31.1	0.2	2.1	0.8	42.8	2.9	12.6	3.1	6.4	1.1	2.6	0.4
	1987	81.0	16.7	0.6	2.2	1.2	58.2	2.2	12.8	4.8	2.9	1.5	4.8	0.4
Canada (Can)	1960	78.9	42.1	1.7	2.8	1.6	18.5	11.8	18.0	0.7	7.9	n.e	3.1	0.5
	1970	74.2	32.4	3.4	5.4	3.5	26.3	3.3	19.1	0.7	17.3	0.9	5.8	0.6
	1980	64.6	32.2	2.6	4.2	4.8	18.9	2.3	26.5	2.2	21.4	3.3	6.5	0.7
	1987	67.7	37.8	1.7	5.1	7.0	20.4	1.9	20.9	1.2	15.8	3.0	8.9	1.2
Tổ chức các nước xuất khẩu Dầu hỏa (OPEC)	1960	n.e	n.e	n.e	n.e	n.e	n.e	n.e	n.e	n.e	n.e	n.e	n.e	n.e
	1970	75.3	9.7	2.5	12.2	0.9	43.5	2.0	19.3	2.3	9.1	0.7	1.6	0.1
	1980	75.8	18.4	1.5	17.3	0.3	30.8	3.1	22.2	1.4	8.5	1.3	1.2	0.1
	1987	66.4	17.3	0.7	18.0	0.5	28.4	1.4	30.1	2.3	9.4	3.4	2.6	0.3
Cộng đồng châu Âu (EC)* Liên xô	1960	19.4	0.6	0.1	0.2	17.1	7.2	6.8	6.5	1.9	1.8	n.e.	62.3	10.6
	1970	23.0	0.7	0.2	1.5	21.7	12.7	4.6	13.2	3.3	3.1	2.9	60.2	3.4
	1980	31.1	0.9	0.2	1.1	17.4	18.7	6.5	14.9	2.8	3.3	3.2	50.7	2.7
	1987	21.5	0.9	0.1	0.9	20.4	14.3	5.1	11.9	1.8	4.0	1.9	58.1	3.9
Hiệp hội mậu dịch tự do châu Âu (EFIA)	1960	13.8	0.1	0.3	1.4	48.5	6.6	4.6	20.4	2.0	0.5	n.e.	66.0	n.e.
	1970	31.6	neg.	0.7	12.3	10.2	14.2	2.5	47.3	6.5	4.1	5.0	21.1	n.e.
	1980	43.8	5.3	0.6	21.5	6.1	13.0	1.5	43.1	5.6	1.9	6.6	13.1	n.e.
	1987	43.3	8.7	1.2	18.2	7.5	12.6	1.7	43.8	1.3	1.4	1.7	11.8	1.1

Xuất xứ: Bản tin thống kê hàng tháng (New York, LHQ 6/1988 trg 270-73, và niên giám thống kê 1969 (New York, LHQ) trang 376 - 83

Những bạn hàng chính của Hoa Kỳ

Một ví dụ của sự phân tích đó được ghi ở Bảng 2-3. Từ các số liệu này, chúng ta biết rằng Hoa Kỳ, một nước công nghiệp hóa, thường đi theo chiều hướng là các nước phát triển buôn bán với nhau, nhưng cũng có một số ngoại lệ. Hai nước là Mêhicô và Canada là bạn hàng của nhau vì sự tiếp cận địa lý, cước phí thấp hơn, thời gian giao hàng ngắn hơn, người mua kẻ bán tiếp xúc dễ dàng hơn và ít tốn kém hơn.

Cố nhiên, tầm quan trọng của Canada như là một bạn hàng sẽ được củng cố thêm với Hiệp định tự do Mậu dịch Hoa Kỳ - Canada (FTA) có hiệu lực năm 1989. Mặc dù khoảng 75% hàng hóa trị giá gần $150 tỷ giữa 2 nước đã là miễn thuế, việc loại bỏ các thuế nhập khẩu đối với 25% còn lại sẽ là một sự gia tăng đáng kể của mậu dịch qua biên giới.

Chỉ trong 2 thập niên đã có một thay đổi rõ rệt trong bảng xếp hạng của các bạn hàng của Mỹ. Không những thứ hạng đã thay đổi, mà có nhiều nước được thêm vào trong khi một số lại trở nên tương đối ít quan trọng những quốc gia đang công nghiệp hóa như Nam Triều Tiên, Đài Loan và Singapore đang cung ứng cho Hoa Kỳ những số lượng khổng lồ các sản phẩm điện tử và linh kiện cùng các sản phẩm lao động cao khác, phần lớn sản xuất bởi những chi nhánh của những công ty toàn cầu Hoa Kỳ. Việc thêm Trung Quốc vào danh sách là bằng chứng của những quan hệ mậu dịch mới với quốc gia này.

Bảng 2-3. *Các bạn hàng chính của HK ($tỷ)*

1965		1987		1965		1987	
Nhập từ	Thành tiền	Nhập từ	Thành tiền	Xuất sang	Thành tiền	Xuất sang	Thành tiền
1. Canada	$4.83	1. Japan	$83.07	1. Canada	$5.64	1. Canada	$59.81
2. Japan	2.41	2. Canada	71.50	2. Japan	2.08	2. Japan	28.25
3. UK	1.41	3. W.Germany	28.03	3. W. Germany	1.65	3. UK	17.34
4. W. Germany	1.34	4. Taiwan	26.41	4. UK	1.62	4. Mexico	14.58
5. Venezuela	1.02	5. Mexico	20.27	5. Mexico	1.11	5. W. Germany	11.75
6. Mexico	0.64	6. UK	17.99	6. Netherlands	1.09	6. Netherlands	8.21
7. Italy	0.62	6. Korea	17.99	7. France	0.97	7. S.Korea	8.10
8. France	0.62	8. Italy	11.70	8. India	0.93	8. France	77.94
9. Brazil	0.51	9. France	11.18	9. Italy	0.89	9. Taiwan	7.41
10. Bel. & Lux.	0.49	10. Hong Kong	10.49	10. Australia	0.80	10. Bel & Lux.	6.19
11. Philippines	0.37	11. Brazil	7.87	11. Bel & Lux.	0.65	11. Australia	5.53
12. India	0.35	12. China (PR)	6.91	12. Venezuela	0.63	11. Italy	5.53
13. Hong Kong	0.34	13. Singapore	6.40	13. Spain	0.47	13. Singapore	4.06
14. Neth. Ant.	0.32	14. Venezuela	6.58	14. S. Atrica	0.44	14. Brazil	4.04
15. Australia	0.31	15. Sweden	4.98	15. Switzerland	0.37	15. Hong Kong	3.98

Xuất xứ: Phòng thống kê. Trích thống kê của LHQ (Washington DC 1979) trang 872-65 và Lịch thông tin thế giới 1989

Ghi chú:

1. Xuất khẩu được tính trên cơ sở giá trị FAS (giao dọc mạn tàu). Không tính dịch vụ

2 - Nhập khẩu được tính tên cơ sở giá trị CIF (giá hàng, bảo hiểm, cước phí) không tính dịch vụ

3 VK =Anh quốc

4 Bela lux: Bỉ và Lục xâm bảo, thống kê xuất nhập khẩu của họ được ghi chung

5 - Neth ant =đảo Antiles thuộc Hà Lan

Đầu tư nước ngoài

Đầu tư gián tiếp: mua cổ phần và trái khoán để thu lợi tức trên số vốn đầu tư

Đầu tư trực tiếp: mua đủ tỷ lệ cổ phần trong một cơ sở kinh doanh để nắm được một sự kiểm soát quản lý quan trọng.

Đầu tư nước ngoài có thể chia làm hai phần: đầu tư gián tiếp, và đầu tư trực tiếp. Dữ liệu của Bộ thương mại Mỹ cho thấy những người cư ngụ ngoài lãnh thổ Hoa Kỳ nắm số cổ phần và trái khoán Hoa Kỳ trị giá $ 344 tỷ ($ 173 tỷ cổ phiếu). Tuy nước nào cũng có cổ đông, nhưng 6 quốc gia - Canada, Pháp, Hà Lan, Thụy Sĩ, Nhật Bản và Anh Quốc - chiếm trên 3/4 vốn cổ đông nước ngoài. Hơn 11% cổ phần Hoa Kỳ ở hải ngoại là thuộc sở hữu của công dân Mỹ sinh sống ở nước ngoài. Trong khi việc sở hữu trái khoán Mỹ được phân đều cho các sở hữu chủ tư nhân và chính thức (các chính phủ nước ngoài) hầu hết số cổ phần thuộc sở hữu nước ngoài là của tư nhân. Như bạn thấy, loại hình đầu tư này rất lớn lao, sẽ tiếp tục gia tăng với việc các công ty Mỹ liệt kê trái khoán và cổ phần của mình trên thị trường chứng khoán.

Đầu tư nước ngoài trực tiếp

Người ta đã thử ước tính tổng trị giá đầu tư nước ngoài trực tiếp bằng cách tổng cộng tổng số các khoản đầu tư mới hàng năm, nhưng thể thức này chưa nói lên được giá trị hiện nay do ảnh hưởng của sự nâng giá và lạm phát.

Trong Chương 1, chúng ta nói rằng giá trị của các khoản đầu tư nước ngoài là khoảng $776 tỷ. Bảng 2-4 cho thấy tổng số này được phân cho các nước đầu tư lớn nhất. Lưu ý là Hoa Kỳ có số đầu tư gấp đôi nước đứng thứ nhì là Anh quốc và nước này lại đã đầu tư gấp đôi nước đứng thứ ba là Đức, dù rằng Đức đã có tỷ lệ gia tăng lớn nhất từ 1985 đến 1986.

Chiều hướng: Tuy rằng hầu như không thể nào ấn định chính xác giá trị hiện nay của đầu tư nước ngoài, chúng ta cũng có thể có một khái niệm về mức độ và số lượng của những sự đầu tư đó và những nơi mà sự đầu tư đó diễn ra. Đây là loại thông tin mà các nhà quản lý và lãnh đạo chính quyền quan tâm. Nếu một quốc gia tiếp tục nhận được những khoản đầu tư đáng kể của nước ngoài thì môi trường đầu tư của nó hẳn phải thuận lợi. Điều này có nghĩa là các lực lượng chính trị của

môi trường quốc ngoại tương đối hấp dẫn, và cơ hội thu lợi lớn hơn ở bất kỳ nơi nào khác. Cố nhiên còn nhiều lý do khác để đầu tư, nhưng nếu không có lý do trên, chắc hẳn sẽ không có đầu tư nước ngoài.

Bảng 2-4: *Đầu tư hải ngoại trực tiếp (1985 và 1986)*

	1985		1986		1985/1986 (%)
	Số tiền (US$ tỷ)	Tỷ lệ (%)	Số tiền (US$ tỷ)	Tỷ lệ (%)	
Hoa Kỳ	$259.9	33.5%	$232.7	36.1%	11.7%
Anh	139.5	18.0	116.9	18.1	19.3
Tây Đức	73.3	9.5	52.4	8.1	39.9
Hà Lan	66.1	8.5	55.5	8.6	19.1
Nhật	58.1	7.5	44.0	6.8	32.0
Canada	40.6	5.2	33.5	5.2	21.2
Các nước khác	138.0	17.8	109.6	17.0	25.9
Tổng cộng toàn cầu	$775.5	100.0%	$644.6	100.0%	20.3

Xuất xứ: Nhật Bản 1989: một sự so sánh quốc tế (Tokyo, Viện Kinh tế xã hội 1989) trg 58 và Nhật Bản 1988, trg 58.

Vậy đầu tư được tiến hành tại những quốc gia nào, và đầu tư đó xuất phát từ đâu? Bảng 2.5 cho thấy các nước công nghiệp hóa đầu tư chủ yếu vào nhau, cũng như họ vẫn hay buôn bán với nhau hơn.

Bảng 2-5: *Chiều hướng đầu tư nước ngoài trực tiếp cho các khu vực và quốc gia chọn lọc (tính theo US $ tỷ thời gian)*

Toàn thế giới	$23.44	$ 48.37	$150.38*
Các nước công nghiệp	23.13	48.08	149.00
Hoa kỳ	11.53	24.84	48.46
Anh	4.01	5.91	28.25
Nhật	1.92	2.95	21.22
Tây Đức	1.69	4.73	10.10
Pháp	0.94	2.07	9.96
Netherlands	0.93	2.35	8.60
Canada	0.77	1.89	5.56

Bỉ và Lục xâm bảo	0.27	1.36	3.03
Ý	0.26	0.55	2.56
Thụy Điển	0.30	0.64	1.33
Các nước đang phát triển (xuất khẩu dầu)	0.16	-0.15	0.10
Các nước đang phát triển (không xuất dầu)	0.15	0.41	1.27
Vốn đi về đâu (đầu tư ròng)			
Các nước công nghiệp	10.62	24.60	90.59
Hoa kỳ	2.85	9.92	46.04
Anh	1.80	2.76	10.31
Pháp	1.14	2.59	5.58
Tây Ban Nha	0.39	1.43	5.00
Canada	0.83	1.50	4.55
Ý	0.63	0.37	4.47
Bỉ và Lúc xăm bua	0.73	1.08	2.59
Netherlands	0.87	1.24	2.58
Tây Đức	2.06	1.13	2.14
Nhật	0.21	0.24	1.30
Các nước đang phát triển (xuất dầu)	0.27	0.09	-1.71
Các nước đang phát triển (không xuất dầu)	4.04	8.42	14.34
Phi Châu	0.32	0.36	0.71
Á Châu	0.80	2.14	6.51
CHND Trung Hoa	n.a.	0.43	2.54
Singapore	0.39	0.83	1.27
Malaysia	0.17	0.89	0.65
Tây bán cầu	2.50	4.38	5.85
Mexico	0.46	0.68	3.54
Brazil	1.39	2.46	0.54
Colombia	0.02	0.16	0.42
Argentina	0.01	0.18	-0.02

Xuất xứ: Quỹ tiền tệ quốc tế, Niên giám cán cân thanh toán, bổ sung các tập 31 và 33 (Washington DC, tháng 12/1980) và niên giám cán cân thanh toán, quyển 38, phần 2, 1988 trang 68 - 69)

Thật vậy, đầu tư nước ngoài thường tiếp bước ngoại thương. Các nhà quản lý nhận xét rằng các loại sản phẩm họ chế tạo đang được nhập với số lượng lớn bởi một nước và họ bắt đầu nghiên cứu tính khả thi của việc thiết lập các cơ sở sản xuất tại đó. Họ bị thúc giục phải hành động vì ai cũng thừa hiểu là các nhà cạnh tranh với mình cũng đang phân tích như vậy và có thể cũng đi đến cùng kết luận đó. Vấn đề là ai nhanh chân đứng trụ trước ở đó. Các nhà quản lý kinh nghiệm cũng hiểu rằng các chính phủ thường giới hạn số lượng các hãng xưởng địa phương sản xuất một mặt hàng nào đó để cho những ai thiết lập doanh nghiệp sẽ được bảo đảm kinh doanh liên tục và có lợi.

Đầu tư nước ngoài của Hoa Kỳ

Hoa Kỳ là nước đầu tư nước ngoài lớn nhất vượt xa các nước khác (trên 36% tổng số, xem bảng 2-4) và như bạn thấy ở Bảng 2-6, các cơ sở kinh doanh Hoa Kỳ đã đầu tư vào các nước phát triển nhiều hơn nhiều ở các nước đang phát triển.

Bảng 2-6. *Vị trí đầu tư trực tiếp của Mỹ ở hải ngoại (tính theo US $ tỷ thời giá)*

Total	$31.87	100%	$308.79	100%	$126.64	100%	$66.38	100%	$115.77	100%
Các nước phát triển	19.32	61	233.32	76	104.76	83	43.76	66	84.88	73
Canada	11.18	35	56.88	18	25.80	20	11.93	18	19.15	17
Europe	6.69	21	148.95	48	67.48	53	25.79	39	55.68	48
EC[c]	2.65	8	122.25	40	64.91	51	19.10	29	38.24	33
Bel. & Lux[d]	0.23	0.7	7.80	3	3.68	3	S	-	S	-
France	0.74	2	11.48	4	8.37	7	0.53	1	2.58	2
Tây Đức	1.01	3	24.45	8	15.97	13	3.32	5	5.16	4
Italy	0.38	1	8.45	3	6.08	5	0.25	<1	2.12	2
Netherlands	0.28	0.9	14.16	5	5.32	4	3.08	5	5.76	5
Great Britain	3.23	10	44.67	14	18.27	14	11.01	17	15.39	13
Đan mạch Ireland	n.a	-	6.59	2	4.36	3	0.15	<1	Ss	-
Greece	n.a	-	0.22	<1	0.09	<1	0.00	0	S	-
Japan	0.25	0.8	14.27	5	7.07	6	2.56	4	4.64	4

Aust. and S.A[e]	1.20	4	13.21	4	4.41	3	3.48	5	5.32	5
Các nước đang phát triển	11.13	35	71.17	23	21.88	17	19.01	29	30.28	26
Latin America	7.48	23	42.34	14	15.90	13	5.77	9	20.67	18
Brazil	0.95	3	9.96	3	7.73	6	0.27	<1	1.96	2
Venezuela	2.57	8	2.12	1	1.06	1	0.53	<1	0.53	<1
Mexico and Central America	1.54	5	10.43	3	4.55	4	0.84	1	5.04	4
Other western hemisphere	0.88	3	12.59	4	0.26	<1	1.91	3	10.42	
Africa[1]	0.64	2	5.09	2	0.07	<1	4.24	6	0.78	<1
Middle East	1.14	4	4.76	2	0.41	<1	2.81	4	1.54	1
Other Asia and Pacific	0.98	3	18.99	6	5.26	4	6.19	9	7.54	7
International[g]	1.42	4	4.30	1	n.a.	-	3.61	5	0.69	<1

Xuất xứ: Nghiên cứu doanh thương hiện tại 6/1988, trg 81 và trích niên giám thống kê của HK 1977 trg 755

Ghi chú: n.a. =không có số liệu

S =không ghi để tránh tiết lộ công ty

a. Khác bao gồm vận tải, giao thông, tiện ích công cộng mậu dịch, tài chính, bảo hiểm, địa ốc, hầm mỏ, ngân hàng và bán buôn.

b. Không gồm đầu tư của Đông Âu

c. Anh quốc, Ái Nhĩ Lan, Đan Mạch và Hy Lạp không ở trong EC vào năm 1960. Được gồm vào trong năm 1983.

d. Bỉ và Lục Xâm Bảo

c. Australia, Tân Tây Lan và Nam Phi

b. Không gồm Nam Phi.

g. Các công ty hàng hải hoạt động dưới cờ thuận tiện chủ yếu là của Panama và Liberia, và những sự đầu tư không phân bổ cho nước cụ thể nào bởi hãng báo cáo.

Như trong trường hợp mậu dịch quốc tế, tầm quan trọng tương đối

của các khu vực và quốc gia, cũng thay đổi. Trong khoảng thời gian 27 năm, tỷ lệ đầu tư nước ngoài của HK tại các nước phát triển đã tăng từ 61% lên 76%. Phần của châu Âu đã tăng hơn gấp đôi, và trong số các nước châu Âu; Anh quốc và Tây Đức đã có sự gia tăng lớn nhất tính theo đôla. Lưu ý rằng các nước đang phát triển đã chịu một sự sút giảm lớn.

Đầu tư nước ngoài trực tiếp tại Hoa Kỳ

Đầu tư nước ngoài trực tiếp tại Hoa Kỳ đã tăng nhanh, từ khoảng $6,9 tỷ năm 1960 lên $262 tỷ năm 1987. Trong số 68%, tổng đầu tư nước ngoài của Châu Âu thì các công ty đa quốc giành chiếm 29% và Hà Lan 18%. Mặc dù đầu tư của các công ty Đức và Nhật tại Mỹ là $19,14 và $33,36 tỷ vẫn còn thấp hơn nhiều mức $47,05 tỷ của Hà Lan và 74,94 tỷ của Anh quốc (xem bảng 2-7). Chỉ có 4 nước - Anh quốc, Hà Lan, Nhật Bản và Tây Đức, mà đã chiếm 70% tổng đầu tư nước ngoài tại Hoa Kỳ.

Bảng 2-7: *Vị trí đầu tư nước ngoài tại HK, 1987 ($ tỷ)*

Canada	21.73	1.43	7.48	3.58	2.86	1.61	3.36
Europe	177.96	32.79	70.60	25.61	12.21	13.10	10.71
European Community (12)	157.71	32.24	58.83	22.68	10.77	10.95	10.18
Belgium	2.60	ss	0.67	0.41	SS	0.0	0.01
France	10.20	Ss	8.91	0.64	-0.25	0.12	0.06
West Gemany	19.64	0.3	9.00	5.97	1.00	1.62	1.12
Italy	1.23	S	0.25	0.18	0.33	S	S
Luxembourg	0.15	S	0.05	S	-0.02	0.0	0.02
Netherlands	47.05	S	16.12	4.01	5.11	3.11	3.31
Great Britain	74.94	S	23.51	10.84	S	6.06	5.51
Other EC	1.91	S	0.33	S	S	S	S
Other Europe	20.25	0.55	11.77	2.93	1.44	2.15	0.53
Sweden	4.70	0.35	3.02	1.14	S	S	*
Switzerland	14.34	0.14	8.32	1.54	S	1.86	0.39
Other	1.21	0.06	0.43	0.24	0.19	S	0.13

Japan	33.36	0.03	5.23	14.99	6.02	S	4.43
Australia, New Zealand and South Africa	6.63	0.10	3.12	0.23	0.13	S	0.33
Latin America	15.29	0.69	3.67	2.39	0.63	1.07	4.19
Middle East	5.05	S	0.25	0.08	0.77	0.0	0.87
Other Africa, Asia and Pacific	1.90	S	0.69	0.26	0.18	*	0.60

Xuất xứ: Nghiên cứu kinh doanh hiện nay, 6/1988 trag 83

Ghi chú: s =không ghi để tránh tiết lộ công ty

* Dưới $ 10 triệu

15 nhà đầu tư lớn nhất tại Hoa Kỳ được xếp hạng theo lợi tức ở bảng 2-8. Tuy một số cơ sở kinh doanh như Shell, Nestlé và Bayer đã có mặt tại HK từ lâu, đa số những sự đầu tư là mới đây. Nhìn tên các chi nhánh Hoa Kỳ, bạn có thể biết là chiến lược đầu tư lớn của họ là mua những xí nghiệp hiện có hơn là thiết lập mới từ đầu. Trong năm 1987, các nhà đầu tư nước ngoài đã tiêu $25,6 tỷ để mua và chỉ $4,9 để thành lập công ty mới.

Bảng 2-8: *16 sự đầu tư nước ngoài lớn nhất tại Hoa Kỳ ($ triệu)*

Nhà đầu tư nước ngoài	Nước	Đầu tư HK	Công nghiệp	Lợi tức	Tài sản
1. Seagram Co. Ltd.	Canada	E.I. Du Pont (23%)	Hóa chất	$32,657	$30,719
		Seagram (100%)	Rượu	2,540	7,946
		Tropicana (100%)	Thức uống	741	n.a
				35,938	
2. Royal Dutch Shell	Netherlands/United Kingdom	Shell Oil (100%)	Năng lượng, hóa chất	21,070	17,169
3. British Petroleum	United Kingdom	BP America (100%)	Năng lượng	14,378	22,452

Nhà đầu tư nước ngoài	Nước	Đầu tư HK	Công nghiệp	Lợi tức	Tài sản
4. BAT Industries	United Kingdom	BATUS (100%)	Đa công ty	6,251	3,788
Imasco Ltd	Canada	Farmers Group	Bảo hiểm	1,191	7,704
		Peoples Drug (100%)	Tiệm thuốc	1,498	n.a.
		Imasco USA (100%)	Thức ăn ngay	1,431	n.a.
				10,371	
5. Tenglemann Group	Germany	A&P (53%)	Siêu thị	10,068	2,640
6. Grand Metropolitan Plc.	United Kingdom	Pillsbury (100%)	Máy chế biến thực phẩm	6,191	3,840
		Grand Met USA (100%)	Bán lẻ, thức uống	2,700	n.a.
				8,891	
7. Campeau	Canada	Allied Stores (100%)	Bán lẻ	6,220	10,784
		Federated Dept. Stores (100%)	Bán lẻ		
		Ralphs Grocery (100%)	Siêu thị	1,842	1,112
				8,062	
8. Nestlé	Switzerland	Nestlé Enterprises (100%)	Chế biến thực phẩm	$6,089	$4,863
		Alcon Lab. (100%)	Quang học	500	
				6,589	
9. Hanson Plc.	United Kingdom	Hanson Ind. (100%)	Đa công ty	6,030	5,772
10. Pechiney	France	American National Can	Bao bì	4,320	3,120
		Pechiney	Đúc kim loại	1,398	1,228

Nhà đầu tư nước ngoài	Nước	Đầu tư HK	Công nghiệp	Lợi tức	Tài sản
11. Petroleos de Venezuela	Venezuela	Citgo Petroleum (50%)	Lọc, bản	4,110	1,343
		Champlin Refining (100%)	Lọc, bản	1,600	550
				5,710	
12. Unilever NV Unilever Plc.	Netherlands United Kingdom	Unilever U.S.	Chế biến thực phẩm	5,688	6,449
13. Hoechst AG	Germany	Hoechst Celanese (100%)	Hóa chất	5,679	5,703
14. NV Philips	Netherlands	North American Philips (100%)	Điện tử	5,424	3,423
15. BASF AG	Germany	BASF (100%)	Hóa chất	5,000	2, 956
16. Bayer AG	Germany	Mobay (100%)	Hóa chất	2,017	1,493
		Miles (100%)	Y tế	1,706	1,229
		Agfa (100%)	Nhiếp ảnh	818	759
		Other co. (100%)	Thực phẩm, bia	178	147
				4,719	

Ghi chú: na =không có số liệu, e =phỏng định

Xuất xứ: 100 sự đầu tư nước ngoài lớn nhất tại HK, Forbes 2-7-1989

TẠI SAO LẠI RA NƯỚC NGOÀI

Các hãng quốc tế đi ra nước ngoài vì một số lý do, tất cả đều liên kết với ước muốn hoặc tăng lợi nhuận và doanh số hoặc để tự bảo vệ khỏi bị xói mòn vì cạnh tranh. Bất kỳ lý do nào, tùy theo cục diện của hãng, cũng có thể đạt một trong 2 mục tiêu đó.

Tăng doanh số và lợi nhuận

Mở ra những thị trường mới: Các nhà quản lý luôn luôn bị áp lực phải tăng số bán và lợi nhuận của hãng mình, khi phải đứng trước một thị trường đã bão hòa tại nội địa họ bắt đầu tìm các thị trường mới

ngoài nội địa. Họ thấy rằng một sự tăng gia TSL đầu người và sự tăng trưởng dân số dường như tạo ra những thị trường hứa hẹn cho hoạt động của mình

Tổng sản lượng quốc gia/ đầu người: trung bình số học của việc lấy tổng sản lượng của một nước chia cho dân số của nước đó.

Tạo ra thị trường mới

Mặc dù hầu như ai cũng xem TSL/đầu người là cơ sở để so sánh các nền kinh tế các nước song phải vô cùng thận trọng để tránh rút ra những kết luận thiếu bảo đảm. Trước hết, bởi vì hệ thống thống kê tại nhiều nước đang phát triển là thiếu sót, nên tính chất khả tín của các dữ kiện do các nước đó cung cấp không chính xác.

Thứ hai, muốn đi tới được một cơ sở chung tính bằng đôla Mỹ, ngân hàng thế giới đổi tiền các nước sang đôla. Các viên chức Ngân hàng thế giới nhìn nhận rằng phương pháp của họ áp dụng hối suất chuyển đổi chính thức không phản ảnh chính xác mãi lực của các tiền tệ. Theo họ "sự khác biệt thu nhập thực tế giữa các nền kinh tế đang phát triển và công nghiệp hóa có khả năng bị phóng đại".

Sau cùng, bạn phải nhớ rằng TSL/đầu người chỉ là một trung bình số học có được bằng cách chia TSL cho tổng dân số. Tuy nhiên, quốc gia với TSL thấp hơn nhưng thu nhập được phân phối đều hơn có thể là một thị trường đáng mong ước hơn là một thị trường có TSL cao hơn mà phân phối không đồng đều. Mặt khác, một sự phân bổ thu nhập lệch lạc trong một nước có TSL/đầu người thấp, có thể là một thị trường hứa hẹn, đặc biệt đối với xa xỉ phẩm. Tại Bolivia, cũng có người đi xe Cadillac đấy!

Các dữ liệu ở Bảng 2-9 từ một cái nhìn vĩ mô, cho thấy các thị trường trên thế giới đang mở rộng, nhưng điều này không có nghĩa là có những cơ hội tốt đồng đều cho mọi hình thức kinh doanh. Sự tăng trưởng kinh tế tại một nước khiến cho thị trường của một số sản phẩm mất đi vĩnh viễn trong khi thị trường cho các sản phẩm khác được tạo ra. Ví dụ: một nước đang ở giai đoạn đầu phát triển. Hoạt động sản xuất tại nội địa, lạc hậu đó là một thị trường tốt cho những nhà xuất khẩu hàng tiêu dùng. Tuy nhiên, với việc phát triển kinh tế tiếp tục, giới doanh nhân nhận ra những cơ hội thu lợi nhuận trong việc (1) sản xuất nội địa các loại hàng tiêu dùng đòi hỏi công nghệ giản đơn hoặc (2) lắp ráp từ các bộ phận nhập khẩu các sản phẩm đòi hỏi công nghệ tiên tiến hơn. Các chính phủ có chính sách bảo hộ công nghiệp trong nước,

việc nhập khẩu các hàng hóa đang được sản xuất tại nước đó thông thường sẽ bị cấm. Do đó, các nhà xuất khẩu các hàng tiêu dùng dễ chế tạo, như sơn, chất kết dính, hàng mỹ phẩm, áo quần và hầu hết bất cứ hàng gì bằng nhựa, sẽ bắt đầu mất thị trường này.

Các liên hiệp kinh tế đa quốc

Liên hiệp kinh tế đa quốc là một nhóm quốc gia liên kết với nhau nhằm giảm bớt các hàng rào đối với mậu dịch trong nhóm và hợp tác trong các vấn đề kinh tế.

Thực tế đa số các nước có dân số và TSL/đầu người phát triển không có nghĩa là họ đã đạt đủ tầm cỡ để bảo đảm đầu tư vào một tổ chức để xuất khẩu hoặc để sản xuất tại nội địa.

Đối với nhiều sản phẩm, nhiều trong số các nước này vẫn còn thiếu tiềm lực thị trường. Tuy nhiên, khi các nước đó đã tạo thành các liên hiệp kinh tế đa quốc (ví dụ, cộng đồng châu Âu hoặc Hiệp hội Tự do Mậu dịch châu Âu), những thị trường mới đã lớn hơn nhiều đến mức một số hãng đã bỏ qua các giai đoạn xuất khẩu đầu và đã thâm nhập vào thị trường bằng cách chế tạo tại địa phương.

Những thị trường nước ngoài phát triển nhanh. Không những các thị trường mới xuất hiện ở hải ngoại, mà nhiều trong số các thị trường này phát triển ở một mức độ nhanh hơn thị trường quốc nội. Một ví dụ nổi bật là sự tăng trưởng của tổng sản lượng của Nhật và TSL/đầu người, tăng từ $43 tỷ và $458 trong năm 1960, lên $1.925 tỷ và $15.770 trong năm 1987. Bảng 2-9 cho thấy mức tăng trưởng thực tế của Nhật bình quân 3,1% năm, một trong những mức cao nhất trong số các nước công nghiệp hóa lớn. Hãy thử xem mức tăng trưởng năm của một số nước công nghiệp hóa mới: Singapore 5,6% và Hongkong 5,5%. Một nhóm thị trường tăng trưởng nhanh khác - các nước OPEC, đặc biệt các nước ở Trung Đông - hầu như chỉ ngày một ngày hai là xuất hiện khi giá dầu tăng gấp 4. Các nhà quản lý đột nhiên thấy các thị trường mới này đáng giá hàng tỷ đôla. Chẳng hạn, nhập khẩu của Iran tăng gấp 8 lần chỉ trong 6 năm. Đáng lưu ý là trong số 152 quốc gia thuộc Bảng thống kê của Ngân Hàng Thế giới mà Bảng 2-9 căn cứ vào đó, 31 nước có tăng trưởng bình quân hàng năm TSL/đầu người cao hơn mức tăng trưởng của Hoa Kỳ trong giai đoạn 1980-87.

Sự tăng trưởng nhanh hơn tại các thị trường của các nước đang phát triển thường diễn ra vì một lý do khác. Khi một hãng đã cung cấp cho thị trường bằng xuất khẩu, xây dựng một nhà máy để sản xuất tại

địa phương, thì chính phủ nước chủ nhà thường cấm nhập khẩu. Hãng này, khi còn hoạt động xuất khẩu có thể phải chia sẻ thị trường với 10 hay 20 nhà cạnh tranh, thì nay được độc chiếm thị trường cùng với một số ít nhà sản xuất nội địa khác. Trước khi General Tire bắt đầu chế tạo vỏ xe tại Chilê, có thể có cả chục nhà xuất khẩu, gồm cả General Tire cạnh tranh trên thị trường. Tuy nhiên, một khi bắt đầu có sản xuất trong nước thì cả thị trường chỉ còn mỗi một nhà cung cấp, đó là General Tire. Đó gọi là tăng trưởng.

Bảng 2-9: *Dân số (1987) TSL/đầu người (1987) và mức bình quân tăng trưởng của TSL/đầu người (1980-1987) và dân số (1980-1987) (các nước có dân số từ 1 triệu trở lên)**

Xếp hạng	nước	1987		Mức tăng trưởng năm (%)	
		TSL/đầu người (US$ thời giá)	Dân số (triệu)	TSL/đầu người (US$ thời giá)	Dân số (triệu)
1.	Switzerland	$21,250	6.5	1.5%	0.3%
2.	United States	18,430	243.4	2.0	1.0
3.	Norway	17,110	4.2	3.5	0.3
4.	Japan	15,770	122.1	3.1	0.6
5.	Sweden	15,690	8.4	1.8	0.1
6.	United Arab Emirates	15,680	1.5	-9.5	5.3
7.	Canada	15,080	25.9	1.9	1.0
8.	Denmark	15,010	5.1	2.4	0.0
9.	Kuwait	14,870	1.8	-3.0	4.2
10.	West Germany	14,460	60.8	1.9	-0.2
11.	Finland	14,370	4.9	2.2	0.5
12.	France	12,860	55.6	0.7	0.5
13.	Autria	11,970	7.6	1.7	0.0
14.	Netherlands	11,860	14.6	0.8	0.5
15.	Belgium	11,360	9.9	1.0	0.0
16.	Australia	10,900	16.2	1.5	1.4
17.	United Kingdom	10,430	56.9	2.5	0.1
18.	Italy	10,420	57.3	1.3	0.2

19.	Hong Kong	8,260	5.5	5.5	1.2
20.	New Zealand	8,230	3.3	0.9	0.9
21.	Singapore	7,940	2.6	5.6	1.1
22.	Israel	6,810	4.4	0.3	1.7
23.	Ireland	6,030	3.6	-1.4	0.8
24.	Spain	6,010	38.9	1.6	0.5
25.	Oman	5,780	1.3	8.7	4.5

Xuất xứ: Bản đồ Ngân Hàng thế giới 1988 (Washington DC 1988)

Ghi chú: na: không có số liệu

* Ngân hàng thế giới không bao gồm các ước tính TSL/đầu người đối với hầu hết các nền kinh tế kế hoạch tập trung, như Liên Xô và Ba Lan, bởi lẽ đang có bất đồng về phương pháp cần ứng dụng.

* Chỉ liệt kê những nước có báo cáo dữ liệu cho Ngân hàng Thế giới.

* Các mức tăng trưởng TSL/đầu người này là thực tế.

Xếp hạng	nước	1987		Mức tăng trưởng năm (%)	
		TSL/đầu người (US$ thời giá)	Dân số (triệu)	TSL/đầu người	Dân số
128.	Sudan	$330	23.2	-4.0%	2.8%
129.	Rwanda	310	6.5	-3.1	3.3
130.	Sierra Leone	300	3.8	-2.5	2.4
130.	China	300	1,068.7	9.1	1.2
130.	Togo	300	3.3	-3.5	3.4
130.	India	300	797.1	2.6	2.1
130.	Benin	300	4.3	-0.6	3.2
135.	Somali	290	5.7	-0.8	2.9
136.	Niger	280	6.8	-5.3	3.0
137.	Uganda	260	15.7	-2.4	3.1
138.	Burundi	240	5.0	-0.4	2.7
138.	Zambia	240	7.2	-4.4	3.5
140.	Tanzania	220	23.9	-1.8	3.5

141.	Mali	200	7.8	-0.0	2.4
141.	Madagascar	200	10.9	-4.0	3.3
143.	Burkina Faso	170	8.3	-0.6	2.6
144.	Lao, PDR	160	3.8	n.a	2.1
144.	Nepal	160	17.4	2.0	2.5
144.	Zaire	160	32.7	-2.8	3.1
144.	Malawi	160	7.6	-0.3	3.3
144.	Bangladesh	160	105.9	1.0	2.6
149.	Mozambique	150	14.6	-9.5	2.7
149.	Chad	150	5.3	2.5	2.4
149.	Bhutan	150	1.3	n.a.	2.1
152.	Ethiopia	120	44.8	-1.6	2.4

Ghi chú: na: không có số liệu

Thu lợi nhuận lớn hơn: như bạn biết, có thể thu được thêm lợi nhuận bằng cách hoặc tăng doanh thu hoặc giảm chi phí của hàng hóa bán ra, và thông thường một hãng có được những điều kiện để làm được cả 2 việc đó.

Tăng doanh thu: Họa hoằn lắm tất cả các nhà cạnh tranh quốc nội của một hãng mới có mặt tại tất cả thị trường quốc ngoại mà hãng này hoạt động. Ở nơi nào có ít cạnh tranh hơn, hãng này có thể kiếm được giá hời hơn cho các hàng hóa và dịch vụ của mình. Chẳng hạn, General Tire chỉ có 3 nhà cạnh tranh tại Tây Ban Nha cho vỏ xe có rãnh chữ V trong khi tại Hoa Kỳ có cả hàng chục hiệu khác nhau.

Ngoài ra, các hãng đôi lúc cũng có thể đưa những sản phẩm mới ra thị trường hải ngoại sớm hơn ở quốc nội. Điều này đặc biệt đúng trong công nghệ dược phẩm. Robert Dean thuộc hãng Smith-Kline Beckman (doanh số $4,75 tỷ) cho rằng chính sự việc cơ quan quản trị Dược phẩm và thực phẩm chậm trễ trong việc phê chuẩn những sản phẩm mới đã khiến cho ngành dược phải đi ra nước ngoài làm ăn "Ngành này hẳn sẽ không có những hoạt động kinh doanh quốc tế nếu không vì những quy định của cơ quan quản lý thực phẩm và dược phẩm. Chúng tôi phải tìm một thị trường rộng hơn để bù vào phí tổn to lớn khi đưa một thứ thuốc ra thị trường".

Chi phí hàng bán ra hạ hơn. Ra nước ngoài làm ăn, dù bằng cách xuất khẩu hoặc sản xuất ở hải ngoại, thường có thể hạ chi phí hàng bán

ra. Tăng tổng doanh số bằng cách xuất khẩu không những giảm giá nghiên cứu phát triển của mỗi đơn vị, mà còn có thể giúp tiết kiệm nhiều mặt khác nữa.

Sản xuất tại các nước khác cũng có thể ít tốn kém hơn khi lao động, nguyên liệu hoặc chi phí năng lượng hạ hơn. Ngoài ra, một số chính phủ đặt ra những sự ưu đãi đặc biệt để thu hút đầu tư mới giúp giảm nhiều các chi phí đầu tư và mức độ rủi ro. Chẳng hạn Hy Lạp, một trong những thành viên mới nhất của Cộng đồng Châu Âu, dành những ưu đãi sau đây: (1) trợ cấp đầu tư lên tới 50% của khoản đầu tư (2) trợ cấp tiền lãi để bù tới 50% tiền lãi ngân hàng và (3) giảm tới 90% số lợi nhuận bị đánh thuế của một số cơ sở kinh doanh. Mặc dù các ưu đãi thuần túy không đủ là động lực để đầu tư hải ngoại, chúng hẳn là một yếu tố đóng góp. Các ưu đãi cũng sẽ tác động vào nơi mà các sự đầu tư sẽ được thực hiện. Cũng hiển nhiên là chúng sẽ ảnh hưởng tích cực đến chi phí của sản phẩm bán ra.

Giao thông cải thiện: Đây có thể được xem là một yếu tố hỗ trợ cho việc mở những thị trường mới ở hải ngoại, bởi lẽ chắc chắn khả năng liên lạc với thuộc cấp và khách hàng bằng telex và điện thoại đã giúp các nhà quản lý tin tưởng vào khả năng kiểm soát các hoạt động ở hải ngoại nếu cần thiết phải tiến hành. Các nhà quản lý cũng biết rằng, nhờ vận chuyển cải tiến, họ có thể đưa người từ quê nhà sang giúp giải quyết các vấn đề ở địa phương hoặc đích thân có mặt ở đó chỉ sau vài tiếng nếu cần.

Liên lạc tối quan trọng đối với các công ty đa quốc đến mức Barbodos đã có thể thu hút được công nghiệp trên cơ sở các phương tiện liên lạc tuyệt hảo của mình. American Airlines chẳng hạn thực hiện xử lý dữ liệu của mình tại đây.

Thời gian đi lại ngắn hơn cũng là nguyên do của nhiều cơ hội kinh doanh bởi lẽ doanh nhân nước ngoài phải đến tận nước chủ để tìm nhập sản phẩm mới hay tìm mua công nghệ mới.

Lợi nhuận nhiều hơn ở nước ngoài là động lực đầu tư.

Lợi nhuận nhiều hơn ở nước ngoài là một động lực mạnh mẽ để đầu tư ra hải ngoại trong đầu thập niên 1970 và 1980. Business International báo cáo rằng 90% trong số 140 công ty thuộc 500 công ty hàng đầu theo tạp chí Fortune đã đạt được lợi nhuận cao hơn đối với tài sản ròng ở nước ngoài trong năm 1974. Điều này là một sự kích thích đối với các công ty chưa có mặt ở thị trường nước ngoài ra hải ngoại

kinh doanh.

Tuy nhiên, lợi nhuận từ kinh doanh hải ngoại bị ảnh hưởng năm 1975, khi giá dầu tăng gấp 4, lao động tại Âu châu càng tăng đòi hỏi các chính phủ áp dụng các chương trình phúc lợi tốn kém.

Cục diện này kéo dài cho đến 1977, nhưng tỷ lệ thu nhập ở nước ngoài so với tổng số (FEBIT/TEBIT) lại tăng vào năm 1978 và đạt đỉnh cao vào năm 1980. Mức lợi nhuận ở nước ngoài giảm trong năm 1981 với việc suy thoái từng xuất hiện tại Hoa Kỳ khoảng giữa thập niên 1980 bắt đầu ở hải ngoại. Tỷ lệ lợi nhuận quốc ngoại so với tổng lợi nhuận tăng mạnh vào năm 1983 và lợi nhuận quốc ngoại như là một phần của tài sản tiếp tục cao hơn lợi nhuận tại HK.

Lưu ý là trong thời kỳ 1978-85, bình quân tăng trưởng trong lợi nhuận quốc ngoại vượt mức tăng trưởng doanh số nước ngoài (5,9% so với 4,1%), trong khi lợi nhuận quốc nội giảm bình quân 27% mặc dù doanh số quốc nội tăng 5,2%.

Mua sản phẩm cho thị trường quê nhà. Việc đi lại tương đối dễ dàng ra nước ngoài đã tạo ra thị trường cho sản phẩm mới giúp dễ dàng việc tìm những sản phẩm mới để đưa vào thị trường Hoa Kỳ. Kể từ Đệ nhị thế chiến, chưa bao giờ số người Mỹ đi ra nước ngoài lại đông đến thế và trong những chuyến đi đó, họ đã gặp những sản phẩm và tập tục chưa bao giờ gặp trước kia. Chẳng hạn, những người quen với tập quán uống rượu trong bữa ăn của Âu châu lúc về nhà muốn tiếp tục thói quen đó. Những nhà kinh doanh Mỹ nhạy bén với chiều hướng này đã cho người đi khắp thế giới mua về các sản phẩm mới đó về và nhiều nhà sản xuất nội địa bắt đầu chế tạo tại đây.

Ban lãnh đạo Minnetonka đang lùng sục trong một siêu thị Đức thì họ thấy một sản phẩm lạ - kém đánh răng để trong một bộ phân phối bằng bơm, chưa thấy xuất hiện tại HK - và họ liền liên hệ với nhà sản xuất Đức. Đây là khởi đầu của kem đánh răng Check-up. Một phó chủ tịch tiếp thị tuyên bố "trong những chuyến đi kinh doanh tại Âu châu, chúng tôi vẫn dành thời giờ đi mua hàng vặt và chính điều này giúp chúng tôi ở thế thượng phong đối với các nhà cạnh tranh lớn của chúng tôi".

Các hãng Mỹ đã tìm ra các sản phẩm như thùng giấy đựng thức uống sát trùng (cho phép tích trữ không cần tủ lạnh), bọt để uốn tóc, bình xịt nước hoa "việc tìm kiếm các sản phẩm mới bên kia đại dương và biên giới đang sôi động" đó là lời của chủ tịch phân bộ quốc tế của General Fôd.

Thỏa mãn ước muốn khuếch trương của ban lãnh đạo.

Việc tăng trưởng nhanh hơn giúp thực hiện được ước muốn khuếch trương của ban lãnh đạo. Các cổ đông và các nhà phân tách tài chính cũng mong mỏi các hãng tiếp tục phát triển, những công ty vốn chỉ hoạt động ở thị trường quốc nội đã nhận ra rằng ngày càng khó đáp ứng được sự mong mỏi đó. Kết quả là nhiều hãng đã khuếch trương ra các thị trường hải ngoại. Điều này các công ty đóng tại các nước nhỏ như Nestlé (Thụy Sĩ) SKF Bearing (Thụy Điển) và Shell (Anh - Hà Lan) đã khám phá ra cách đây hàng chục năm.

Một khía cạnh khác của lý do thúc đẩy các nhà lãnh đạo công ty bắt đầu tìm kiếm thị trường hải ngoại là có thể tự cho mình là "đa quốc" cũng tạo ra được một ấn tượng quan trọng ảnh hưởng tới khách hàng. Sun microsystems một nhà sản xuất các trạm điện toán, mới đây mở một trung tâm kỹ thuật tại Đức và đang xây dựng một nhà máy tại Xcốtlen. "Muốn là một nhà kinh doanh lớn trên thị trường, bạn phải được quốc tế thừa nhận", đó là phát biểu của giám đốc Âu châu của hãng Sun.

Bảo hộ thị trường lợi nhuận và Doanh thu

Thông thường, một hãng hay ra nước ngoài để bảo hộ thị trường trong nước của mình. Các công ty dịch vụ (kế toán, quảng cáo, nghiên cứu tiếp thị, ngân hàng, pháp lý) sẽ thiết lập các hoạt động hải ngoại trong những thị trường nơi có những khách hàng chính của họ, để đề phòng các đối thủ cạnh tranh thâm nhập các khách hàng đó. Họ hiểu rằng khi một kẻ cạnh tranh đã có thể chứng minh được cho giới lãnh đạo khả năng của mình bằng cách phục vụ cho một công ty con ở nước ngoài, họ có thể chiếm luôn cả toàn bộ khách hàng. Cũng vậy, những nhà cung cấp cho các nhà chế tạo thiết bị nguyên thủy (chẳng hạn, bình điện cho các nhà sản xuất xe hơi) thường theo gương các khách hàng lớn của mình. Các nhà cung cấp này có thêm lợi thế là họ đang đi vào những thị trường mới với một cơ sở khách hàng đảm bảo.

Các nhà cung cấp phụ tùng xe hơi Nhật đã theo các nhà chế tạo xe hơi Nhật sang Hoa Kỳ. Tokyo Seat đã thiết lập một công ty con để chế tạo ghế ngồi, hệ thống xả khí thải và các phụ tùng khác cho Honda và hãng này cũng đã yêu cầu Nippodenso một nhà sản xuất bộ tản nhiệt và thiết bị làm nóng thiết lập một nhà máy tại Mỹ. Ngoài các nhà cung cấp thuộc hệ thống Mitsubishi (các hãng trong tổ hợp Mitsubishi như Diamond Star, một liên doanh Chrysler-Mitsubishi) theo Mitsubishi

sang Hoa Kỳ, các nhà cung cấp Nhật không thuộc tổ hợp này cũng tiếp bước. Tại Indiana, một hợp tác xã 16 nhà cung ứng của Mitsubishi gọi là Eagle Wing đã xây một nhà máy $36 triệu để sản xuất các bộ phận như thanh hoãn xung và bệ động cơ. "Chúng tôi được Mitsubishi trực tiếp yêu cầu xây dựng dự án này ở đây tại HK" Ông Isanue Kawasaki, chủ tịch Eagle Wing cho biết. Nhưng không chỉ các nhà chế tạo phụ tùng xe hơi mới can dự. Mitsubishi Bank, ngân hàng hàng đầu của Honda, mở một chi nhánh tại Columbus, Ohio để phục vụ nhà máy Ohio của Honda .

Thỉnh thoảng, một hãng thiết lập hoạt động tại quê nhà của một đối thủ cạnh tranh chính với quan niệm rằng đối thủ của mình quá bận tâm bảo vệ thị trường đó đến mức có ít năng lực để cạnh tranh tại quê nhà của hãng. Mặc dù Kodak cho rằng quyết định mới đây của họ mở một nhà máy chế tạo tại Nhật chẳng liên can gì đến đối thủ cạnh tranh Nhật (Fuji), lời loan báo trên đã diễn ra chỉ 10 ngày sau khi Fuji bắt đầu xây dựng cơ sở chế tạo đầu tiên của mình tại Hoa Kỳ.

Một công ty cũng có thể ra nước ngoài để bảo vệ thị trường quốc nội của mình khi phải đối phó với sự cạnh tranh từ nhập khẩu giá hạ của nước ngoài. Bằng cách di chuyển một phần hay toàn bộ các phương tiện sản xuất của mình sang những nước mà từ đó phát sinh cạnh tranh, công ty có thể hưởng được những lợi thế như giá lao động, nguyên liệu hoặc năng lượng rẻ hơn. Ban lãnh đạo có thể quyết định chế tạo một số thành phần ở nước ngoài và lắp ráp chúng tại quê nhà; hoặc nếu sản phẩm đòi hỏi nhiều lao động trong khâu lắp ráp sau cùng, thì họ có thể quyết định đưa các thành phần đó đến nơi khác cho thao tác hoàn tất này. Một khái niệm mới, nhà máy song sanh ở biên giới Mêhicô-Hoa Kỳ, đã hình thành vì giá nhân công Mêhicô thấp.

Khái niệm nhà máy song sanh

Một số công ty Hoa Kỳ với các hoạt động lắp ráp đòi hỏi nhiều lao động đã thiết lập các nhà máy song sanh - các cơ sở sản xuất ở 2 bên biên giới Mễ - Hoa Kỳ, cách nhau một khoảng cách ngắn. Nhà máy ở Mỹ sản xuất các bộ phận đòi hỏi các qui trình nhiều đầu tư và giao cho một nhà máy ở phía Mêhicô ráp. Bởi lẽ lương của Mêhicô, sau nhiều lần hạ giá đồng peso, chỉ bằng 1/6 lương của một công nhân Mỹ hoặc 1/2 số tiền trả cho công nhân tại Nam Triều Tiên, HongKong, Singapore và Đài Loan, các hãng Mỹ đang cạnh tranh một cách có kết quả với chi phí hạ tại Á châu. Chẳng hạn General Motors có 17 nhà máy làm những công việc đòi hỏi nhiều lao động như cắt, may nệm xe hơi và lắp

ráp các đai dây điện. Các nhà máy Nhật chế tạo tại Hoa Kỳ như Panasonic (TV) và Sanyo (tủ lạnh) cũng đang lợi dụng mức lương thấp của Mêhicô và sự gần gũi với Hoa Kỳ. Khoảng 270.000 công nhân trong 1050 nhà máy lắp ráp (gọi là moquiladoras tại Mêhicô) lắp ráp các sản phẩm đi từ quần áo cho đến bàn phím máy điện toán. Các hoạt động lắp ráp giờ đây mang về cho Mêhicô nhiều ngoại tệ hơn bất kỳ hàng xuất khẩu nào khác, ngoại trừ dầu hỏa. Chúng đã vượt qua du lịch trong năm 1985.

Các nước Caribê cũng hưởng được những lợi ích tương tự từ kế hoạch sáng kiến khu vực Caribê. Kỹ nghệ trang phục của Hoa Kỳ đưa áo quần cắt sẵn sang các nước này để nơi đây gia công và đưa về bán tại Hoa Kỳ. Công việc này đã tạo ra trên 100.000 việc làm tại Haiti, Cộng hòa Đominic, Hamaica và các nước kế cận. Các hoạt động gia công và lắp ráp trên thực hiện được vì đã có những luật lệ đặc biệt được thông qua cho những nước chỉ đánh thuế vào giá trị gia tăng ngoài lãnh thổ Hoa Kỳ. Thông thường, thuế nhập khẩu chỉ được tính trên giá trị của toàn bộ thành phẩm.

Bảo hộ thị trường quốc ngoại

Chuyển từ xuất khẩu sang sản xuất ở hải ngoại là việc cần thiết để bảo hộ các thị trường hải ngoại. Ban giám đốc của một hãng cung ứng cho một thị trường béo bở ở hải ngoại bằng hàng xuất khẩu có thể bắt đầu ghi nhận một số dấu hiệu đáng ngại là thị trường đó đang bị đe dọa.

Thiếu ngoại hối: Một trong những dấu hiệu đầu tiên là sự thanh toán chậm trễ của các nhà nhập khẩu. Họ có đủ tiền địa phương nhưng gặp phải những sự chậm trễ trong việc có được ngoại hối từ ngân hàng trung ương của chính phủ. Người quản lý tín dụng, bằng việc kiểm tra với ngân hàng của cơ sở kinh doanh và các nhà xuất khẩu khác, biết được rằng tình hình này đang trở thành một căn bệnh địa phương - một dấu hiệu đáng tin cậy phản ảnh quốc gia đang thiếu ngoại hối. Trong khi xem xét cán cân thanh toán của quốc gia, nhà quản lý tài chính có thể thấy ra là thu nhập xuất khẩu đã giảm trong khi khối lượng xuất khẩu vẫn cao. Các nhà xuất khẩu có kinh nghiệm biết rằng quản lý nhập khẩu và quản lý ngoại hối sắp được thực hiện và có nhiều khả năng đánh mất thị trường, đặc biệt nếu họ bán sản phẩm tiêu dùng. Trong các thời kỳ khan hiếm ngoại tệ, các chính phủ khi nào cũng dành ưu tiên cho nhập khẩu nguyên liệu và qui trình công nghệ.

Nếu những lợi điểm của đầu tư nhiều hơn những điểm bất lợi, công ty có thể quyết định bảo vệ thị trường này bằng cách sản xuất tại đó. Khi một công ty đã có một nhà máy trong nước, chính phủ sẽ nỗ lực tối đa cung cấp ngoại tệ mua nguyên liệu để giữ cho nhà máy, một nguồn tạo công ăn việc làm tiếp tục hoạt động cho nên việc nhập các sản phẩm cạnh tranh bị cấm. Sự cạnh tranh nếu có sẽ phát sinh từ các nhà sản xuất nội địa khác.

Việc thiếu ngoại tệ không phải là lý do duy nhất để công ty thay đổi từ xuất khẩu sang chế tạo trong một thị trường. Kinh doanh xuất khẩu có thể vẫn phát triển và việc thanh toán mau lẹ, nhưng dù sao công ty vẫn phải thiết lập một nhà máy trong thị trường. Lý do là các người cạnh tranh cũng đang hưởng được nhiều lợi nhuận đến mức có thể lập nhà máy ngay tại thị trường đó.

Nếu một hãng cạnh tranh quyết định thiết lập một nhà máy trong thị trường, ban lãnh đạo phải quyết định nhanh chóng liệu phải tiếp bước hay có nguy cơ mất thị trường vĩnh viễn. Các nhà quản lý biết rằng nhiều chính phủ, đặc biệt tại các nước đang phát triển, không những cấm nhập nữa một khi sản phẩm được sản xuất trong nước mà sẽ còn cho phép 2 hoặc 3 công ty khác vào nhằm duy trì đủ thị trường cho các hãng nội địa. Trong nhiều năm, General Motors đã tìm cách vào Tây Ban Nha, nhưng chính phủ Tây Ban Nha cho rằng trong nước đã có đủ hãng sản xuất xe hơi, nên từ chối không cho. Chỉ mới đây, trước ngày Tây Ban Nha gia nhập Cộng đồng Âu châu, General Motor mới được phép vào.

Thị trường hạ nguồn: Một số các nước OPEC đã đầu tư vào các thị trường lọc dầu và tiêu thụ, chẳng hạn các trạm xăng và các thiết bị phân phối dầu để đun nóng nhằm đảm bảo thị trường dầu thô của họ với giá cả thuận lợi hơn. Như bạn đã thấy Petroles de Venezuela là một trong những hãng đầu tư nước ngoài lớn nhất tại Hoa Kỳ. Kuwait mua hệ thống lọc và tiêu thụ của Gulf Oil tại 3 quốc gia Âu châu và còn sở hữu 20% British Petroleum, là công ty đầu tư nước ngoài lớn thứ 3 tại Mỹ. Đây chỉ là 2 trong nhiều ví dụ.

Chủ nghĩa bảo hộ: Khi một chính phủ thấy rằng nền công nghiệp địa phương bị nhập khẩu đe dọa, chính phủ có thể dựng lên các hàng rào nhập khẩu để ngưng hoặc giảm nhập khẩu□*□, Ngay cả sự đe dọa sẽ làm điều đó cũng đủ để kích thích nhà xuất khẩu đầu tư vào các cơ sở sản xuất tại nước nhập khẩu. Điều này, cùng với đồng yen cao giá, một yếu tố khiến cho hàng xuất khẩu Nhật khó cạnh tranh với sản phẩm Hoa Kỳ, là những lý do chính khiến Nhật Bản đầu tư tại Hoa Kỳ.

Đảm bảo nguồn nguyên liệu

Ít có nước phát triển nào lại có đủ nguồn nguyên liệu trong nước. Nhật Bản và Âu châu hầu như hoàn toàn lệ thuộc vào các nguồn từ nước ngoài, và ngay cả Hoa Kỳ cũng lệ thuộc vào nhập khẩu đối với quá nửa số nhu cầu về nhôm, chrôm, mănggan, niken, thiếc và kẽm. Hơn nữa, Bộ Nội vụ ước tính rằng vào cuối thế kỷ này, sắt, chì, tungxten, đồng, potaxium và lưu huỳnh sẽ được thêm vào danh sách tối yếu.

Để đảm bảo nguồn cung cấp liên tục, các nhà chế tạo tại các nước công nghiệp hóa bắt buộc phải đầu tư vào các nước đang phát triển nơi khám phá ra hầu hết các trữ lượng mới. Ngay cả Hoa Kỳ cũng được xem là một nguồn nguyên liệu cho một số nước nghèo tài nguyên. Shigeo Muraola, phó tổng lãnh sự Nhật phát biểu:

"Hoa Kỳ cung ứng nguyên liệu dồi dào. Bởi lẽ Nhật Bản từ lâu đã lệ thuộc vào Hoa Kỳ đối với một số vật tư như ngũ cốc, than cốc và gỗ, điều hoàn toàn hợp logic là các hãng Nhật Bản thiết lập các cơ sở gần các nguồn của các nguyên liệu chủ yếu đó."

Thủ đắc công nghệ và bí quyết quản trị: Một lý do thường được các hãng nước ngoài đầu tư tại Hoa Kỳ nêu ra là sự thủ đắc công nghệ và bí quyết quản trị. Chủ tịch tổ hợp Samsung của Nam Triều Tiên (doanh số $21,1 tỷ), khi nói về các kế hoạch phát triển của mình đã phát biểu: "Nếu nói về máy điện toán và chất bán dẫn, thật khó mà du nhập công nghệ được vào nước chúng tôi. Nếu thiết lập một nhà máy tại Hoa Kỳ, chúng tôi có thể thủ đắc kiến thức dễ dàng hơn". Công ty Hóa chất khổng lồ Bayer của Đức (doanh số $20,7 tỷ) đã nêu ra lý do này khi mua Miles Laboratories "để tiếp cận được hệ thống phân phối, tiếp thị, nghiên cứu phát triển vững vàng của công ty".

Tính đa dạng về mặt địa lý. Nhiều ban lãnh đạo đã chọn tính đa dạng về mặt địa lý như là phương tiện để duy trì doanh số và thu thập ổn định khi nền kinh tế trong nước hoặc ngành kinh doanh của họ bị suy thoái. Thông thường, khi một nền kinh tế hay công nghiệp xuống thấp (chẳng hạn ngành vật liệu xây dựng) thì ở một nơi nào đó trên thế giới lại ở đỉnh cao. Đầu thập niên 1980, các hoạt động hải ngoại của các công ty đa quốc Hoa Kỳ đã vượt trên các hoạt động kinh doanh quốc nội. Chẳng hạn Sunbeean và Ford, báo cáo rằng kinh doanh của họ tại Mêhicô đã gia tăng một cách khác thường, và Twin-Dics một hãng chế tạo trục truyền động cho biết sự đình trệ tại thị trường Âu châu không "tệ hại như ở tại Hoa Kỳ". Năm 1987, lợi tức tăng 32% cho Hoechst, hãng sản xuất hóa chất của Đức, chỉ vì do lợi tức của công ty con của nó

ở Mỹ là Celanese. "Nếu không có các lợi tức này, lợi nhuận của công ty hẳn đã giảm". Chủ tịch của Hoechst đã cho biết như vậy.

Sự ổn định chính trị.

Các công ty đa quốc có hội sở tại Hoa Kỳ không bị thúc đẩy bởi sự ổn định chính trị khi đi ra nước ngoài, mặc dù đây thường là yếu tố hàng đầu trong việc họ chọn lựa nên đi tới chỗ nào. Tuy nhiên, các hãng Âu châu và thế giới thứ ba chỉ có thể thật sự thực hiện những sự đầu tư ở nước ngoài khi ở đó có sự ổn định chính trị mới Chủ của một hãng Đức cỡ nhỏ mở một nhà máy tại Geotgia đã phát biểu như thế này khi ông xem xét tình thế tại Âu châu: "Tôi cảm thấy không an tâm. Tôi thích người Mỹ và muốn rút về bên đó. Hoa Kỳ chắc sẽ không bao giờ đánh mất tự do của mình".

Như bạn đã học trong chương 1, tất cả các phương tiện để trở nên can dự vào kinh doanh hải ngoại có thể tóm gọn vào 2 hoạt động (1) xuất khẩu sang một thị trường quốc ngoại hoặc (2) chế tạo tại đó.

Xuất khẩu

Hầu hết các công ty đã bắt đầu sự can dự vào kinh doanh hải ngoại bằng cách xuất khẩu, - có nghĩa là bán ra nước ngoài một phần sản lượng bình thường của họ. Phương pháp này đòi hỏi ít đầu tư và tương đối không có rủi ro. Đây là một cách tốt để thăm dò kinh doanh quốc tế mà không phải cam kết một số lớn tài nguyên vật lực. Nếu ban quản trị quyết định xuất khẩu, họ phải lựa chọn giữa xuất khẩu trực tiếp và gián tiếp.

Xuất khẩu gián tiếp: Việc xuất khẩu hàng hóa và dịch vụ thông qua nhiều nhà xuất khẩu đặt cơ sở tại trong nước.

Xuất khẩu trực tiếp: Việc xuất khẩu hàng hóa và dịch vụ do chính hãng sản xuất ra.

Công ty mãi dịch: Cơ sở kinh doanh thiết lập nhằm mục đích tiêu thụ hàng hóa và dịch vụ chứ không sản xuất.

Xuất khẩu gián tiếp:

Xuất khẩu gián tiếp đơn giản hơn xuất khẩu trực tiếp bởi lẽ nó không đòi hỏi chuyên môn hoặc những chi phí tiền mặt lớn. Các nhà xuất khẩu đặt cơ sở tại trong nước sẽ làm công việc đó. Trong số các nhà xuất khẩu có sẵn đại lý xuất khẩu sẽ bán hàng cho hãng sản xuất, (2) đại lý xuất khẩu ăn hoa hồng. Họ mua [illegible] cho các khách hàng ở hải ngoại; (3) các thương nhân xuất khẩu, mua và bán cho chính họ; và

(4) các hãng quốc tế, sử dụng hàng hóa ở hải ngoại.

Tuy nhiên các nhà xuất khẩu gián tiếp phải trả giá cho dịch vụ đó. Họ phải trả huê hồng cho 3 loại nhà xuất khẩu đầu; Và họ có thể mất làm ăn ở nước ngoài nếu các nhà xuất khẩu quyết định thay đổi nguồn cung cấp; và các hãng không nắm bắt được mấy kinh nghiệm qua các cuộc giao dịch đó. Chính vì thế mà nhiều ban quản trị vốn thường bắt đầu bằng cách này sau đó đổi sang xuất khẩu trực tiếp.

Xuất khẩu trực tiếp.

Để hoạt động xuất khẩu trực tiếp, ban quản trị phải giao công việc điều hành xuất khẩu cho một người ở trong hãng. Thường là giám đốc tiêu thụ, trách nhiệm phát triển kinh doanh xuất khẩu. Các nhân viên trong nước có thể đảm trách việc tính hóa đơn, tín dụng và gởi hàng lúc đầu, nếu công việc phát triển, có thể thiết lập một bộ phận xuất khẩu sỉ tại một khu vực và cử đại diện thương mãi đóng ở nước ngoài khi thấy doanh số bán đã tăng tới mức nên lập một tổ chức tiêu thụ hoàn chỉnh.

Khi đó lãnh đạo có thể quyết định thành lập một công ty mãi dịch tại khu vực đó. Công ty mãi dịch sẽ nhập dưới tên của mình từ công ty mẹ và sẽ tính hóa đơn bằng tiền địa phương. Công ty có thể sử dụng các hệ thống phân phối cũ, với một cách sắp xếp có lợi hơn. Loại hình tổ chức này có thể phát triển khá lớn, thường lập hóa đơn tới nhiều triệu đôla mỗi năm. Trước khi xây một nhà máy tại Mêhicô, Eastman Kodak trong nhiều năm đã nhập và bán lại máy ảnh và vật tư ngành ảnh tại đây. Nhiều hãng vốn bắt đầu bằng các cơ sở sửa chữa địa phương sau đó phát triển để sản xuất các bộ phận đơn giản. Dần dần, họ sản xuất thêm nhiều thành phần của sản phẩm tại địa phương cho đến một lúc họ chế tạo toàn bộ các bộ phận đó trong nước.

Kinh doanh quốc ngoại có thể phát triển qua trình tự theo con đường vạch ra như trên (kinh nghiệm của hãng máy may Singer) hoặc một công ty có thể buộc phải đi thẳng vào việc sản xuất địa phương vì bất kỳ một trong những lý do nào đã thảo luận ở phần "Tại sao lại đi ra nước ngoài?"

Chế tạo tại nước ngoài

Khi ban lãnh đạo quyết định bắt tay vào việc chế tạo tại nước ngoài, thông thường họ có 5 phương án rõ rệt, tuy rằng không phải tất cả đều khả thi tại một nước nào đó. Đó là:

1. Công ty con do họ hoàn toàn sở hữu

2. Liên doanh

3. Hợp đồng nhượng quyền

4. Đại lý đặc quyền

5. Chế tạo theo hợp đồng.

Một giải pháp thứ sáu: hợp đồng quản lý, được liên kết bởi các công ty chế tạo với các công ty dịch vụ để có thu nhập bằng cách cung ứng chuyên môn quản lý lấy thù lao.

1. Công ty con do họ hoàn toàn sở hữu

Một công ty muốn sở hữu hoàn toàn một công ty ở nước ngoài có thể (1) khởi sự bằng cách xây một nhà máy mới (2), mua một công ty đang hoạt động hoặc mua nhà phân phối của công ty đó, vì như vậy có được một hệ thống phân phối quen thuộc với sản phẩm của công ty đó. Các công ty Mỹ thích các công ty do họ hoàn toàn sở hữu bằng cách xây dựng một nhà máy mới hơn.

Các nhà đầu tư Canada và Âu châu tại Hoa Kỳ lại không như thế. Năm 1987, trong số chi $30,5 tỷ, thì $25,6 tỷ (84%) dành để mua 306 cơ sở kinh doanh đang hoạt động, và chỉ có $4,9 dành để thiết lập 251 cơ sở mới. Theo lời một chuyên gia thì "Cách dễ nhất để mở rộng là mua lại nhãn hiệu uy tín của người khác"

2. - Liên doanh

Liên doanh là một nỗ lực hợp tác giữa hai hay nhiều tổ chức chia sẻ cùng một lợi ích trong một xí nghiệp hay công việc kinh doanh.

Một liên doanh có thể là: một pháp nhân giữa một công ty và các sở hữu chủ địa phương, một pháp nhân giữa 2 hoặc nhiều công ty có thể xa lạ hay không với khu vực thiết lập liên doanh, hoặc một công việc hợp tác giữa 2 hay nhiều hãng về một dự án có thời hạn. Các công trình xây dựng lớn thường áp dụng hình thức sau cùng này.

Fork và Volkswagen thiết lập một liên doanh mới lạ trong đó các hoạt động của họ tại Achentina và Braxin được sát nhập thành một công ty mẹ - Autolatina, nhằm cố gắng triệt bỏ các sự lỗ lã của cả đôi bên. Công ty mới, 51% của VW và 49% của Ford, (dù liên doanh được 2 bên coi là ngang nhau) có doanh số $4 tỷ, 76.600 công nhân và 15 nhà máy (10 tại Braxin). Chủ tịch của Ford-Brasil cho biết "Tuy Ford sẽ vẫn là Ford và WW sẽ vẫn là VW, sự hợp nhất công ty này sẽ mang lại hiệu quả lớn hơn, khả năng kỹ thuật mạnh hơn, như là một hình thức góp chung tài nguyên hữu ích cho cả đôi bên". Autolatina sử dụng các cơ sở phụ tùng của cả 2 bên liên doanh và đang triển khai một kiểu xe mới do VW-Brasil sản xuất, được gọi là Fox khi xuất sang Hoa Kỳ và Canada.

Khi chính phủ một nước chủ nhà yêu cầu các công ty tham gia hoạt động địa phương, các hãng nước ngoài phải liên doanh với các sở hữu chủ địa phương để kinh doanh tại nước đó. Tuy nhiên trong một số trường hợp, hãng nước ngoài cũng tìm đối tác địa phương dù không bắt buộc phải làm như vậy.

Chủ nghĩa dân tộc mạnh mẽ có thể khiến cho hãng nước ngoài cố đánh mất bản sắc của mình bằng cách kết hợp với các nhà đầu tư địa phương. Tuy nhiên, phải cẩn thận khi áp dụng chiến lược này. Mặc dù một số lớn người tại nhiều nước đang phát triển không thích các công ty đa quốc vì "bóc lột" họ, họ vẫn tin rằng sản phẩm của các công ty nước ngoài tốt hơn các sản phẩm của các hãng thuần túy quốc gia. Một giải pháp cho tình trạng nước đôi này là thiết lập một công ty liên doanh trong đó bên đối tác địa phương rất nổi bề mặt, liên doanh được đặt cho cái tên bản xứ, rồi quảng cáo là một hãng nước ngoài (thật ra là bên đối tác) cung ứng công nghệ. Ngay cả những công ty con thuộc hoàn toàn sở hữu nước ngoài cũng áp dụng chiến lược này.

Eashman Kodack đã loại bỏ từ Kodak ra khỏi các công ty con 100% thuộc sở hữu của mình tại Venezuela, Mexico, Chilê, Pêru và Colombia.

Kodak-Venezuela trở thành Foto Interamericana, công ty chế tạo lớn của Kodak tại Mêhicô nay gọi là Industria Fotographia Interamericana.

Các yếu tố khác ảnh hưởng tới việc các ban lãnh đạo tiến hành liên doanh là những ưu đãi về thuế mà một số quốc gia dành cho các công ty liên doanh với địa phương, hoặc thiếu tài chính, nhân sự, hoặc chuyên môn về tiếp thị địa phương.

Các công ty hoàn vũ cũng có thể tiến hành liên doanh như là một vấn đề chính sách để giảm các rủi ro đầu tư. Chiến lược của họ là liên doanh với đối tác địa phương hoặc một công ty hoàn vũ khác. Tuy nhiên một số khác, như Ford và Volkswagen, đã liên kết để tiết kiệm ở mức sản xuất quy mô. Thật ra, bất kỳ sự phân chia sở hữu nào trong một liên doanh đều có thể thực hiện trừ phi có quy định cụ thể của pháp luật.

- Các liên minh cạnh tranh

Liên minh cạnh tranh: hợp tác giữa nhiều đối thủ cạnh tranh theo nhiều hình thức.

Ngày càng có nhiều công ty thiết lập các liên minh cạnh tranh (còn gọi là liên minh chiến lược) có thể bao gồm một hay nhiều hình thức chúng ta đã nói tới. Thỏa hiệp của International Computers Limited

(ICL) Anh quốc với Fujitsu Nhật Bản là một ví dụ.

ICL cảm thấy cần sự hỗ trợ trong 2 lĩnh vực - máy chính và thiết bị văn phòng - để chia bớt chi phí, tiếp cận các công nghệ mới, mở rộng thị trường bổ sung và gia tăng sản phẩm. Công ty đã chọn Fujitsu cho phần máy chính và đã đạt được 4 thỏa hiệp riêng biệt:

1 - Hợp tác với bộ phận máy điện toán của Fujitsu. ICL cung cấp thiết kế mạch và bảng, Fujitsu đóng góp công nghệ mạch và chuyên môn trong việc gắn mạch vào các bảng. Fujitsu lắp ráp và gởi các hệ sang cho ICL để thiết kế và phân phối

2. Hợp tác với bộ phận chất bán dẫn của Fujitsu để phát triển công nghệ MOS bù với 8000 cổng. Mặc dù công nghệ này chưa có, ICL cảm thấy rằng công nghệ hiện nay của Fujitsu hiện đại hơn của mình và do vậy ủy thác công việc thiết kế cho Fujitsu.

3. Các cuộc họp thường niên về công nghệ để thảo luận các phát triển mới đây và tìm những lĩnh vực hợp tác mới.

4. Cam kết là nhà cung cấp ưu tiên cho nhau. Khi một hãng tìm các nguồn linh kiện ở ngoài, thì sẽ dành cho hãng kia cơ hội bỏ thầu trước.

Do ICL không thiết lập liên doanh nào với Fujitsu, nên công ty đã thiết lập liên doanh với bộ phận thông tin của General Electric để triển khai thiết bị văn phòng.

Có một nguy cơ nội tại đối với các đối tác của Fujitsu qua những thỏa thuận đó. Giáo sư C.K. Drahalad của Đại học Michigan cảnh giác: "Fujitsu đang bòn rút tiền của một số con bạc trong công nghiệp truyền thống và điện toán". Ông cho rằng người Nhật là bậc thầy trong việc thâm nhập vào tổ chức của kẻ khác "chúng tôi thấy kinh ngạc khi họ cho 25 người sang thăm bên đối tác ở đây còn chúng ta thì hãnh diện nói rằng chỉ gởi có 2 người".

Trong việc thiết lập liên minh cạnh tranh với Mitsubishi, Westinghouse đã có những bước để giữ cho đồng minh của mình khỏi trở thành đối thủ cạnh tranh trên thị trường Hoa Kỳ. Kể từ thập niên 1930, cả 2 hãng đã có thỏa thuận về nhượng quyền để trao đổi công nghệ. Sau khi làm việc với nhau trong hơn 50 năm, họ thiết lập một liên doanh 50 - 50 để sản xuất linh kiện cho bộ ngắt mạch. Có hội sở tại Nhật Bản, liên doanh chỉ cung cấp các linh kiện cho 2 cổ đông. Mỗi bên lắp ráp, thử nghiệm và tiêu thụ thành phẩm.

Khi đồng đôla lên giá phá hủy tính cạnh tranh của Westinghouse

trong lĩnh vực các bộ ngắt mạch, công ty thiết lập một liên doanh khác với Mitsubishi đảm trách luôn cả tiêu thụ lẫn sản xuất. Liên doanh đặt tại Pittsbugh, bán trên thị trường Hoa Kỳ các sản phẩm chế tạo tại Nhật Bản, nhưng có kế hoạch thiết lập một nhà máy tại đây khi thấy có đủ nhu cầu của thị trường. Để bảo vệ cho thị trường của mình khỏi bị rơi vào tay Mitsubishi, Westinghouse đã có một hợp đồng dịch vụ với liên doanh theo đó bộ phận mãi dịch của Westinghouse bán và bảo trì các sản phẩm của liên doanh.

Mặc dù giải pháp liên doanh có lợi điểm là ít phải đầu tư tài chính và quản lý, do đó có ít rủi ro hơn hãng nước ngoài cũng phải chịu một vài điểm bất lợi. Một điểm hiển nhiên là phải chia sẻ lợi nhuận. Hơn nữa, nếu luật lệ cho phép nhà đầu tư nước ngoài chỉ được tham gia tối đa 49% (một điều thông thường tại các nước đang phát triển), họ sẽ không nắm được quyền kiểm soát. Sở dĩ như vậy là vì thị trường chứng khoán tại các nước đó hoặc chưa có hoặc nhỏ, cho nên không thể nào phân phối các cổ phần ở mức độ đủ sâu rộng để cho hãng nước ngoài với 49% trở thành cổ đông lớn nhất.

Trong những năm gần đây, nhiều chính phủ của các nước đang phát triển đã thông qua các luật lệ đòi bên đối tác địa phương phải nắm đa số cổ phần nhằm mục đích trao quyền kiểm soát các hãng trên lãnh thổ của mình cho các công dân trong nước. Dù có các luật lệ đó, việc kiểm soát với tỷ lệ sở hữu thiểu số vẫn có thể thực hiện được. Đã có nhiều trường hợp khi bên đối tác nước ngoài đã luồn lách luật pháp và đảm bảo được quyền kiểm soát chỉ với 49% cổ phần bằng cách trao 2 phần trăm cho hãng luật địa phương của mình hoặc một công ty quốc gia nào khác được tín thác.

Một cách khác nữa là mời một đối tác địa phương chiếm đa số, chẳng hạn một cơ quan chính quyền, một công ty bảo hiểm, một cơ quan tài chính, bằng lòng với việc chỉ bỏ tiền đầu tư thu lợi còn việc quản lý liên doanh thì giao cho bên đối tác nước ngoài. Nếu không thực hiện được 2 phương án trên, công ty nước ngoài cũng vẫn còn có thể kiểm soát liên doanh, ít nhất là trong những lĩnh vực chính, bằng hình thức hợp đồng quản lý.

- Hợp đồng quản lý

Hợp đồng quản lý là một thỏa thuận theo đó một công ty cung ứng bí quyết quản lý trong một số hay tất cả các lĩnh vực hoạt động cho một bên khác đổi lấy thù lao từ 2 - 5% doanh thu. Các công ty quốc tế ký những hợp đồng như vậy với (1) các hãng trong đó họ không có sở hữu

(ví dụ: Hospital corporation of America quản lý bệnh viện ở nước ngoài) (2), các đối tác liên doanh và (3) các công ty con họ hoàn toàn sở hữu.

Các hợp đồng quản lý có thể cho phép một bên đối tác toàn cầu kiểm soát được nhiều lĩnh vực của liên doanh ngay cả khi chỉ ở vị trí thiểu số. Nếu họ cung cấp các nhân sự chủ chốt, chẳng hạn các nhà quản lý sản xuất và kỹ thuật, thì công ty toàn cầu có thể được an tâm về chất lượng sản phẩm mà tên của mình có thể liên can, cũng như có thể kiếm thêm thu nhập bằng cách bán cho liên doanh những sản phẩm đầu vào chế tạo tại nhà máy tại quê nhà. Điều này thực hiện được bởi lẽ công ty toàn cầu lớn thì càng có chu trình khép kín theo chiều dọc. Chẳng hạn, một nhà máy sơn tại địa phương có thể sẽ phải nhập một số bột màu sơ chế và các nhà máy sấy và bên đối tác nước ngoài sản xuất bên nước nhà cho các hoạt động nội địa của mình.

Nếu những sản phẩm này có thể mua ở nơi khác với giá hạ hơn, bên đối tác nội địa nắm đa số có thể đòi phải mua từ những nguồn cung cấp khác. Điều này hiếm khi xảy ra vì các nhà quản lý sản xuất kỹ thuật có thể lập luận là chỉ có sản phẩm đầu vào từ hãng của mình mới sản xuất được sản phẩm đúng tiêu chuẩn. Họ đều là những chuyên gia và thông thường họ có tiếng nói quyết định.

Diễn đàn thế giới

Liên doanh ngày càng trở nên một phương thức thông thường để các công ty trao đổi thế mạnh bổ sung. Himont, liên doanh 50: 50 thiết lập năm 1983 giữa Montedison của Ý và Herales của Mỹ, đã tập hợp được sức mạnh tiếp thị toàn cầu của Herales với công nghệ nổi tiếng thế giới của Montedison. Kết quả là Himeont đã trở thành hãng sản xuất hàng đầu thế giới về polypropylene. Tại Âu châu, công ty đã khai thác cơ sở sản xuất hùng hậu của mình tại Ý để chiếm được 20% thị trường trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt tại Âu châu.

Hoa hồng mua hàng

Một nguồn thu nhập khác mà một công ty đa quốc hoặc toàn cầu thu được không những từ những hãng có ký kết hợp đồng quản lý mà còn từ các liên doanh và các công ty con do họ hoàn toàn sở hữu. Nguồn đó là hoa hồng làm đại lý mua hàng đối với thiết bị và nguyên liệu nhập.

Điều này khiến các chi nhánh không còn phải thiết lập các hệ thống tín dụng với các nhà cung cấp nước ngoài và đảm bảo rằng họ sẽ nhận được cũng những vật liệu mà bên đối tác nước ngoài sử dụng. Hoa hồng của dịch vụ này bình quân khoảng 5% trị giá hóa đơn và được

thêm vào thù lao của hợp đồng quản lý.

3. Cấp giấy phép nhượng quyền

Cấp giấy phép nhượng quyền là một sự thỏa thuận theo đó một hãng dành cho hãng khác quyền tiếp cận các bằng sáng chế, các bí mật nghề nghiệp hoặc công nghệ đổi lấy tiền thù lao.

Thông thường, các công ty toàn cầu được kêu gọi cung ứng, hỗ trợ kỹ thuật cho các hãng có đủ vốn và năng lực quản lý. Bằng một hợp đồng nhượng quyền, hãng này (bên cấp giấy phép nhượng quyền) cho hãng khác (bên được nhượng quyền) quyền được sử dụng bất kỳ hình thức chuyên môn nào, chẳng hạn các qui trình chế tạo (có bằng sáng chế hay không), các thể thức tiếp thị, các nhãn thương mãi, đối với một hay nhiều sản phẩm của bên cấp giấy phép nhượng quyền.

Chẳng hạn General Tire đã cấp giấy phép nhượng quyền cho một số hãng sử dụng công nghệ vỏ xe và cho một số khác được sử dụng bí quyết kỹ thuật của mình để sản xuất phim nhựa. Cùng lúc, công ty cũng đã ký kết các hợp đồng nhượng quyền đối với các nhà sản xuất ảnh hình chữ V, băng chuyền và bình điện để được sử dụng công nghệ của họ trong các công ty con của General Tire. Người được cấp giấy phép nhượng quyền thường trả một khoản tiền cố định khi hợp đồng cấp giấy phép nhượng quyền và phải trả tiền bản quyền phát minh từ 2 - 5% doanh số trong suốt thời gian hợp đồng (5 - 7 năm, có thể gia hạn).

Trong quá khứ, cấp giấy phép nhượng quyền không phải là một nguồn thu nhập chính cho các công ty toàn cầu và các công ty đa quốc. Tuy nhiên, việc này đã thay đổi, đặc biệt tại Hoa Kỳ, bởi lẽ (1) các tòa án đang binh vực các vụ khiếu nại vi phạm bằng sáng chế nhiều hơn trước (2) các chủ nhân bằng sáng chế cảnh giác hơn trong việc kiện những kẻ vi phạm, (3) các chính phủ Reagan và Bush đang thúc ép các chính phủ nước ngoài áp dụng luật lệ về bằng sáng chế.

Điều này đang buộc các công ty nước ngoài phải xin cấp giấy phép thay vì sản xuất bất hợp pháp. Chẳng hạn, công ty Texas Instruments dự kiến sẽ thu được trên $250 triệu tiền bản quyền phát minh trong năm 1990 - một số tiền gần bằng tổng lợi nhuận của công ty trong năm 1987. Theo Bộ Thương mại, các hãng Mỹ nhận được $9 tỷ từ tiền bản quyền và lệ phí cấp giấy phép ở hải ngoại trong năm 1987 trong khi chỉ phải chi ra $1,33 tỷ

Không phải chỉ có nhượng quyền về bí quyết kỹ thuật. Trong kỹ nghệ thời trang, một số nhà thiết kế cấp giấy phép nhượng quyền sử dụng tên của họ. Pierre Cardin, nhà cấp giấy phép nhượng quyền lớn

nhất, cấp 840 giấy phép trên khắp thế giới, trong đủ mọi lĩnh vực từ ván trượt tuyết đến cái quánh. Những giấy phép đó đưa về cho ông $75 triệu mỗi năm.

Mặc dù có cơ hội thu lợi đáng kể từ việc cấp giấy phép nhượng quyền, nhiều hãng, đặc biệt các hãng sản xuất sản phẩm, công nghệ cao, sẽ không chịu cấp giấy phép nhượng quyền. Họ sợ rằng một hãng được cấp giấy phép nhượng quyền sẽ trở thành một đối thủ cạnh tranh sau khi hợp đồng hết hạn hoặc họ sẽ chủ động tìm cách bán sản phẩm ra ngoài địa bàn của mình. Đã có thời các hãng cấp phép nhượng quyền thường đưa vào hợp đồng một điều khoản cấm xuất khẩu. Nhưng hầu hết các chính phủ không chấp nhận sự cấm đoán đó.

4. Đại lý độc quyền

Đại lý độc quyền là một hình thức cấp giấy phép nhượng quyền theo đó một hãng hợp đồng với một hãng khác để kinh doanh một loại hình nào đó dưới một tên có sẵn theo những quy tắc cụ thể.

Trong những năm gần đây, các hãng Mỹ đã bung ra nước ngoài với một hình thức cấp phép nhượng quyền mới - đại lý độc quyền. Đại lý độc quyền cho phép người thu nhượng được bán các sản phẩm hay dịch vụ dưới một nhãn hiệu được quảng bá rộng rãi. Trong số 31. 626 cửa hàng đại lý ở hải ngoại do 35 công ty đại lý độc quyền của mình điều hành, thì các hoạt động kinh doanh fast-food' (như Mc Donald's, Kentucky Fried Chicken và Taste Freeze) là nhiều nhất - chỉ một mình Mc Donald đã có 2500 đại lý tại 40 nước.

Các loại đại lý độc quyền khác là khách sạn (Hilton, Holiday Inn), dịch vụ kinh doanh (Muzak, Manpower), nước ngọt (Cocacola, Orange Crush), bảo trì nhà cửa (Servicemaster, nationwide Exterminating) và các sản phẩm xe hơi (Misas)

5. Chế tạo theo hợp đồng

Chế tạo theo hợp đồng là giải pháp theo đó một hãng hợp đồng với một hãng khác để sản xuất các sản phẩm theo đúng quy cách của mình và chịu trách nhiệm về tiêu thụ. Các hãng quốc tế sử dụng hình thức chế tạo theo hợp đồng bằng 2 cách:

Cách 1: Hãng hợp đồng với một nhà chế tạo địa phương để sản xuất các sản phẩm cho mình theo đúng quy cách của mình. Bộ phận mãi dịch của hãng tiêu thụ sản phẩm dưới nhãn hiệu riêng của mình, (một cách để thâm nhập thị trường nước ngoài mà không cần đầu tư vào các thiết bị nhà xưởng).

Cách 2: ký hợp đồng phụ về công việc lắp ráp hoặc sản xuất các bộ phận với các công ty độc lập ở hải ngoại. Hình thức này phần nào giống với đầu tư nước ngoài trực tiếp, trong thực tế hãng đã tạo ra tại một nước khác một công ty mới, phát sinh ra công ăn việc làm và ngoại tệ cho nước chủ nhà. Thông thường, hãng quốc tế sẽ cho nhà thầu nước ngoài mượn vốn cũng như cách một hãng toàn cầu hay đa quốc cho các công ty con mượn vốn. Do có những sự tương đồng đó, hình thức trên đã có tên "đầu tư nước ngoài trực tiếp mà không đầu tư"

CÁC CON ĐƯỜNG ĐI TỚI CHỦ NGHĨA ĐA QUỐC

Nhiều hãng toàn cầu và đa quốc với nhiều công ty con chế tạo khắp nơi trên thế giới khởi đầu các hoạt động ở hải ngoại bằng cách xuất khẩu. Khi giai đoạn này thành công, họ thiết lập các công ty mãi dịch tại nước ngoài để tiêu thụ hàng xuất khẩu. Ở nơi nào mà một công ty mãi dịch phát triển được một thị trường đủ lớn, một nhà máy lắp ráp các bộ phận nhập khẩu được thành lập. Sau cùng, toàn bộ sản phẩm được chế tạo tại địa phương. Tuy nhiên, trình tự này không nên coi là cách thức duy nhất để hoạt động tại các thị trường nước ngoài. Tại các quốc gia, khác nhau có những điều kiện khác nhau đòi hỏi một công ty đa quốc hiện nay phải sử dụng cùng một lúc mọi phương pháp chúng ta đã đề cập tới để vươn ra các thị trường khắp thế giới.

TÓM LƯỢC

Khối lượng mậu dịch quốc tế về hàng hóa và dịch vụ nay lên tới $3000 tỉ, gấp 19 lần năm 1960. Đầu tư nước ngoài, vốn cũng phát triển nhanh chóng, nay tổng cộng khoảng $ 775 tỷ. Mặc dù có một vài thay đổi trong các chiều hướng của thương mại và đầu tư, các nước phát triển vẫn có khuynh hướng buôn bán với và đầu tư vào nhau. Một bước phát triển đáng ghi nhận trong đầu tư nước ngoài là sự gia tăng nhanh chóng tại Hoa Kỳ ($6,9 tỷ năm 1960 lên $262 tỷ năm 1987). Chỉ có 4 quốc gia - Anh, Hà Lan, Nhật Bản và Tây Đức - mà đã chiếm 70% tổng đầu tư nước ngoài tại Hoa Kỳ.

Các công ty bung ra nước ngoài (xuất khẩu và đầu tư nước ngoài) để tăng doanh số và lợi nhuận đồng thời để bảo vệ thị trường.

Hai phương tiện căn bản để bung ra hải ngoại là xuất khẩu sang các thị trường hoặc sản xuất tại đó. Xuất khẩu có thể tiến hành trực tiếp hoặc gián tiếp. Một hãng có thể hoạt động sản xuất tại nước ngoài qua nhiều phương thức: (1) các công ty con do mình hoàn toàn sở hữu

(2) liên doanh (3) cấp giấy nhượng quyền (4) chế tạo theo hợp đồng và (5) đại lý độc quyền.

Đầu tư nước ngoài đang gia tăng. Một vài hãng thâm nhập các thị trường hải ngoại bằng cách xuất khẩu và một khi có được kinh nghiệm, họ bắt đầu sản xuất tại các thị trường đó. Một số khác bỏ qua bước xuất khẩu mà chuyển trực tiếp qua sản xuất ở nước ngoài. Trong trường hợp này, họ có thể thiết lập các công ty con do họ hoàn toàn sở hữu, nhưng nếu chi phí quá cao và nếu các chính phủ nước ngoài cấm hình thức đầu tư đó, các hãng cũng vẫn có thể sản xuất tại nước ngoài thông qua cấp giấy phép nhượng quyền, liên doanh, chế tạo theo hợp đồng hoặc đại lý độc quyền.

CHƯƠNG 3

CÁC LÝ THUYẾT KINH TẾ VỀ NGOẠI THƯƠNG, PHÁT TRIỂN VÀ ĐẦU TƯ

Các hàng rào bảo hộ mậu dịch đối với nền kinh tế như là chất kích thích đối với vận động viên - một tình trạng khó khăn tạm thời là một thảm họa lâu dài.

ROBERT AUEN, chủ tịch AT & T

*** Các mục tiêu nghiên cứu:**

1. Các thuyết giải thích tại sao một số hàng hóa nào đó tham gia được vào thương mại quốc tế.
2. Các lý lẽ cơ bản về việc áp đặt hạn chế mậu dịch.
3. Các hàng rào mậu dịch thuế quan và phi thuế quan.
4. Các nhược điểm về tổng sản phẩm quốc dân tính theo đầu người như là một chỉ số kinh tế.
5. Những đặc điểm chung đối với các quốc gia đang phát triển.
6. Định nghĩa mới về phát triển kinh tế.
7. Tại sao một số chính phủ đang có chiều hướng thay đổi từ chiến lược phát triển kinh tế thay thế nhập khẩu sang chiến lược đẩy mạnh xuất khẩu và mối quan hệ của sự thay đổi này đối với các nhà doanh nghiệp.
8. Một số lý thuyết về sự đầu tư trực tiếp của nước ngoài.

Từ ngữ và khái niệm quan trọng:

. Chủ nghĩa trọng thương

. Lợi điểm tuyệt đối

. Lợi điểm đối chiếu

. Sự ưu đãi về yếu tố

. Tỉ giá hối đoái

. Phá giá tiền tệ

. Chu kỳ sinh tồn sản phẩm quốc tế (IPLC)

. Bán phá giá

. Thuế bù trừ

. Thuế nhập khẩu

. Các thuế theo trị giá hàng, theo định lượng và thuế kết hợp.

. Thu thuế biến thiên

. Hàng rào phi thuế quan (NTBs)

. Hạn ngạch

. Hạn chế xuất khẩu tự nguyện (VER)

. Thỏa thuận mua bán có trật tự

. Mậu dịch đối ứng

. Phát triển và đang phát triển

. Các quốc gia mới công nghiệp hóa NIC

. Nền kinh tế không thị trường

. Nền kinh tế ngầm

. Tương đồng mãi lực

. Thế giới thứ ba

. Tiếp cận thăm dò nhu cầu con người

. Lý thuyết tăng trưởng không cân đối

. Thay thế nhập khẩu

. Lý thuyết lợi điểm độc quyền bán

. Đầu tư chéo

. Lý thuyết về tiếp thu nội bộ

SỰ KIỆN PHỤ VỀ KINH DOANH

Một ứng dụng thực tiễn của định luật lợi điểm đối chiếu...

Sau khi chính quyền cộng sản tại Chi Lê bị lật đổ năm 1973, nhóm

CÁC CHÀNG TRAI CHICAGO (một nhóm kinh tế gia người Chi Lê bảo thủ xuất thân từ trường đại học Chicago) bắt đầu việc giảm thuế nhập khẩu, trung bình khoảng 94%, để gây áp lực cho các nhà sản xuất trong nước giảm giá sản phẩm của họ để có thể cạnh tranh trong thị trường xuất khẩu. Khi nền kinh tế Chi Lê đã được cải thiện thì dân Chi Lê bắt đầu trải qua nguồn lợi của việc thuế má thấp. Những người đi mua sắm có thể mua nước sốt cà chua nấm HEINZ và bia SCHLITZ trong các siêu thị, rồi đẩy chúng trên những xe đựng của Đức ra tận xe hơi sản xuất tại Ý của họ. Sản phẩm làm tại Chi Lê cũng rất rẻ - Bộ đồ trị giá 100$ được bày bán với giá 80$.

Điểm bất lợi của hành động trên dẫn đến tình trạng phá sản hoặc thu hẹp lĩnh vực hoạt động của một số hãng địa phương. Cho ví dụ, khi thuế nhập khẩu đánh trên một số đồ dùng giảm từ 100% đến 32%, một trong số các nhà sản xuất chủ yếu địa phương đã phải chịu lỗ 75% doanh thu.

"Chúng tôi sắp mất hết phần lớn công nghiệp về dụng cụ trang bị", ông ALVARO BARDON, thành viên 37 tuổi của nhóm Chicago BOYS, rồi đến giám đốc ngân hàng trung ương Chi Lê "kể cả công nghiệp điện tử và các nhà máy dây chuyền lắp ráp xe hơi của chúng tôi". Tuy thế, ông BARDON ít khi thất vọng. "Đó là các sản phẩm chúng ta cần nhập khẩu", ông nói "Chúng ta có nhiều thứ khác dựa trên sản phẩm nông trại của chúng ta, lâm trường của chúng ta, thủy sản của chúng ta và các tài nguyên khoáng sản của chúng ta mà chúng ta nên thực hiện vì chúng cung cấp cho ta một lợi điểm thiên nhiên hơn các quốc gia khác".

Trên thực tế, kinh tế gia Chi Lê này đang thừa nhận rằng chính sách mậu dịch thay thế nhập khẩu của quốc gia (sản xuất hàng nội địa để giảm thiểu việc nhập khẩu) không có hiệu quả. Việc thay thế nhập khẩu tự mình đã làm mất đi sự thán phục trước đây và nhiều chính phủ của các nước đã thiết lập một chính sách đẩy mạnh xuất khẩu. Các nhà lãnh đạo chính phủ cũng đã lưu ý đến các thành công của các quốc gia mới công nghiệp hóa.

Để làm tăng sự xuất khẩu, các kinh tế gia đang thiết lập các chính sách để hỗ trợ các khu vực công nghiệp mà như Bardon đã khẳng định, có một lợi điểm tự nhiên, tức là nguồn cung ứng các yếu tố cho sản xuất rất phong phú, các nhà sản xuất có thể cạnh tranh về giá cả trên thị trường quốc tế. Nhưng, khi lợi điểm tự nhiên có hiệu quả, các nhà xuất khẩu cần một nền kinh tế ổn định hơn để hoạt động. Các nhà kinh tế đáp lại với các giải pháp truyền thống: Giảm chi tiêu của nhà nước, làm hạ thấp mức độ lạm phát dữ dội 131% (mức độ hàng năm trong khoảng

từ 1971 và 1980) và xóa bỏ sự bảo hộ nhập khẩu mà nhiều nhà sản xuất đã hưởng được. Mức độ lạm phát thấp hơn có thể tạo thuận lợi cho các nhà xuất khẩu có thể chào hàng với các mức giá ổn định phải chăng hơn và giúp cho giá thành sản phẩm hạ. Việc giảm thiểu chi tiêu công quĩ giúp cho sự giảm thấp mức độ lạm phát và có thể giảm bớt tệ nạn quan liêu, mà thường là nguyên do của việc chi tiêu phụ trội thật đáng kể trong kinh doanh. Làm giảm sự bảo hộ cho hàng nhập khẩu có thể buộc các nhà sản xuất địa phương giảm thấp giá thành sản phẩm họ, góp phần làm giảm thấp lạm phát, cung cấp nguồn hàng đầu vào. Nội địa với giá cả có thể cạnh tranh được cho nhà xuất khẩu và có thể như đã từng xảy ra ở Chi Lê, chuyển một số nhà sản xuất thành nhà xuất khẩu tự thân họ.

Các biện pháp này thành công như thế nào? Hàng xuất khẩu chắc chắn tăng - từ 14% tổng sản phẩm quốc nội (GDP) năm 1965 lên đến 30% trong năm 1987. Tỷ lệ này đạt cao hơn ở Tây Đức, nhà xuất khẩu hàng đầu thế giới. Đa số sản phẩm xuất khẩu tăng trưởng thuộc lĩnh vực nông nghiệp tại Hoa Kỳ. Vì mùa màng đối nghịch, Chi Lê có một lợi điểm tự nhiên trong thị trường này. Sự gia tăng xuất khẩu của ngành nông nghiệp cũng tạo ra sự giảm sút to lớn đối với hàng nhập khẩu nông nghiệp tại Chi Lê. Hàng ngũ cốc nhập khẩu giảm mạnh từ 1,7 triệu tấn năm 1974 xuống còn chỉ 0,26 triệu tấn tại 1986. Bạn hãy thử tưởng tượng khoản ngoại tệ tiết kiệm được do việc giảm bớt kiểm soát giá, giảm chi tiêu nhà nước, tăng sự cạnh tranh đối với các nhà sản xuất trong nước đã giúp cho việc làm giảm mức lạm phát hàng năm từ 131 xuống 19,7% trong giai đoạn 1980 - 1987. Một chỉ số về hiệu quả công nghiệp gia tăng là sự tăng gấp đôi tổng sản lượng mỗi công nhân năm 1970.

Sự kiện trên phản ánh một ứng dụng thực tiễn các yếu tố quyết định về lý thuyết mậu dịch quốc tế - Định luật lợi điểm đối chiếu.

Tầm quan trọng đối với các doanh nhân quốc tế là gì? Một mặt, vì họ thường trao đổi với các viên chức chính quyền được đào tạo trong ngành kinh tế, họ phải chuẩn bị nói ngôn ngữ của họ. Khi họ đệ trình các dự án cần có sự phê chuẩn của chính quyền, các doanh nhân phải cân nhắc một điều là các dự án phải được trình bày bằng các thuật ngữ nghe có vẻ kinh tế, bởi lẽ các dự án ấy chắc chắn phải do các nhà kinh tế nghiên cứu và thường cần có sự phê chuẩn của họ. Các nhà nghiên cứu thị trường đang đưa các dự án lớn cho các bộ phận kế hoạch của chính phủ nghiên cứu cũng cần biết rằng yếu tố quyết định hiện nay là hiệu quả kinh tế hơn là sự vững mạnh đơn thuần về tài chính. Hơn nữa,

như bạn đã thấy trong trường hợp ở Chi Lê, một kiến thức về các khái niệm kinh tế, đặc biệt trong lĩnh vực mậu dịch quốc tế, phát triển và đầu tư, thường sẽ cung cấp trang bị một cái nhìn sâu sắc về hành động của chính phủ trong tương lai.

LÝ THUYẾT VỀ MẬU DỊCH QUỐC TẾ

Lý thuyết về mậu dịch quốc tế: Tại sao các quốc gia kinh doanh? Vấn đề này và sự tuyên bố có tầm quan trọng tương đương về sự tiên đoán chiều hướng, thành phần và số lượng hàng hóa được đưa ra kinh doanh là điều mà lý thuyết về kinh doanh quốc tế đang cố gắng trả lời. Thật thú vị, như trong trường hợp với vô số văn kiện về kinh tế, sự hình thành hệ thống lý thuyết kinh doanh quốc tế đầu tiên được thúc đẩy về mặt chính trị. Ông ADAM SMITH, bị bực bội vì sự can thiệp và kiểm soát của chính phủ trên cả hai lĩnh vực nội thương và ngoại thương, đã phát hành cuốn "Câu hỏi về bản chất và nguyên nhân sự giàu có của các quốc gia" (1976) trong đó ông đã cố phá bỏ triết lý của chủ nghĩa trọng thương.

CHỦ NGHĨA TRỌNG THƯƠNG (MERCANTILISM)

> *Chủ nghĩa trọng thương: Một học thuyết về kinh tế mà một chính phủ có thể cải thiện phúc lợi của công dân thông qua luật pháp và các qui định sự giàu có đạt được do thúc đẩy xuất khẩu và hạn chế nhập khẩu.*

Người theo chủ nghĩa trọng thương tin rằng điều thiết yếu đối với phúc lợi quốc gia là tích lũy dự trữ kim loại quý, đấy chính là nguồn duy nhất của sự giàu có. Anh quốc không có quặng mỏ, những người theo chủ nghĩa này trông chờ sự kinh doanh quốc tế để cung ứng vàng, bạc. Việc xuất khẩu hàng hóa được đẩy mạnh trong khi nhập khẩu lại hạn chế để cho cán cân mậu dịch được thặng dư. Để làm giảm nhu cầu về nhập khẩu, nền công nghiệp nội địa được khuyến khích và bảo hộ bằng hình thức bao cấp và đánh thuế nhập khẩu. Mặc dầu thời đại của các nhà theo chủ nghĩa trọng thương đã kết thúc vào cuối những năm 1700, nhưng các cuộc tranh luận vẫn còn tiếp diễn. Sự xuất khẩu mang Dollar về cho quốc gia mình được gọi là "tích cực", nhưng nhập khẩu mà gây ra sự chảy máu Dollar thì bị liệt vào loại "tiêu cực".

Tại Hoa Kỳ, đang nẩy sinh quan điểm cho rằng Nhật Bản là "Pháo đài của chủ nghĩa trọng thương" ngày nay. Các thương nhân Hoa Kỳ lo ngại rằng các hàng rào mậu dịch của nước này đối với hàng nhập khẩu

của họ là do sự thiên kiến truyền thống với lòng tự phụ của họ, và với tâm lý "phản kháng". Bộ trưởng thương mại Hoa Kỳ mới đây nêu rõ: "Họ nói với chúng ta họ phải bảo vệ thị trường của họ vì nền văn hóa của chính họ". Lời bình luận từ phía người Nhật Bản dường như để khẳng định những điều một số người Mỹ đang nói đến. Một vị giám đốc ngân hàng Nhật Bản nói: "Chúng ta muốn bảo tồn bản chất nền văn hóa của chúng ta. Nếu chúng ta chuyển hướng sang mậu dịch tự do, chúng ta có thể đánh mất đức tính của người Nhật Bản trong quá trình thực hiện".

LÝ THUYẾT VỀ LỢI ĐIỂM TUYỆT ĐỐI

Lợi điểm tuyệt đối: khi một quốc gia có thể sản xuất ra một loại hàng có giá thành thấp hơn một quốc gia khác.

Ông ADAM SMITH cho là do tác động thị trường, chớ không phải sự kiểm soát của chính phủ quyết định chiều hướng, khối lượng và thành phần về mậu dịch tự do mỗi quốc gia phải chuyên môn hóa sản xuất những loại hàng hóa để có thể đạt hiệu quả cao nhất (có một lợi điểm tuyệt đối). Một số hàng hóa này có thể được xuất khẩu để bù đắp cho việc nhập hàng hóa mà rất có thể đạt hiệu quả cao hơn ở nơi khác. SMITH đã dẫn chứng ví dụ về lợi điểm tuyệt đối của mình mà cả hai quốc gia có thể thu lợi từ mậu dịch.

Một ví dụ: Giả sử rằng với mỗi đơn vị lượng nhập, các số lượng sau đây về gạo và xe hơi có thể sản xuất tại Hoa Kỳ và Nhật Bản:

Sản lượng trên mỗi đơn vị nhập vào:

Hàng hóa	Hoa Kỳ	Nhật Bản
Số tấn gạo	3	1
Xe hơi	2	4

Tại Hoa Kỳ, 3 tấn gạo có giá tương đương với 2 xe hơi. Ở Nhật bán một tấn gạo có trị giá tương đương với 4 xe hơi. Hoa Kỳ có một lợi điểm tuyệt đối về sản xuất gạo (3:1) trong khi đó, lợi điểm tuyệt đối của Nhật Bản lại thuộc về khâu sản xuất xe hơi (4:2).

LỢI NHUẬN TỪ MẬU DỊCH

Giả thiết rằng các nhà trồng lúa Hoa Kỳ và các nhà chế tạo xe hơi Nhật nhận thức rằng họ đạt hiệu quả cao hơn về sản phẩm này, thế là họ quyết định chuyên môn hóa về sản phẩm ấy. Hoa Kỳ chuyển hướng

tất cả các đơn vị đầu vào của mình sang lúa gạo, Nhật thì chỉ chế tạo xe hơi.

Giả sử mỗi nước tiến hành trao đổi về lượng thặng dư của mình - 3 tấn gạo và 4 xe hơi. Người trồng lúa gạo nhận được 3/4 chiếc xe hơi cho mỗi tấn gạo. Hơn 2/3 chiếc xe hơi nếu trao đổi với nhà sản xuất xe hơi nội địa. Các nhà sản xuất xe hơi Nhật cũng đạt hiệu quả như thế vì họ bây giờ nhận 3/4 tấn gạo cho mỗi chiếc xe hơi thông qua kinh doanh thay vì họ chỉ nhận 1/4 tấn gạo từ người trồng lúa nội địa. Rõ ràng là cả 2 nước đã thu lợi do mậu dịch. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu có một nước nào đó có một lợi điểm tuyệt đối cả về sản xuất lúa gạo lẫn xe hơi?

Năm 1917, RICARDO đã chứng minh rằng: dù cho một nước nào nắm lợi điểm tuyệt đối về sản xuất cả hai loại hàng hóa, việc kinh doanh vẫn có thể tiến hành giữa 2 nước có các lợi điểm riêng của mỗi nước cho tới chừng nào mà hiệu quả vẫn lớn hơn

Lợi điểm đối chiếu

Giả sử sản lượng trên mỗi đơn vị đầu vào.

Hàng hóa	Hoa Kỳ	Nhật Bản
Tấn gạo	6	3
Xe hơi	5	4

Không thực hiện trao đổi kinh doanh, thì một tấn gạo có thể trao đổi tại Hoa Kỳ được 5/6 chiếc xe hơi, trong khi ở Nhật Bản, tỉ lệ trao đổi là một tấn gạo với $1\frac{1}{3}$ xe hơi. Nếu người trồng lúa gạo ở Hoa Kỳ có thể nhận được hơn mức 5/6 chiếc xe hơi ở nơi nào đó với một tấn gạo (tỉ lệ trao đổi nội địa), họ có thể tiến hành kinh doanh. Hiển nhiên, họ có thể làm đạt hiệu quả hơn bằng cách tiến hành kinh doanh với nhà chế tạo xe hơi Nhật Bản, người phải trả tới $1\frac{1}{3}$ chiếc xe hơi mới thu về được một tấn gạo Nhật Bản.

Thu lợi do mậu dịch: Giả thiết rằng Hoa Kỳ và Nhật Bản lại chuyên vào sản xuất lúa gạo (Hoa Kỳ) và xe hơi (Nhật Bản). Lượng thặng dư có thể xuất khẩu của Hoa Kỳ bây giờ là 6 tấn gạo thu được do chuyển đổi đầu vào của nó vào việc sản xuất gạo và Nhật Bản có một lượng thặng dư 4 xe hơi để xuất khẩu. Tuy nhiên, một cuộc trao đổi trực tiếp 6 tấn gạo lấy 4 xe hơi có thể gây ra điều xấu cho nhà trồng lúa hơn

là họ có thể thu từ thị trường nội địa. Nhưng nhớ rằng, một cuộc kinh doanh thường có lợi cho đôi bên nếu mỗi bên có thể nhận được do buôn bán với nhau hơn là kinh doanh nội địa.

Tại nội địa, nhà trồng lúa Hoa Kỳ thu được 5/6 xe hơi với một tấn gạo, nhưng nhà chế tạo xe hơi Nhật phải cung cấp 1 xe hơi để đổi lấy một tấn gạo Nhật. Họ có thể nhận ra được sự khác biệt giữa một tấn gạo với một xe hơi. Sau khi tiến hành trao đổi mua bán, mỗi nước có được như sau:

Hàng hóa	Hoa Kỳ	Nhật Bản
Tấn gạo	8	4
Xe hơi	4	4

Chú ý rằng sự kinh doanh này để lại cho Hoa Kỳ một số gạo thặng dư và kém một chiếc xe hơi so với trước khi kinh doanh. Nhật Bản có thêm gạo và một số lượng tương đương của xe hơi. Tuy thế, người trồng lúa Hoa Kỳ có thể phải đổi hai tấn gạo thặng dư lấy 2 xe hơi ở nơi khác. Kết quả cuối cùng sẽ thành:

Hàng hóa	Hoa Kỳ	Nhật Bản
Tấn gạo	6	4
Xe hơi	6	4

Chính khái niệm đơn giản trên là cơ sở của mậu dịch quốc tế.

Khái niệm đơn giản này là cơ sở của mậu dịch quốc tế.

Lưu ý rằng trong ví dụ của chúng ta, chúng ta nêu ra một đơn vị đầu vào. Đây là cách giải thích hiện đại hơn các ví dụ của RICARDO và SMITH, người chỉ sử dụng đầu vào là lao động. Họ đã thực hiện như thế vì hồi đó chỉ có yếu tố lao động được xem là quan trọng trong việc hạch toán giá thành sản xuất. Cũng không được xem xét đến khả năng sản xuất hàng hóa tương tự với các kết cấu nhân tố khác nhau. Hơn thế nữa, cũng chẳng có giải thích nào về lý do tại sao các giá thành sản xuất khác nhau. Mãi cho đến 1933, OHLIN - kinh tế gia người Thụy Điển xây dựng công trình đã được bắt đầu bởi kinh tế gia HECKSCHER, phát triển lý thuyết ưu đãi về yếu tố.

LÝ THUYẾT HECKSCHER - OHLIN VỀ SỰ ƯU ĐÃI YẾU TỐ

Sự ưu đãi yếu tố

* Lý thuyết HECKSCHER - OHLIN nói rằng các nước xuất khẩu sản phẩm cần thiết có số lượng lớn các nhân tố sản xuất phong phú của các nước đó và sản phẩm nhập khẩu cũng đòi hỏi số lượng lớn các nhân tố sản xuất hiếm hoi.

Học thuyết HECKSCHER - OHLIN khẳng định rằng sự khác biệt về giá thành sản xuất trên thị trường quốc tế và liên khu vực xảy ra là do sự khác nhau về cung ứng các nhân tố sản xuất. Nếu hàng hóa ấy mà tập hợp số lượng lớn nhân tố thuận lợi sẽ làm giá thành sản phẩm hạ thấp hơn, nhờ đó giúp cho sản phẩm được bán với giá thấp hơn trên thị trường quốc tế. Ví dụ như ở Trung Quốc, quốc gia được ưu đãi khá thuận lợi về yếu tố nhân công dồi dào so với Hà Lan, nên phải tập trung sản xuất hàng hóa cần nhiều về lao động; Hà Lan vốn tương đối thuận lợi hơn lao động, nên chuyên môn hóa vào sản xuất sản phẩm cần nghiêng về vốn. Khi các quốc gia này giao dịch thương mãi với nhau, mỗi bên sẽ có được hàng hóa mà nó tập trung lợi thế của mình cả hai sẽ thu lợi từ doanh vụ này.

Học thuyết này hữu ích ra sao khi dùng giải thích các kiểu kinh doanh ngày nay? Các quốc gia có số lượng đất đai tương đối lớn (như Úc) nên xuất khẩu các sản phẩm chuyên về sử dụng đất đai (như là ngũ cốc, trâu bò) trong khi Trung Quốc xuất khẩu các sản phẩm đòi hỏi nhiều về lao động. Tuy nhiên, cũng có các ngoại lệ, một phần do các giả thuyết của OHLIN. Một trong số các giả thiết là giá cả của các yếu tố chỉ tùy thuộc vào sự ưu đãi yếu tố, mà ta cũng biết điều này không thực tế. Các giá cả về yếu tố thì chẳng bao giờ được định ra trong một thị trường biến động.

OHLIN cũng giả thiết rằng công nghệ tương tự phổ biến rộng rãi, nhưng điều này không như thế. Luôn luôn có một khoảng cách thời gian giữa sự giới thiệu một phương thức sản xuất mới và sự ứng dụng rộng rãi phương thức ấy. Do thế, công nghệ tối hảo thường cho phép một quốc gia sản xuất hàng hóa có mức giá thành thấp hơn hàng hóa của một nước được ưu đãi hơn về nhân tố nhân công.

Chính vì thiết lập theo phía yêu cầu mà luôn dẫn đến sự khó giải quyết trong lý thuyết kinh tế và cho đến giờ chúng ta đã xao lãng - sự khác nhau về thị hiếu. Là những doanh nhân, chúng ta không thể bỏ qua sự khác biệt này, mà nó có thể giúp cho mậu dịch diễn tiến theo

một chiều hướng hoàn toàn trái ngược với đã tiên đoán theo học thuyết lợi điểm đối chiếu - từ các nước có chi phí cao đến thấp. Pháp bán cho chúng ta rượu nho, mỹ phẩm, y phục và ngay cả nước uống Perrier, tất cả các thứ ấy đều được sản xuất tại đây và nói chung thì bán với giá thấp hơn. Đức và Ý gởi Porsches và Maseratis đến một trong số các nhà sản xuất xe hơi lớn nhất thế giới. Chúng ta mua các thứ hàng hóa này không chỉ vì trên cơ sở giá cả, sự độc lập, mà còn vì sự ưu tiên về thị hiếu.

Cuối cùng, một điểm cần lưu ý khác là các lý thuyết này đã được tiến cử ra song lại không nêu bật vấn đề tiền bạc. Chúng ta hãy nghiên cứu vấn đề tiền bạc để xem điều này có thể xảy ra như thế nào.

Giới thiệu về tiền

Giả sử tổng chi phí về đất đai, nhân công và vốn để sản xuất hoặc là sản lượng mỗi ngày của lúa gạo hoặc của xe hơi trong ví dụ về lợi điểm tuyệt đối là 10.000 USD tại Hoa Kỳ hoặc 2,5 triệu Yen tại Nhật Bản. Giá thành mỗi đơn vị sản phẩm tính như sau:

Giá cả mỗi đơn vị sản phẩm:

Hàng hóa	Hoa Kỳ	Nhật Bản
Tấn gạo	$\$\frac{10.000}{3}$ = \$3.300/1tấn	$\frac{2,5 \text{ triệu yên}}{1}$ = 2,5 triệu yên/tấn
Xe hơi	$\$\frac{10.000}{2}$ = \$5.000/1 xe hơi	$\frac{2,5 \text{ triệu yên}}{4}$ = 0,625 triệu yên/xe

Đối với các nhà kinh doanh để biết được xem nó thuận lợi hơn nếu mua tại nội địa hay nhập khẩu hàng, họ cần biết giá cả theo đơn vị tiền tệ của nước họ. Để chuyển đổi từ ngoại tệ sang tiền nội địa, họ cần phải có tỉ giá hối đoái.

Tỉ giá hối đoái: Là giá của một loại tiền tệ được qui theo một loại tiền tệ khác.

Tỉ giá hối đoái: Là giá của một loại tiền tệ được qui đổi theo loại kia. Nếu giá hiện hành là 1 USD = 250 yen, thì 1 yen phải có trị giá 0,004 Dollar.

Sử dụng tỉ giá hối đoái 1 USD = 250 yen, thì giá cả trong ví dụ nêu trên đối với các nhà kinh doanh Mỹ sẽ biểu hiện như sau:

Giá đơn vị (Dollars)

Hàng hóa	Hoa Kỳ	Nhật Bản
Tấn gạo	$ 3.330	$ 10.000
Xe hơi	$ 5.000	$ 2.500

Nhà sản xuất gạo Hoa Kỳ có thể kiếm theo được $6.670 do xuất khẩu gạo sang Nhật hơn là họ bán tại nội địa, nhưng liệu nhà sản xuất xe hơi có thể thu lời qua việc xuất hàng sang Hoa Kỳ? Để tìm hiểu điều đó, họ phải chuyển đổi giá cả của Hoa Kỳ sang tiền yen của Nhật.

Giá mỗi đơn vị (Yên)

Hàng hóa	Hoa Kỳ	Nhật Bản
Tấn gạo	0,83 triệu yen	25 triệu yen
Xe hơi	1,25 triệu yen	0,625 triệu yen

Rõ ràng là các nhà sản xuất xe hơi Nhật sẽ xuất hàng sang Hoa Kỳ vì số lời quá lớn;

Ảnh hưởng của tỉ giá hối đoái: Gạo đưa đến Nhật hay xe hơi nhập vào Hoa Kỳ sẽ là chiều hướng mậu dịch cho đến chừng nào mà tỉ giá hối đoái vẫn nằm trong phạm vi khoảng 1 USD = 250 yen. Nhưng nếu tiền Dollar tăng giá 1 USD = 50 yen, gạo Hoa Kỳ sẽ tăng theo tiền Yen so với gạo Nhật, và vì thế việc nhập gạo sẽ ngưng lại. Mặt khác, nếu đồng Dollar sụt giá 1 USD = 125 yen thì xe hơi Nhật trị giá $ 5000 đối với nhà kinh doanh Hoa Kỳ, họ sẽ chẳng có lý do gì để nhập xe nữa.

Sự phá giá tiền tệ: Làm giảm giá theo giá qui đổi với các tiền tệ khác

Cách khác để một nước có thể tránh được cho mình khỏi bị mất thị trường tiêu thụ và giành lại sự cạnh tranh trên thị trường thế giới bằng cách phá giá tiền tệ của mình - Lưu ý rằng việc này giá nội địa không đổi.

Ví dụ: MEXICO, phần lớn các khoản thu về du lịch thường phụ thuộc vào các du khách Mỹ do giá tiền Peso lên quá cao ở mức 12,5 pesos =1 USD, giá Peso quá cao so với đồng Dollar làm cho người Mỹ

hạn chế sang MEXICO. Các viên chức MEXICO bị đứng trước 3 sự chọn lựa:

1) Lạm phát để đưa giá Peso hạ xuống (hao tốn thời gian và khó khăn đối với người MEXICO).

2) Giảm giá bằng sắc lệnh của chính phủ.

3) Phá giá đồng Peso.

MEXICO đã chọn giải pháp phá giá đồng Peso, qua đêm, tỉ giá đã giảm xuống còn 25 pesos = $1, mà không gây xáo trộn giá Peso, giá tính theo Dollar giảm đi một nửa. Đột nhiên các chuyến đi chơi sang MEXICO thu hút đối với người Mỹ.

Lý thuyết về mậu dịch quốc tế, mà chúng ta bàn đến là 1 lý giải duy nhất về mậu dịch cho đến những năm 1960, sau này một khái niệm mới - Chu kỳ sinh tồn của sản phẩm quốc tế - được hình thành.

CHU KỲ SINH TỒN SẢN PHẨM QUỐC TẾ (IPLC)

Chu kỳ sinh tồn sản phẩm quốc tế là một học thuyết giải thích tại sao 1 sản phẩm thoạt đầu là hàng xuất khẩu của một quốc gia cuối cùng lại trở thành hàng nhập khẩu.

Sự tiếp cận này, liên quan đến chu kỳ sinh tồn sản phẩm, đến vai trò đổi mới trong các mô hình mậu dịch. Khái niệm có thể được ứng dụng cho việc giới thiệu sản phẩm mới của các Hãng trong bất kỳ quốc gia công nghiệp hóa nào, nhưng do có nhiều sản phẩm mới đã được giới thiệu thành công trên bình diện thương mãi tại Hoa Kỳ, chúng ta hãy xem xét chu kỳ sinh tồn sản phẩm quốc tế khi nó ứng dụng vào quốc gia này. Bốn giai đoạn sau đây mà 1 sản phẩm mới thường trải qua:

1) SỰ XUẤT KHẨU HÀNG HÓA TẠI HOA KỲ

Vì Hoa Kỳ có số lượng lớn người tiêu thụ có thu nhập cao trên thế giới, sự cạnh tranh khách hàng rất gay gắt. Vì thế các nhà sản xuất phải nghiên cứu liên tục các phương cách tốt hơn để thỏa mãn các nhu cầu khách hàng. Để cung cấp sản phẩm mới, các công ty cần duy trì các phòng thí nghiệm phát triển và nghiên cứu rộng lớn, phải có sự tiếp xúc thường xuyên các nhà cung ứng vật tư mà họ cần để phát triển 1 sản phẩm mới. Vấn đề ở chỗ người cung ứng cũng ở trong quốc gia này thuận tiện cho việc tiếp xúc. Trong các giai đoạn đầu của chu kỳ sản phẩm. Do tiếp cận thị trường, Bản quản trị có thể phản ứng nhanh chóng với sự hồi phản của khách hàng. Các nhân tố này kết hợp tạo

cho Hoa Kỳ trở thành những người đi đầu trong việc giới thiệu sản phẩm mới. Chỉ trong chốc lát, các hãng Hoa Kỳ trở thành những nhà sản xuất duy nhất của sản phẩm; các khách hàng nước ngoài vì họ biết rõ về sản phẩm sẽ phải mua hàng của các Hãng Hoa Kỳ. Từ đó thị trường xuất khẩu phát triển.

2) SẢN XUẤT NƯỚC NGOÀI BẮT ĐẦU

Các người tiêu thụ nước ngoài đặc biệt là những người trong các nước phát triển, có những nhu cầu tương tự và cũng có khả năng mua sản phẩm. Khối lượng xuất khẩu tăng và trở nên rộng lớn đủ để hỗ trợ cho nền sản xuất nội địa. Nếu người đổi mới là 1 hãng đa quốc gia, hãng sẽ gởi cho các chi nhánh của mình những thông tin về sản phẩm mới với toàn bộ chi tiết về cách sản xuất ra sản phẩm ấy. Nếu hãng không có chi nhánh, đại lý, các doanh nhân ngoại quốc, vì họ biết về sản phẩm, sẽ nhận licence về sản xuất. Việc sản xuất ở nước ngoài bắt đầu. Các hãng Hoa Kỳ vẫn tiếp tục xuất khẩu đến các thị trường đó nơi không có sản xuất sản phẩm này nhưng dù sao sự tăng trưởng xuất khẩu sẽ bị giảm sút.

3) CẠNH TRANH NƯỚC NGOÀI TRÊN THỊ TRƯỜNG XUẤT KHẨU.

Sau đó, vì các nhà sản xuất nước ngoài đi sau đã đạt được kinh nghiệm trong tiếp thị cũng như sản xuất, do đó giá thành của họ sẽ hạ thấp.

Sự bão hòa tại thị trường nội địa đã khiến cho họ phải đi tìm kiếm người mua ở các nơi khác. Ngay cả họ có thể bán rẻ hơn giá của nhà sản xuất ở Hoa Kỳ nếu họ được hưởng lợi điểm về chi phí lao động và nguyên vật liệu. Trong giai đoạn này, các hãng nước ngoài đang cạnh tranh trên thị trường xuất khẩu, do vậy các doanh vụ xuất khẩu của Hoa Kỳ vẫn tiếp tục giảm sút.

4) CẠNH TRANH NHẬP KHẨU HÀNG TẠI HOA KỲ

Nếu các doanh vụ nội địa và xuất khẩu có thể giúp cho các nhà sản xuất nước ngoài đạt được lợi điểm sản xuất họ có thể cạnh tranh về chất lượng và bán dưới giá các hãng Hoa Kỳ trong thị trường Hoa Kỳ. Từ đó trở đi, thị trường Hoa Kỳ chỉ còn nhập khẩu hàng vào mà thôi.

Các tác giả của khái niệm chu kỳ sinh tồn của một sản phẩm cùng

nêu rằng chu kỳ này có thể lập lại khi các nước kém phát triển với chi phí nhân công thấp hơn do đó được giá thành sản phẩm thấp hơn và cạnh tranh với những hàng đã cạnh tranh với Hoa Kỳ trước đây.

Đối với các quốc gia đang tiến triển về qui mô lợi điểm đối chiếu, hàng xuất khẩu của họ có thể bổ sung hàng xuất khẩu các nước đang phát triển đến mức độ cao hơn.... Một trường hợp thuộc điểm này là Nhật Bản, mà lợi điểm đối chiếu của họ đã chuyển dịch về hướng xuất khẩu hàng có vốn đầu tư cao. Đến lượt các nước đang phát triển có sự ưu đãi về vốn nhân lực cao tương đối, như Triều Tiên và Đài Loan có thể chiếm vị trí xuất khẩu sản phẩm thiên về vốn nhân lực của Nhật Bản, các nước có ưu đãi về vốn vật chất khá cao, như Braizil và Mexico, có thể chiếm vị trí xuất khẩu sản phẩm thiên về vốn vật chất của Nhật Bản. Cuối cùng thì các nước có mức phát triển thấp có thể hất cẳng các nước ở mức trung, trong xuất khẩu hàng hóa thiên về hướng lao động tay nghề cao.

TÓM TẮT VỀ LÝ THUYẾT MẬU DỊCH QUỐC TẾ

Tóm lại, chúng ta có thể nói rằng mậu dịch quốc tế khởi đầu xảy ra vì sự chênh lệch giá giữa các nước. Sự chênh lệch này xuất phát từ sự chênh lệnh giá thành sản xuất, mà giá thành lại là kết quả do sự khác nhau về tính ưu đãi trong các yếu tố sản xuất và mức độ hiệu quả lúc sử dụng. Tuy nhiên, sự khác nhau về thị hiếu, cũng có thể xoay chuyển định hướng mậu dịch mà lý thuyết đã tiên đoán.

Lý thuyết mậu dịch quốc tế rõ ràng cho thấy rằng, các quốc gia sẽ đạt tới mức lợi nhuận cao hơn do chuyên môn hóa về loại hàng hóa mà họ thủ đắc được lợi điểm đối chiếu và nhập khẩu hàng hóa mà có bị bất lợi điểm đối chiếu. Nói chung, các hạn chế mậu dịch mà ngăn chặn dòng lưu thông tự do của hàng hóa này sẽ ảnh hưởng xấu đến phúc lợi quốc gia. Thế nhưng tại sao mỗi quốc gia trên thế giới lại tự bao vây bởi hàng rào hạn chế mậu dịch?

CÁC HẠN CHẾ MẬU DỊCH

Việc ra quyết định hạn chế nhập khẩu đặc biệt nhạy cảm đến các nhóm có quyền lợi mà họ sẽ bị va chạm do cạnh tranh quốc tế. Các nhóm này gồm nhóm người nhỏ dễ nhận dạng - tương phản với số lớn người tiêu dùng khắp nơi thu lợi do tự do mậu dịch. Nếu bất kỳ cuộc tranh luận chính trị nào về vấn đề hạn chế nhập khẩu dự định, nhóm bảo hộ mậu dịch sẽ liên kết trong việc sử dụng sức ép đối với các viên

chức chính phủ, trong khi đó một nỗ lực có tổ chức do các người tiêu dùng ủng hộ mậu dịch hiếm khi được nâng đỡ. Cho ví dụ, các công ty thép và liên đoàn công nhân ngành thép đã phản kháng kịch liệt lên quốc hội và các viên chức chính phủ về việc nhập thép giá thấp hơn, nhưng các tổ chức, tiêu dùng thì không lên tiếng gì về việc này. Nói cách khác, nếu bạn làm công cho 1 nhà sản xuất hóa chất, bạn có lẽ sẽ chẳng đấu tranh cho sự không hạn chế nhập khẩu thép, dù rằng bạn có thể tin tưởng chúng đóng góp một phần vào việc làm giảm giá cho xe hơi của bạn.

CÁC CUỘC TRANH LUẬN VỀ CÁC HẠN CHẾ MẬU DỊCH VÀ SỰ BÁC BỎ

Một cuộc tranh luận về hạn chế mậu dịch liên quan đến quốc phòng.

QUỐC PHÒNG. Các cơ sở công nghiệp nào cũng cần bảo hộ chống lại việc nhập khẩu vì chúng là điều sống còn đến quốc phòng và phải tiếp tục hoạt động dù rằng chúng thuộc vào bất lợi điểm đối chiếu liên quan đến các nhà cạnh tranh nước ngoài.

Nếu sự cạnh tranh bắt nguồn từ các hãng nước ngoài làm cho những công ty này phá sản và để cho nước ấy phải lệ thuộc vào hàng nhập khẩu, những hàng nhập khẩu ấy không thể sẵn có trong thời chiến.

Một vấn đề dính líu đến cuộc tranh luận này là quân đội cần hàng trăm sản phẩm từ bộ quần áo lót cho tới những quả bom.

Năm 1984, công nghiệp giày Hoa Kỳ, sau khi không làm giảm bớt được hàng nhập khẩu đã có các cuộc tranh luận về sự mất công việc làm và đã đề nghị quốc hội thực thi sự hạn chế dựa trên vấn đề mà niềm tin về hàng giày dép nhập khẩu đang tăng là "ảnh hưởng xấu đến an ninh quốc gia Hoa Kỳ". Nếu chiến tranh xảy ra, các nhà sản xuất giày dép lại kêu nài rằng không đủ khả năng sản xuất ở nước này.

Phát ngôn viên Bộ quốc phòng cho biết rằng theo chỗ ông biết thì chẳng có kế hoạch nào điều tra về viễn ảnh khủng hoảng giày dép thời chiến. Hơn nữa, Luật Liên bang đã quy định quân đội phải mua giày dép do Hoa Kỳ độc quyền sản xuất.

BẢO VỆ NỀN CÔNG NGHIỆP MỚI KHAI SINH

Những người tán thành việc bảo vệ một nền công nghiệp non trẻ

nêu rằng nền công nghiệp đã có một lợi điểm đối chiếu nhưng cần được bảo vệ ngăn hàng nhập khẩu cho tới chừng nào lực lượng lao động được đào tạo, kỹ thuật trong sản xuất thông suốt, hãng sản xuất đạt được hiệu quả do sản xuất qui mô lớn khi các mục tiêu này đạt được, bảo vệ nhập khẩu sẽ không còn là việc cần thiết nữa. Nếu không được bảo hộ, họ đi đến kết luận, hãng sẽ không thể sống sót vì hàng nhập khẩu giá thành hạ từ các nhà cạnh tranh nước ngoài đã trưởng thành trước sẽ được bán dưới giá trên thị trường nội địa.

Sự bảo hộ mậu dịch mang ý nghĩa tạm thời, nhưng trên thực tế, một hãng hiếm khi thừa nhận rằng mình đã trưởng thành và không cần đến sự bảo trợ này nữa. Được bảo hộ khỏi bị nước ngoài cạnh tranh bằng cách đánh thuế nhập khẩu cao, Ban quản trị Công ty ít có lý do để cải tiến hiệu quả hoặc chất lượng sản phẩm.

Các doanh nhân quốc tế nhận thấy rằng cuộc tranh luận về nền công nghiệp mới khai sinh dễ dàng được chính phủ của hầu hết các nước kém phát triển chấp nhận. Hãng đầu tiên trong một nền công nghiệp mới đối với quốc gia thường được bảo hộ không hạn định ngày xóa bỏ. Tuy nhiên, một số nước đang phát triển, như Brazil và Mexico, đã bắt đầu giảm sự bảo hộ mậu dịch để ép buộc các công ty này giảm giá bớt và có thể cạnh tranh với thị trường thế giới. Sự tiếp cận này đã được thành công đặc biệt ở Brazil, mà cho đến nay xuất khẩu hơn 15 tỉ dollar hàng hóa và dịch vụ hàng năm.

BẢO HỘ CÔNG VIỆC LÀM NỘI ĐỊA CHỐNG LẠI LAO ĐỘNG NƯỚC NGOÀI RẺ TIỀN

Các nhà bảo hộ mậu dịch trong cuộc tranh luận này so sánh mức lương tính theo giờ của nước ngoài thấp hơn mức lương trả trong nước và kết luận rằng các nhà xuất khẩu từ những nước này có thể làm cho Hoa Kỳ tràn ngập hàng hóa giá rẻ và làm cho Hoa Kỳ không có việc làm. Ảo tưởng đầu tiên của cuộc tranh luận này là chi phí lương không phải là toàn bộ chi phí sản xuất cũng không phải là toàn bộ chi phí lao động. Trong quốc gia kém phát triển, các khoản phúc lợi phụ theo luật định chiếm tỉ lệ phần trăm cao hơn mức lương trả trực tiếp. Hơn nữa, Hoa Kỳ năng suất lao động của mỗi công nhân thường cao hơn nhiều so với các nước đang phát triển vì vốn nhiều hơn cho mỗi công nhân, quản lý ưu việt hơn, và công nghệ tiên tiến đến mức mà chi phí cho lao động thấp hơn dù cho lương có phải trả cao hơn.

Ảo tưởng thứ 2 tạo ra do bỏ qua việc xem xét các chi phí về các yếu

tố sản xuất khác. Nơi nào có mức lương cao thì thường chi phí về vốn cao, do đó chi phí sản xuất thực tế có thể cao hơn ở nước có mức lương thấp. Những người nào có thể bị cuộc tranh cãi này thuyết phục để ngưng hàng nhập khẩu, cứu cho việc làm nội địa thì phải nhớ rằng hàng xuất khẩu Mỹ tạo nhiều công ăn việc làm, cứ mỗi 1 tỷ dollar hàng xuất khẩu tạo ra 25.000 công việc làm mới. Nếu chúng ta ngừng nhập khẩu của 1 nước, chính phủ nước này, có thể trả đũa bằng cách đánh thuế nhập khẩu cao hơn trên hàng xuất khẩu của chúng ta. Kết quả có thể là sự mất mát thực tế công việc làm hơn là thu lợi được đoán trước.

THUẾ SUẤT CÓ TÍNH KHOA HỌC TẠO NÊN SỰ CẠNH TRANH LÀNH MẠNH

Những người ủng hộ luận điểm này nói rằng họ tin tưởng vào sự cạnh tranh lành mạnh. Đơn thuần họ chỉ muốn một mức thuế xuất khẩu mà sẽ mang giá thành hàng nhập khẩu tăng lên tới mức giá thành mặt hàng được sản xuất nội địa. Việc này sẽ loại trừ bất kỳ lợi điểm "không lành mạnh" nào mà một nhà cạnh tranh nước ngoài có thể có được do bởi công nghệ tiên tiến, chi phí nguyên vật liệu thấp, thuế má thấp, hoặc chi phí lao động giảm. Không phải ý định của họ muốn ngăn cấm hàng xuất khẩu, mà họ chỉ muốn san bằng tiến trình cạnh tranh "lành mạnh". Nếu điều này là luật, thì không còn nghi ngờ gì mức thuế suất có thể được ấn định để bảo hộ nhà sản xuất Mỹ có hiệu quả tối thiểu, do đó có thể giúp các nhà sản xuất có hiệu quả hơn trong nước thu lợi nhuận nhiều hơn. Các nhà sản xuất ngoại quốc có hiệu quả có thể bị trừng phạt và, dĩ nhiên, lợi điểm đối chiếu của họ bị vô hiệu .

SỰ TRẢ ĐŨA: Các đại diện của một ngành Công nghiệp mà hàng xuất khẩu của họ bị một nước khác ấn định sự hạn chế nhập khẩu có thể yêu cầu chính phủ của họ trả đũa lại bằng các chính sách hạn chế tương tự. Một ví dụ về sự trả miếng này khởi đầu là lệnh cấm do cộng đồng Âu Châu (EC) ban hành đánh vào hàng nhập khẩu loại Thịt Bò có xử lý hormon từ Hoa Kỳ vào ngày 01/01/1989. Vì việc sử dụng các hormon được coi như một mối lo ngại đối với sức khỏe trong EC, EC đã đóng cửa thị trường với mặt hàng thịt bò trị giá 100 triệu Dollar (12% tổng số hàng thịt xuất khẩu). Nhà sản xuất thịt bò Mỹ khiếu nại rằng chẳng có chứng cứ khoa học nào hỗ trợ cho tuyên bố trên, và Hoa Kỳ đã nhanh chóng trả đũa bằng biện pháp ấn định mức thuế nhập khẩu trên sản phẩm của EC trị giá khoảng 100 triệu Dollar, gồm cả thịt beo, bò không xương, nước trái cây, máy ướp lạnh rượu, cà chua, phó mát Pháp và café hòa tan. Kế đó, EC lại để dọa cấm nhập khẩu hàng của Hoa Kỳ

gồm: Mật ong, bắp hộp, gỗ và trái cây sấy khô trị giá 140 triệu dollar. Người Mỹ đã phúc đáp lại sự đe dọa này bằng một thông báo rằng có thể tiếp theo sau lệnh cấm của EC là lệnh cấm nhập thịt của toàn Châu Âu của Hoa Kỳ. Và nếu điều đó xảy ra, thì sẽ có khoảng 500 triệu trong giao dịch giữa Hoa Kỳ và EC bị ảnh hưởng. Một lực lượng đặc nhiệm hỗn hợp EC - Hoa Kỳ vẫn đang họp bàn để tìm ra 1 giải pháp chấm dứt tình trạng mà có thể leo thang đến 1 cuộc chiến tranh mậu dịch. Các nhà sản xuất đại gia súc Hoa Kỳ đặc biệt ngờ vực về việc ngăn cấm này vì họ biết rằng người châu Âu sử dụng hàng ngày các dược phẩm nguy hiểm trong 384 triệu Dollar thịt bò, heo xuất khẩu hàng năm sang Hoa Kỳ.

BÁN PHÁ GIÁ

Bán phá giá là bán 1 sản phẩm ra nước ngoài thấp hơn giá thành sản xuất hoặc giá cả tại thị trường nội địa.

Nhà sản xuất nước ngoài có thể thực hiện hành động này vì họ muốn bán số sản phẩm sản xuất trội mà không gây phá giá trong thị trường nội địa, hoặc có thể hạ thấp giá xuất khẩu để ép các nhà sản xuất trong nước của nước nhập hàng phải phá sản. Nhà xuất khẩu chờ nâng giá trong thị trường khi nào đạt được mục tiêu. Đây là việc bán giá theo lối cướp bóc.

Tại Hoa Kỳ, khi nhà sản xuất tin rằng nhà sản xuất nước ngoài, đang bán phá giá 1 sản phẩm, họ có thể yêu cầu Bộ Thương mãi thực hiện cuộc điều tra sơ bộ. Nếu Bộ Thương mãi nhận thấy rằng các sản phẩm đã bị phá giá, vụ việc sẽ được đưa ra Ủy hội Mậu dịch quốc tế để quyết định rằng hàng nhập khẩu có gây tổn hại cho các nhà sản xuất Hoa Kỳ hay không. Nếu Ủy hội xét thấy thực sự có vấn đề đó, quan thuế Hoa Kỳ sẽ được phép đánh thuế chống phá giá.

Hầu hết các chính phủ đã trả đũa khi việc bán phá giá gây tổn hại nền công nghiệp trong nước. Ví dụ như EC đã ấn định mức thuế phá giá từ 23% lên đến 43% trên các máy in của máy vi tính Nhật khi các nhà điều tra khám phá ra rằng chúng bị đánh mức giá thấp hơn 20% trong các nước EC hơn tại Nhật.

BÙ LỖ XUẤT KHẨU: Để khuyến khích xuất khẩu, các chính phủ thường sẽ cấp khoản bù lỗ xuất khẩu bằng cách giảm mức thuế đánh trên lợi tức xuất khẩu hạ phí vận chuyển cho các hãng vận tải của chính phủ, tỷ giá hối đoái ưu đãi cho các nhà xuất khẩu khi họ nhập trang thiết bị cơ bản. Các hành động như thế có thể thúc đẩy các nhà

cạnh tranh tại nước nhập khẩu yêu cầu chính phủ họ ấn định các khoản thuế. Bù trừ tương đương với khoản tiền bù lỗ hay với mức chênh lệch giữa giá bán phá giá và giá thị trường nội địa.

THUẾ BÙ TRỪ là các khoản thuế đánh trên hàng nhập khẩu để hỗ trợ cho các khoản bù lỗ hàng xuất khẩu.

CÁC LOẠI HẠN CHẾ MẬU DỊCH

Các hạn chế nhập khẩu thường được phân loại thành các hàng rào thuế quan (thuế nhập khẩu) và phi thuế quan.

THUẾ QUAN là các mức thuế đánh trên hàng nhập khẩu vì mục đích làm tăng giá của hàng nhập để làm giảm sự cạnh tranh với các nhà sản xuất trong nước hoặc kích thích nền sản xuất tại nội địa.

CÁC HÀNG RÀO THUẾ QUAN

THUẾ QUAN, hay thuế nhập khẩu, là thuế đánh trên hàng nhập khẩu, đơn thuần vì mục đích làm tăng giá bán của chúng trên thị trường của nước nhập hàng vào để làm giảm cạnh tranh đối với các nhà sản xuất nội địa. Một số nước sử dụng chúng để tăng thu nhập về cả 2 mặt xuất khẩu lẫn nhập khẩu. Sự xuất khẩu các loại hàng hóa như café, đồng thường bị đánh thuế tại các nước đang phát triển.

THUẾ THEO TRỊ GIÁ HÀNG: Một mức thuế nhập khẩu tính theo phần trăm trị giá hàng hóa nhập vào.

THUẾ THEO ĐỊNH LƯỢNG: Khoản tiền cố định đánh trên 1 đơn vị thực tế hàng nhập khẩu.

THUẾ KẾT HỢP: Sự kết hợp các loại thuế theo định lượng và theo trị giá hàng.

Ví dụ như biểu suất thuế quan của Hoa Kỳ qui định rằng các chất chiết xuất có hương, các hương mùi trái cây không chứa rượu phải chịu mức thuế tính theo trị giá hàng là 6%. Vì vậy, khi 1 chuyến hàng chất chiết có hương trị giá theo hóa đơn là 10.000 dollar đến Hoa Kỳ, nhà nhập khẩu phải đóng cho Hải quan Hoa Kỳ 600 USD trước khi được phép cất giữ số hàng này. Thuế THEO ĐỊNH LƯỢNG là 1 món tiền cố định tính trên một đơn vị vật chất. Nếu bạn muốn thuốc đạn hay ngòi nổ, bạn phải đóng 37 USD mỗi Pound bất kể giá trị hóa đơn là bao nhiêu. Khi các chất chiết xuất có hương và hương liệu mùi trái cây vừa nêu trên chứa hơn 50% cồn (Alcohol) tính theo trọng lượng, thì sẽ bị đánh 12 USD mỗi pound cộng với 3% trị giá hóa đơn. Trên 1 chuyến

hàng trị giá 10.000 USD có trọng lượng 5000 pounds bạn phải trả 1 khoản thuế KẾT hợp là 900 USD (12USD 5.000 pounds + 0,03 10.000 USD = 600 USD + 300 USD). Khi có thay đổi thường xuyên trong một giai đoạn lạm phát, mức thuế theo định lượng nhanh chóng mất đi tầm quan trọng của nó, trong khi đó khoản tiền thu từ thuế tính theo trị giá hàng gia tăng vì giá hóa đơn tăng. Tuy vậy, đôi khi nhà xuất khẩu có thể ấn định giá hàng thấp hơn giá tại nội địa rất nhiều đến mức mà thuế tính theo trị giá hàng không thể khỏa lấp được khoảng trống này. Một số nước ấn định GIÁ CHÍNH THỨC hay sử dụng các khoản thuế thay đổi để điều chỉnh sự thiếu hụt này.

GIÁ CHÍNH THỨC: Những mức giá nêu trong biểu thuế Hải quan ở một số nước và là căn bản để tính thuế theo trị giá hàng cho dù giá hóa đơn có thấp hơn. Giá chính thức bảo đảm rằng 1 loại thuế nhập khẩu tối thiểu nào đó sẽ phải nộp bất kể giá thực tế trên hóa đơn là bao nhiêu. Giá này đã ngăn cản sự sắp xếp giữa nhà nhập khẩu sống trong các nước có mức thuế cao với các nhà cung ứng nước ngoài, họ đã tiến hành làm hóa đơn có giá thấp giả tạo để chỉ đóng khoản thuế thấp mà thôi. Nhà nhập khẩu sẽ gởi trả khoản tiền chênh lệch giữa giá hóa đơn thật và giả cho nhà xuất khẩu.

THUẾ BIẾN THIÊN là thuế nhập khẩu được ấn định theo mức chênh lệch giữa giá cả thị trường thế giới và giá hỗ trợ của chính phủ địa phương.

THUẾ BIẾN THIÊN. Một hình thức Thuế bảo đảm cho giá thị trường của hàng nhập khẩu sẽ ở mức ngang bằng với giá thị trường của hàng sản xuất trong nước hình thức này Cộng đồng Châu Âu sử dụng đối với hàng ngũ cốc nhập khẩu. Được tính toán hàng ngày theo chênh lệch giữa giá thị trường thế giới và giá hỗ trợ cho nhà sản xuất trong nước.

MỨC THUẾ THẤP HƠN ĐỐI VỚI LƯỢNG NHẬP BÁN THÀNH PHẨM

Các mức thuế nhập khẩu được ấn định bởi nhiều quốc gia theo cách như vậy để khuyến khích lượng nhập trong nước... Ví dụ như thành phẩm tung ra cho người tiêu dùng có thể có mức thuế 70% theo trị giá hàng. Tuy nhiên, nếu sản phẩm nhập vào số lượng lớn để đóng bao bì tại nước nhập hàng, mức thuế có thể là 30%. Để khuyến khích một số nhà sản xuất trong nước, chính phủ có thể đánh chỉ ở mức 10% thuế trên lượng nhập bán thành phẩm.

CÁC HÀNG RÀO PHI THUẾ QUAN (NTBs) là các tên đặt cho tất

cả các hình thức phân biệt đối xử chống lại hàng nhập khẩu ngoài các thuế nhập khẩu chúng ta đang bàn đến.

ĐỊNH LƯỢNG

Rào cản về số lượng, hạn ngạch, là giới hạn bằng số đối với một loại hàng hóa nhất định quốc gia sẽ cho phép nhập trong suốt khoảng thời gian nhất định. Nếu hạn ngạch là tuyệt đối, khi số lượng nhất định được nhập khẩu, việc nhập khẩu thêm trong khoảng thời gian còn lại (thường là 1 năm) bị ngăn cấm.

Cty K'mart đặt 1 triệu dollar hàng áo len từ Trung Quốc. Trước khi hàng đến nước này, quota phải được làm (xin) cho năm đó, và K'mart phải chờ đến năm sau mới đem hàng vào được. Đến lúc đó, hàng đã hết mốt và phải chịu lỗ nặng nề. Công ty hy vọng chỉ thu lại được 50 xu trên 1 dollar.

Một vài hàng hóa lệ thuộc vào hạn ngạch thuế quan cho phép một lượng hàng quy định nhập khẩu vào được miễn thuế hoặc với thuế xuất thấp, nhưng khi đạt đến được số lượng qui định, thuế cao hơn rất nhiều được tính cho những lần nhập khẩu tiếp theo. Tiến trình này tái diễn hàng năm.

Định ngạch thông thường có tính toàn cầu, số lượng tổng cộng được cố định mà không quan tâm đến nguồn gốc. Chúng có thể được phân bổ, trong trường hợp này, chính phủ của quốc gia nhập khẩu nhượng lại số lượng cho các quốc gia nhất định. Gần đây hơn, do thỏa thuận chung giữa các quốc gia chống lại việc áp đặt hạn ngạch một cách đơn phương, các chính phủ đã thương lượng hạn chế xuất khẩu tự nguyện (VERs) với các nước khác. Để tránh những hạn chế hình thức đối với hàng xe ô tô nhập khẩu do Hoa Kỳ, chính phủ Nhật giới hạn hàng xuất khẩu của mình 2,3 triệu chiếc xe. Thật thú vị, dù xe hơi Nhật được nhập vào nước này ít hơn sau khi hạn ngạch được áp đặt, lợi nhuận bán buôn không bị tổn thất vì các nhà sản xuất ô tô Nhật bắt đầu xuất khẩu những kiểu đắt tiền hơn.

Sự hạn chế xuất khẩu tự nguyện (VERs) là hạn ngạch xuất khẩu áp đặt bởi quốc gia xuất khẩu.

Thỏa thuận mua bán có trật tự

THỎA THUẬN MUA BÁN CÓ TRẬT TỰ là thỏa thuận hình thức giữa các quốc gia xuất khẩu và nhập khẩu quy định

định ngạch xuất khẩu hay nhập khẩu mà mỗi quốc gia phải có đối với 1 loại hàng.

Thỏa thuận mua bán có trật tự: cũng giới hạn cạnh tranh quốc tế và giữ lại thị trường nội địa cho các nhà sản xuất trong nước. Chúng khác với các định ngạch được áp đặt đơn phương và các rào cản mậu dịch khác ở chỗ chúng là những thỏa thuận long trọng giữa các quốc gia xuất khẩu và nhập khẩu sau khi thương lượng. Thông thường, chúng quy định độ lớn định ngạch xuất nhập khẩu mà mỗi quốc gia phải có đối với một hàng hóa riêng biệt.

Thỏa thuận tương tự lâu đời nhất và lớn nhất là thỏa thuận Multifiber (MFA), bắt đầu năm 1973 và sau đó được sửa đổi 4 năm 1 lần. Công ước bao gồm 54 quốc gia xuất và nhập khẩu. Khoảng 80% hàng dệt và quần áo xuất khẩu trên thế giới đến các quốc gia công nghiệp hóa được quy định bởi thỏa thuận này.

Năm 1985, các nhà chế tạo Chip máy điện toán hạ giá 1 loại Chip thường, DRAM vì tồn kho nhiều quá. Hai nhà sản xuất Mỹ kêu gọi chính phủ giúp đỡ, họ được sự chấp thuận rằng cố định giá tối thiểu và lập định ngạch nhập khẩu tự nguyện. Trong khi các nhà chế tạo chip Hoa Kỳ tăng lợi nhuận của họ, các nhà sản xuất sản phẩm chứa chip và người tiêu dùng sản phẩm bị lỗ. Tổ chức Brookings, 1 nhóm chuyên gia tư vấn thương mãi nổi tiếng, ước tính rằng giá chip DRAM đã tăng vọt từ 2,5$ năm 1986 đến 10$ năm 1988 và, kết quả là, cộng thêm hơn 100$ vào giá 500$ 1 máy điện toán cá nhân. Hiệp ước đã giúp đỡ các công ty Hoa Kỳ và đem lợi nhuận đến cho các nhà sản xuất Nhật nhiều hơn. Thay vì phải hạ giá để cạnh tranh hoặc họ có thể hướng lợi nhuận độc quyền do việc nghiên cứu các sản phẩm kỹ thuật cao mà người Mỹ có thể dẫn đầu.

MẬU DỊCH ĐỐI ỨNG

MẬU DỊCH ĐỐI ỨNG là giao dịch trong đó hàng hóa trao đổi hàng hóa một phần hoặc toàn phần

Mậu dịch đối ứng

Một rào cản khác cho mậu dịch tự do là Mậu Dịch Đối Ứng. Bản chất đây là một giao dịch trong đó hàng hóa trao đổi hàng hóa. Hình thức đơn giản nhất của Mậu Dịch Đối Ứng là barter (hàng đổi hàng) có từ thời cổ xưa, và trong những năm gần đây nhiều loại Mậu Dịch Đối Ứng khác nhau được sử dụng trong mậu dịch Đông - Tây. Vì thiếu ngoại

hối và thiếu thị trường tiêu thụ sản phẩm, nhiều quốc gia đã tham gia mậu dịch đối ứng. Ví dụ, Iraq đã đổi dầu thô để lấy tàu chiến từ Ý. Tây ban nha đã đổi xe buýt Tây Ban Nha để lấy cà phê Columbia. Mậu dịch đối ứng là 1 rào cản đối với mậu dịch tự do vì người bán bị buộc phải lấy những hàng hóa mà họ trong trường hợp khác sẽ không mua, khi làm như vậy họ ngăn chặn thị trường khác khỏi cạnh tranh tự do và mở cửa. Người ta ước tính rằng kiểu giao dịch này hiện nay chiếm khoảng 25% tổng mậu dịch thế giới. Chúng tôi sẽ xem xét về mậu dịch đối ứng một cách sâu hơn trong các chương sau và thấy rằng nó cũng tạo thuận lợi cho thương mại.

NHỮNG RÀO CẢN PHI THUẾ QUAN KHÔNG ĐỊNH LƯỢNG:

Nhiều chuyên gia thương mại quốc tế phàn nàn rằng các rào cản phi thuế quan không định lượng là những rào cản đáng chú ý nhất. Các chính phủ có khuynh hướng tạo lập rào cản phi thuế quan để bảo vệ nền công nghiệp trong nước trước đây được cung cấp bởi thuế nhập khẩu. Một cuộc nghiên cứu về các rào cản phi thuế quan không định lượng vạch rõ rằng hơn 800 hình thức riêng biệt có thể được phân loại theo 3 tiên đề chính: (1) sự tham gia trực tiếp của chính phủ vào mậu dịch, (2) hải quan và các thủ tục hành chính khác, (3) tiêu chuẩn.

1. Sự tham gia trực tiếp của chính phủ vào thương mại

Sự tham gia trực tiếp của chính phủ phổ biến nhất là bao cấp trị giá xuất khẩu, một dạng thanh toán tiền mặt cho nhà xuất khẩu. Người ta coi nó là 1 tập quán thương mại không ngay thẳng vì nó khuyến khích các nhà xuất khẩu bán với giá thấp hơn là họ có thể mà vẫn thu lời. Ví dụ, Cộng đồng Châu Âu đã dành các khoản trị giá 196$ mỗi tấn gà giò và 93,76$ mỗi tấn bột mì để giảm lượng tồn kho do giá ủng hộ hàng nội địa quá cao. Các quốc gia nhập khẩu thường trả đũa bằng cách thu thuế bù trừ lên số hàng bù giá... Các loại bù lỗ xuất khẩu khác gồm khoản tín dụng rẻ do các ngân hàng xuất khẩu nhà nước dành cho các khách hàng nước ngoài của nhà xuất khẩu (đa số các quốc gia xuất khẩu chính đều có 1 ngân hàng, ngân hàng xuất nhập khẩu Hoa Kỳ là 1 ví dụ), thuế lợi tức thấp hơn đánh lên các khoản lợi nhuận xuất khẩu, và phí chuyên chở thấp đặc biệt khi hàng xuất khẩu được chở bằng tàu hay máy bay nội địa.

2. Hải quan và các thủ tục hành chính khác

Những thủ tục này chiếm phần lớn chính sách của chính phủ vừa đối xử phân biệt với hàng nhập khẩu vừa ủng hộ hàng xuất khẩu. Ví dụ, tại Pháp, thời điểm trong năm khi sự chậm trễ xảy ra trong khi tiến hành thủ tục nhập khẩu cần thiết để nhập khẩu áo len diễn ra trùng khớp với mùa mua sắm. Ý cho phép nhập hàng dệt chỉ qua 10 cảng quy định. Chính quyền hải quan Nhật thay đổi sự phân loại sản phẩm thức ăn chế biến mà 1 hãng Hoa Kỳ với mức thuế 15% sang loại với mức thuế 35%. Hải quan Hoa Kỳ quy định năm 1989 rằng các phương tiện vận chuyển công cộng nhập khẩu như Suzuki Samurai, như xe vận tải phải chịu thuế 25% thay vì 2,5% như trước đây. Điều này sẽ làm tăng giá xe cộ ở Hoa Kỳ.

Khi việc xuất khẩu dịch vụ gia tăng, các chính phủ đã tìm cách phân biệt đối xử với chúng. Các diễn tiến dữ kiện đã được chọn lựa riêng ra. Ở Nhật, công ty độc quyền về điện thoại quốc tế đã từ chối cho các công ty Hoa Kỳ thuê, khi các công ty này muốn liên lạc các khách hàng Nhật với các cơ sở dữ kiện ở Hoa Kỳ. Ví dụ khác về phân biệt đối xử là chính phủ Canada giảm thuế đối với các doanh nghiệp trong nước, những người có quảng cáo trên TV - nhưng không được giảm khi họ sử dụng các đài vượt biên giới của Hoa Kỳ - hoặc Tây Đức cho phép chỉ các đại lý của Đức mới được thuê người mẫu xuất hiện trong chương trình quảng cáo trên TV.

3. Các tiêu chuẩn

Cả các tiêu chuẩn tư nhân lẫn nhà nước để bảo vệ sức khỏe và an toàn cho công dân trong nước chắc chắn được mong muốn, nhưng trong nhiều năm các hãng xuất khẩu đã gây tệ hại bằng nhiều tiêu chuẩn phức tạp và phân biệt đối xử. Ví dụ, Pháp cấm quảng cáo rượu bourbon, viện lý rằng rượu ngũ cốc có hại cho sức khỏe, nhưng tất nhiên, rượu làm ra từ nho thì được miễn cấm đoán. Như phần lớn các nước khác, Úc yêu cầu vật nuôi nhập khẩu phải được kiểm dịch nhưng lại không hề có thiết bị kiểm dịch.

Ngay cả bia cũng không thoát khỏi các luật lệ. Đức có đạo luật thế kỷ 16 quy định bia của Đức chỉ được làm bằng cây hoa bia, mạch nha, men rượu và nước. Bia có chứa các thành phần khác, như bắp hay gạo, phổ biến ở các nước khác nhưng không thể qua biên giới được. Luật này vẫn còn hiệu lực ở Đức, nhưng nó đã bị đánh ngã bởi Cộng đồng châu

Âu thay mặt cho 1 nhà máy bia Pháp muốn thâm nhập thị trường Đức. Mặc dù luật không còn ảnh hưởng đến bia xuất khẩu sang Đức, Bộ trưởng thương mại Pháp lại có rắc rối khác. Bà ta than phiền khi đọc báo Đức rằng uống bia Pháp có thể làm cho người ta bất lực. Vấn đề bia, mặc dù vậy, vẫn chỉ là 1 trong số hơn 800 biện pháp chủ trương bảo vệ nền công nghiệp trong nước mà EC đang nghiên cứu.

Đan Mạch sử dụng luật bao bì đóng gói để bảo vệ nền công nghiệp thức uống nhẹ khỏi cạnh tranh của nước ngoài. Tất cả loại giải khát phải được bán trong những chai có thể thu hồi lại. Điều này đã cản trở các nhà sản xuất nước khoáng Pháp, bởi vì rất tốn kém khi chuyển các chai được trả lại trở về Pháp để làm đầy lại. Tòa án châu Âu mới đây đã ra lệnh cho Bỉ ngưng việc yêu cầu magarine phải được đóng gói thành viên vuông. Luật này có hiệu quả trong việc ngưng nhập khẩu từ các nước châu Âu nơi các nhà sản xuất sử dụng bao bì tròn hay chữ nhật. Nhật qui định 1 vài hàng đồ hộp nhập khẩu không được chấp nhận theo tiêu chuẩn nông nghiệp của nó vì các con số ngày, tháng, năm vô hộp cách nhau quá xa trên các nhãn "Tính duy nhất" là một lĩnh vực khác mà Nhật sử dụng để ngăn không cho hàng nhập khẩu từ nước ngoài vào. Da người Nhật có sự khác biệt, nên các công ty mỹ phẩm nước ngoài phải thử nghiệm sản phẩm của họ ở Nhật trước khi bán ở đó. Hàng nhập khẩu quít của Mỹ phải được hạn chế vì dạ dày người Nhật nhỏ và vì vậy chỉ chứa được những quả quít trong nước thôi.

Đan Mạch, Phần Lan, Na Uy và Thụy Điển mỗi nơi áp dụng những tiêu chuẩn riêng cho thiết bị điện và đòi hỏi phải kiểm tra riêng lẻ trước khi chấp thuận cho nhập. Hãy tưởng tượng hoàn cảnh của nhà sản xuất Hoa Kỳ phải chế tạo những sản phẩm đặc biệt cho mỗi một quốc gia này để thực hiện đúng những tiêu chuẩn đặc biệt của nó. Chi phí cho việc phục tùng này quá sức các công ty. Đây có thể là nguyên nhân tại sao các tiêu chuẩn như vậy được thành lập trước tiên.

Những ví dụ ít ỏi này sẽ đem đến cho độc giả một ý niệm về sự phức tạp có liên quan trong việc cố gắng loại bỏ các rào cản không định thuế. Một vài tiến bộ đã đạt được, nhưng còn chậm. Trong khi đó, hiểu biết về những cản trở như vậy đang tồn tại sẽ nhắc các doanh nhân quốc tế tìm kiếm chúng trước khi tiến hành làm ăn tại nước ngoài.

CHI PHÍ CHO CÁC HÀNG RÀO ĐỐI VỚI MẬU DỊCH

Phần trước bạn đã biết về hòa ước hạn chế mậu dịch tự nguyện Chip máy điện toán cho thấy sự tốn kém rơi vào người tiêu thụ cuối

cùng và bạn hẳn đã ngạc nhiên rằng nó tốn kém như thế nào. Nhưng đây chỉ là 1 phần nhỏ của những gì mà hạn chế mậu dịch đòi hỏi bạn phải trả. Các kinh tế gia thuộc Viện kinh tế Quốc tế tiến hành 1 cuộc nghiên cứu cho thấy 31 nhóm sản phẩm có số lượng mua bán vượt quá 100 triệu $ hàng năm . Ước tính người tiêu thụ Hoa Kỳ phải chi hơn 100 triệu $ hàng năm trong số 25 nhóm thuộc 31 nhóm trên.

PHÂN LOẠI NHÓM PHÁT TRIỂN KINH TẾ

Khi các doanh nhân chuyển từ kinh doanh nội địa sang quốc tế, họ phải đối đầu với các thị trường có nhiều khác biệt lớn về mức độ phát triển kinh tế hơn là các thị trường họ đang hoạt động trong đó. Quan trọng là phải hiểu được điều này vì mức độ phát triển kinh tế của 1 quốc gia ảnh hưởng tới mọi mặt của việc kinh doanh tiếp thị, sản xuất và tài chính. Các quốc gia khác nhau có mức độ phát triển kinh tế khác nhau. Được phân tích thành các nhóm đã phát triển, mới công nghiệp hóa, đang phát triển, kém phát triển và phát triển thấp nhất.

Đã phát triển là tên gọi các nước công nghiệp hóa Tây Âu, Nhật, Úc, New Zealand, Canada, Nam Phi, và Hoa Kỳ. Một loại mới có tính cách so sánh, các quốc gia mới công nghiệp hóa (NICS) gồm Brazil, Mexico, Nam Triều Tiên, Đài Loan, Hongkong và Singapore. Các nước này GNP/bình quân đầu người trong phạm vi từ'2000$ đến 5000$, tập trung lớn về đầu tư đa quốc gia, và (3) xuất khẩu số lượng lớn hàng hóa được sản xuất gồm cả các sản phẩm kỹ thuật cao.

Đang phát triển, kém phát triển (LDCs) và phát triển chậm nhất là tên dùng để xếp loại phần còn lại của thế giới. Liên Hợp Quốc và Ngân Hàng thế giới có khuynh hướng sử dụng tên gọi lợi tức cao, trung gian hay thấp hơn là đã phát triển và kém phát triển hơn.

Nền kinh tế ngầm

Nền kinh tế ngầm là một phần của lợi tức quốc gia, nó không được báo cáo là do báo cáo ngầm hoặc không đo lường được bởi các thống kê chính thức.

Người ta đã viết nhiều về phần lợi tức quốc gia không được tính bởi thống kê chính thức vì nó được thông báo ngầm hay không được báo cáo. Bao gồm trong nền kinh tế ngầm này (đen, song song, chìm, bóng) là nền sản xuất hợp pháp không công khai, nền sản xuất hàng hóa và dịch vụ bất hợp pháp, che giấu lợi tức bằng hiện vật (hàng đổi hàng).

Tại Bonn, 1 người làm vườn hoàn tất công việc trang trí vườn và khi hỏi tiền thù lao thì trả lời rằng "Nếu ông muốn 1 hóa đơn thì sẽ là 1500 DM cộng với 14% thuế. Nếu ông không cần lấy hóa đơn chỉ cần trả tôi 1400 DM tiền mặt" .

Để giảm tổng số thuế phải trả cho chính phủ, nền kinh tế ngầm chịu trách nhiệm đối với mọi loại sai lệch dữ kiện kinh tế. Ví dụ, ở Ý, không có sách nào ghi rằng 1 đôi găng tay riêng lẻ được sản xuất tại Naples, nhưng hiện nay người ta biết rằng Naples là 1 trong những trung tâm sản xuất găng tay lớn nhất của Ý - Sản lượng không báo cáo được sản xuất bởi những nhóm nhỏ các công nhân trong các nhà bếp hay trong garage. Cơ quan thống kê chính thức của chính phủ ước tính rằng GDP lớn hơn.

ĐẶC ĐIỂM CỦA CÁC NƯỚC ĐANG PHÁT TRIỂN

Mặc dù có sự đa dạng giữa nhiều nước đang phát triển, đa số các nước đều có những điểm chung sau đây:

1. GNP/bình quân chưa đến 2.000$
2. Phân phối lợi tức không đồng đều, với 1 tầng lớp trung lưu rất nhỏ.
3. Kỹ thuật và công nghệ sản xuất thấp.
4. Chênh lệch sức sản xuất và lợi tức ở các khu vực khá cao.
5. Đa số dân số kiếm sống trong khu vực nông nghiệp (85%)
6. Nạn thất nghiệp và tình trạng thiếu việc làm được che đậy - 2 người làm 1 công việc mà 1 người có thể làm.
7. Sự gia tăng dân số cao (2,5 đến 4% mỗi năm)
8. Tỷ lệ mù chữ và thiếu phương tiện giáo dục chiếm rất cao.
9. Suy dinh dưỡng phổ biến và phạm vi rộng lớn trong vấn đề sức khỏe.
10. Bất ổn định về chính trị
11. Lệ thuộc nhiều vào một vài hàng xuất khẩu, thông thường là khoáng chất hay sản phẩm nông nghiệp.
12. Địa hình hiểm trở, như sa mạc, núi, và rừng nhiệt đới.
13. Mức độ tiết kiệm thấp, phương tiện ngân hàng không đầy đủ.

Từ những đặc điểm này bạn có thể thấy khoảng cách rộng lớn giữa các mức sống của dân cư ở các nước thế giới thứ ba và mức sống ở các

quốc gia công nghiệp hóa.

SỰ TIẾP CẬN THĂM DÒ NHU CẦU CON NGƯỜI ĐỐI VỚI PHÁT TRIỂN KINH TẾ

Sự tiếp cận nhu cầu con người vạch rõ sự phát triển kinh tế là làm giảm nghèo đói, thất nghiệp và sự bất bình đẳng trong việc phân phối lợi tức. Định nghĩa về sự nghèo khó cũng được mở rộng. Thay vì được định nghĩa thông qua lợi tức như trước đây, việc giảm nghèo đói có nghĩa là ít mù chữ hơn, ít suy dinh dưỡng hơn, ít bệnh và chết sớm hơn và chuyển từ sản xuất nông nghiệp sang công nghiệp. Lưu ý rằng trong khi sự tăng trưởng kinh tế quan tâm đến biến đổi kinh tế đo lường bởi GNP/Capita, thì sự phát triển kinh tế cũng liên quan đến những biến đổi xã hội. Cho đến nay, không có một nguyên tắc chủ đạo đơn lẻ nào về sự phát triển kinh tế được chấp nhận, dù có những cố gắng khác nhau đang được thực hiện để tạo ra nó.

KHÔNG CÓ THUYẾT TỔNG QUÁT ĐƯỢC CHẤP NHẬN

Kết luận về những biến số phi kinh tế đã khiến cho không thể tạo thành một lý thuyết tổng quát được chấp nhận phổ biến về sự phát triển. Thay vì theo đuổi một lý thuyết tổng quát, các kinh tế gia về sự phát triển đang tập trung vào những vấn đề đặc biệt, như gia tăng dân số, phân phối lợi tức, thất nghiệp, chuyển giao công nghệ, vai trò của chính phủ trong tiến trình, và đầu tư về con người chống lại vốn thực tế.

THUYẾT TĂNG TRƯỞNG KHÔNG CÂN ĐỐI

> *Thuyết tăng trưởng không cân đối: đạt đến sự tăng trưởng kinh tế bằng cách tạo nên một cách có cân nhắc sự mất cân đối trong nền kinh tế thông qua việc đầu tư vào một ngành kỹ nghệ sau đó hỗ trợ các ngành kỹ nghệ khác để giảm sự mất cân bằng.*

Các viên chức chính phủ có thể tán thành thuyết tăng trưởng không cân đối, kêu gọi việc tạo ra 1 cách kỹ lưỡng những sự thiếu cân bằng bằng cách đầu tư vào 1 ngành kỹ nghệ mà sau đó sẽ đòi hỏi đầu tư xa hơn trong các lĩnh vực có liên quan để làm giảm sự mất cân bằng.

Lấy ví dụ, liệu đề xuất của bạn về 1 nhà máy lắp ráp ô tô có tạo 1 sự mất cân bằng như vậy không? Tất nhiên sẽ tạo . Sẽ có những nhu

cầu tức thì cho lượng nhập vào như lốp xe, bộ ắc quy, tấm nhựa Vinyl có bọc lót vải để làm nệm v.v... Giả sử 1 nhà máy lốp xe được xây dựng. Thì tấm vải nhựa sau đó phải được nhập hoặc sản xuất trong nước. Nếu sản xuất trong nước, cần thiết phải có dây nylon, vậy cần phải có 1 nhà máy hóa chất sản xuất sợi nylon. Giống như nhà máy lắp ráp ô tô, có nhiều quá trình sản xuất mà khi khởi sự sẽ tạo ra những sự mất cân bằng, đó là, nhu cầu cho lượng nhập vào ở dạng được chế biến hay bán thành phẩm hiện tại không có sẵn trong nước. Tuy nhiên, tình trạng này sẽ thay đổi như những cái khác được khuyến khích đầu tư khi họ nhận thức những cơ hội tiếp thị này. Việc sản xuất ô tô ở Brazil và Mexico đã thành công theo cách này.

ĐẦU TƯ VỀ VỐN CON NGƯỜI

Sự phát triển gần đây về lý thuyết thừa nhận rằng cần nhiều hơn vốn tích lũy để gia tăng. Nên phải có đầu tư vào giáo dục con người nhằm có những giám đốc năng lực và các công nhân có tay nghề cao đáp ứng các hoạt động của nền kinh tế.

Nếu các nhà quản lý biết rằng thuyết này được sự chấp thuận mạnh mẽ trong quốc gia mà họ đang hoạt động hay đang xin phép hoạt động, họ cần tập trung nhấn mạnh mặt này trong việc đầu tư của họ một hãng toàn cầu hay đa quốc gia hiếm khi nào thiếu các chương trình đào tạo cho công nhân, hầu hết đều gởi các nhà quản lý địa phương về cơ quan tại nước mình để nâng trình độ của họ lên.

SỰ THAY THẾ NHẬP KHẨU CHỐNG LẠI SỰ ĐẨY MẠNH XUẤT KHẨU

Mặc dù các nước đang phát triển từ lâu đã xem xét việc xuất khẩu các sản phẩm chủ yếu (vật liệu thô và nông nghiệp) một khía cạnh quan trọng trong chiến lược phát triển của họ, họ không đẩy mạnh nhiều trong việc xuất khẩu hàng hóa được sản xuất. Thay vào đó, họ tập trung vào việc thay thế hàng nhập khẩu bằng hàng hóa được sản xuất trong nước như là một phương cách để giảm sự lệ thuộc của họ vào các quốc gia phát triển.

> *Việc thay thế nhập khẩu: là việc sản xuất hàng hóa trong nước để thay thế hàng nhập khẩu.*

Nhưng không may, việc thay thế nhập khẩu không làm giảm sự phụ thuộc của họ vào các nước phát triển nhiều bao nhiêu so với việc nó đã làm thay đổi bản chất của hàng nhập khẩu từ thành phẩm trở thành nhập vốn và bán thành phẩm. Sự lệ thuộc vào các quốc gia phát triển

tăng lên vì không có khả năng đạt được hàng nhập khẩu này đã ngừng hoạt động, do thiếu ngoại hối, hiện nay một số ngành kỹ nghệ hoàn toàn ngừng hoạt động và ném hàng ngàn người vào tình trạng thất nghiệp. Một ví dụ là việc đóng cửa nhà máy cơ khí nông nghiệp và ô tô khi chính phủ Thổ Nhĩ Kỳ không thể có ngoại hối để nhập khẩu những sản phẩm trung gian cần thiết.

Một vấn đề trầm trọng khác đối với chiến lược thay thế nhập khẩu phát sinh từ việc bảo vệ nền công nghiệp trong nước là chính phủ cho phép thu thuế nhập khẩu thật cao đối với hàng hóa cũng được sản xuất trong nước. Với sự bảo vệ này, các nhà sản xuất địa phương không bị ép buộc phải giảm giá hay cải tiến chất lượng. Không có sức ép này, họ hiếm khi trở nên cạnh tranh trên thị trường thế giới và do vậy không thể xuất khẩu. Hơn nữa, các hãng nội địa khác phải mua hàng nhập khẩu từ các ngành kỹ nghệ được bảo vệ, có giá cao cũng sẽ không thể xuất khẩu vì giá thành của chúng là quá đáng.

Những vấn đề như vậy đã khiến cho nhiều chính phủ phải thay đổi từ chiến lược thay thế nhập khẩu sang chiến lược đẩy mạnh xuất khẩu hàng sản xuất. Chính sự gia tăng xuất khẩu nhanh chóng của các quốc gia mới công nghiệp hóa đã thúc đẩy họ đi đến quyết định này. Để ép buộc các công ty phải trở nên cạnh tranh trên thị trường thế giới, một vài chính phủ đang giới hạn số lượng và thời gian bảo hộ nền công nghiệp trong nước.

Sự thay đổi về chiến lược này đã tác động đến Công ty toàn cầu theo nhiều cách. Trước tiên, các nhà quản lý trong nước phải được các viên chức chính phủ chuẩn bị về nhu cầu xuất khẩu. Thậm chí họ có thể được nắm một nguyên tắc cơ bản, như các nhà sản xuất ô tô ở Mexico: "Nếu anh cần nhập những thành phần cần cho sản phẩm của anh, anh phải kiếm được ngoại hối để trả cho những phần đó bằng cách xuất khẩu các thành phần trong việc sản xuất của anh". Một công ty xin phép thành lập một nhà máy hiện nay chắc chắn sẽ được chất vấn về kế hoạch xuất khẩu của nhà máy. Đây là một hiện tượng mới đối với các nhà quản lý lâu dài đã quen với việc hạn chế bán buôn của một công ty liên kết đối với thị trường nội địa để dành thị trường xuất khẩu cho sản phẩm nước nhà. Thứ hai, các nhà quản lý có thể không còn trông mong ở sự bảo vệ thường xuyên khỏi sự cạnh tranh của hàng nhập khẩu, như họ đã từng được bảo vệ. Ở vài quốc gia, có thể họ sẽ được bảo rằng sau một ngày tháng nào đó, họ sẽ mất đi sự bảo vệ của họ và sẽ phải cạnh tranh quốc tế. Cuối cùng, trong một tình huống khi hai hãng cạnh tranh nhau xin phép thành lập một nhà máy, yếu tố

quyết định chấp thuận là công ty nào có mạng lưới phân phối đa quốc gia hàng xuất khẩu của công ty con.

CÁC THUYẾT ĐƯƠNG THỜI VỀ ĐẦU TƯ TRỰC TIẾP NƯỚC NGOÀI

Thuyết lợi điểm độc quyền bán:

Thuyết lợi điểm độc quyền bán đầu tư trực tiếp nước ngoài được thực hiện bởi các công ty trong các ngành công nghiệp ít người bán, đang nắm giữ lợi điểm kỹ thuật và các thuận lợi khác đối với các công ty bản xứ.

Thuyết lợi điểm độc quyền bán: Thuyết thuận lợi độc quyền hiện đại bắt nguồn từ bài bình luận của Stephen Hymer trong những năm 60, trong đó ông chứng minh rằng đầu tư trực tiếp nước ngoài diễn ra phổ biến ở các ngành công nghiệp có ít người bán hơn là các ngành công nghiệp hoạt động trong sự cạnh tranh gần như hoàn toàn. Điều này có nghĩa là các công ty trong các ngành công nghiệp này phải có những thuận lợi mà các công ty địa phương không có sẵn. Hymer suy luận rằng các thuận lợi phải là nền kinh tế cân đối, nền công nghiệp cao cấp, hoặc kiến thức giỏi về tiếp thị, quản lý, hay tài chính. Đầu tư trực tiếp nước ngoài diễn ra vì những điều không hoàn hảo của thị trường yếu tố và thị trường sản phẩm này.

Sự không toàn hảo của thị trường yếu tố và sản phẩm

Caves, một kinh tế gia Havard triển khai công trình của Hymer cho thấy rằng kiến thức giỏi cho phép các công ty đầu tư sản xuất các sản phẩm đặc trưng mà khách hàng thích hơn so với hàng hóa tương tự sản xuất nội địa, do vậy công ty sẽ kiểm soát về giá bán và có thuận lợi hơn đối với các công ty bản xứ. Để ủng hộ cho các luận điểm này, ông lưu ý rằng các công ty đầu tư nước ngoài thuộc các ngành công nghiệp nên tham gia tích cực vào việc nghiên cứu các sản phẩm chậm tiêu thụ được và cố gắng tiếp thị.

Chu kỳ sinh tồn sản phẩm quốc tế (IPLC)

Có một mối liên hệ mật thiết giữa mậu dịch quốc tế và đầu tư quốc tế. Đầu tư trực tiếp nước ngoài là một giai đoạn tự nhiên trong thời gian tồn tại của một sản phẩm. Để tránh mất đi một thị trường mà nó được tiêu thụ bằng việc xuất khẩu, một công ty buộc phải đầu tư vào các thiết bị sản xuất ở nước ngoài khi các công ty khác bắt đầu chào hàng những sản phẩm tương tự. Việc di chuyển ra nước ngoài sẽ được nâng

cao trong suốt các giai đoạn ba và bốn khi công ty đã giới thiệu sản phẩm cố gắng cạnh tranh, trước tiên trong thị trường xuất khẩu của nó (giai đoạn 3) và sau đó trong thị trường nội địa (giai đoạn 4), bằng cách đóng trụ sở tại các nước mà yếu tố sản xuất rẻ hơn. Hai nhà máy sinh đôi ở biên giới Hoa Kỳ - Mexico là một ví dụ.

Các thuyết khác

Một thuyết khác được trình bày bởi Knicker Bocker lưu ý rằng khi 1 công ty, đặc biệt là công ty dẫn đầu trong 1 ngành công nghiệp độc quyền thiểu số, đầu tư sản xuất tại thị trường tiêu thụ sản phẩm. Các công ty khác cùng ngành công nghiệp sẽ theo sau. Lý thuyết theo sau người dẫn đầu được xem là có tính chất phòng thủ bởi vì không ai muốn mất đi thị trường được phục vụ bởi hàng xuất khẩu của họ. Họ cũng sợ rằng người đi đầu sẽ đạt được thuận lợi nào đó mà họ không có trừ phi họ cũng xâm nhập vào thị trường. Thêm vào đó, luôn có mối nghi ngờ rằng đối thủ biết điều gì đó mà họ không biết và cảm giác rằng thà an toàn còn hơn phải lấy làm tiếc.

Đầu tư chéo là đầu tư trực tiếp nước ngoài do các công ty độc quyền thiểu số trong nước lẫn nhau như là một biện pháp phòng thủ

Một khuynh hướng đầu tư bắt chéo của các công ty Hoa Kỳ và châu Âu trong các ngành công nghiệp độc quyền thiểu số nào đó, là các công ty châu Âu đầu tư vào Hoa Kỳ trong khi các công ty Hoa Kỳ đặt chân đến châu Âu. Ông thừa nhận rằng các đầu tư như vậy cho phép các công ty con ở Hoa Kỳ của các công ty châu Âu trả đũa trong thị trường nội địa của các công ty Hoa Kỳ nếu các công ty con ở châu Âu của các công ty Hoa Kỳ này khởi sự một sách lược gay gắt nào đó, như giảm giá, trong thị trường châu Âu chẳng hạn.

Thuyết tiếp thu nội bộ

Là một sự triển khai của thuyết không hoàn hảo thị trường. Một công ty có kiến thức giỏi hơn, nhưng nó có thể đạt được giá cao hơn cho kiến thức đó bằng cách sử dụng nó hơn là bán nó trên thị trường công khai. Bằng cách một chuyển giao nó cho công ty con hơn là cấp giấy phép, công ty có thể gởi kiến thức qua biên giới trong khi vẫn duy trì nó trong công ty của mình.

TÌNH HUỐNG NHỎ 3 - 1

TRƯỜNG HỢP RICARDO

Giả sử sản lượng 1 ngày công đối với rượu và vải ở Bồ Đào nha và Anh như sau:

	Sản lượng 1 ngày công	
Mặt hàng	Bồ Đào Nha	Anh
Thùng rượu	2	1
Cuộn vải	4	3

Cũng giả sử rằng tổng chi phí về mặt bằng, nhân công và vốn để sản xuất sản lượng hàng ngày hoặc rượu hoặc vải là 20 bảng Anh ở Anh hoặc 1600 escudo ở Bồ Đào Nha và tỷ giá trao đổi là 1 pound = 50 escudos.

1. Giá thành cho sản phẩm của Anh và Bồ Đào Nha tính bằng bao nhiêu escudo?
2. Giá bằng bao nhiêu tính theo bảng Anh?
3. Hướng kinh doanh sẽ như thế nào?
4. Giới hạn cao hơn hay thấp hơn về các điều khoản mậu dịch như thế nào?
5. Tỷ giá hối đoái hiện tại trong ví dụ này là 1 bảng Anh = 50 escudo, nhưng tỷ giá hối đoái vẫn thay đổi.
   a. Tỷ giá hối đoái sẽ như thế nào để làm nản lòng các thương gia Bồ Đào Nha không nhập sản phẩm của Anh?
   b. Tỷ giá hối đoái sẽ như thế nào để ngăn cản các thương gia Anh khỏi nhập sản phẩm Bồ Đào Nha?
6. Bạn học được điều gì về Lợi Điểm Đối Chiếu ở điểm 5?

TÌNH HUỐNG 3 - 2

TAURUS MANUFACTURING

John Baker, Phó chủ tịch Tarus Manufacturing, cho gọi Ed Anderson, giám đốc xuất khẩu, đến bàn về kết quả buôn bán chất dán mới mà Tarus đang xuất khẩu đến chi nhánh kinh doanh của họ ở Ecuador.

Baker: Này Ed, Tarus Equatoriana đang làm gì với chất dán mới mà chúng ta gởi đến cho họ?

Anderson: Khá tốt, John ạ. Họ đã bán 5000 lít (Anh) với giá 81 sucre hay là 3$ 1 lít, trong 6 tháng qua.

Baker: Không tệ lắm đối với làm ăn nhỏ. Nếu họ giữ vững như thế, thì sản phẩm đó sẽ trở thành 1 món bán chạy nhất.

Anderson: Đúng thế, dù rằng lợi nhuận của chúng ta khá tốt, tôi nghĩ tôi có thể cải thiện nó hơn.

Baker: Tuyệt lắm. Anh sẽ làm như thế nào?

Anderson: Anh biết rằng họ phải trả 40% thuế nhập khẩu tính trên trị giá hàng, theo giá trên hóa đơn của chúng ta 1,5$ cộng với 2,7 sucre 1 lít thuế theo định lượng. Tôi đang nghiên cứu thuế nhập khẩu của Ecuador và tôi nhận thấy rằng nếu công ty con của chúng ta nhập chất dán này trong thùng loại 55 - gallon thì thuế nhập khẩu chỉ có 30% theo trị giá hàng cộng với 180 sucre cho 1 thùng ấy.

Baker: Vâng, nhưng họ sẽ phải mua bình và nhãn và vô bình. Điều này sẽ thêm vào chi phí của họ.

Anderson: Đúng thế, nhưng vì chúng ta sẽ không phải vô bình hay chịu chi phí cho bình và nhãn, chúng ta sẽ tiết kiệm 20 xu 1 lít, mà chúng ta có thể giao lại cho họ.

Baker: Vô bình trong nước thì tốn bao nhiêu?

Anderson: Họ bảo tôi rằng bình, nhãn và nhân công sẽ khoảng 6,75 sucre, tức là 25 xu 1 bình, và chỉ cần đầu tư 1 van khóa để họ vặn vào trên thùng chứa khi đã vô bình xong.

Baker: Tôi không chắc rằng tôi thấy điểm thuận lợi, Ed ạ, Bình, nhãn và nhân công ở Ecuador đắt hơn ở đây. Vậy thì lợi chỗ nào?

Anderson: Để tôi cho anh xem, John.

Hãy trình bày sự tính toán của Ed Anderson. Không tính tiền tiết kiệm phí chuyên chở có thể có vì chuyển hàng rời.

MÔI TRƯỜNG QUỐC TẾ
CÁC TỔ CHỨC VÀ HỆ THỐNG TIỀN TỆ

Thế giới ngày nay đang ngày càng trở nên quan liêu. Các cá nhân cùng với các doanh nghiệp đều phải đối phó với tệ quan liêu cửa quyền để xin được giấy phép các loại, thư chứng nhận hoàn thành Hải quan và nhiều thứ giấy tờ khác nữa.

Sự quan liêu này đã lan rộng ra khỏi biên giới quốc gia và trở thành hiện tượng phổ biến trên bình diện quốc tế. Các cá nhân và doanh nghiệp muốn không bị chậm trễ do thói quan liêu trong khi giải quyết các chức năng của mình, họ phải biết cách hành động.

Việc giao dịch với các tổ chức quốc tế có một số đặc điểm cụ thể. Một số tổ chức này như Ngân hàng thế giới, Liên Hiệp Quốc, Quỹ Tiền tệ Quốc Tế và Tổ chức hợp tác phát triển kinh tế, là những nguồn thông tin tuyệt hảo cho các nhà điều hành kinh doanh hay các sinh viên. Ngoài ra, Ngân Hàng Thế Giới, các Ngân hàng phát triển khu vực và các công ty phát triển tư nhân là các nguồn với hàng tỷ Dollar và các loại tiền tệ khác trong tài trợ việc thu mua của chính phủ.

Đặc điểm rõ nét của tệ quan liêu theo quan điểm của các sinh viên và các nhà điều hành kinh doanh là chúng chính là nguồn cung cấp việc làm tốt. Chính phủ các nước và các tổ chức quốc tế thuê mướn hàng ngàn người công chức quan liêu buộc các doanh nghiệp phải mướn hơn hàng ngàn người để đối phó với các quan lại này.

Do vấn đề liên quan đến các món nợ nước ngoài khổng lồ, mà đã dẫn đến một cuộc khủng hoảng vào đầu những năm 1980, Ba Lan và các quốc gia thuộc khối Sô-Viết, Argentine, Brazin, Mexico, các quốc gia châu Mỹ La Tinh khác, và các quốc gia ở các nơi khác đã không thể nào đáp ứng được ngay cả tiền lãi vay, các khoản thanh toán đối với món nợ. Quỹ tiền tệ quốc tế đã bị đẩy vào một tình thế khó khăn trong vấn đề nguồn tiền tệ.

Vào cuối những năm 1980, Cộng đồng Châu Âu và 12 nước thành viên đã đề ra "Dự Án 1992" đầy tham vọng, mục tiêu là để tạo ra một thị trường không biên giới của khoảng 320 triệu người vào khoảng cuối năm 1992. Cũng đồng thời, thỏa ước tổng quát về thuế quan và Mậu Dịch (GATT) bắt đầu vòng thương thuyết tại URUGUAY nhằm vào các hàng rào phi thuế quan đối với mậu dịch cộng với các hạn chế về ngành

dịch vụ, nông nghiệp và thu mua của Chính phủ.

Tất cả các lý do này làm cho các tổ chức Quốc tế thành đề tài quan trọng cho các nhà điều hành doanh nghiệp và sinh viên.

Hệ thống tiền tệ Quốc tế đang phát triển và đang đổi thay liên tục, sinh viên và người điều hành kinh doanh quốc tế phải biết nó đã, đang tiến đến đâu. Quá khứ vẫn quan trọng vì một số người có thế lực và chính phủ muốn phục hồi bất kỳ một thực tiễn nào hiện không còn thông dụng.

Bất kỳ lúc nào bạn tham gia kinh doanh hay du lịch quốc tế, bạn cần các loại tiền khác nhau, còn được gọi là tiền tệ. Điều đương nhiên bạn phải cần Dollar Mỹ tại Hoa Kỳ, nhưng bạn phải có tiền bảng tại Anh quốc, tiền France tại Pháp, Yên tại Nhật Bản, v.v...

Dù rằng bạn không đi du lịch hoặc điều hành bất kỳ thương vụ quốc tế nào, vẫn có lợi hơn nếu bạn biết về các giá trị tương ứng giữa các loại tiền tệ. Các loại tiền tệ dao động về giá trị liên tục trong ngày, trong một giai đoạn dài hơn giá trị của chúng biến động đáng kể. Khi thị trường mua bán hàng hóa giao sau, khi lựa chọn mua, bạn có thể kinh doanh tiền tệ để kiếm lời, y như kinh doanh các hàng hóa như bột mì, bạc. Bạn có thể mua một loại tiền mà bạn dự đoán nó sẽ tăng giá trị và bán nó đi nếu bạn tiên đoán nó sẽ bị hạ giá. Nếu bạn tham gia kinh doanh quốc tế, bạn có thể dùng thị trường tiền tệ tương tự hoặc Ngân hàng, để bảo hộ cho chính bạn khỏi sợ những thay đổi về giá trị tiền tệ.

CHƯƠNG 4

CÁC TỔ CHỨC QUỐC TẾ

Hoa Kỳ thu hồi 3$ dưới dạng kinh doanh do các hãng tư nhân thực hiện cho từng 1$ họ đóng góp cho Ngân hàng phát triển Quốc Tế

James Bass, kinh tế gia Ngân Hàng phát triển Liên Mỹ.

CÁC MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

Trong chương này, bạn sẽ nghiên cứu về:

1) Liên Hiệp Quốc (UN), tích cực trong lĩnh vực kinh tế và xã hội là nguồn kinh doanh cho những người bán hàng hóa và dịch vụ.
2) Các quốc gia thành viên Liên Hiệp Quốc mới, phần lớn là các nước kém phát triển (LDC_S), toàn bộ hầu như nghèo nàn, chiếm đa số thành viên Liên Hiệp Quốc.
3) Các khoảng cho vay của Ngân Hàng Thế Giới, cho các nước vay mượn hàng tỷ dollar (và các loại tiền tệ khác) và các Quốc Gia này sử dụng khoản vay này để mua hàng hóa, và thực hiện các dịch vụ từ các doanh nghiệp trong các Quốc gia thành viên.
4) Hội Liên Hiệp Quốc Tế Tài chính (IFC), được gọi là chủ cổ phần đầu tư của nhóm Ngân hàng Thế giới vì nó khuyến khích đầu tư tư nhân trong các quốc gia kém phát triển bởi các cư dân của các nước kém phát triển.
5) Hiệp Hội Phát Triển Quốc Tế (IDA), gia hạn các khoản nợ cho các nước nghèo nhất.
6) Quỹ Tiền Tệ Quốc Tế (IMF), mà quy mô, quyền lực và hoạt động của nó lan rộng.
7) Thỏa ước tổng quát về thuế quan và Mậu dịch (GATT) đã có những thành công đáng kể trong việc giảm thuế nhập khẩu và hạn ngạch trong mậu dịch Quốc Tế và vào năm 1985 bắt đầu

vòng một đàm phán (URUGUAY)

8) Ngân Hàng Thanh Toán Quốc Tế, có hoạt động và quảng cáo ngoài ý muốn do các cuộc khủng hoảng về món nợ quốc gia 1982.

9) Cộng Đồng Châu Âu (EC), nhóm về kinh tế khu vực thành công và bao quát của các quốc gia, hiện nay đang hòa nhập tốt với "Đề Án 1992"

10) Tổ chức các Quốc Gia Xuất Khẩu Dầu Mỏ (OPEC), một Liên hợp đã từng có hiệu quả trong một thời gian và có thể có quyền lực trở lại.

11) Tổ chức Hợp tác và Phát Triển kinh tế (OECD), nguồn nghiên cứu và thống kê kinh tế tuyệt hảo.

Từ ngữ và khái niệm cần thiết

. Các quốc gia kém phát triển (LDC_s)

. Các quốc gia phát triển (DC_s)

. Vay nặng lãi

. Vay nhẹ lãi

. Giám sát chặt chẽ

. Mất khả năng chi trả (vỡ nợ)

. Triển hạn nợ (hoãn nợ)

. Mậu dịch có quản lý

. Vòng đàm phán URUGUAY

. Kế hoạch MARSHALL

LIÊN HIỆP QUỐC

Tổ chức được biết đến nhiều nhất trên khắp thế giới là LIÊN HIỆP QUỐC (UN). Nó đã được thai nghén, sinh nở trong lý tưởng và niềm hy vọng đi đến Hòa Bình ngay sau thế chiến thứ II (1939 - 1945).

Trong những năm khởi đầu của UN, một học giả nghiên cứu Luật Quốc Tế, Giáo sư EDWIN BORCHARD thuộc trường luật YALE, đã lưu ý học viên của mình, gồm một số là cựu chiến binh Thế chiến II, đừng quá lạc quan về nền hòa bình lâu dài do UN tạo nên. Thật thế, trong cuộc chiến tranh Triều Tiên một bên của cuộc chiến tranh ấy chiến đấu dưới danh nghĩa Liên Hiệp Quốc.

Ngoài chức năng gìn giữ hòa bình, Liên Hiệp Quốc còn điều khiển nhiều hoạt động có tầm quan trọng lớn đối với doanh nhân và sinh viên. Họ đã chi tiêu mỗi năm hơn 750 triệu Dollar về hàng hóa và dịch vụ từ các doanh nghiệp khắp thế giới, có cơ quan của họ cố vấn cho các quốc gia thành viên ký hợp đồng mua hàng và dịch vụ khác với các khoản tiền hàng năm vượt quá 20 tỷ Dollar.

Liên Hiệp Quốc được biểu hiện bằng sự phân quyền, mà có thể là căn nguyên của sự thất vọng cho giới sinh viên và doanh nhân. Để giúp các doanh nghiệp tiếp cận với Liên Hiệp Quốc, bộ phận Dịch vụ mãi dịch hợp nhất (IAPSU) được thành lập năm 1985. Nó là phòng trao đổi thông tin, giúp sự phối hợp giữa người cung ứng và khách hàng Liên Hiệp Quốc.

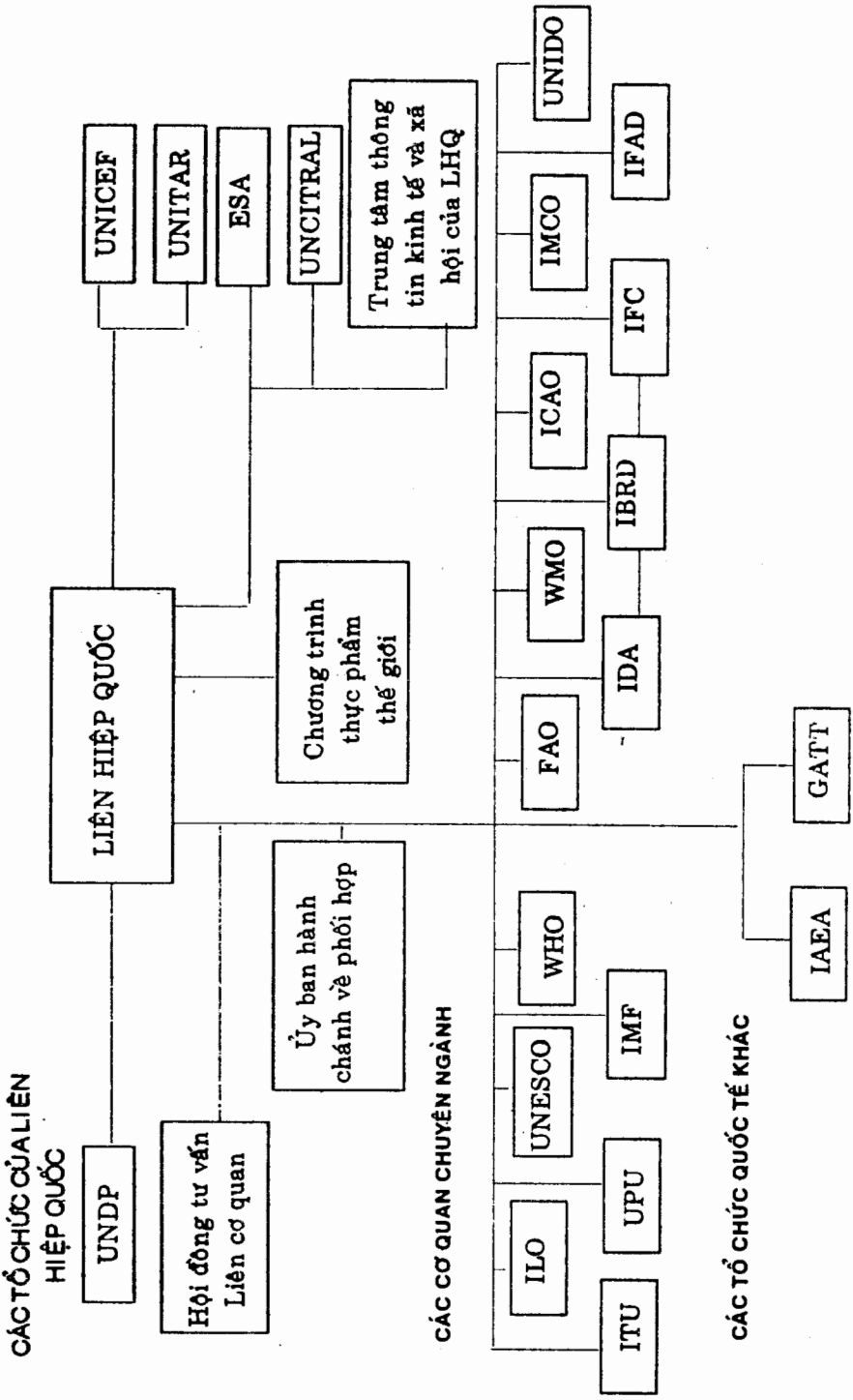
Muốn liên lạc trực tiếp cơ quan IAPSU và các cơ quan khác của Liên Hiệp Quốc xin xem số Fax, điện thoại, Telex và địa chỉ trong BUSINESS INTERNATIONAL, ấn bản ngày 15/8/1988 trang 254.

Tăng trưởng và thay đổi của Liên Hiệp quốc

Tất cả các quốc gia thành viên UN đều là thành viên đại hội đồng, trong đó mỗi quốc gia có một phiếu bầu bất kể tầm cỡ, sự giàu có hoặc quyền lực. Số thành viên tăng nhanh chóng kể từ khi UN thành lập năm 1945 đến nay và các quốc gia mới vẫn tiếp tục gia nhập khi họ giành được độc lập và có chủ quyền lãnh thổ. Để hiểu rõ sự phát triển mới đây, hiện nay và có lẽ trong tương lai tại Liên hiệp quốc, một điều cơ bản cần nhớ kỹ về cơ cấu tất cả các thành viên mới: họ đều nghèo. (số phiếu của họ nhiều hơn các nước giàu có, và các nước phát triển tập hợp lại). Các thay đổi này đang biểu hiện trong sự nhân rộng các dự án nhằm mục đích nâng cao thu nhập của các quốc gia kém phát triển (LDC_s) - Trong số nhiều dự án như thế giới gồm có: Giáo dục, Dẫn thủy nhập điền, Y tế, Canh nông, Nguyên liệu thô, Công nghiệp hóa, và các chuyển giao công nghệ từ các nước phát triển (DC_s)

QUỐC GIA KÉM PHÁT TRIỂN: (LDC) thường dùng chỉ định cho các nước có thu nhập tính trên đầu người thấp, tỉ lệ mù chữ cao, công nghiệp hóa kém.

QUỐC GIA PHÁT TRIỂN (DC) thường dùng chỉ các nước có mức thu nhập tính trên đầu người tương đối cao, nạn mù chữ thấp và công nghiệp hóa phát triển tốt



***Hình 4.1**. Sơ đồ tổ chức Liên Hiệp quốc*

Hội nghị về mậu dịch và phát triển của Liên hiệp quốc (UNCTAD)

Như đã nêu, các nước thành viên kém phát triển mới gia nhập Liên Hiệp Quốc đa số là nước nghèo và họ tạo thành một đa số của thành viên Liên Hiệp Quốc. Thông thường họ không thỏa mãn với mức tăng trưởng kinh tế của mình nên hội nghị về Mậu dịch và phát triển của Liên Hiệp Quốc (UNCTAD) là cơ hội bày tỏ ý kiến hội nghị này đã trở thành một bộ phận thường trực của Đại hội đồng Liên Hiệp Quốc được hưởng quyền phủ quyết vì nó thuộc Đại Hội đồng Bảo An Liên Hiệp quốc.

UNCTAD đã trở thành một diễn đàn và ủng hộ tích cực hơn cho các nước kém phát triển. Nó đã thành công trong công việc thuyết phục các quốc gia, các cơ quan quốc tế cho vay lãi suất thấp, trợ cấp tiền bạc cho các nước kém phát triển và chuyển giao công nghệ cho họ.

Các cơ quan chuyên ngành của Liên hiệp quốc

Gồm có:

- Quỹ bảo trợ Nhi đồng Liên Hiệp Quốc
- Tổ chức Y tế thế giới
- Tổ chức Lương Nông
- Tổ chức phát triển kỹ nghệ Liên Hiệp quốc
- Tổ chức Lao động quốc tế
- Tổ chức văn hóa, khoa học và giáo dục Liên Hiệp Quốc
- Chương trình phát triển Liên Hiệp Quốc
- Tổ chức hàng không dân dụng quốc tế
- Liên đoàn viễn thông quốc tế
- Liên đoàn Bưu chính quốc tế
- Tổ chức khí tượng thế giới
- Tổ chức năng lượng nguyên tử quốc tế.
- Quỹ phát triển nông nghiệp quốc tế

Các cơ hội nghề nghiệp:

Đã đọc danh sách các cơ quan chuyên ngành của Liên Hiệp Quốc, bạn có thể mường tượng rằng họ cần hàng ngàn người như các phái đoàn quốc gia và thư ký Liên Hiệp quốc.

Công việc từ mức trung bình - cao ở các nơi này trả lương rất hậu và thường có phụ cấp thuế, đi lại và chức vụ. Bạn không nên bỏ qua khi săn lùng việc làm.

NGÂN HÀNG THẾ GIỚI

Ngân hàng tái thiết và Phát triển quốc tế gọi tắt là NGÂN HÀNG THẾ GIỚI.

Ngân hàng thế giới ưu tiên áp dụng, các khoản cho vay thuộc chính phủ, cơ quan quốc tế hay đa quốc gia, các khoản nợ thuộc về viện trợ hơn là nợ song phương hoặc cứu trợ. Đa số các món cho các nước kém phát triểnn.

Vay là tiếng chung (Credit), hoặc vay nợ.

Quan trọng đối với kinh doanh

Lý do giới kinh doanh quan tâm tới hoạt động của Ngân hàng thế giới:

(1) Nhiều công ty là người cung ứng cho những người đi vay trong các dự án được tài trợ những người vay phải chi hàng tỷ Dollar mỗi năm mua hàng hóa và chi trả dịch vụ từ các cơ sở kinh doanh này.

(2) Các cơ quan tài chính phát triển ở các nước kém phát triển được tài trợ và hỗ trợ về kỹ thuật bởi Ngân hàng thế giới là những khách hàng to lớn cho các cơ sở kinh doanh bán và làm việc tại các nước kém phát triển.

(3) Trung tâm trọng tài của ngân hàng thế giới có khả năng giải quyết những khó khăn vướng mắc về kinh doanh tại nước ngoài.

(4) Các dự án được Ngân hàng thế giới tài trợ có khuynh hướng hỗ trợ lẫn nhau (ví dụ như, các nguồn lợi chung do các cơ sở hạ tầng được cải thiện và nguồn dự trù tài nguyên kinh tế tốt hơn.)

(5) Thông tin do Ngân hàng thế giới thu nhập về tài chính của một quốc gia hoặc của một dự án, việc sử dụng quỹ, khả năng quản trị, và các thứ khác chính xác và đầy đủ hơn các thông tin có thể có sẵn cho cơ sở kinh doanh tư nhân nước ngoài.

Tháng 6/1986, Liên Hiệp Quốc đã ký một thỏa ước cho một cơ quan quốc tế mới tham gia, mà có thể bảo đảm cho các nhà đầu tư ở nước ngoài không sợ bị thua lỗ do chiến tranh, khủng bố và các nguy cơ

khác. Cơ quan mới này là cơ quan bảo đảm đầu tư đa phương (MIGA) trực thuộc ngân hàng thế giới.

MISA sẽ cố vấn cho các nhà đầu tư và cố gắng triển khai các Hợp đồng thương mại quốc tế.

Vay nặng lãi

VAY NẶNG LÃI. Thực hiện và có thể được thanh toán lại bằng đồng tiền có thể chuyển đổi được và là ngoại tệ mạnh. Theo mức lãi của thị trường, thời gian đáo hạn như trên thị trường bình thường.

Ngân hàng thế giới tiến hành cho vay nặng lãi. Có nghĩa là khoản tiền vay này tính theo mức lãi suất hiện hành của thị trường và chỉ cho vay đối với những người vay có tình trạng tài chính vững chắc trong thời hạn không quá 25 năm. Ngân hàng chỉ tiến hành cho vay đối với các khoản vay an toàn khả năng bảo đảm chi trả cao vì các quỹ riêng của Ngân hàng có được do việc bán các khoản Chứng khoán mà phải cạnh tranh với các khoản offerings. Cho đến nay, không có tình trạng mất khả năng chi trả các khoản cho vay của Ngân hàng thế giới và trái phiếu của nó được đánh giá chất lượng cao sẵn có, đó là, AAA, Ngân hàng thế giới hoạt động có lãi hàng năm kể từ năm 1947. Khoản lời đó được dùng vào việc cho vay bổ sung và để cung cấp quỹ cho IDA.

Mặc dầu cho đến nay chưa có khoản cho vay nào của Ngân Hàng Thế Giới được chính thức công bố mất khả năng chi trả, song đã có một số nước đã không có khả năng thanh toán khi đến hạn đòi trả nợ gốc. Khá nhiều món nợ như thế phải cho khất lại để các nước vay nợ có thêm thời gian chi trả.

Các cơ hội kinh doanh

Hàng tỷ Dollar và các loại tiền tệ khác do Ngân Hàng Thế giới cho vay tạo nhiều cơ hội cho các cơ sở kinh doanh bán sản phẩm của mình cùng với dịch vụ đối với các nước vay tiền. Sự mời gọi cạnh tranh quốc tế là yêu cầu của Ngân hàng. Tuy thế, dù Ngân Hàng thông báo việc ký kết mỗi khoản cho vay, họ không mời đặt giá hay bỏ thầu từ các nhà cung ứng tiềm năng cho các dự án được nuôi dưỡng thị trường đó.

Mối liên lạc với các công ty tài chính phát triển

IFC là gạch nối giữa Ngân hàng thế giới với vô số các Công ty Tài chính Phát Triển (DFC) - (đôi khi còn được gọi là các Ngân hàng phát triển) ở các nước kém phát triển. Các công ty DFC này theo nhiều cách là các phiên bản của IFC tại địa phương. Mỗi DFC tìm kiếm các cuộc mạo hiểm kinh doanh có lợi nhuận trong tương lai ở phạm vi nước đó và hỗ trợ các cuộc nghiên cứu tính khả thi của dự án. Nếu tiến hành một cuộc đầu tư, DFC hỗ trợ bằng thiết bị cho nhà máy, tài sản, trợ vốn, quản trị hay trang thiết bị. Cuối cùng, DFC cố gắng thiết lập hay mở rộng thị trường vốn trong nước cho các chứng khoán của cuộc đầu tư.

Nhờ IFC, các nhà đầu tư của cả hai nhóm nước và nghèo ngày nay có thể mua hay bán chứng khoán (cổ phiếu và trái phiếu) của Công ty đang hoạt động trong các nước đang phát triển. Ngoài ra, vì vai trò xúc tác của IFC trong việc đầu tư nước ngoài trực tiếp khoảng chừng một tỷ dollar của IFC đầu tư năm 1988 đã hỗ trợ tổng số đầu tư nước ngoài khoảng trên 5 tỷ.

Cũng như Ngân Hàng thế giới, IFC cũng rất miễn cưỡng chấp nhận các khoản nợ không có khả năng chi trả hay sự thất bại trong đầu tư và đã cho khất vài món vay nợ. Nhưng khác với Ngân Hàng thế giới, IFC đã xóa sổ nợ cho một số đầu tư nước ngoài mà họ xét thấy không thể phục hồi được nữa.

Tuy thế, IFC vẫn tiếp tục phát triển.

HIỆP HỘI PHÁT TRIỂN QUỐC TẾ (IDA)

KHOẢN VAY NHẸ LÃI: Là loại vay có thể chi trả khoản nợ bằng loại tiền tệ yếu, không dễ chuyển đổi, lãi ít hoặc không có bổn phận phải trả lãi, thường là dài hạn, lên tới 50 năm và có thể được gia hạn thêm tới 10 năm trong thời hạn đó không cần thiết phải thanh toán

CÔNG TY TÀI CHÍNH QUỐC TẾ (IFC)

Công ty tài chính Quốc tế là người chủ Ngân Hàng đầu tư của Ngân Hàng Thế giới. Phạm vi của nó là các cuộc đầu tư mạo hiểm nhiều nguy cơ dành riêng cho các nước kém phát triển. Mục đích của IDC là tiến xa hơn nữa về phát triển kinh tế bằng cách khuyến khích tăng trưởng của xí nghiệp sản xuất trong các nước thành viên, vì thế cũng hỗ trợ cho hoạt động của Ngân Hàng Thế Giới.

CÁC LIÊN DOANH ĐƯỢC ƯU ĐÃI

Chính sách của IFC là chiếu cố các Liên Doanh có một ít vốn sẵn có của địa phương được đưa vào từ lúc khởi đầu hoặc tối thiểu có khả năng tham gia góp vốn của địa phương trong tương lai có thể dự kiến trước được. Điều này không có nghĩa rằng IFC không hợp tác với các nguồn vốn ngoài quốc gia chủ nhà (nước tiến hành cuộc đầu tư).

SỰ CẤU TẠO THỊ TRƯỜNG VỐN TRONG NƯỚC

Khi đầu tư vào một công ty, IFC nắm các chứng khoán dưới dạng cổ phiếu (sở hữu vốn cổ phần) hoặc các trái phiếu (Nợ)

Một mục tiêu của IFC là để bán chứng khoán của mình vào thị trường vốn trong nước. Để thực hiện được điều đó IFC sẽ giúp tạo ra IDA là bộ phận cung cấp các khoản vay "nhẹ lãi" của Ngân hàng thế giới - Mặc dù nó cùng một ban quản trị của Ngân Hàng và cung cấp các khoản tín dụng cho các dự án tại các nước kém phát triển như khoản cho vay của Ngân Hàng. Các khoản cho vay "nhẹ lãi" khác với vay "nặng lãi" của Ngân Hàng dưới nhiều hình thức quan trọng. Chúng có thời điểm đáo hạn chi trả tới 50 năm, so với các thời hạn đáo hạn 15 và 25 năm của Ngân hàng. IDA có thể cho gia hạn thêm 10 năm trước khi bắt đầu tiến hành chi trả vốn hay lãi, trong khi thời gian gia hạn của Ngân Hàng Thế Giới không quá 15 năm. Các phí của IDA chỉ 3/4 của 1% tiền phí dịch vụ trên số dư của khoản vay chưa chi ra.

Một bằng chứng về sự khác nhau này là các con nợ của IDA là nước nghèo nhất trong các nước kém phát triển kinh tế, nhưng không mang gánh nặng đối với nền kinh tế của họ, các khoản tín dụng có thể được trả bằng tiền tệ của quốc gia thành viên vay nợ.

NGUỒN VỐN CỦA IDA: Không như Ngân hàng thế giới, IDA không thể tăng vốn trên các thị trường vốn có cạnh tranh và thay vào đó nó phụ thuộc vào các khoản quyên góp do sự hỗ trợ của các nước phát triển và một số nước kém phát triển đóng góp tiền tệ của nước họ.

Nguồn vốn của IDA được đổi mới định kỳ bằng cách "bổ sung", theo đó 33 nước hỗ trợ đóng góp tiền. Sự bổ sung cho giai đoạn 1985 - 1987 là khoản tiền 9 tỷ dollar, số tiền ấy được gia tăng thêm 2 tỷ khi nạn hạn hán và sự rối loạn chính trị đã gây nên nạn đói ở châu Phi. Đó là lần bổ sung thứ 7, IDA đã nâng lên 12,4 tỷ vào năm thứ 8.

Nguồn tư liệu: Tài chính và phát triển, tháng 12/1988 trang 40.

QUỸ TIỀN TỆ QUỐC TẾ (IMF)

Mặc dù IMF đơn thuần chỉ trao đổi với các Chính phủ, chính sách và hành động của nó có một ấn tượng sâu sắc đối với kinh doanh toàn thế giới. Ảnh hưởng và tác động của nó ngày càng gia tăng. Trước khi giải thích lời khẳng định đó, chúng ta nên quan sát sơ lược các mục tiêu và hoạt động của quỹ này và cách thức phát triển của họ.

Các điều khoản thỏa thuận của IMF được hội nghị BRETTON WOODS chấp nhận năm 1944. Trong các điều khoản chung, các mục tiêu của quỹ này là:

- Thúc đẩy quan hệ hợp tác quốc tế
- Thiết lập một hệ thống quốc tế ổn định
- Thiết lập thanh toán đa biên

Hoạt động tín dụng của quỹ

- Chỉ cho vay để bù đắp thâm hụt cán cân thanh toán của nước hội viên.
- Không cho vay trong trường hợp nước hội viên còn nợ quá hạn đối với quỹ.
- Mức cho vay theo tỉ lệ đóng góp nhưng cũng có trường hợp gấp 4,4 lần so với vốn đóng góp.
- Việc cho vay của quĩ tạo uy tín cho nước hội viên trong quan hệ với các nước khác trên thế giới.

Mỗi quốc gia thành viên có quyền hạn ngang bằng với số lượng tiền đóng góp vào IMF. Quyền biểu quyết tại các kỳ họp của IMF được ước định tùy theo cỡ mức đóng góp, số lượng tiền một thành viên có thể rút ra có liên quan đến số lượng đóng góp của họ.

Thỏa ước của IMF được tiến hành trước khi hội nghị thành lập Liên Hiệp Quốc, khi Liên Hiệp Quốc hình thành, quỹ đã thiết lập quan hệ với Liên Hiệp Quốc bằng một thỏa ước. Thỏa ước này để duy trì sự độc lập của quỹ, điều đó được chứng minh cho nhu cầu độc lập về quản lý tiền tệ.

Quyền lực to lớn của IMF

Trong số các điều trao quyền cho IMF có điều khẳng định IMF "thực hiện quyền giám sát vững chắc đối với chính sách về tỷ giá ngoại

hối" của các thành viên. Có một số người cảm thấy rằng quyền giám sát mới này có thể cho phép quỹ tiến đến vị trí trên thế giới mà các ngân hàng Trung ương của quốc gia chiếm cứ. Dĩ nhiên điều ấy phải đòi hỏi sự giao lại phần lớn chủ quyền của các quốc gia thành viên, mà nhiều chính phủ sẽ phải kháng cự một cách quyết liệt.

SỰ GIÁM SÁT VỮNG CHẮC có thể cho phép IMF gây ảnh hưởng hoặc ngay cả sai khiến các chính sách tiền tệ và tài chính của các quốc gia có nền kinh tế vững vàng.

MỘT NHÀ CHO VAY PHÁT TRIỂN. Vì sự gia tăng lớn lao về giá dầu mỏ, sự thiếu hụt về cán cân thanh toán của nước kém phát triển không có nguồn lợi dầu mỏ tăng vọt trong những cuối năm 1970 và đầu những năm 1980. IMF nhảy vào trong tình trạng này, cho vay các khoản tiền lớn hơn với thời gian dài hơn và với mục đích khác hơn sự điều chỉnh cán cân thanh toán tạm thời. Các khoản vay được dùng trong các dự án phát triển dài hạn sẽ do Ngân hàng Thế Giới đánh giá, mà đang cho các khoản vay nhiều năm như thế.

MỘT NGƯỜI VAY THỊ TRƯỜNG: Trước năm 1981, IMF nhận tất cả các vốn đóng góp từ các quốc gia thành viên hoặc mượn trực tiếp từ các nước thành viên. Nguồn tài chính của quỹ từ vốn định góp của thành viên tăng từ 65,9 tỷ USD năm 1980 đến khoảng 150 tỷ vào cuối năm 1988. Trong năm 1981, quỹ được quyền vay tiền trong các thị trường vốn của thế giới.

KHỦNG HOẢNG NỢ THẾ GIỚI VÀ IMF: Khi các nước không thể trả nợ tới hạn (không khả năng chi trả nợ) thỉnh thoảng các món nợ được cho khất lại để họ có thêm thời gian chi trả (khất nợ). Các món nợ của PERU, ZAIRE, và TURKEY nằm trong sổ những nước được cho khất nợ.

Khi thay đổi Chính phủ, các nước đôi khi từ chối không trả nợ do chính phủ trước mượn, các chính phủ mới thoái thác không chịu công nhận món nợ cũ. Việc này xảy ra khi các chính phủ nước Cộng sản nắm quyền tại Liên Bang Xô Viết, Cộng hòa nhân dân Trung Hoa và Cu Ba.

Trước năm 1981 những sự khất nợ và thoái thác trả nợ như thế tương đối không phổ biến. Nhưng sau đó đầu tiên là Ba Lan và các quốc gia trong khối Xô Viết, rồi đến MEXICO, kế là BRAZIL, ARGENTINA và các nước châu Mỹ La Tinh khác cũng như các nước ở châu Phi và châu Á, do thiếu hụt về tài chính, không thể chi trả được nợ nên đã cố tình trì hoãn trả các món nợ vay trước đó.

BẤT HẠNH VỀ KINH TẾ và TÀI CHÍNH? Một số quan sát viên

dự đoán những sự thoái thác không trả nợ khổng lồ, những thất bại của Ngân Hàng, sự tan vỡ mậu dịch thế giới, sự suy thoái nghiêm trọng với tỷ lệ thất nghiệp cao. Các món nợ của các nước đang phát triển không thuộc các nước OPEC tổng số lên tới khoảng 520 tỷ Dollar vào cuối năm 1982. Một sự khủng hoảng tài chính sẽ xảy ra đối với cả IMF và các nước không trả nợ được.

GIA NHẬP IMF: Trong khi Mexico đang thương lượng khẩn cấp về món tiền vay IMF vào tháng 11/1982, thì họ đang chuẩn bị lễ nhận chức tổng thống mới vào tháng 12. Tổng thống sắp ra đi không muốn dự phần vào các chương trình khắt khe do IMF nài nỉ, và vị Tổng thống sắp tới không có quyền hạn chính thức cho tới tháng 12. JACQUES DE LROSIERE, Giám đốc điều hành của IMF, đã tác động cho 2 vị Tổng thống tham gia cộng tác với nhau.

Các vấn đề của De Larosiere chưa chấm dứt ở đó. Khoảng 1400 Ngân hàng tín dụng lớn nhỏ chủ nợ của Mexico không muốn làm gì thêm với Mexico, nên ông đã yêu cầu triệu tập cuộc họp các chủ nợ tại NEW YORK, tại đó ông đã cảnh cáo thẳng thừng với họ rằng nếu không dàn xếp được 5 tỷ Dollar cho Mexico vay IMF có thể sẽ rút lui. Như vậy có thể họ sẽ mất toàn bộ khoản tiền đã cho vay. Các trái chủ buộc phải tham gia vào kế hoạch của IMF.

Mặc dù nỗ lực của IMF, các Ngân hàng tư nhân, các quốc gia và các cơ sở kinh doanh là con nợ và chủ nợ, mức độ tiến triển trong vấn đề giải quyết vấn đề nợ nần trên thế giới còn chậm chạp và không đồng nhất. Hoa Kỳ trở thành một nước con nợ lớn nhất thế giới năm 1986, có những người ngoại quốc nắm 107,4 tỷ Dollar. 17 nước mắc nợ chủ yếu có món nợ nước ngoài khoảng 445,9 tỷ Dollar vào cuối năm 1987.

Doanh vụ vàng của IMF hỗ trợ các nước kém phát triển

Một ảnh hưởng có dự định để làm tăng quyền lực IMF là khả năng sẵn có về quyền rút tiền đặc biệt (SRR_s đã bàn bạc ở chương 5) là vai trò bị suy giảm của vàng và Dollar Mỹ. Một bước trong chiều hướng đó được tiến hành năm 1976, khi IMF lần đầu tiên tổ chức một loạt doanh vụ từ cổ phiếu vàng của mình. Các doanh vụ ấy kéo dài trong giai đoạn 4 năm và kết thúc vào tháng 5/1980, kết quả là 1/6 cổ phiếu này được bán ra. 1/6 khác thì trả về cho các nước thành viên.

Khoản tiền bắt nguồn từ các doanh vụ vàng của IMF được giữ trong 1 tài khoản gọi là QUỸ TÍN THÁC ĐẶC BIỆT để dùng cho viện trợ tới các nước kém phát triển. Quỹ tín thác này chấm dứt vào năm 1981,

thời điểm mà 400 triệu Dollar tiền thu nợ cả vốn lẫn lời được chuyển sang 1 cơ sở tài trợ vốn bổ sung của quỹ. Các khoản tiền ấy cộng với thu nhập của các khoản thu nợ của quỹ tín thác suốt năm 1991, được trao cho cơ sở điều chỉnh cơ cấu (SAF). Vào năm 1986, có sự cộng tác điều hành của Ngân Hàng Thế Giới với IMF mà biểu hiện là sự đóng góp các quỹ IDA của họ cho SAF.

Việc này đã đánh dấu sự cộng tác chính thức đầu tiên giữa Ngân Hàng Thế Giới và IMF. Có thêm khoản tiền của SAF không phải đơn thuần cho các nước kém phát triển nghèo hơn vay, Ngân Hàng và Quỹ làm việc chặt chẽ với các chính phủ nước vay nợ để phát triển các chương trình điều chỉnh cơ cấu và kinh tế vĩ mô trung hạn, giúp cho các nước này điều chỉnh lại sự sai lệch trong nền kinh tế của họ, phục hồi lại vị trí có thể thanh toán nợ được và thúc đẩy nhanh hơn sự tăng trưởng kinh tế.

CÁC NGÂN HÀNG PHÁT TRIỂN KHU VỰC

Các Ngân hàng phát triển khu vực chính là các phiên bản tạo lại của Ngân hàng thế giới tại mỗi khu vực. Có 3 ngân hàng chủ yếu là: Ngân Hàng Phát Triển Châu Phi, Ngân hàng phát triển Á Châu và Ngân Hàng Phát Triển Liên Mỹ (IDB) chức năng của các ngân hàng này là cho các nước kém phát triển vay tiền để xây dựng cơ cấu hạ tầng. Tất cả các ngân hàng phát triển đều nhận phần đóng góp của các nước thành viên và tất cả nhận tiền từ các quốc gia phát triển được cho phép là thành viên dù rằng các nước này không nằm trong các khu vực địa lý - các Ngân hàng Phát Triển cũng tăng tiền trong các thị trường vốn quốc tế, trong thị trường tiền tệ châu Âu và trong thị trường trái phiếu châu Âu.

Trong năm 1987, vốn của các Ngân Hàng Phát Triển châu Phi đã tăng 200% từ 6,9 tỷ lên đến 20,8 tỷ trong khi Quỹ phát triển châu Phi được bổ sung được tăng gấp đôi đến 3 tỷ. Quỹ này cũng tương tự như Hiệp hội phát triển Quốc tế (IDA) của ngân hàng thế giới cho những người nghèo nhất trong số những người nghèo. Mặc dầu đa số của khoản cho vay của Ngân Hàng Phát Triển châu Phi đã tới tay các chính phủ, hiện có sự thay đổi về chiều hướng. Vì những vấn đề rắc rối to lớn xảy ra do sự quản lý tồi về tài chính về tài nguyên, Ngân hàng Phát triển châu Phi và ngay cả một số Chính phủ đang chuyển các khoản nợ này sang cho các công ty tư nhân.

Tại Ngân hàng Phát triển Á châu - Ban Quản trị thâm niên của

Ngân Hàng là người Nhật Bản nắm giữ. Có sự bất đồng giữa Nhật và Hoa Kỳ, hai cổ đông lớn nhất. Washington muốn đưa Ngân Hàng Phát triển Á châu vào cộng tác với Ngân hàng thế giới, yêu cầu những nước vay tiền cải cách lại chính sách kinh tế của họ trước khi ngân hàng cho vay, đặc biệt ở những nước mà các cơ quan tài chính của nhà nước hoạt động không có hiệu quả còn đang tồn tại. Trong khi TOKYO thì thừa nhận ngoài miệng về vấn đề này, song trong thâm tâm thì họ quan tâm hơn về việc chuyển Ngân hàng phát triển Á Châu thành một kênh thuận lợi cho việc phục hồi số lượng thặng dư mậu dịch vĩ đại của mình và cho việc cung cấp tài chính cho sự xuất khẩu của Nhật Bản.

NGÂN HÀNG THANH TOÁN QUỐC TẾ (BIS)

Ngân hàng thanh toán Quốc tế (BIS) tọa lạc tại Basel, Thụy Sỹ, đã trở thành căn nhà thứ 2 cho các chủ Ngân hàng Trung ương của các nước công nghiệp quan trọng trên thế giới ngoại trừ Cộng Hòa Nhân Dân Trung Hoa, Liên Bang Xô viết và Đông Đức. Thành lập năm 1930 để giải quyết các khoản tiền bồi thường của nước Đức thế chiến thứ I. Lạ kỳ thay, chính quyền Quốc xã của Hitler tiếp tục thanh toán tiền bồi thường đã thỏa thuận suốt tới một phần thời gian ở thế chiến thứ II.

Ngân hàng thanh toán Quốc Tế là một nơi hội họp thuận lợi cho các nhóm chủ Ngân Hàng Trung Ương khi người ta cần 1 chương trình để chọn lựa. Ban Giám Đốc BIS gồm các Thống Đốc của nhiều Ngân hàng Trung ương châu Âu. Một nhóm thứ hai thường họp ở Basel gồm các Thống Đốc Ngân hàng Trung ương nhóm 10 quốc gia - Nhóm gồm 11 thành viên hiện nay vì Thụy Sĩ gia nhập nhưng vẫn gọi là NHÓM 10 NƯỚC, 10 Quốc gia là Bỉ, Anh, Canada, Pháp, Hà Lan, Ý, Nhật, Thụy Điển, Tây Đức và Hoa Kỳ. Nhóm thứ 3 là các nước Cộng đồng Châu Âu (thị trường chung) và 1 nhóm khác là các cuộc Đại hội thường niên của Thống đốc 29 Ngân hàng Trung ương là cổ đông BIS.

Ngoài việc cung cấp nơi hội họp thích hợp và tin cậy cho các chủ Ngân hàng Trung ương, BIS còn thiết bị giấu kín cho các nước Cổ đông khi họ chuyển một số lượng lớn tiền hay vàng giữa họ với nhau. Khi họ làm điều này thông qua BIS, các nhà kinh doanh tiền và vàng không thể đoán được người mua và người bán thật sự.

HIỆP ĐỊNH CHUNG VỀ THUẾ QUAN VÀ MẬU DỊCH (GATT)

Hiệp ước GATT được hình thành như thế nào?

Phát sinh từ niềm lạc quan của các Đồng minh phương Tây sau thế chiến thứ II là ý niệm về 1 tổ chức quốc tế sẽ thực hiện chức năng trong các khu vực mậu dịch mạnh y như là Liên Hiệp Quốc với chức năng của mình, trong các khu vực gìn giữ hòa bình và chính trị. Một bản hiến chương được soạn thảo về Tổ chức Mậu dịch quốc tế (ITO) tại Hội nghị HAVANA năm 1948. Tuy nhiên, ITO chẳng bao giờ hình thành vì không đủ số chính phủ các nước phê chuẩn bản hiến chương của tổ chức.

Về các vấn đề mà mọi người cho là những biện pháp sơ bộ và các thao tác chuẩn bị cho việc thành lập ITO, các nhà đàm phán Mỹ đệ trình những điều họ đã hình dung xem như một bước hướng đến một Hiệp ước ITO có thể chấp nhận được. Họ đề nghị, trong tình trạng thiếu các luật lệ về mậu dịch quốc tế, các điều lệ về chính sách thương mãi của bản dự thảo Hiến chương ITO nên hợp nhất lại thành 1 Hiệp định chung về Thuế quan và Mậu dịch như là 1 phương sạch tạm thời trong khi chờ đợi sự phê chuẩn ITO. Những đề nghị của phía Mỹ được chấp nhận, vì thế HIỆP ĐỊNH CHUNG VỀ THUẾ QUAN VÀ MẬU DỊCH (GATT) ra đời vào năm 1947. Nói một cách khác, ITO không được phê chuẩn là một tổ chức pháp định và GATT lại trở thành một tổ chức mậu dịch quốc tế trên thực tế.

Một số quan sát viên cho rằng GATT là một "cây sậy mảnh khảnh" để làm cơ sở hướng đến Mậu dịch Quốc tế tự do. Tuy nhiên vẫn còn nhiều tồn tại song nó đã đạt được những thành công rực rỡ trong một số lĩnh vực về giảm thuế quan cũng như các lĩnh vực khác.

Những thành công của GATT

96 thành viên của GATT gồm tất cả các nước OECD (Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế được bàn đến ở cuối chương này), gần 70 nước đang phát triển và một số ít nước cộng sản, chiếm tỉ lệ 90% Mậu dịch thế giới cơn bản đã thống nhất với nhau. 9 trong 10 cuộc tranh cãi được mang đến GATT đã được giải quyết ổn thỏa. Mức thuế suất trung mình trong các nước kỹ nghệ đã tụt hẳn xuống từ mức trung bình 40% vào năm 1947 xuống còn 5% và khối lượng mậu dịch trong hàng hóa được sản xuất ra đã tăng lên gấp 20 lần.

Phải chăng GATT hoàn toàn thành công?

Mặc dầu đạt được nhiều thành công, tương lai của GATT vẫn còn rất nhiều vấn đề. Phát triển chế độ bảo hộ mậu dịch thường do các phương tiện phi thuế quan được nuôi dưỡng từ các khó khăn về kinh tế của thế giới của những năm 1970 và những năm 1980 đã ngầm phá hoại sự đáng tin cậy của Hiệp ước GATT và đe dọa hệ thống mậu dịch mở rộng mà nó chủ trương tán thành

Mậu dịch có kiểm soát cách đối xử của bất kỳ bạn hàng nào

Xe hơi, thép, video, bộ bán dẫn và giày đã theo gót ngành dệt và quần áo đi vào mậu dịch có kiểm soát. Trong nông nghiệp ở châu Mỹ, Cộng đồng châu Âu (EC, bàn ở cuối chương này) và Nhật bản đang chi 1 khoản tiền bù lỗ tổng công khoảng 70 tỷ một năm, các điều lệ của GATT chẳng có tác dụng. GATT chẳng bao giờ bảo hộ các dịch vụ (gần 30% mậu dịch thế giới), đầu tư nước ngoài hay tài sản thuộc về lao động trí óc (bằng sáng chế, bản quyền v.v...)

Nguyên tắc đối xử công bằng của tất cả các bạn hàng bị vi phạm đáng kể. Các nước kém phát triển được cho phép bảo hộ ngành công nghiệp của họ. EC đã xóa bỏ nhiều về biểu suất thuế về mậu dịch bên trong khối EC, trừ mức thuế đánh trên hàng hóa từ bên ngoài cộng đồng. Năm 1989, Canada và Hoa Kỳ bắt đầu chính thức thiết lập 1 khu vực mậu dịch phi thuế quan, hàng hóa từ bên ngoài khu vực vào sẽ bị đánh thuế.

Liệu GATT còn sống sót?

Vào năm 1986, các thành viên của GATT đã họp tại Uruguay để bắt đầu vòng đàm phán thứ 8 của các cuộc bàn thảo nhằm mục đích phục hồi và tăng cường sức mạnh tổ chức và mở rộng phạm vi hoạt động. Các cuộc thương thuyết này được gọi tắt là VÒNG ĐÀM PHÁN URUGUAY và thường được thỏa thuận là vấn đề một mất một còn cho GATT.

Người ta hy vọng mang về một khu vực mậu dịch mới được sự bảo trợ của GATT, bao gồm Nông nghiệp, Dịch vụ, Tài sản lao động trí óc và mậu dịch có kiểm soát. Thời gian biểu triệu tập cho cuộc đàm phán là một năm với các thỏa thuận cuối cùng vào năm 1992. Một cuộc họp giữa kỳ được tổ chức tại Montreal vào tháng 12/88 để đánh giá sự tiến bộ.

Cuộc họp Montréal chẳng đạt được gì ngoại trừ một thỏa ước trở lại đến Geneva (Tổng hành dinh của GATT). Cuộc họp đã tan rã trong sự bất đồng gay gắt giữa Hoa Kỳ và EC về các khoản bù lỗ về nông nghiệp. Quốc hội Hoa Kỳ đã trao quyền cho các nhà đàm phán Hoa Kỳ để thỏa thuận cắt giảm khoản bù lỗ của Hoa Kỳ theo giai đoạn nếu EC và các nước khác cũng đồng ý giảm các khoản bù lỗ của họ trong các giai đoạn tương tự. Tất cả đều đạt đến zéro theo thời hạn thỏa thuận. EC không bàn về khả năng zéro và các nhà thương thuyết đã rời Canada với tương lai mơ hồ của GATT hơn là khi họ đến.

VÒNG ĐÀM PHÁN URUGUAY. Các cuộc thương lượng của GATT ở vòng thứ 8 được coi là cuộc họp đầu tiên tổ chức tại URUGUAY.

TỔ CHỨC CÁC QUỐC GIA XUẤT KHẨU DẦU HỎA (OPEC)

Nhận thức rằng nếu các nước xuất khẩu dầu hỏa thống nhất lại, họ có thể ngã giá hiệu quả hơn với các công ty Dầu mỏ lớn, nên IRAN và Venezuela đã gia nhập vào Hội nghị Dầu mỏ Ả-Rập tại cuộc họp ở Cairo năm 1958. Các cuộc bàn luận và thỏa thuận bí mật tại cuộc họp ấy trở thành các hạt giống cho sự hình thành tổ chức các quốc gia xuất khẩu Dầu Mỏ (OPEC).

Vào đầu năm 1960, Bộ Trưởng về mỏ và các chất hydrocarbon Venezuela và Bộ trưởng Dầu khí SAUDI gởi công văn đến các Công ty dầu hỏa đang hoạt động tại Venezuela và Trung Đông, thỉnh cầu rằng nên trao đổi ý kiến với các chính phủ nước chủ nhà trước khi có bất kỳ thay đổi gì về giá cả. Vào tháng 8 năm 1960, các công ty Dầu hỏa đã giám giá dầu, và người ta nói rằng chính phủ các nước chủ nhà biết được điều đó chỉ cho tới khi họ đọc được trên báo chí. Trong bất kỳ trường hợp nào, họ cũng chẳng được tham khảo ý kiến. Việc ấy làm cho họ giận dữ và mối lo ngại cũng tăng lên về sự kiểm soát và bảo tồn nguồn tài nguyên thiên nhiên của họ. Trong bầu không khí ấy, họ đã triệu tập 1 cuộc họp ngày 14/9/1960 tại BAGHDAD.

Tham dự cuộc họp có các đại diện của Iran, Iraq, Kuwait, Ả-Rập Saudi và Venezuela. Từ đó hình thành OPEC và các thành viên OPEC chịu trách nhiệm về việc định giá dầu.

Tổng hành dinh đầu tiên của OPEC đặt tại 1 căn hộ khá nhỏ tại GENEVA. Đã có mối hoài nghi chung về sự bền vững của một tổ chức mới và sự dè dặt của một số nhân viên có khả năng vướng víu mối lo sợ công việc họ chỉ ngắn hạn.

Rõ ràng rằng sự hoài nghi được chứng minh là không có cơ sở.

Tổng hành dinh OPEC đã dời đến VIENNA và các thành viên của nó, ngoài các nước sáng lập nên có tên trên, gồm Qatar, Libya, Indonesia, Abu Dhabi, Algeria, Ecuador và Gabon.

Sức lực KINH TẾ và sức mạnh CHÍNH TRỊ

Vào cuối năm 1973 và đầu năm 1974 OPEC đã chứng tỏ sức mạnh của mình với lệnh cấm vận dầu hỏa do các thành viên Ả Rập của tổ chức ban hành chống lại Hà Lan và Hoa Kỳ, cùng với tình trạng tăng vọt giá dầu bán cho tất cả khách hàng. Sức mạnh của tổ chức bắt nguồn từ sự liên kết bền vững của các thành viên và sự kiểm soát tới 68,2% trữ lượng dầu mỏ được tìm thấy trên thế giới. OPEC cung cấp khoảng 84% nhu cầu dầu hỏa của Cộng đồng châu Âu và trên 90% nhu cầu của Nhật Bản.

Phải chăng OPEC quá tham lam?

Sử dụng sức mạnh của mình, OPEC đã đẩy giá dầu hỏa từ mức 3USD/thùng năm 1973 đến gần 35USD năm 1980. Sự tăng giá nhiên liệu dữ dội như thế và gây ra sự suy thoái và thất nghiệp tại các nước nhập khẩu dầu hỏa, nhưng nó cũng bật đèn cho các biện pháp tự bảo tồn, thăm dò dầu mỏ gia tăng tại các nước không phải thành viên của OPEC, và nghiên cứu các nguồn năng lượng thay thế dầu hỏa.

Nhờ các bước khởi xướng này mà thị trường của OPEC đã suy yếu dần, nhưng các thành viên vẫn từ chối không chịu cắt giảm lượng sản phẩm và từ đó đã dẫn đến việc cung cấp quá mức lan tràn. Vào giữa những năm 1970, OPEC nắm quyền ấn định giá dầu trong tay nhưng vào khoảng đầu những năm 1980, các thị trường tự do đã ấn định giá cả cho các thị trường chủ yếu như Rotterdam, NewYork và Chicago. Giá dầu đã giảm dưới 13USD/thùng năm 1987 và sử dụng trong giới hạn giá này cho tới mức 19USD/thùng vào năm 1989.

Các mức giá dầu hạ thấp như thế đã thay đổi lại biện pháp tự bảo tồn và làm giảm rõ rệt cả 2 việc khảo sát thăm dò dầu mỏ cũng như nghiên cứu tìm hình thức năng lượng khác thay thế. Đã có khá nhiều người lo ngại rằng chiều hướng như vậy có thể lại dẫn đến tình trạng lệ thuộc vào OPEC một lần nữa.

CỘNG ĐỒNG CHÂU ÂU (EC)

MARSHALL PLAN được lấy theo tên của vị Bộ trưởng Ngoại giao Mỹ GEORGE C.MARSHALL, đã đề nghị sử dụng vốn liếng của Hoa Kỳ và hợp tác trong việc tái thiết lại châu Âu sau thế chiến thứ 2

Bối cảnh

Hậu quả của thế chiến thứ hai, Châu Âu phải lê những bước khó nhọc do chiến trận và cống hiến mọi nỗ lực đầu tư cho chiến tranh. Để hỗ trợ các nước châu Âu lấy lại thế đứng của mình cũng như khuyến khích chính phủ các nước thân thiện. Ngoại trưởng Hoa Kỳ George C. Marshall đã đề nghị Hoa Kỳ viện trợ tài chính và cộng tác với các nước châu Âu trong việc tái thiết đất nước họ.

Cái tên KẾ HOẠCH MARSHALL vì thế đã được khai sinh và đã có thành công mạnh mẽ. Kế hoạch đã đi vào hoạt động năm 1948 và vào khoảng quí I năm 1950, sản xuất công nghiệp của châu Âu đã đạt được 138% vượt qua mức đạt được trong năm hòa bình cuối năm 1938. Các nước châu Âu đã đạt được thành công này do cộng tác với nhau và họ vẫn tiếp tục làm như thế. Một cột mốc trong mối quan hệ này là Hiệp ước Rome ký kết năm 1957 với việc thành lập Cộng đồng châu Âu (EC), (đôi khi cũng được gọi là Cộng đồng kinh tế châu Âu (EEC) hoặc thị trường chung Âu châu). Sáu thành viên thị trường chung đầu tiên là Bỉ, Cộng hòa liên bang Đức, Pháp, Ý, Luxembourg (Lục Xâm Bảo) và Hà Lan. Theo thứ tự thời gian, các nước kế tiếp ký hiệp ước là Đan Mạch, Ireland, vương quốc Anh, Hy Lạp, Bồ Đào Nha và Tây Ban Nha đạt tổng số 12 thành viên.

Mục tiêu của EC là loại bỏ các chướng ngại mậu dịch trong số các thành viên và hợp tác dưới nhiều hình thức. Bỉ được thiết lập làm tổng hành dinh, nơi đồn trú của Ủy ban EC. 17 ủy viên mỗi người có trách nhiệm về từng lĩnh vực, tương đương chức vụ trong nội các của Hoa Kỳ: Lao động, vận tải, mậu dịch v.v...

Bộ phận ấn định chính sách của EC là Hội đồng Bộ trưởng. Các vị Bộ trưởng Ngoại giao của 12 nước thành viên họp định kỳ để thiết lập chính sách được thi hành do các Ủy viên và viên chức Châu Âu khác là bộ máy làm việc tại Bỉ.

Nghị viện của châu Âu (một bộ phận của EC) có trụ sở tại STRASBOURG và bầu cử phổ thông do các cử tri trong mỗi nước thành

viên. Có quyền lực rộng rãi nhưng rất thẳng thừng (ví dụ: như có thể sa thải tất cả các ủy viên nhưng không được ít hơn và nó có thể biểu quyết vấn đề liên quan đến toàn bộ ngân sách EC mà không phải một phần ngân sách). Có một lần Nghị viện đã biểu quyết về vấn đề Ngân sách - gây ngạc nhiên cho mọi người, từ đó Ủy ban và ban ngành khác đã lưu ý Nghị viện nghiêm chỉnh hơn. Một số người cho rằng nếu ban cho Nghị viện các quyền lực rộng rãi hơn và thận trọng hơn, nó có thể trở thành trung tâm một nước Hoa Kỳ quyền lực của châu Âu. Đạo luật Châu Âu Độc Nhất năm 1987 đã trao cho nghị viện những số quyền lực để điều chỉnh về luật pháp do Ủy ban soạn thảo.

Tòa tư pháp của EC quyết định trong mọi trường hợp phát sinh ra từ hiệp ước ROME và quyền hạn của nó thay thế quyền hạn của Tòa Án của các nước thành viên. Vì hiệp ước bao trùm mọi vấn đề và càng ngày các vụ kiện được Tòa Tư Pháp giải quyết đã làm cho ảnh hưởng của mình phát triển mạnh mẽ.

Từ năm 1957 cho tới đầu những năm 1970, sự hợp tác liên tục và sự tiến bộ mạnh mẽ trong vấn đề loại bỏ các hàng rào thuế quan giữa các nước của EC. Đến khi chế độ trao đổi ngoại tệ BRETTON WOODS sụp đổ, giá dầu của OPEC lại tăng cao, lạm phát, thất nghiệp và suy thoái đã bấu chặt EC, sự tiến bộ đã chậm lại đáng kể. Cộng đồng đã suy yếu trong nhiều năm, đến khi nó nảy bật trở lại với Phương án 1992. EC mới lấy lại sức mạnh kinh tế và kỹ nghệ của mình. EC là thị trường xuất nhập khẩu lớn nhất trên thế giới. EC chỉ thua kém Hoa Kỳ về quy mô tổng sản phẩm quốc nội của nó, và nó chiếm 20% mậu dịch thế giới, so với 14% đối với Hoa Kỳ và 9% với Nhật Bản.

EC năm 1992

Như đã nêu rõ, EC sẵn có sức mạnh to lớn của mình. Bây giờ nó đã lao vào phương án 1992, mà có thể sẽ tạo cho nó một sức mạnh khủng khiếp hơn. Các mục tiêu là để xóa bỏ tất cả các biên giới giữa 12 nước thành viên sao cho con người, vốn liếng và hàng hóa có thể di chuyển tự do, định cư, làm việc và được sử dụng hay bán bất kỳ nơi đâu từ Hy Lạp ở phía Đông cho đến Ireland ở phía Tây.

Việc này đã cho lời hứa hẹn hấp dẫn đến các Công ty châu Âu cũng như các Công ty của Nhật Bản, Hoa Kỳ được thiết lập trong khối EC. Nó cũng làm tăng nỗi sợ hãi bên ngoài EC và khi các hàng rào nội bộ đã hạ thấp, thì các hàng rào ngoại vi có thể lại được nâng lên, do đó đã tạo nên một châu Âu pháo đài.

EC-US: Mối quan hệ Cộng sinh

Trước 1992, Hoa Kỳ và EC có tầm quan trọng đối với nhau. Ví dụ như khối 12 nước EC đã mua trên 25% tổng số hàng xuất khẩu của Hoa Kỳ năm 1987 - hơn cả Canada và gấp 2 lần Nhật Bản. Về mậu dịch thế giới, EC là khách hàng lớn nhất của Mỹ, năm 1988 mậu dịch giữa EC và Hoa Kỳ vào khoảng 160 tỷ $. Sự thâm thủng mậu dịch Hoa Kỳ với EC đã sụt dần từ 26,4 tỷ $ năm 1986 đến 24,3 tỷ $ năm 1987 là một điểm sáng trên bức tranh thâm thủng mậu dịch US đen tối. Trên bình diện đầu tư, hơn 40% đầu tư Hoa Kỳ là từ EC. Đây là các cuộc đầu tư nước ngoài đáng kể nhất của Mỹ.

Các thị trường tiền và vốn của châu Âu đã trở thành nguồn chính của các quỹ Công ty Hoa Kỳ, đối đầu với các thị trường nội địa Hoa Kỳ. Mặt khác, quá nhiều công ty châu Âu tăng tiền trong thị trường Hoa Kỳ đến nỗi trên 200 tỷ $ vốn phía bên này Đại Tây Dương trao đổi mỗi năm đã tạo nên một mạng lưới tai chính bên kia Đại Tây Dương. Các công ty của cả hai lục địa dựa vào mạng lưới này để nâng vốn, đa dạng hóa các nguy cơ, quản lý nợ nần, tài trợ xuất nhập khẩu và các mục đích khác.

Các kiểu cộng sinh như vậy phải được hoan nghênh trước khi chúng ta có thể dự đoán thông minh hơn về ảnh hưởng của EC năm 1992 ở Mỹ. Cũng như vậy, là các doanh nhân lớn nhất thế giới, EC và Hoa Kỳ cùng chung các trách nhiệm chủ yếu về sự tăng trưởng trong tương lai của nền mậu dịch tự do dưới sự bảo hộ của Hiệp ước GATT.

Châu Âu pháo đài?

Mặc dầu mối liên hệ chặt chẽ sẵn có giữa EC, Hoa Kỳ và các nước khác hướng ra khỏi khuynh hướng chủ nghĩa biệt lập, có nhiều lực lượng mạnh mẽ vẫn tiến hành chế độ bảo hộ mậu dịch trong khối EC. Một số người cho rằng các công ty lớn Mỹ và Nhật không phải là người thụ hưởng một thị trường châu Âu 323 triệu do các Công ty châu Âu tạo nên. Xe hơi, dệt và các ngành kinh doanh khác đang vận động cho sự bảo trợ mậu dịch và các quốc gia có nền kinh tế yếu kém (như là Hy Lạp, Ireland, Bồ Đào Nha và Tây Ban Nha) rút ra kết luận rằng các ngành công nghiệp của họ phải được bảo hộ "tạm thời".

WILL DE CLERCQ, Ủy viên EC phụ trách ngoại thương, phát biểu rằng các nước không phải thành viên phải trao quyền "tương trợ" cho các công ty thuộc EC trong thị trường của họ trước khi EC cho phép các công ty nước họ hoạt động trong thị trường EC. Nhưng vẫn chưa có một

định nghĩa rõ rệt về quyền "tương trợ" (reciprocal) này.

Phỏng đoán chính xác nhất là sẽ có một CHÂU ÂU PHÁO ĐÀI, nhưng không phải là một pháo đài vững chắc. Các công ty từ các nước không là thành viên có thiết lập buôn bán với EC vào cuối năm 1992 có lẽ sẽ được phép cạnh tranh cứ như họ là công ty châu Âu, nhưng các nước chủ nhà của các công ty có thể phải trao một số quyền tương trợ cho các công ty thuộc EC.

Phương án 1992 sẽ thành công?

Những trở ngại đối với thành công thật là khủng khiếp. Mỗi nước trong số 12 nước có lịch sử và lòng trung thành, ngôn ngữ và văn hóa riêng rẽ độc nhất của mình. Các chính sách thuế khóa của họ và định mức cũng đa dạng. Có 12 chính phủ có chủ quyền thực sự, mỗi chính phủ lại có quyền lực, chính sách và tiền tệ riêng của mình.

Tuy nhiên, tiến bộ thực sự vẫn thực hiện được và PHƯƠNG ÁN 1992 có đà tiến triển. Các công ty trở thành những nhà cạnh tranh mua, sát nhập, hoặc tiến hành liên doanh để tạo cho mình đủ lực lượng có thể cạnh tranh hữu hiệu trong thị trường mở rộng bao la. Vào tháng 6/1988, 12 chính phủ nước thành viên đã tự cam kết về chuyển vốn tự do trong phạm vi khối EC và sẽ được hoàn tất vào khoảng năm 1990. Hệ thống tiền tệ châu Âu, trở thành tiền tệ EC tiêu chuẩn, thay thế cho các loại tiền tệ của từng quốc gia.

Dự đoán chính xác nhất là sẽ không có Hoa Kỳ của châu Âu vào khoảng cuối năm 1992, nhiều sự hợp nhất đến lúc đó sẽ đạt được kết quả quan trọng hơn, nỗ lực hướng đến sự thống nhất vẫn sẽ tiếp tục. EC năm 1992 sẽ có được quyền lực nổi bật mà Nhật, Hoa Kỳ và phần còn lại của thế giới phải chấp nhận.

TỔ CHỨC HỢP TÁC VÀ PHÁT TRIỂN KINH TẾ (OECD)

Các thành viên của Tổ chức hợp tác phát triển kinh tế (OECD) là các nước phát triển không thuộc khối cộng sản. OECD bắt nguồn tại châu Âu, và hầu hết thành viên của nó là các nước châu Âu. Tuy nhiên, trong số thành viên hiện nay có Úc, Canada, Nhật, Tân Tây Lan, Thổ Nhĩ Kỳ và Hoa Kỳ.

Bạn cũng nên làm quen với OECD vì nó sản xuất và phát hành các ấn bản nghiên cứu và thống kê sâu sắc về vô số kinh doanh quốc tế và các đề tài kinh tế. Nó cũng cho ra các hướng dẫn về thực hiện kinh

doanh tốt đẹp cho các hãng hoạt động trong các nước OECD.

TÓM LƯỢC

Liên Hiệp Quốc (UN) có lẽ là tổ chức nổi tiếng nhất trên thế giới. Hoạt động tích cực trong các vấn đề xã hội và chính trị. Đại hội đồng của UN, mỗi quốc gia có 1 phiếu bầu, bị thống trị do các quốc gia kém phát triển nhất (LDCs). Các cơ quan chuyên môn của UN hỗ trợ cho các nước LDCs theo lĩnh vực chuyên môn của mình như là nông nghiệp, viễn thông v.v...

Ngân hàng thế giới cho các nước LDCs vay để thực hiện các dự án và đã bắt đầu khẳng định rằng các LDCs phải đặt nền móng kinh tế của mình vào trật tự hoạt động để làm điều kiện để xét cho vay. Công ty Tài chính quốc tế (một bộ phận của Ngân hàng thế giới) khuyến khích các doanh nghiệp tư nhân ở các LDCs.

Quỹ tiền tệ Quốc tế (IMF) giúp các nước có sự thiếu hụt cán cân thanh toán và đã chuyển đến trung tâm của mọi nỗ lực để giải quyết vấn đề nợ nần của LDC. Nó cũng làm việc với Ngân hàng thế giới về các chính sách kinh tế của LDC.

Cũng có những ngân hàng phát triển khu vực cho vay các khoản tương tự như Ngân hàng thế giới theo từng khu vực địa dư của mình. Các khu vực là Tây bán cầu châu Phi và châu Á.

Ngân hàng thanh toán quốc tế tại Thụy Sĩ đã trở thành một câu lạc bộ cho các chủ Ngân Hàng trung ương và ngân khố quốc gia. Nó giúp một tay trong việc giúp các nước vay nợ LDC.

Hiệp ước tổng quát về thuế quan và mậu dịch (GATT) cố gắng làm giảm bớt các hàng rào thuế quan. Vòng đàm phán URUGUAY bắt đầu năm 1986.

Tổ chức các quốc gia xuất khẩu dầu hỏa (OPEC) trong 1 thời gian đã là 1 cartel (tập đoàn) thành công trong việc kiểm soát việc cung cấp dầu hỏa cho thế giới. Một số người lo ngại OPEC sẽ phục hồi lại quyền kiểm soát của mình.

Cộng đồng châu Âu (EC) là một nhóm 12 quốc gia Tây Âu. Họ đã tham dự vào phương án 1992 nhằm mục đích thủ tiêu mọi hàng rào trong nội bộ EC để di chuyển con người, tiền bạc và hàng hóa vào khoảng cuối năm 1992. Ngoài EC, còn có nhiều nhóm quốc gia khác nhưng kém tham vọng hơn.

Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế (OECD) là một nguồn nghiên

cứu tuyệt hảo về nhiều chủ đề có giá trị đối với kinh doanh. OECD đã phát triển một đạo luật hướng dẫn các hãng sản xuất hoạt động trên thương trường quốc tế.

TÌNH HUỐNG NHỎ 4-1

Sử dụng các tổ chức quốc tế - thiết lập các công ty chi nhánh vốn 100%.

Bạn là nhà tư vấn kinh doanh Quốc tế tại Hoa Kỳ. Chuyên môn của bạn là xuất khẩu, đầu tư, bán Licence hay đặc quyền thương mại đến các LDCs.

Một trong các khách hàng của bạn là công ty khách sạn muốn xây dựng, hoạt động và làm chủ 100% một khách sạn tại Guatemala. Khách hàng của bạn muốn đưa ra khoảng nửa số vốn gốc nhưng muốn được bảo đảm rằng phần lời của vốn phải được chuyển đổi sang dollar Mỹ và muốn chuyển về nước với tư cách là phần cổ tức.

Đối với các tổ chức được bàn luận ở chương 4, bạn có thể tìm sự hỗ trợ để nâng phần còn lại của số vốn cần thiết? Đối với các tổ chức nào mà bạn có thể thu thập thông tin liên quan đến khả năng của một công ty Guatemala để chuyển đổi phần lời sang dollar Mỹ và chuyển tiền về Hoa Kỳ?

CHƯƠNG 5

HỆ THỐNG TIỀN TỆ QUỐC TẾ và CÁN CÂN THANH TOÁN

MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

Bạn sẽ tham khảo trong chương này:

1. Hầu hết các nước đều có loại tiền tệ riêng của mình, bạn du lịch hay đi làm ăn ở đâu cũng cần một số tiền tệ địa phương ấy.
2. Tiền tệ của một số nước giàu có thường tương đối dễ chuyển đổi hơn các tiền tệ nước khác, nhưng phần lớn các loại tiền tệ đều không chuyển đổi tự do được.
3. Hệ thống tiền tệ quốc tế hình thành tại BRETTON WOODS và dựa trên sự hợp tác quốc tế, những hệ thống mới như thế có Quỹ tiền tệ quốc tế (IMF).
4. Sự thâm hụt cán cân thanh toán của Hoa Kỳ trong nhiều năm, từ 1958, mà kết quả là hàng tỷ dollar Mỹ lại nằm trong tay những người không phải là cư dân Hoa Kỳ.
5. Năm 1971 hệ thống tỷ giá ngoại hối cố định thiết lập tại BRETTON WOODS bắt đầu tách ra, các tiền tệ bắt đầu lưu động liên đới với nhau.
6. Luân Đôn, Nữu Ước và Đông Kinh là những thị trường tiền tệ chủ lực, nhưng cũng có những thị trường tiền tệ khác đã phát triển khắp thế giới - tại Trung Đông, châu Á và khu vực Caribê.
7. Quyền rút vốn đặc biệt (SDRs) có thể trở thành tài sản dự trữ chính cho các nước và ngay cả với tiền tệ quốc tế.
8. Hệ thống tiền tệ châu Âu (EMS) tiến tới việc đánh thuế lại vào

tỷ giá hối đoái cố định và thiết lập cho VÀNG trở thành 1 trong các tài sản dự trữ chính thức của mình

9. Đơn vị tiền tệ châu Âu (ECU), một đơn vị giá trị được thiết lập bởi EMS. Sự hữu dụng của ECUs ngày càng tăng.

10. Cán cân thanh toán (BOP)

Các từ và khái niệm chính

- Các loại tiền tệ có thể chuyển đổi
- Bản vị Vàng
- Tỷ giá ngoại hối cố định
- Hội nghị BRETTON WOODS
- Tài sản dự trữ trung ương
- Biện pháp thị trường
- Biện pháp phi thị trường
- Các chính sách tiền tệ
- Các chính sách thuế khóa
- Ngân hàng trung ương
- Bản vị trao đổi Vàng
- Tỷ giá hối đoái thả nổi
- Các thị trường tiền tệ
- Quyền rút vốn đặc biệt (SDRs)
- Hệ thống tiền tệ châu Âu (EMS)
- Đơn vị tiền tệ châu Âu (ECU)

SỰ KIỆN KINH DOANH

Một trong các đèn đường dây điện thoại lóe lên, một người kinh doanh tiền tệ nhanh chóng trả lời. Ngay khi người gọi nói ra, người bán lặng lẽ trả lời "1010" và đặt trả phone vào móc. Rồi ông ta khẳng định với giọng nói oang oang cả phòng kinh doanh đều nghe, "Tôi đã kiếm được 2 triệu ở tỷ giá 1010"

Một người kinh doanh khác nói vào điện thoại "1000". Rồi cô ấy tuyên bố: "Tôi có 1 triệu ở tỷ giá 1000".

Trong thời gian chỉ vài phút, 21 khách hàng đổi tiền Franc Pháp của họ lấy 3 triệu USD. Nhà kinh doanh tiến hành đổi với tỷ giá 8,1010

và 8,1000 Franc mỗi dollar. Hành động xảy ra trong phòng kinh doanh của một ngân hàng thành phố, trung tâm tài chính của Luân Đôn, chỉ ngay sau khi tin tức phát ra mà một máy bay Liên Xô đã bắn rơi một phản lực chở khách Triều Tiên. Khách hàng cảm thấy rằng USD sẽ có giá trị cao nếu thái độ thù địch ngày càng leo thang trong thời hậu chiến của tên lửa Xô Viết.

Kho đồng dollar Mỹ sụt giá trên thị trường hối đoái vào đầu năm 1985, các nhà kinh doanh và đầu tư đã đua nhau kiếm tiền vì những biến động như thế. Các nhà môi giới ở thị trường Wall Street đã nắm bắt những cách thức để làm sụt giá dollar. Một số khác gởi gấm các cổ phiếu công ty cho các hoạt động tài chính lớn của Nhật và châu Âu. Một số khác thăm dò các giao dịch tiền tệ triển kỳ hay các hợp đồng chọn lựa - Ví dụ như mua đồng Mark Đức và Yen Nhật để kiếm lời, nếu chúng có giá trị hơn đồng dollar Mỹ. Một sự tiếp cận thận trọng hơn là mua loại phiếu hay trái phiếu ngắn hạn bằng các đơn vị tiền tệ châu Âu (ECU).

Mặc dù các người tiêu dùng ở Mỹ trả tiền mua xe Đức hay len Scotland bằng tiền USD tại Hoa Kỳ, các nhà sản xuất xe hơi ở Đức và chế biến len ở Scotland tương ứng theo đó cũng phải có Mark Đức bảng Anh để thanh toán chi phí tại địa phương họ. Xét về phương diện nào đó, họ phải đổi tiền USD lấy DM hay Bảng cần dùng. Dưới cơ chế và tỷ giá hối đoái là hệ thống tiền tệ quốc tế. Các loại tiền tệ đề cập ở trên là tiền tệ có thể chuyển đổi (nghĩa là chúng có thể chuyển đổi dễ dàng trên thị trường) nhưng hầu hết các loại thì tiền tệ thì lại khó chuyển đổi được. Cho ví dụ, đồng tiền của các nước kém phát triển và các nước cộng sản không thể chuyển đổi hoặc có thể chuyển đổi hợp pháp chỉ ở mức tỷ giá do chính phủ thiết lập và giả tạo.

TÓM TẮT LỊCH SỬ BẢN VỊ VÀNG

Từ khoảng năm 1200 sau Công Nguyên đến nay, chiều hướng giá vàng nhìn chung tăng dần. Suốt thời gian đó, giá vàng tăng lên từ khoảng 21$/ounce đến 200 $ vào tháng 12/1976.

Vào 22 tháng 12 năm 1717, ngài ISAAC NEWTON, bậc thầy về phát minh, ấn định giá vàng ở mức 3 pound, 17 shilling, 10,5 xu mỗi ounce. Nước Anh sau đó dựa theo định mức vàng và tiên phong trong việc đổi vàng thành tiền hoặc ngược lại, cho tới Thế chiến thứ 1, ngoại trừ thời kỳ chiến tranh của Napoléon. Trong suốt thời gian đó, Luân Đôn là trung tâm chủ chốt về tài chính quốc tế. Người ta ước tính có

hơn 90% mậu dịch thế giới được trợ vốn tại Luân Đôn.

TIỀN TỆ CÓ THỂ CHUYỂN ĐỔI cũng gọi là tiền mạnh, có thể trao đổi lấy tiền khác theo tỷ giá thống nhất tại các trung tâm tài chính khắp thế giới

BẢN VỊ VÀNG. Khi một nước đồng ý mua hay bán vàng đổi lấy một số đơn vị tiền tệ được ấn định.

TỶ GIÁ HỐI ĐOÁI CỐ ĐỊNH. Khi 2 hay nhiều quốc gia đồng ý với các tỷ giá, trao đổi tiền tệ của họ và cam kết duy trì tỷ giá này.

Hầu hết các quốc gia công nghiệp và kinh doanh đều tán thành Bản Vị Vàng. Mỗi nước ấn định 1 số tiền tệ cố định cho mỗi ounce vàng và so sánh số đơn vị cho mỗi ounce từ nước này sang nước khác là tỷ giá trao đổi đối với bất kỳ 2 loại tiền nào theo Bản Vị Vàng.

Những gánh nặng tài chính của Đệ nhất thế chiến đã buộc Anh phải bán phần lớn Vàng của họ và Bản Vị Vàng chấm dứt từ đó. Giữa thời kỳ của Thế chiến 1 và 2, có sự tiếp cận ngắn hạn với Bản Vị Vàng, nhưng việc tái thiết lập chẳng thành công.

TRỞ LẠI BẢN VỊ VÀNG?

Theo Bản vị vàng, chính phủ không thể in thêm tiền mà không được bảo đảm bằng vàng. Vì vậy, dù cho sức cám dỗ có mạnh đến cỡ nào trong việc tạo ra nhiều tiền hơn chính phủ cũng không thể làm như vậy mà không có số lượng vàng ấn định. Theo Rueff (cố vấn Tài chính cho chính phủ Pháp) đây là phương cách hữu hiệu duy nhất để tránh lạm phát.

Khi mậu dịch, đầu tư và kinh tế thế giới phát triển, các quốc gia cần dự trữ nhiều hơn. Với đồng US$ là tài sản dự trữ, các quốc gia khác có thể tăng nguồn dự trữ của mình chỉ khi Mỹ tăng số tiền nợ ròng dự trữ với mức thiếu hụt cán cân thanh toán. Mỹ có thể tăng khả năng thanh toán tiền mặt chỉ khi nào không có lợi cho các quốc gia khác. Số dư cán cân thanh toán Hoa Kỳ sẽ rút đồng US$ dự trữ từ những nước khác. Vì vậy, theo hệ thống hiện nay, dự trữ của các quốc gia khác có thể tăng chỉ khi quốc gia con nợ lớn nhất thế giới - HOA KỲ - nợ nần nhiều hơn.

Người ta đề nghị rằng 5 quốc gia có nền kinh tế mạnh nhất nên thỏa thuận thanh toán các tài khoản của họ với nhau bằng vàng, chứ không phải bằng US$. Nếu Bản vị vàng được thiết lập, giá vàng sẽ ra

sao? Lewis Lehrman chủ trương 500 bảng Anh mỗi ounce, dựa trên giá thành sản xuất. Arthur Laffer chọn mức giá trong phạm vi 200 bảng, dựa vào mức tăng giá tiêu thụ từ khi vàng còn giá 35 bảng Anh 1 ounce. Trường phái tư tưởng thứ ba đồng nhất với Robert Mundell, đề nghị nhìn giá ở mức có thể xảy ra vào ngày mà 5 quốc gia này đồng ý thiết lập Bản vị vàng.

BRETTON WOODS VÀ BẢN VỊ VÀNG HỐI ĐOÁI

Trong suốt đệ nhị thế chiến, các quốc gia trên thế giới đã để quá nhiều tâm trí vào chiến sự đến độ không quan tâm đến Bản vị vàng, hoặc hệ thống tiền tệ khác. Tuy nhiên, nhiều nhà chức trách đã nhận thức rằng 1 hệ thống nào đó phải được thành lập để hoạt động khi hòa bình lập lại. Thật sự là, sự quan tâm này không phải đợi đến khi đình chiến. Trước đó, năm 1944, đại diện lực lượng đồng minh chủ yếu cùng với Hoa Kỳ và Anh đã gặp nhau tại Bretton Woods, New Hampshire, để hoạch định cho tương lai.

Bretton Woods: 1 tỉnh thuộc New Hamphire nơi các đại diện ngân hàng trung ương (và kho bạc) gặp gỡ nhau gần cuối đệ nhị thế chiến. Họ đã thiết lập IMF, Ngân hàng thế giới và bản vị vàng hối đoái.

Tài sản dự trù quốc gia là tài khoản tiết kiệm của các quốc gia trong đó nắm giữ dollar, và các đồng tiền mạnh khác, vàng và SDRs (quyền rút vốn đặc biệt)

Các biện pháp thị trường để chấm dứt sự thiếu hụt cán cân thanh toán gồm việc giảm lạm phát nền kinh tế và sự phá giá tiền tệ

Những biện pháp phi thị trường để chấm dứt sự thiếu hụt cán cân thanh toán gồm kiểm soát thuế quan định ngạch và trao đổi tiền tệ.

Để đạt đến mục tiêu của mình, Hội nghị Bretton Woods đã thiết lập Quỹ tiền tệ quốc tế (IMF). Điều lệ Công ước của IMF bắt đầu có hiệu lực vào tháng 12.1945

Công ước IMF là nền tảng cho hệ thống tiền tệ quốc tế từ năm 1945 cho đến 1971. Tuy nhiên, người ta nghi ngờ rằng vai trò tương lai được nắm giữ hay chen vào bởi đồng US$ - đã trở thành tài sản dự trữ trung ương - đã được tiên liệu đầy đủ.

Đồng US$ được thỏa thuận là tiền tệ duy nhất có thể chuyển đổi trực tiếp sang vàng. Một ounce vàng được thỏa thuận đúng giá 35US$, những đồng tiền khác được ấn định cái gọi là giá trị trung bình trong mối liên hệ với đồng US$. Ví dụ, giá trị trung bình của đồng bảng Anh

là 2,4 US$, của Francs Pháp là 0,18 US$ và của Mark Đức là 0,2732 US$

Người ta nhận ra rằng mỗi quốc gia thành viên sẽ lệ thuộc vào những áp lực khác nhau vào những thời điểm khác nhau. Áp lực có thể được gây ra bởi sự kiện, khuynh hướng chính trị hay kinh tế và có thể đưa ra giá trị trung bình (tỷ giá hối đoái tiền tệ) thiết lập tại Bretton Woods là phi thực tế. Một ảnh hưởng quan trọng tác động đến tỷ giá hối đoái tiền tệ là cán cân thanh toán của các quốc gia thành viên.

CÁN CÂN THANH TOÁN

IMF đảm đương một nhiệm vụ là trợ giúp các quốc gia thành viên có những khó khăn trong việc giữ cán cân thanh toán của họ khỏi bị thiếu hụt. Cán cân thanh toán của 1 quốc gia là kim chỉ nam quan trọng cho việc điều hành kinh doanh trong nền kinh tế của 1 nước. Nếu cán cân thanh toán thiếu hụt thì lạm phát thường xảy ra.

Ngay cả khi 1 công ty không tự cho rằng mình có tầm vóc quốc tế, nó vẫn sẽ bị ảnh hưởng bởi lạm phát và những phương pháp của chính quyền chống lại lạm phát, thiếu hụt cán cân thanh toán. Tất cả những phương pháp này có chung mục đích là làm cho cư dân của 1 quốc gia mua dịch vụ và hàng hóa ngoại nhập ít hơn và bán nhiều hơn cho ngoại kiều.

* Đồng tiền được gọi là trôi nổi tự do khi các chính phủ không làm gì để tác động đến giá trị của nó trong thị trường tiền tệ quốc tế.

* Sự thiếu hụt xảy ra khi cư dân của 1 nước trả cho người không phải cư dân nhiều hơn họ kiếm được hoặc thu được từ những người không phải cư dân. Điều ngược lại là sự vượt mức (số dư).

NHỮNG KHOẢN NỢ VÀ KHOẢN CHO VAY TRONG SỰ GIAO DỊCH QUỐC TẾ

Giao dịch nợ quốc tế liên quan đến việc thanh toán bởi dân bản xứ và ngoại kiều, trái ngược với giao dịch tín dụng quốc tế. Lấy Mỹ là nền kinh tế nội địa, danh sách giao dịch nợ nần sẽ gồm có:

1. Tiền lãi cổ phần, tiền lời và dịch vụ hoàn trả nợ đối với số vốn do người nước ngoài sở hữu ở Mỹ

2. Hàng hóa nhập khẩu

3. Người Mỹ mua sắm khi du lịch nước ngoài

4. Dịch vụ vận chuyển do người Mỹ mua đối với tàu hàng nước ngoài.

5. Đầu tư nước ngoài của người Mỹ

6. Người Mỹ tặng quà cho ngoại kiều

7. Nhập khẩu vàng

Ngược lại là những ví dụ về giao dịch tín dụng. Ví dụ, tiền lãi cổ phần, tiền lời, dịch vụ hoàn trả nợ đối với vốn do người Mỹ sở hữu ở nước ngoài, những tín dụng trên sổ kế toán của người Mỹ.

KẾ TOÁN KÉP. Trong khi các tác giả dùng ngôn ngữ giao dịch nợ và tín dụng, mỗi giao dịch quốc tế là một sự trao đổi tài sản bởi phía vay và phía cho vay. Vì vậy, cán cân thanh toán tượng trưng cho tình trạng kế toán kép mà tổng số nợ và tín dụng luôn luôn bằng nhau. Tình trạng cán cân thanh toán của một quốc gia được chia vào những tài khoản khác nhau.

TÀI KHOẢN LƯU HÀNH. Ba tài khoản bộ phận được kể ra trong tài khoản lưu hành (A) hàng hóa, (B) dịch vụ và (C) vận chuyển đơn phương. A và B đôi khi thương lượng với nhau và bao gồm hàng hóa xuất nhập khẩu - giao dịch quốc tế thực tế (đối lập với tài chính)

A. Tài khoản hàng hóa liên quan đến "những cái hữu hình" như ô tô, ngũ cốc, máy móc hay thiết bị, người ta có thể thấy được và cảm nhận được những thứ này khi xuất nhập khẩu chúng. Cán cân ròng về giao dịch hàng hóa được đề cập đến như những cán cân mậu dịch của một quốc gia.

B. Tài khoản dịch vụ liên quan đến "những cái vô hình" được mua hay được trao đổi mang tính chất quốc tế. Các ví dụ gồm (1) tiền lãi cổ phần hay tiền lời đối với đầu tư nước ngoài, tiền bản quyền đối với bằng sáng chế hay nhãn hiệu thương mại duy trì ở nước ngoài (3) du lịch, (4) bảo hiểm, (5) ngân hàng và (6) vận chuyển.

C. Vận chuyển đơn phương là sự giao dịch mà không có ăn miếng trả miếng một vài chuyển nhận được thực hiện do tư nhân hay tổ chức và một số do chính phủ thực hiện. Một số chuyển nhận đơn phương tư nhân vì mục đích từ thiện, giáo dục, hoặc truyền giáo, một số khác là quà của những công nhân di trú gởi về cho gia đình họ ở quê nhà, và tài sản thừa kế hoặc việc chuyển vốn của dân di cư từ nước này sang nước khác. Vận chuyển đơn

phương lớn nhất của chính phủ là viện trợ - ở dạng tiền và tương tự - từ các nước phát triển đến các nước đang phát triển. Những khoản tiền trợ cấp cho những người di trú và thu thuế từ những người này là hai sự chuyển nhận đơn phương có liên quan đến chính phủ.

TÀI KHOẢN VỐN. Chỉ lại những thay đổi thuần về tài sản tài chính quốc tế của một quốc gia, tiền nợ trên chu kỳ cán cân thanh toán, thường là một năm. Dòng vốn chảy vào - tiếp nhận tín dụng - xảy ra khi một cư dân bán cổ phần, trái phiếu hoặc tài sản tài chính khác cho người không phải cư dân. Tiền vào túi cư dân đó, trong khi cùng một lúc nợ quốc tế dài hạn của cư dân đó đã tăng lên bởi vì cổ tức (lợi nhuận) có thể được thanh toán trên cổ phiếu và sẽ được thanh toán trên tài sản khác, tiền lời phải được thanh toán trên trái phiếu. Đến kỳ hạn phải thanh toán, số tiền mặt nguyên thủy của trái phiếu phải được trả lại.

Các tài khoản bộ phận thuộc tài khoản vốn là (A) đầu tư trực tiếp, (B) đầu tư trái phiếu, (C) di chuyển quốc tế vốn ngắn hạn.

A. Đầu tư trực tiếp là đầu tư vào doanh nghiệp hay bất động tọa lạc tại một quốc gia mà "được kiểm soát hữu hiệu" bởi các cư dân của một nước khác. Sự kiểm soát hữu hiệu được cho là đúng vì những mục đích cán cân thanh toán (1) Khi các cư dân của 1 nước nắm từ 50% trở lên số cổ phiếu có quyền biểu quyết của một công ty tại một nước khác hoặc (2) khi một cư dân hay một nhóm cư dân có tổ chức của một quốc gia nắm từ 25% trở lên số cổ phiếu có quyền biểu quyết của một công ty tại một nước khác.

B. Đầu tư chứng khoán bao gồm những vụ đầu tư dài hạn - hơn một năm - mà không đem lại cho các nhà đầu tư quyền kiểm soát hữu hiệu trên đối tượng đầu tư. Các cuộc giao dịch như thế dính dáng tiêu biểu là mua chứng khoán hay trái phiếu của những nhà phát hành nước ngoài vì mục đích đầu tư - không vì sự kiểm soát, và chúng cũng bao gồm các khoản tín dụng thương mãi dài hạn để tài trợ vốn cho mậu dịch.

C. Các dòng vốn ngắn hạn bao hàm những thay đổi về tài sản và tài sản nợ quốc tế có thời gian đáo hạn gốc là một năm hoặc ít hơn. Một số kiểu tăng trưởng nhanh nhất về các dòng vốn ngắn hạn tỷ giá trao đổi tiền tệ và lãi suất làm rào cản trong các thị trường trao đổi hàng, chọn lựa, triển kỳ và kỳ hạn. (Những vấn đề này được bàn tới ở chương 18 - Quản lý tài chính). Trong số các kiểu loại dòng lưu chuyển vốn ngắn hạn truyền thống hơn

gồm có các kiểu thanh toán và tiếp nhận đối với tài chính và mậu dịch quốc tế, các khoản vay ngắn hạn của ngân hàng nước ngoài, trao đổi giấy bạc và tiền đồng nước ngoài, mua các thương phiếu nước ngoài hay các loại hối phiếu hoặc công trái nhà nước nước ngoài.

Sự không kiên định, bản chất tư nhân và sự biến động lớn của các dòng lưu chuyển vốn làm cho chúng thành những hạng mục và cán cân thanh toán khó khăn nhất để đo lường được - và vì thế độ tin cậy thấp. Sự dao động với biên độ lớn của các tỷ giá hối đoái và lãi suất trong suốt những năm 1980 đã gây ra sự dấy lên các hoạt động tự bảo vệ (rào cản) như được nêu trên đây, những cuộc dấy động có mặt trong các cuộc dịch chuyển vốn ngắn hạn.

TÀI KHOẢN DỰ TRỮ CHÍNH THỨC

Tài khoản dự trữ chính thức quan hệ với hàng nhập xuất khẩu vàng, sự tăng - giảm hối đoái (tiền nước ngoài) do chính phủ cất giữ, và sự giảm hoặc tăng tài sản nợ với ngân hàng trung ương nước ngoài. Mục cuối cùng trong tài khoản này là việc vào sổ sách không nhất quán về mặt thống kê.

Tổng số các khoản nợ và tín dụng cán cân thanh toán phải bằng nhau vì hệ thống hạch toán sổ sách kế toán kép được sử dụng để báo cáo cán cân thanh toán. Vì một số con số cán cân thanh toán không chính xác và không hoàn chỉnh (đây là sự thực tế đáng lưu ý về dòng lưu chuyển vốn ngắn hạn) các khoản không thống nhất về mặt thống kê bị chặn lại để mang tổng số các khoản tín dụng và nợ vào hạch toán kết số.

SỰ QUÂN BÌNH VÀ MẤT QUÂN BÌNH TRONG CÁN CÂN THANH TOÁN

Trong khi cán cân thanh toán luôn cân đối trong hạch toán. Có thể sẽ có một số thặng dư hay thâm hụt trong hầu hết từng trường hợp, nhưng tuy thế cán cân thanh toán có thể xem như cân bằng nếu trong 1 thời gian từ 3 tới 5 năm, những số thặng dư dù nhiều hay ít cũng sẽ khử đi những con số thâm hụt.

NHỮNG THIẾU HỤT CÁN CÂN THANH TOÁN CƠ BẢN VÀ TẠM THỜI

Về phương diện thuật ngữ của Quỹ tiền tệ quốc tế (IMF) những năm thiếu hụt đối với một quốc gia trong tư thế quân bình được xem

như chỉ tạm thời nếu họ điều chỉnh lại các danh sách thuế khóa và tiền tệ của quốc gia và có lẽ thông qua các khoản vay ngắn hạn của IMF.

Sự thâm hụt cán cân thanh toán cơ bản thì rất nghiêm trọng không thể bằng các chính sách thuế khóa hay tiền tệ để quân bình được.

Trong những trường hợp này, điều lệ của IMF cho phép tiền tệ của các nước được phá giá từ mức giá ngang bằng với mỗi 1 USD ấn định tại Hội nghị BRETTON WOODS, lượng phá giá được quốc gia đó và IMF chấp thuận. Mặc dầu có nhiều thay đổi mức ngang giá xảy ra giữa những năm 1946 và 1971, nhưng không có quốc gia nào bị đưa đến sự khủng hoảng tài chính quốc tế theo loại này theo sau sự phá giá tiền tệ của năm 1931. Điều này một phần do sự ra đời của IMF, nó đã có khả năng duy trì các tỷ giá hối đoái bền vững. Khi cần thiết phải thay đổi, nó cũng có thể ngăn cản sự phá giá cạnh tranh.

Những lần phá giá tiền tệ vào giai đoạn 1946 - 1971 qui ra USD, nên giá trị của nó lại tăng lên qui theo các tiền tệ bị phá giá. Điều này gây ra sự tăng giá hàng hóa và dịch vụ của Mỹ qui theo các tiền tệ khác, vì sau sự phá giá có thêm nhiều đơn vị của các loại tiền ấy để mua tiền USD. Đây là một nguyên nhân của sự thâm thụt cán cân thanh toán của Mỹ khởi đầu vào năm 1958.

CHÍNH SÁCH TIỀN TỆ: điều chỉnh lượng tăng trưởng hay thu gọn chứng khoán tiền tệ của quốc gia

CHÍNH SÁCH THUẾ KHÓA: điều chỉnh việc thu tiền của chính phủ thông qua thuế má và các chi tiêu công.

SỰ THÂM HỤT CÁN CÂN THANH TOÁN CỦA HOA KỲ

Từ cuối thế chiến thứ 2 cho đến khoảng năm 1958, có sự thiếu thốn về tiền USD cho sự phát triển đầu tư và mậu dịch quốc tế, nhiều tiền USD đã tuôn ra nước ngoài vì viện trợ của chính phủ, đầu tư tư nhân và du lịch. Khoảng năm 1958, Hoa Kỳ bắt phải đối phó với thâm thụt cán cân thanh toán, đồng dollar đã trở thành tràn ngập và sự thiếu thốn USD chấm dứt. Hoa Kỳ có thể dùng biện pháp thị trường (giảm phát kinh tế hay phá giá tiền USD) để làm chậm hay đảo ngược sự thâm hụt này, nhưng họ đã không làm và các nước bạn hàng buôn bán cũng không hối thúc họ thực hiện điều đó và nếu được phép thả nổi, giá trị của USD có thể sụt thấp so với các tiền tệ của hầu hết các nước đã công nghiệp hóa.

Hoa Kỳ cũng có thể đã tiết kiệm được nhiều tỉ Dollar nếu không phải chi phí cho hàng ngàn quân đóng tại Châu Âu và Châu Á. Nhưng các nước chủ nhà - ví dụ như Đức, Nhật, Nam Triều Tiên - đã gây những sức ép mạnh mẽ buộc chính phủ Hoa Kỳ không giảm lực lượng của nó và Hoa Kỳ cảm thấy bị bắt buộc phải duy trì đội quân của họ.

BẢN VỊ HỐI ĐOÁI VÀNG

NGÂN HÀNG TRUNG ƯƠNG của 1 quốc gia quản lý chính sách tiền tệ

BẢN VỊ HỐI ĐOÁI VÀNG đã qui định đồng USD là loại tiền trọng yếu để tính giá 35USD mỗi ounce vàng. Hoa Kỳ đồng ý mua bán vàng từ hay đến các ngân hàng trung ương khác với giá đó.

VÀNG ĐỔI DOLLAR. Đặc trưng của việc trao đổi được thỏa thuận tại Hội nghị BRETTON WOODS đã đòi hỏi Hoa Kỳ giao 1 ounce vàng cho bất kỳ ngân hàng trung ương nào thuộc thành viên IMF mà giao 35 USD cho Ngân khố Hoa Kỳ.

TẠI SAO CÁC PHƯƠNG PHÁP THỊ TRƯỜNG KHÔNG ĐƯỢC ÁP DỤNG THỬ

Tiền USD đã lên ngôi tại Hội nghị BRETTON WOODS với vị trí đồng tiền chủ lực trong tiêu chuẩn trao đổi vàng, cùng với VÀNG, đã trở thành tài sản dự trữ trung tâm của hầu hết các nước. Các nước ấy đã lưỡng lự một cách dễ hiểu để nhìn ra sự giảm thiểu giá trị 1 phần tài sản dự trữ của họ và chính quyền Hoa Kỳ dường như cảm thấy uy tín của nước này có thể lu mờ do sự phá giá đồng USD.

Hơn nữa, các nhà cạnh tranh nước ngoài của hàng xuất khẩu Hoa Kỳ đã thu được 1 lợi điểm vô giá cả từ sự đánh giá quá cao đồng USD. Như đã nêu rõ ở trên, hầu hết tất cả các thay đổi về giá trị tiền tệ trong giai đoạn 1946 - 1971 là sự phá giá tiền tệ qui theo tiền USD. Vì thế, hàng hóa và dịch vụ nước ngoài trở nên rẻ hơn đối với các người nắm giữ loại tiền khác. Các nhà cạnh tranh nước ngoài của các Hãng Hoa Kỳ không muốn đánh mất lợi điểm đó và chính phủ của họ đã làm nản lòng bất kỳ khuynh hướng phá giá tiền USD của Hoa Kỳ

Chính vì USD đã được đánh giá quá cao, các Ngân hàng trung ương bắt đầu đổi lấy vàng Ngân khố Hoa Kỳ

VÀNG VÀ DOLLARS RA NƯỚC NGOÀI

Từ năm 1958 đến 1971, sự thiếu hụt của Hoa Kỳ lên đến 56 tỷ. Sự thiếu hụt do một phần là do sử dụng lượng vàng dự trữ Hoa Kỳ, đã giảm từ 24,8 tỷ $ còn 12,2 tỷ $, và một phần do phải gánh những khoản nợ ở các ngân hàng trung ương nước ngoài. Trong suốt khoảng thời gian này, các khoản nợ đó đã tăng từ 13,6 tỷ $ đến 62,2 tỷ $.

Nguyên nhân chính khiến cho các ngân hàng trung ương nước ngoài bằng lòng chấp nhận quá nhiều dollar là do đồng dollar được xem như một tài sản dự trữ trung ương; chúng trang bị một sự tăng trưởng về tính thanh khoản để hỗ trợ việc tăng trưởng về tài chính và thương mại thế giới. Nhưng từ cuối những năm 60 và bước vào năm 1971, các ngân hàng trung ương trở nên ngày càng lo ngại về khối lượng tích lũy US$. Đến giữa những năm 60, các ngân hàng nắm giữ số dollars nhiều hơn so với số vàng dự trữ trong ngân khố Hoa Kỳ. Đến năm 1971, giá trị vàng trong ngân khố là 22 cent (xu) tương ứng với một US$ trong các ngân hàng trên.

Như đã trình bày, một nguyên nhân khác khiến cho người nước ngoài chấp nhận quá nhiều dollar là do những đồng dollar này cung cấp phương tiền tiền mặt để khuyến khích đầu tư và thương mại thế giới đang phát triển nhanh chóng trong kỷ nguyên hậu Đệ Nhị thế chiến. Dĩ nhiên, điều đó có nghĩa là sự lớn mạnh về phương tiện tiền mặt tùy thuộc vào sự thiếu hụt cán cân thanh toán của Hoa Kỳ, nhưng sự thiếu hụt này không thể tiếp tục vô hạn định mà không gây ra sự sút giảm lòng tin vào sức mạnh của nền kinh tế Hoa Kỳ và của đồng US$. Người nước ngoài cần và muốn gia tăng số lượng dollar vì nhiều mục đích nhưng họ lại lo ngại khi lượng dollar họ nắm trong tay vượt quá lượng vàng do Hoa Kỳ dự trữ với giá định ra là 35$/1 ounce vàng.

NGÀY 15.08.1971 VÀ HAI NĂM SAU ĐÓ

Như đã trình bày phía trên, vào năm 1971, các ngân hàng trung ương nước ngoài nắm trong tay nhiều dollar hơn cả số vàng tương ứng trong ngân khố Hoa Kỳ. Sự kiện này đã gây ra những quyết định quyết liệt ở trại David (một nơi ẩn trú ở vùng núi Maryland, nơi các tổng thống Hoa Kỳ thường dùng để trốn tránh áp lực) vào ngày thứ sáu 13.08.1971 đó là do chính phủ Anh quốc buộc Hoa Kỳ trả 3 tỷ US$ dự trữ của mình để bù đắp thiệt hại cho Anh. Tổng thống Nixon cùng Bộ trưởng Ngân khố John Connally, thứ trưởng Paul Volcker và những người khác, đã cùng ra quyết định mà tổng thống sẽ công bố vào tối chủ

nhật (15.08). Những quyết định đó đã làm lung lay tận rễ hệ thống tiền tệ thế giới.

Tổng thống công bố rằng Hoa Kỳ sẽ không đổi vàng để lấy dollar từ các ngân hàng trung ương nước ngoài nữa. Người ta nói ông đã "đóng cánh cửa vàng lại"

Cú sốc này đã khiến cho các thị trường hối đoái phải đóng cửa vài ngày và khi các thị trường mở cửa lại, chúng bắt đầu một trò chơi mới với những luật lệ mới tồn tại. Tiền tệ đang trôi nổi và giá trị vàng 35$/1 ounce nói trên bây giờ trở nên vô nghĩa bởi vì Hoa Kỳ sẽ không còn đổi vàng của mình lấy dollar nữa. Tiêu chuẩn trao đổi vàng cũng chấm dứt.

Tổng thống cũng công bố đánh thuế nặng thêm 10% lên hàng nhập khẩu từ tất cả các quốc gia công nghiệp trừ Canada. Ông yêu cầu các quốc gia trên giảm bớt những trở ngại đối với hàng nhập khẩu từ Hoa Kỳ để trao đổi với việc hủy bỏ thuế phạt thêm nói trên. Thỏa thuận về những trở ngại mậu dịch đã được đạt đến vào tháng 12.1971 cùng với tỷ giá trao đổi tiền tệ mới đã làm mất giá đồng US$. Thỏa thuận được gọi là Hòa ước Smithsonian bởi vì các cuộc thương lượng sau cùng và các buổi lễ ký nhận được tổ chức tại viện Smithsonian, Washington D.C. Tỷ giá mới không thể duy trì được và đến 1973 tiền tệ lại trôi nổi.

CHÍNH TRỊ GIA CHỐNG LẠI CÁC NHÀ ĐẦU CƠ

Hai nỗ lực đã được thực hiện để thỏa thuận về bộ tỷ giá hối đoái cố định mới, lâu bền, vào tháng 12.1971 và vào tháng 02.1973. Tuy vậy, cả 2 lần, các ngân hàng, các thương gia và các cá nhân đều cảm thấy rằng các ngân hàng trung ương đã ghìm tỷ giá hối đoái (không cho lên xuống) một cách sai lầm và mỗi lần đều được những người đầu cơ chứng minh là đúng. Dĩ nhiên, tài đoán trước có thể được gọi là tự đáp ứng bằng cách họ đặt hàng tỷ đơn vị tiền tệ chủ yếu vào các loại tiền tệ mà họ cho rằng mạnh. Ví dụ, Deutsche mark (DM), đồng Guilder Hà Lan, và Franc Thụy Sĩ - bằng cách ấy làm cho chúng mạnh hơn. Những người đầu cơ thu lợi nhuận, một tác giả nhận định: "Đó không phải là 1 vụ cướp đường. Đó giống một vụ trấn lột được mời gọi hơn".

Tỷ giá tiền tệ trôi nổi: giá trị không do chính phủ định ra mà do thị trường, dù rằng chính phủ thường xuyên can thiệp

Vào tháng 03.1973, tiền tệ chủ yếu bắt đầu trôi nổi trong thị trường hối đoái, và hệ thống tỷ giá hối đoái trôi nổi vẫn còn ngự trị. Tuy nhiên, Tây Âu đã tiến lại hệ thống cố định, hệ thống tiền tệ châu

Âu, sẽ được bàn đến sau trong chương này.

TỪ 1973 ĐẾN NAY

2 loại thả nổi tiền tệ được nhiều nhà bình luận khác nhau đề cập đến là tự do hay được quản lý. Sự thả nổi tự do là một trong những phương pháp tiếp cận gần nhất của thế giới để làm hoàn hảo sự cạnh tranh, bởi vì không có sự can thiệp của chính phủ hàng tỷ đơn vị tiền tệ được kinh doanh bởi hàng ngàn người mua kẻ bán. Bên mua và bên bán có thể thay đổi các mặt bằng thông cáo ngắn như thông báo, đồn đãi, hoặc thay đổi trạng thái hoặc nhu cầu của khách hàng thay đổi. Trong thả nổi tiền tệ có quản lý, chính phủ can thiệp vào thị trường tiền tệ khi họ cảm thấy lợi nhuận quốc gia bị đe dọa. Các quốc gia có thể giải thích sự can thiệp của họ vào thị trường tiền tệ bằng cụm từ "dàn xếp những điều không hợp luật lệ trong thị trường" hay "đảm bảo trật tự thị trường".

Sự thiếu hụt thương mại Hoa Kỳ chưa từng có 134 tỷ $ vào năm 1985 và đạt đỉnh cao 170 tỷ $ vào năm 1987, đã ảnh hưởng lớn lao đến Hoa Kỳ và các đối tác thương mại của nó. Để tìm kiếm một giải pháp, các Bộ trưởng tài chính của 5 quốc gia (Anh, Pháp, Đức, Nhật và Hoa Kỳ) đã họp nhau tại khách sạn Plaza ở New York vào tháng 09.1985. Cuộc họp Plaza là cuộc họp đầu tiên trong số nhiều cuộc họp - kể cả cuộc họp tại Louvre, Paris vào tháng 02.1987 - có mục tiêu là đặt đồng US$ vào tỷ giá hối đoái "thích hợp" đặc biệt trong tương quan với đồng Yen Nhật và Deutsche mark Đức (2 loại tiền của 2 nền kinh tế quan trọng trên thế giới). Và do vậy, kể từ 1985, chính phủ của nhóm 5 quốc gia đã can thiệp vào thị trường tiền tệ để duy trì tỷ giá hối đoái ở mức độ "thích đáng".

Mỗi quốc gia thành viên có trách nhiệm kềm giữ giá trị tiền tệ của mình trong mối liên hệ thỏa thuận với các tiền tệ của các thành viên khác, nhưng mỗi quốc gia có tỷ lệ lạm phát khác nhau, chính sách tiền tệ và tài chính và cán cân thanh toán cũng khác nhau. Do đó sức ép thị trường đã đẩy tỷ giá hối đoái ra khỏi phạm vi thỏa thuận, còn các quốc gia thì lại thiếu tiềm lực và ý chí chính trị để khôi phục lại tỷ giá hối đoái đã thỏa thuận. Tiếp theo đó, tiền tệ tự động thoát ra khỏi hệ thống.

KINH NGHIỆM QUA VIỆC THẢ NỔI

Lượng tiền tệ khổng lồ được mua và bán mỗi ngày nhiều đến nỗi các chính phủ đã thất bại trong việc cố gắng giữ tiền tệ ở tỷ giá hối

đoái cố định. Các ngân hàng trung ương đã ngưng việc kềm giữ tỷ giá trao đổi các tiền tệ chính vào năm 1973. OPEC đã tăng đột xuất giá dầu lửa quá 400% vào đầu năm 1974, người làm cho các hệ thống tiền tệ và ngân hàng không thể xử lý được những biến đổi về số lượng và chiều hướng của các dòng tiền tệ.

KHU VỰC TIỀN TỆ

Giá trị đồng dollar Hoa Kỳ, dollar Canada, yen Nhật, franc Thụy Sĩ, bảng Anh và vài loại tiền tệ khác đang trôi nổi về giá trị tương phản với nhau và với đơn vị tiền tệ châu Âu (ECU), đó là nhóm 8 loại tiền tệ Tây Âu. Hầu hết giá trị tiền tệ của các nước đang phát triển (LDCs) được ghìm lại (cố định lại) theo một trong những loại tiền tệ chủ yếu hay theo các nhóm tiền tệ như ECU.

Các sự việc diễn biến hiện nay có thể làm cho sự khuếch trương của khu vực tiền tệ, các khối mậu dịch, các khối tiền tệ càng thích hợp hơn. Sự kiện quan trọng nhất trong số các sự việc diễn biến đó là dự án EC 1992, khu vực mậu dịch tự do Hoa Kỳ - Canada, những cố gắng do Nhật đưa ra nhằm sử dụng Ngân hàng Phát triển Á châu để kích thích việc tiêu thụ hàng hóa và dịch vụ của Nhật trên khắp châu Á.

NHỮNG MỐI LO NGẠI KHÔNG ĐƯỢC NHẬN RA

Tuy nhiên, dù thỉnh thoảng có xung đột và những thay đổi đột ngột từng thời kỳ về giá trị tương đối của tiền tệ, hệ thống vẫn không sụp đổ. Thật ra, tính hay thay đổi của những biến chuyển về tỷ giá hối đoái đã giảm bớt sau 1 thời gian không xác định rõ với hệ thống mới, khoảng 1973 - 74. Sự không xác định càng tăng do OPEC tăng giá dầu khủng khiếp và đột ngột. Trong những ngày này, rất hao tốn và rất khó khăn trong việc giao dịch ngoại hối.

Hệ thống vẫn không sụp đổ cho dù giá trị đồng US$ biến thiên nhiều giữa 1977 và 1989. Bắt đầu 06.1977, đồng US$ sụt giá khoảng 28% so với franc Thụy Sĩ, 20% so với yen Nhật, khoảng 15% so với Dustsche mark trong vòng 1 năm. Nhiều người đã đổ lỗi sự yếu thế của đồng dollar là do chính sách tiền tệ và tài chính Mỹ gây lạm phát, đặc biệt là chính sách tiền tệ.

Năm 1979, hệ thống dự trữ liên bang Hoa Kỳ (Fed) đã kéo chậm lại tỷ lệ lạm phát US$ bắt đầu tăng giá. Chính quyền mới nhậm chức vào năm 1981 tiếp tục chính sách chống lạm phát do chủ tịch Fed PAUL A VOLEKER đề ra năm 1979 và lạm phát đã thực sự bị đẩy lùi.

Khi lạm phát ngưng, giá trị US$ tăng lên, đến đầu năm 1985 nó đã lên đến 80% so với một nhóm có trọng lượng về mậu dịch của các tiền tệ chính khác.

Những người chủ trương tỷ giá trôi nổi lập luận rằng nó sẽ chấm dứt sự mất thăng bằng cán cân thanh toán bởi vì giá trị mỗi loại tiền tệ sẽ lên hay xuống đến 1 điểm nào đó cung bằng cầu. Nó đã không thực hiện theo lối đó, một phần là do Chính phủ đã can thiệp vào thị trường tiền tệ để điều hòa và ngăn chặn thay đổi giá trị.

TIÊN LIỆU KHUYNH HƯỚNG TRÔI NỔI

Những thay đổi lớn như vậy trong các khoảng thời gian ngắn đã thúc đẩy nỗ lực từ mọi người ảnh hưởng tiên liệu sự thay đổi giá trị đồng tiền. Những thay đổi như vậy do nhiều nguyên nhân, gồm các sự kiện hay khả năng xảy ra sự kiện chính trị và chính sách kinh tế của chính phủ.

Một nguyên nhân chính hiện hữu và tiên đoán lạm phát tương đối từ nước này sang nước khác. Một phương cách đo lường lạm phát tương đối là sự tương đồng mãi lực (PPP), thuyết này cho rằng 1 tỷ giá trao đổi giữa tiền tệ của 2 nước nằm ở thế cân bằng khi nó đặt ngang hàng giá cả của nhóm hàng hóa và dịch vụ tại cả hai nước.

THỊ TRƯỜNG TIỀN TỆ - NGOẠI HỐI

Thị trường tiền tệ là nơi tiền có thể được mua, được bán và được cho vay

Số lượng ngoại hối kinh doanh hàng ngày tại 3 thị trường tiền tệ hàng đầu trên thế giới đã phát triển với 1 tốc độ nhanh chóng. London dẫn đầu, điều phối khoảng 187 tỷ $; NewYork xếp thứ 2, với khoảng 129 tỷ $; và Tokyo thứ 3, với khoảng 115 tỷ $. Các cuộc nghiên cứu dẫn đến những đánh giá này được thực hiện do ngân hàng Anh quốc vào tháng 09.1989, cùng với Ngân hàng Dự trữ liên bang NewYork và Ngân hàng Nhật Bản.

Các nhà nghiên cứu này làm nền tảng cho vai trò then chốt của Luân Đôn trong việc kinh doanh tiền tệ thế giới. Bởi vì thị trường Luân Đôn phân chia giờ giấc hoạt động kinh doanh với các thị trường ở châu Á, Trung Đông trong suốt phiên buổi sáng và với thị trường New York trong suốt phiên buổi chiều, nó có nhiều cơ hội giao dịch hơn thị trường NewYork hay Tokyo.

Tuy nhiên, thị trường Tokyo tiến triển đều đặn, số lượng kinh doanh của nó được cho rằng sẽ vượt qua số lượng của NewYork năm 1990. Các nguyên nhân là trong khi Hoa Kỳ trở thành một quốc gia con nợ, Nhật Bản lại trở thành 1 quốc gia chủ nợ lớn nhất; cùng lúc đó, các ngân hàng Nhật trở thành các ngân hàng lớn nhất thế giới và do vậy càng ngày càng có nhiều hoạt động tài chính được tập trung vào hoặc bị tác động bởi thị trường Tokyo.

Sự phát triển của kinh doanh ngoại hối trong những năm gần đây đã đi nhanh hơn nền thương mại thế giới rất nhiều mặc dù thương mại cũng được mở rộng. Điều này là do các bùng nổ gần đây về đầu tư quốc tế, giao dịch kiểu rào cản và đổi hàng. (Kiểu giao dịch rào cản và đổi hàng sẽ được giải thích ở chương 18).

Các ngân hàng, các môi giới tiền tệ, các Công ty chứng khoán là những người buôn bán tiền tệ chính. Ngân hàng Anh quốc nói rằng 30% số lượng tiền London là bảng Anh - giao dịch US$ và 28% là Deutsche mark - giao dịch US$. Còn lại là US$ và các tiền tệ khác, The Fed nhận thấy rằng tại New York loại tiền được kinh doanh nhiều nhất - cùng với dollar Mỹ là Deutsche mark, tiếp theo là yen Nhật, bảng Anh, franc Thụy Sĩ và dollar Canada.

London, New York và Tokyo là các thị trường tiền tệ lớn nhất. Ngoài ra còn có các thị trường quan trọng khác đóng ở Los Angeles và San Francisco, Hongkong, Singapore, Bahrain, Frankfurt, Zurich và Paris. Việc kinh doanh có thể thực hiện 24 giờ 1 ngày tại một hoặc nhiều thị trường này.

Hàng tỷ dollar US được kinh doanh vòng quanh thế giới trong các thị trường tiền tệ khác nhau. Các tiền tệ khác của các quốc gia thị trường chính cũng được kinh doanh ngoài biên giới các quốc gia in loại tiền đó, tất cả tiền tệ này được sử dụng như tài sản dự trữ quốc gia của các nước sở hữu nó cũng như trong thương mại, đầu tư, rào cản vì đổi hàng.

Vào đầu những năm 60, có ý kiến cho rằng 1 tài sản ngoài vàng hay tiền quốc gia cần được tạo ra để thay thế chúng ở một chừng mực tối thiểu nào đó. Và xem nó như tài sản dự trữ trung ương. Năm 1970, IMF lập ra quyền vay đặc biệt vì mục đích này.

Mâu thuẫn tiền tệ quốc gia/dự trữ trung ương

Từ cuối Đệ nhị Thế chiến, US$ đã trở nên tài sản dự trữ trung ương được sử dụng nhiều nhất trên thế giới. Gần giống như tài khoản

tiết kiệm đồng dollar sẵn có khi cần để kinh doanh tài chính hay đầu tư hay can thiệp vào các thị trường tiền tệ. Được cất giữ dưới hình thức trái phiếu của Ngân khố Hoa kỳ và càng được nắm giữ trong các tài khoản dự trữ trung ương. Nhưng, các quốc gia không muốn tài sản US$ dự trữ trung ương của mình bị mất giá trị khi tại thời điểm nào đó, cung cấp số lượng lớn US$ (hay sản phẩm nào khác) làm cho chúng mất giá trị - cung và cầu.

Cùng lúc đó, US$ là tiền tệ quốc gia của Hoa Kỳ, chính phủ Hoa Kỳ phải đối phó với lạm phát, khủng hoảng kinh tế, lãi suất, thất nghiệp và các vấn đề nội bộ quốc gia khác. Chính phủ Hoa Kỳ sử dụng chính sách tiền tệ và tài chính để giải quyết các vấn đề này - thuế cao hơn hay thấp hơn, các quyết định về cách chi tiêu lợi tức sẵn có, phát triển hay thu nhỏ nguồn cung ứng tiền, tỷ lệ phát triển hay thu nhỏ.

Chỉ là phần phụ nếu lợi ích quốc gia Hoa Kỳ trong việc giải quyết các vấn đề nội bộ trùng khớp với lợi ích của đa số quốc gia nắm giữ US$ trong các tài khoản tài sản dự trữ quốc gia. Hoa Kỳ có thể làm chậm lại nguồn cung ứng tiền tệ và tăng thuế để đối đầu với lạm phát Hoa Kỳ trong khi thế giới cần nhiều tiền mặt hơn, dưới hình thức US$, để tài trợ cho sự phát triển, kinh doanh và đầu tư. Hoặc là, Hoa Kỳ có thể kích thích nền kinh tế của mình bằng cách đẩy mạnh việc phát triển nguồn cung ứng tiền tệ và hạ thấp thuế vào lúc có quá nhiều US $ còn tồn đọng đến nỗi giá trị của chúng sụt xuống tất cả mọi hoạt động của Hoa Kỳ đều ảnh hưởng tới các quốc gia khác.

SDRs TRONG TƯƠNG LAI

Quyền rút vốn đặc biệt (SDRs) do IMF lập ra như là đơn vị giá trị để thay thế dollar với tư cách 1 tài sản dự trữ.

Quyền rút vốn đặc biệt (SDRs) có thể là 1 bước tiến về phía một loại tiền quốc tế thật sự. US$ đã là một cái gì rất gần với loại tiền tệ như vậy kể từ hệ thống tiêu chuẩn vàng tiền Đệ nhất Thế chiến, nhưng US$ cũng phải phục vụ như một tiền tệ quốc gia, nên vai trò đôi khi mâu thuẫn.

SDRs, việc hạch toán sổ sách lại IMF, được tạo ra năm 1970 bởi sự thỏa thuận của các thành viên IMD. Mục tiêu là nhằm làm cho SDR trở thành tài sản dự trữ chủ yếu trong hệ thống tiền tệ quốc tế.

GIÁ TRỊ SDR: Giá trị SDR căn cứ vào một nhóm 5 loại tiền tệ sau (tỷ lệ phần trăm của mỗi loại tiền ghi trong ngoặc đơn): dollar Mỹ (42), mark Đức (19), yen Nhật (15), bảng Anh (12) và franc Pháp (12). Phản

ánh tầm quan trọng tương đối của các loại tiền tệ trong kinh doanh và *thanh toán, căn cứ vào giá trị xuất khẩu hàng hóa và dịch vụ của các* quốc gia thành viên phát hành tiền tệ này. Năm 86, trọng lượng đồng yen tăng từ 13 đến 15, còn bảng Anh và franc mỗi loại giảm từ 13 còn 12.

Giá trị SDR thông qua US$ được tính toán mỗi ngày bởi The Fund như 1 số trị giá US$ dựa trên tỷ giá hối đoái thị trường của 1 số tiền tệ ghi rõ trong nhóm định giá.

Sự tính toán minh họa giá trị SDR thông qua US$ được trình bày ở Bảng 5-1. Tỷ giá hối đoái đôi khi biến thiên nhiều như giá trị SDR

***Bảng 5-1:** ĐỊNH GIÁ TRỊ SDR ngày 31.08.1988*

Tiền	(1) Số lượng tiền	(2) Tỷ giá hối đoái ngày 31.08	(3) US$ tương đương
Deutsche mark	0.5270	1.87470	0.281112
Jranc Pháp	1.0200	6.36200	0.160327
Yen Nhật	33.4000	136.56000	0.244581
Bảng Anh	0.0893	1.68150	0.150158
Dollar Mỹ	0.4520	1.00000'	0.452000
1SDR =US$			1.28818

Tư liệu: Bộ Ngân khố IMF

Cột 1: Thành phần tiền tệ của nhóm

Cột 2: Tỷ giá hối đoái thông qua đơn vị tiền tệ 1 dollar US ngoại trừ bảng Anh được thể hiện qua dollar Mỹ/1 bảng Anh

Cột 3: US dollar tương đương với số lượng tiền trong cột 1 với tỷ giá hối đoái ở cột 2, và cột 2 chia cho cột 1

SỬ DỤNG SDR

Giá trị SDR ổn định hơn giá trị của bất kỳ tiền tệ đơn lẻ nào, tính ổn định đó đã làm cho SDR càng ngày càng hấp dẫn trong giao dịch quốc tế. Ví dụ, việc thanh toán trong tương lai theo một hợp đồng có thể được thỏa thuận thực hiện bằng một tiền tệ quốc gia với tỷ giá thông qua SDR vào ngày thanh toán, một vài ngân hàng Anh và Thụy

Sĩ ngày nay chấp nhận tài khoản được gọi tên SDRs.

NGƯỜI NẮM GIỮ SDRs. SDRs được nắm giữ bởi IMF, 151 thành viên hiện tại của nó và 16 cơ quan chính thức điển hình là các cơ quan ngân hàng hay phát triển khu vực được IMF qui định. Mọi nơi nắm giữ có thể mua và bán SDRs cả tại chỗ lẫn kỳ hạn và nhận lại hay sử dụng SDRs trong các khoản nợ, cầm đồ, trao đổi, chuyển nhượng hay thanh toán các nghĩa vụ tài chính. Người giữ SDR nhận tiền lời với lãi suất được qui định hàng tuần tham chiếu lãi suất trung bình tại thị trường tiền tệ của 5 quốc gia mà tiền của các quốc gia đó được tính đến trong nhóm định giá trị của SDR.

SDR VỚI TƯ CÁCH TÀI SẢN DỰ TRỮ TRUNG ƯƠNG

Mục đích chủ yếu được hình dung cho SDRs là thay thế tiền và vàng như tài sản dự trữ trung ương của quốc gia. Điều đó chưa xảy ra. Sau việc phân phối 9 tỷ SDRs đầu tiên cho các thành viên năm 1972, chúng đã tạo thành 6,1% dự trữ trung ương, trong khi ngoại hối chiếm 65,3% và vàng 24,5% với tỷ lệ 35$/1 ounce. Có sự phân phối SDR lần 2 năm 1979 là 13 tỷ, nhưng tổng số dự trữ tăng nhanh hơn, để đến 1983, SDRs tạo chỉ có 3,4% dự trữ trung ương. Tiền tệ tăng đến 78,7%, vàng sụt xuống 8,2%, nhưng điều đó căn cứ vào giá trị vàng 35$ /1 ounce. Tại các thị trường vàng, giá vàng tăng vùn vụt đến hơn 800 $ năm 1980, và vàng được kinh doanh giữa 300 $ và 465 $/ounce từ đó cho đến vào năm 1989.

Sự phân phối SDR gần đây nhất cho 141 nước thành viên vào ngày 01.01.1981, với 4,1 tỷ SDR. Tính đến tháng 06.1988, Quỹ tiền tệ thế giới đã phân phối tổng cộng 21,4 tỷ trong 6 lần phân phối, nhưng phần SDR do các quốc gia thành viên năm giữ chỉ có 3,9% tổng số dự trữ không phải vàng.

Sự thiếu nhiệt tình như vậy đối với SDRs với tư cách tài sản dự trữ trung ương có một vài cách giải thích. Dollar và các tiền tệ mạnh khác linh hoạt hơn và có nhiều ích lợi hơn, luôn đạt lợi nhuận thu về cao hơn, và có thể cho nợ hay nợ người khác một cách chính thức - đối lập với con số giới hạn về tiếp cận SDR chính thức.

HỆ THỐNG TIỀN TỆ CHÂU ÂU (EMS)

Sự dàn xếp kiểu con Rắn: bao gồm một số tiền tệ ở Châu Âu. Đứng đầu là Ductsche Mark của Đức. Tỷ giá hối đoái được thỏa thuận, nhưng giá trị các loại tiền tệ có thể biến động lên

đến tỉ giá cao nhất hoặc xuống đến giá thấp nhất.

Hệ thống tiền tệ châu Âu (EMS) là một nhóm các quốc gia Âu châu hợp tác để duy trì đồng tiền của mình ở tỷ giá trao đổi cố định.

Các quốc gia châu Âu ưa chuộng chế độ tỷ giá hối đoái nhất định hơn là trôi nổi. Do tính không ổn định và các nhược điểm, kiểu sắp xếp con Rắn kết thúc vào giữa những năm 70. Một nhóm gồm các quốc gia châu Âu liên kết với nhau năm 1979 và lập nên hệ thống tiền tệ châu Âu (EMS), nhằm lập nên tỷ giá hối đoái nhất định, một phiên bản con Rắn được mở rộng và được cải tiến thêm.

Các quốc gia thành viên EMS (Anh quốc không là thành viên hoàn toàn vào buổi đầu, đồng ý duy trì giá trị tiền tệ của mình trong một phạm vi thỏa thuận liên quan lẫn nhau. Một yếu tố quan trọng, không có trong kiểu con Rắn trước đây, là Quỹ Hợp tác tiền tệ châu Âu (EMCF). Gồm dollar, vàng và các tiền tệ của các quốc gia thành viên, nó được sử dụng để hỗ trợ cho các nỗ lực của các quốc gia thành viên để giữ giá trị tiền tệ của mình trong vòng liên hệ thỏa thuận với các tiền tệ khác.

Một sự khác biệt khác giữa EMS và tiền nhân của nó, kiểu con rắn, là tỷ giá hối đoái của EMS linh hoạt hơn. Nếu một tiền tệ yếu kém hơn tiền tệ khác và chính phủ không thể hoặc sẽ không có những bước chấn chỉnh tình hình, tỷ giá hối đoái EMS có thể được thay đổi. Nếu một quốc gia thành viên không thể làm cho đồng tiền của mình mạnh lên như đã thỏa thuận, nó rút lui và ngưng làm thành viên.

Người đề xướng của EMS, là cựu tổng thống Pháp Valery Giscard d'Estaing và cựu thủ tướng Tây Đức Helmut Schimidt, họ cho rằng đã đến lúc đứa con của họ được phép lớn lên.

Họ đang đẩy mạnh giai đoạn thứ 2 trong kế hoạch liên hiệp tiền tệ và kinh tế của châu Âu. Liên hiệp này sẽ được thực hiện thông qua một Ngân hàng trung ương châu Âu và việc sử dụng tự do đơn vị tiền tệ châu Âu (xem phần sau) của các ngân hàng, các công ty, và các khách hàng trên tất cả 12 quốc gia EC.

Bất chấp sự phản đối từ Ngân hàng trung ương Đức (Bundesbank) và chính phủ Anh quốc, 2 vị trên lạc quan rằng Ngân hàng châu Âu sẽ biến thành sự thực vào năm 1992. Ông Schmidt nói: "Mọi cuộc bàn luận về Ngân hàng châu Âu đều vô ích nếu chúng ta không làm gì cả". Chúng ta phải tạo nên 1 Ngân hàng trung ương châu Âu vì chúng ta cần phải có loại tiền mà các bạn có thể dễ dàng mua 1 cái áo đầm hay 1

vé xe lửa ở Paris hay Madrid".

ĐƠN VỊ TIỀN TỆ CHÂU ÂU (ECU)

Đơn vị tiền tệ châu Âu là giá trị được tạo thành bởi EMS cho việc hạch toán sổ sách các nước thuộc EMS.

Đơn vị tiền tệ châu Âu (ECU) được tạo thành với tư cách tiền tệ kế toán EMS. Giá trị của nó được quyết định bằng cách tham khảo nhóm tiền tệ châu Âu. Trọng lượng mỗi loại tiền thuộc ECU được trình bày ở bảng 5-2.

Sức nặng của chúng thay đổi vào năm 1989 khi Bồ Đào Nha và Tây Ban Nha tham gia EMS. Đồng escudo Bồ Đào Nha được chấp thuận 1% trọng lượng trong khi đồng peseta Tây Ban Nha được ban cho 5%, 6% tổn thất được chia đều cho các tiền tệ khác.

Bảng 5.2: *Thành phần hiện tại của các chỉ số tiền tệ ECU*

Lira Ý	10.2%
Punt Ailen	2%
Bảng Anh	15%
Drachma Hy Lạp	3%
Franc Pháp	19%
Franc Luxembourg	0, 3%
Krone Đan Mạch	7%
Guilder Hà Lan	10, 1%
Franc Bỉ	8,2%
Mark Đức	32,0%

ECU là loại tiền tệ nhóm gồm có một sự pha trộn các loại tiền tệ của 10 nước thành viên Cộng đồng châu Âu hòa lẫn vào cân xứng với sức mạnh nền kinh tế mỗi nước.

ECU đang trở nên được sử dụng rộng rãi hơn trong thị trường trái phiếu châu Âu và các nơi khác; đến năm 1983, số lượng trái phiếu ECU chỉ bị vượt qua bởi số lượng trái phiếu US$ và deutsche mark mà thôi. Phát hành trái phiếu ECU đã tăng từ 190 triệu ECU năm 1981 đến khoảng 9,5 tỷ ECU vào năm 1985; nhưng sau đó tính phổ biến của ECU trong nền tài chính quốc tế hơi giảm sút để rồi đến năm 1988, sự cho

vay quốc tế bằng tiền cho thấy US$ 64,5%; yen, 7,4%; franc Thụy Sĩ 6,2%; bảng Anh 5,7%, ECU và deutsche mark bị giữ chặt ở mức 4,1%.

Một nguyên nhân làm ECU trở nên phổ biến hơn SDR không phải là US$ cũng không phải yen thuộc nhóm tiền tệ quyết định giá trị của nó. Tỷ giá trao đổi US$, đến một phạm vi ít hơn, đồng yen đã biến động rộng hơn nhiều so với phạm vi các loại tiền châu Âu thuộc nhóm ECU. Cả US$ và đồng yen đều thuộc nhóm SDR, vì vậy giá trị của SDR ít ổn định hơn giá trị của ECU.

Một nguyên nhân khác làm cho việc sử dụng ECU qua mặt được việc sử dụng SDR là sự bảo trợ năng động đối với ECU của các chính phủ ở châu Âu, cùng các ngân hàng và các doanh nghiệp; SDR không nhận được một sự ủng hộ nào cả. ECU được sử dụng cho nhiều mục đích khác nhau, các mạng lưới bổ sung và hỗ trợ đã được định vị. Tài khoản ở ngân hàng có thể được gọi tên bằng ECU và sec của du khách ECU đều có sẵn. Giữa các đơn vị của một vài công ty đa quốc gia lớn, các khoản nợ cũng như các khoản tiền cho vay được gọi tên bằng ECU khi họ mua, bán hay vay mượn lẫn nhau.

Các nước bên ngoài Cộng đồng châu Âu đã bắt đầu sử dụng ECU (ví dụ, Liên xô, Cameroon, Rumani, Thụy Điển và New Zealand), mới đây các công ty Hoa Kỳ phát hành trái khoán gọi tên bằng ECU. Các hợp đồng tại các thị trường ở Amsterdam, Chicago và Philadelphia. Cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng 1 hiệp hội các ngân hàng cùng với Ngân hàng Đầu tư Âu châu (1 đơn vị của Cộng đồng châu Âu) đã bắt đầu một hệ thống bù trừ điện tử, nhiều bên đối với các giao dịch ECU. Nó sẽ được điều hành bởi Ngân hàng thanh toán quốc tế, thực hiện các chức năng đối với ECU tương tự việc bù trừ trong giao dịch dollar của Liên bang Hoa Kỳ.

Đến năm 1987, sự nhiệt tình giành cho sự tài trợ ECU đã phần nào nguội lạnh đi, một vài công ty sử dụng ECU đã từ bỏ nó. Dường như có 6 nguyên nhân cho vấn đề này. *Trước tiên:* ECU cho thấy tính hay thay đổi hơn mong muốn bởi vì đồng bảng Anh là đối thủ về giá trị của nó nhưng không lệ thuộc vào luật lệ EMS vì Anh quốc không phải là thành viên. Một nguồn gốc của tính thay đổi nữa là dải biến động 6% của đồng lira (tất cả các tiền tệ thành viên khác có dải 2,25%), và vào năm 1989, đồng peseta Tây Ban Nha và escudo Bồ Đào Nha trở thành phần tử của ECU và nhận dải biến động là 6%.

Thứ hai là: sự bao gồm cả 2 loại tiền yếu thêm vào sẽ làm cho ECU có khả năng phá giá hơn. Sự tin cậy vào ECU đã bị xói mòn do sự tham

gia của loại tiền yếu như drachma Hy Lạp.

Thứ ba: Đức không chấp nhận ECU. Dù người Đức bị thúc ép nên chấp nhận chúng, cho đến nay, các hóa đơn không thể được lập bằng ECU trong giao dịch với Đức.

Thứ tư: đầu tư ECU trả lãi suất không cạnh tranh. Một nhà tài chính Bỉ chuyển sang đồng franc Bỉ để đạt lợi nhuận cao hơn và rủi ro phá giá thấp hơn.

Thứ năm: đối lập với các quốc tệ chính, không có quyền lực trung ương nào quản lý ECU.

Thứ sáu: có những rào cản về tâm lý. Việc sử dụng ECU rộng rãi sẽ lấy đi chủ quyền của chính phủ quốc gia. Thêm vào đó, nhiều công ty không sẵn lòng thâm nhập vào loại tiền bất thường này.

TÌNH HUỐNG NHỎ 5-1:

Điều kiện thanh toán đối với một hợp đồng quốc tế

Bạn là quản trị viên tài chính của một công ty xây lắp Hoa Kỳ. Công ty bạn sắp sửa ký hợp đồng 1 dự án đa phương ở Ý. Thanh toán dần sẽ được thực hiện, nhưng phần lớn tiền sẽ không phải trả cho đến gần kết thúc dự án, 8 hoặc 9 năm trong tương lai.

Công ty bạn muốn được thanh toán bằng US$. Khách hàng Ý muốn thanh toán bằng lira Ý. Bạn lo ngại đồng lira Ý phá giá thông qua US$ theo điều kiện của hợp đồng.

Hãy thảo 1 hợp đồng mà điều khoản thanh toán được thỏa thuận. Sử dụng giá trị đã phát triển IMF hay EMS được bàn trong chương này.

CHƯƠNG 6

CÁC ẢNH HƯỞNG VỀ TÀI CHÍNH

- Chúng tôi đã quen với tính hay thay đổi, bây giờ chúng tôi có thể đương đầu vững vàng với nó

CITICORP, thương gia về trao đổi ngoại tệ

- Thương gia không hoang tưởng, thật sự có quần chúng phía sau họ

VIRICK MARTIN, thương gia tiền tệ,
THỊ TRƯỜNG VỐN MERRIL LYNCH)

- Các quốc gia không phá sản

WALTER WRISTON, chủ tịch, CITIBANK

Mục tiêu nghiên cứu

Trong chương này, bạn sẽ nghiên cứu:

1. Cách đọc và hiểu tỷ giá ngoại hối
2. Sự khác nhau giữa tỷ giá giao ngay và tỷ giá kỳ hạn
3. Vài trường hợp thay đổi tỷ giá hối đoái
4. Sự can thiệp của nhà nước trong thị trường trao đổi tiền tệ.
5. Cách nhận ra rủi ro trong trao đổi tiền tệ
6. Nhà nước kiểm soát tiền tệ
7. Vài ảnh hưởng của lạm phát đối với việc kinh doanh.
8. Chính sách tài chính và tiền tệ gây ra hoặc đọ sức với lạm phát.
9. Tại sao việc kinh doanh phải theo dõi sự phát triển cán cân thanh toán, dự trữ tiền tệ quốc tế, dự đoán tỷ giá hối đoái và tỉ lệ lạm phát tương đối

10. Khủng hoảng nợ ở các nước kém phát triển và vài giải pháp có thể được.
11. Sự kiện Hợp chủng quốc có vị trí đầu tư quốc tế âm thuần túy lớn nhất trên thế giới.

Các từ và khái niệm chính

. Nợ của chính phủ

. Vị trí đầu tư quốc tế âm thuần túy

. Đồng tiền chuyên chở

. Đồng tiền can thiệp

. Cảng an toàn

. Tỷ giá chéo

. Tỷ giá giao ngay

. Tỷ giá kỳ hạn

. Kinh doanh giá cao

. Kinh doanh giá giảm

. Quản lý ngoại hối

. Thúc đẩy xuất khẩu

SỰ KIỆN KINH DOANH

Vào năm 1984, sau khi đồng dollar Mỹ (US$) tăng giá chống lại đồng yen Nhật (Y) trong một đợt tăng hầu như không ngừng từ năm 1981, nhiều "chuyên gia", gồm cả các thương gia về tiền tệ, nghĩ rằng đồng dollar đã đạt đến đỉnh cao nhất. Khi chờ đợi đồng dollar Mỹ giảm giá, thương gia chính của nghiệp vụ liên quan đến tiền tệ Fuji Bank's New York sắp đặt việc bán (bán non) số lượng lớn dollar để phân phối trong tương lai, đánh cuộc rằng ông sẽ kiếm được một món lời khổng lồ khi ông mua những đồng dollar với giá thấp hơn cho nhiều đồng yen nhỏ hơn vào ngày giao hàng.

Ông đã thua cá cược. Thay vì giảm giá, đồng dollar tiếp tục tăng giá, và ông đã mất trắng 48 triệu dollar của hãng Fuji trong khoảng hơn 4 tháng.

Những ảnh hưởng tài chính "không thể kiểm soát được" mà chúng tôi đề cập đến bao gồm những rủi ro trong trao đổi ngoại tệ, cán cân thanh toán quốc gia, thuế, thuế suất, chính sách tài chính và tiền tệ

quốc gia, lạm phát, các nguyên tắc kế toán kinh doanh quốc gia ."Không thể kiểm soát được" có nghĩa là những ảnh hưởng này có nguồn gốc bên ngoài xí nghiệp kinh doanh. Điều đó không có nghĩa là sự quản lý tài chính của các công ty là vô ích đối với việc tối thiểu hóa những điểm bất lợi của mình; những điểm bất lợi đó thậm chí có thể được chuyển thành mặt thuận lợi cho công ty.

GIÁ TRỊ TIỀN TỆ BIẾN ĐỘNG

Một nỗ lực đang được thực hiện để kết lại với nhau các giá trị của phần lớn tiền tệ châu Âu (chủ yếu trong Hệ thống tiền tệ châu Âu (EMS)). Từ khi ra đời hệ thống EMS đã làm cho giá trị tiền tệ trong và ngoài EMS ít bị biến động. Nhưng tiền tệ của các quốc gia thương mại dẫn đầu khác trôi nổi và biến động về giá trị một cách tương đối lẫn nhau và đối với EMS. Các quốc gia đó gồm Úc, Anh, Canada, Nhật và Hoa Kỳ.

Giám đốc tài chính của công ty phải nắm được cách bảo vệ chống lại tổn thất và đánh giá một cách lạc quan những lợi ích từ những biến động như vậy. Mức độ rủi ro về trao đổi tiền tệ khi một quốc gia đình chỉ hay giới hạn khả năng chuyển đổi tiền tệ của quốc gia đó, vị giám đốc trên phải cố gắng tiên liệu và tối thiểu hóa hoặc tránh những tổn thất từ những cổ phần lớn không chuyển đổi được hoặc tiền tệ sử dụng một cách hạn chế.

Khi bạn muốn đổi tiền tệ này sang tiền tệ khác, việc đầu tiên bạn phải làm là tìm giá trị của loại tiền tệ mà bạn có và loại tiền bạn muốn đổi. Bản báo giá, trao đổi tiền tệ quốc tế mà bạn sẽ xem xét được đăng trong các ấn bản kinh doanh như The Wall Street Journal hoặc tờ Financial Times và trong các mục về kinh doanh ở các báo chính.

BẢNG YẾT GIÁ NGOẠI HỐI

Các bảng yết giá ngoại hối - giá của một loại tiền tệ được biểu đạt thông qua loại tiền tệ khác - có thể làm bạn nhầm lẫn cho đến khi bạn đã nghiên cứu xem chúng được trình bày như thế nào. Trong các thị trường trao đổi tiền tệ trên thế giới, đồng dollar Mỹ (US$) là đơn vị phổ biến được chuyển đổi cho các loại tiền tệ khác. Ngay cả khi một người muốn đổi đồng Yen Nhật ra đồng Bảng Anh (), việc mua bán diễn ra như sau: lấy đồng yen mua đồng dollars US, rồi lấy đồng dollar US mua đồng Bảng Anh. Lý luận quá trình này có tính lịch sử và thực tế.

Xét về lịch sử, hệ thống tiền tệ quốc tế được thiết lập tại Breton ngay trước khi Thế chiến thứ II kết thúc đã đặt giá trị đồng US$ thông

qua vàng là $35/ounce vàng. Giá trị của các loại tiền tệ cơ bản khác sau đó được xác định thông qua đồng US$, ví dụ, đồng yen trị giá 0,28 xu U.S (1 xu =1/100 dollar), đồng franc Pháp trị giá 18 xu, đồng Mark Đức trị giá 27 xu, và bảng Anh trị giá 2,40 US$. Nói cách khác, đồng dollar Mỹ được thiết lập như một loại tiền tệ cơ bản của trung tâm hệ thống tiền tệ thế giới.

TIỀN TỆ CHUYÊN CHỞ là 1 loại tiền tệ được sử dụng như 1 phương tiện vận chuyển cho đầu tư hay mậu dịch quốc tế

TIỀN CAN THIỆP là 1 loại tiền tệ được 1 quốc gia sử dụng để tham dự thị trường trao đổi ngoại tệ (ví dụ, sử dụng số dollar U.S. dự trữ của mình để mua - và do đó tăng sức mạnh - đồng tiền của chính mình)

Những lý do thực tế cho việc tiếp tục duy trì vị trí trung tâm của đồng US$ là những chức năng riêng mà nó thực hiện trên thế giới. Nó là tài sản dự trữ trung tâm chủ yếu của nhiều quốc gia. Nó là đồng tiền chuyên chở và là đồng tiền can thiệp được sử dụng nhiều nhất đồng US$ được ưa chuộng nhiều nhất trên toàn cầu được gọi nôm na là nơi trú ẩn an toàn. Thậm chí khi cơ hội đầu tư và lãi suất của Mỹ trở nên kém hấp dẫn, người ta vẫn có cảm giác rằng tiền vẫn an toàn khi nó nằm trong chứng khoán hay bất động sản thuộc Mỹ.

Xét về sự công nhận của toàn thế giới, nếu bạn đi du lịch quốc tế với đồng US$, bạn sẽ nhận thấy được tiếp đón trọng vọng ở mọi nơi.

Mặc dù đồng US$ vẫn là loại tiền tệ được sử dụng nhiều nhất, các loại tiền tệ của các quốc gia công nghiệp khác cũng vẫn quan trọng trong giao dịch quốc tế và đang phát triển hơn. Đặc biệt đối với đồng Deutsche Mark (DM) của Đức và đồng yen Nhật. Tuy đa số các chuyển đổi tiền tệ thông qua đồng US$ vẫn có thể dùng đồng yen mua (bán) đồng bảng Anh 1 cách trực tiếp. Tỷ giá trao đổi mua bán trực tiếp giữa các loại tiền tệ không phải US$ được gọi là tỷ giá chéo.

NƠI TRÚ ẨN AN TOÀN liên quan đến đồng dollar Mỹ, một khái niệm chính trị dựa trên sự tin tưởng rằng Hoa Kỳ không thích hợp lắm so với các quốc gia khác cho một chính phủ cộng sản hay xã hội chủ nghĩa lãnh đạo hoặc lệ thuộc vào một cuộc cách mạng hay đảo chính quân sự

TỶ GIÁ CHÉO Tỷ giá trao đổi tiền trực tiếp giữa các loại tiền tệ không phải US$; thường được định giá bằng cách dùng một loại tiền nào đó mua đồng US$ (ví dụ, dùng bảng Anh) sau đó sử dụng những đồng US$ này để mua loại tiền tệ khác (ví dụ, mua đồng yen)

Căn cứ vào bảng 6-1, bạn sẽ thấy rằng giá cho một đồng deutsche mark CHLB Đức. Ở cuối danh sách bên cạnh chữ là 5321. Có nghĩa là 1 DM trị giá 0,5321 US$. Đối với đồng yen, được kê giá là .007671, có nghĩa là mỗi đồng yen trị giá bằng 0,07671US $ hai loại tiền tệ trị giá hơn 1 US$ vào ngày 31.01.1989, là "Bahrain (Dinar)" với giá 2,6521 $ và "Bảng Anh" với giá 1,7515 $

Sẽ biết được nhiều hơn khi đọc bảng kê tỷ giá trao đổi. Sử dụng bảng 6-1, bạn sẽ thấy số .5357 bên phải dòng chữ "Tây Đức (mark) .5321". Bây giờ hãy nhìn lên phía trên cùng của cột số này, bạn sẽ thấy những chữ viết phía trên cùng của cột số này, bạn sẽ thấy những chữ viết tắt "Tues" và "Mon". Bạn có thể đoán được .5321 là giá cuối ngày mua bán, thứ Ba 31.01.1989, trong khi .5357 là giá cuối ngày mua bán trước đó. Hai giá này cho bạn biết đồng US$ được tăng lên một chút.

Đồng mark Đức trong suốt ngày mua bán thứ Ba; 1 DM trị giá 0,5321 US$ vào cuối ngày thứ Ba, trong khi nó trị giá nhỏ hơn nhiều, 0,5357 US$ vào cuối ngày thứ Hai.

Có một cách khác diễn tả mối quan hệ giá trị giữa các loại tiền tệ. Hãy nhìn lại chữ "W. Germany (mark)" trong bảng 6-1, nhìn sang bên phải của những số mà chúng tôi đã đề cập đến. Bạn sẽ thấy 1 cột "Tues." và 1 cột "Mon." khác; giá ghi ở cột "Tues." là 1,8740, trong khi dưới cột "Mon." là 1,8665. Những giá này cho ta biết cần có bao nhiêu mark Đức để mua 1 US$ vào cuối những ngày mua bán đó, và chúng là những hình phản chiếu của 2 số bên trái. Hãy quan sát để thấy rằng cần khoản hơn 1 đồng xu Đức để mua 1 US$ sau ngày mua bán Thứ Ba so với ngày mua bán Thứ Hai, nói cách khác, đồng DM đã giảm 1 chút đối với đồng USD.

Tỷ giá trao ngay là tỷ giá trao đổi giữa 2 loại tiền tệ để giao ngay trong vòng 2 ngày kinh doanh

Tỷ giá kỳ hạn là tỷ giá trao đổi giữa 2 loại tiền tệ cần phân phối trong tương lai, thường là 30, 60, 90 hay 180 ngày

KINH DOANH THEO GIÁ CAO - khi tỷ giá kỳ hạn của 1 loại tiền lớn hơn tỷ giá giao ngay

KINH DOANH THEO GIÁ GIẢM - Khi tỷ giá kỳ hạn của 1 loại tiền yếu hơn tỷ giá giao ngay.

Bảng 6-1. *TỶ GIÁ TRAO ĐỔI (thứ Ba, 31.01.1989)*

Quốc gia (tiền)	US$ tương đương		Tiền tương đương 1 US$	
	Thứ Ba	Thứ Hai	Thứ Ba	Thứ Hai
Achentina	.058173	.058173	17.19	17.19
Úc	.8887	.8805	1.1252	1.1357
Áo	.7566	0.7616	13.21	13.13
Bahrain	2.6521	2.6521	.37705	.37705
Bỉ (Franc)				
Tỷ giá thương mại	.02540	.02558	39.35	39.08
Tỷ giá tài chính	.02530	.02546	39.52	39.27
Brazil	1.0101	1.0101	.99000	.99000
Anh	1.7515	1.7575	.5709	.5689
Kỳ hạn 30 ngày	1.7465	1.7525	.5726	.5706
Kỳ hạn 90 ngày	1.7367	1.7426	.5758	.5738
Kỳ hạn 180 ngày	1.7253	1.7313	.5796	.5776
Canada	.8552	.8463	1.1845	1.1815
Kỳ hạn 30 ngày	.8430	.8453	1.1861	1.1830
Kỳ hạn 90 ngày	.8403	.8425	1.1900	1.1869
Kỳ hạn 180 ngày	.8363	.8385	1.1957	1.1925
Chi lê (tỷ giá chính thức)	0040816	.0040816	245.00	245.00
Trung Quốc	.268672	.268672	3.7720	3.7220
Colombia	.002915	.002915	343.00	343.00
Đan Mạch	.1370	.1370	7.2990	7.2475
Ecuador				
Tỷ giá thả nổi	0018587	.0018586	538.00	538.00
Phần Lan	.2314	2324	4.3205	4.3015
Pháp	.1565	.1576	6.3875	6.3445
Kỳ hạn 30 ngày	.1566	.1576	6.3855	6.3420
Kỳ hạn 90 ngày	.1566	.1578	6.3820	6.3365
Kỳ hạn 180 ngày	.1568	.1580	6.3740	6.3270

Hy Lạp	.006451	.006410	155.00	156.00
Hồng Kông	.128246	.128205	7.7975	7.8000
Ấn Độ	.0659630	.0659630	15.16	15.16
Indonesia	.006783	005783	1729.00	1729.00
Ireland	1.4316	1.4316	.6985	.6985
Israel	.5503	.5503	1.81780	1.8170
Ý	.0007293	.0007331	1371.00	1364.00
Nhật	.007671	.007704	130.35	129.80
Kỳ hạn 30 ngày	.007701	007733	129.85	129.30
Kỳ hạn 90 ngày	.007761	.007794	128.84	128.29
Kỳ hạn 180 ngày	.007842	.007886	127.34	126.80
Jordan	2.0781	2.0781	.4812	.4812
Kuwait	3.4762	3.4762	.2876	.2876
Lebanon	.001897	.001897	527.00	527.00
Mã Lai	.36650	.36589	2.7785	2.7330
Malta	2.9455	2.9566	.3395	.3395
Mêhicô				
Tỷ giá thả nổi	.0004347	.0004347	2300.00	2300.00
Hà Lan	.4715	.4743	2.1208	2.1080
Tân Tây Lan	.6025	.6055	1.6597	1.6515
Na Uy	.1478	1.1484	6.7635	6.7365
Pakistan	.05277	.05277	18.95	18.95
Peru	.0005903	.0005903	1694.00	1694.00
Philippine	.048520	.048520	20.61	20.61
Bồ Đào Nha	.006558	006558	152.47	152.47
Saudi Arabia	.2667	.2667	3.7495	3.7405
Singapore	.5175	.5170	1.9320	1.9340
Nam Phi				
Tỷ giá thương mại	.4157	.4157	2.4055	2.4055
Tỷ giá tài chính	.2551	.2551	3.9200	3.9200
Nam Triều Tiên	.0014705	001,4705	680.00	680.00

Tây Ban Nha	.0085506	.008643	116.95	115.70
Thụy Sĩ	.1572	.1577	6.385	6.3390
Kỳ hạn 30 ngày	.6267	.6317	1.5956	1.5830
Kỳ hạn 90 ngày	.6302	.6454	1.5866	1.5736
Kỳ hạn 180 ngày	.6358	.6512	1.5726	1.5594
Đài Loan	.02616	.03616	27.65	27.65
Thái Lan	.039385	.039385	25.39	25.39
Thổ Nhĩ Kỳ	.0005390	.0005390	1855.00	1855.00
Ả rập thống nhất	.2772	.2772	3.6725	3.675
Uruquay				
Tỷ giá tài chính	.002150	.002150	465.00	465.00
Venezuela				
Tỷ giá thả nổi	.02610	.02610	38.30	38.30
Tây Đức (mark) .5321	.5357	1.8740	1.8665	
Kỳ hạn 30 ngày	.5335	.5444	1.8503	1.8366
Kỳ hạn 90 ngày	.5363	.5401	1.8646	1.8514
Kỳ hạn 180 ngày	.5404	.5444	1.8503	1.8366
SDR	1.31093	1.30880	0.76820	.764061
ECU	1.12004	1.11725	...	...

TỶ GIÁ KỲ HẠN

Tỷ giá kỳ hạn là giá hôm nay theo cam kết của 1 bên sẽ giao hoặc nhận từ bên kia 1 số tiền đã thỏa thuận vào 1 ngày được xác định sẵn trong tương lai. Bản cam kết là 1 hợp đồng kỳ hạn, đối với các loại tiền được mua bán thường xuyên thì các hợp đồng như vậy luôn có hiệu lực căn bản là 30, 60, 90 hay 180 ngày. Bạn có thể thương lượng với ngân hàng về các khoảng thời gian khác nhau hoặc đối với các loại tiền tệ khác.

Căn cứ dòng báo giá "W. Germany (Mark) 30-day Forward", bạn thấy ghi rằng .5335. So sánh với tỷ giá giao ngay .5321, bạn có thể thấy phải sử dụng nhiều US$ hơn để mua đồng DM để phân phối trong 30 ngày so với phân phối ngày hôm nay. Nhìn vào dòng 90 và 180-day bạn có thể thấy tiền bù lớn hơn. Điều đó có nghĩa là các thương gia ở thị trường buôn bán kỳ hạn nghĩ rằng đồng mark Đức sẽ tăng giá trong

tương quan với đồng US$ ít nhất trong 6 tháng. Người ta nói đồng DM được kinh doanh theo giá cao trong thị trường buôn bán kỳ hạn. Nếu giá DM kỳ hạn thấp hơn giá giao ngay, người ta nói chúng được bán theo giá hạ.

Tỷ giá bán ngoại hối ở New York bên dưới đây áp dụng cho mua bán giữa các ngân hàng trong khoảng tiền 1 triệu $ hoặc hơn, được kê giá vào lúc 3 giờ chiều phương Tây do Bankers Trust Co.. Các giao dịch buôn bán lẻ cung cấp ít đơn vị tiền tệ hơn cho 1 dollar

QUÁ NHIỀU ĐỒNG YEN, QUÁ ÍT ĐỒNG BẢNG

Hãy nhìn lại bảng 6-1, bạn sẽ thấy phải mất khoảng 130 yen để mua 1 US$, trong khi đó dưới 1 Bảng Anh đủ để mua 1 dollar. Nhìn lướt từ trên cột xuống dưới cột, bạn sẽ thấy phải cần 1,729 rupiah Indonesia để mua 1 US$ và mỗi loại tiền được yết giá bằng 1 số khác nhau.

Như ta đã thấy, các loại tiền tệ của các quốc gia lớn trên thế giới được định giá trong tương quan với US$ vào cuối Đệ nhị thế chiến. Những tỷ giá trao đổi đó là những tỷ giá trong thị trường vào thời điểm đó; chúng là những sự ngẫu nhiên có tính lịch sử. Kể từ 1973, giá trị tương đối của tiền tệ, khả năng chuyển đổi của chúng, tiền mạnh hay tiền yếu (khó chuyển đổi sang tiền khác), đều được định bởi khối lượng cung và cầu của thị trường ngoại hối. Những khối lượng đó bị ảnh hưởng bởi các chính sách tài chính và tiền tệ, chính sách mậu dịch, vân vân của các Chính phủ. Như vậy, số lượng đơn vị một loại tiền cho một US$ trong bất kỳ ngày đã định nào đó, nó phải phản ảnh sức mạnh tương đối của loại tiền ấy.

Giá của một hợp đồng kỳ hạn là giá chiết khấu hay giá cao đòi hỏi trên tỷ giá giao ngay. Dù có giá cao hay giá chiết khấu, giá cả của nó phụ thuộc vào triển vọng của cộng đồng tài chính thế giới, công việc kinh doanh, các cá nhân và các chính phủ về những gì tương lai sẽ mang đến. Những yếu tố liên quan trong các vấn đề xem xét như dự đoán cung và cầu đối với 2 loại tiền, lạm phát tương đối trong 2 quốc gia, năng suất tương đối và thay đổi chi phí về lao động tính theo đơn vị, các kết quả bầu cử dự tính, các diễn biến chính trị khác, các cơ cấu thị trường trao đổi tiền tệ, chính sách tiền tệ và tài chính của chính phủ được dự tính.

GIÁ HỎI MUA VÀ GIÁ CHÀO BÁN

Khi du khách hay thương gia quan hệ tiếp xúc với một ngân hàng hay một đại lý chuyển đổi tiền để mua hay bán tiền, họ nhận thấy có giá hỏi mua và giá chào bán. Giá mua thì thấp hơn. Giá yết cho france Pháp có thể là .16 giá mua và .17 giá bán. Nếu khách hàng có franc cần bán, ngân hàng hay đại lý sẽ đặt giá - cho giá - 16 xu (xu Mỹ) cho mỗi franc. Nếu khách hàng muốn mua franc, ngân hàng hay đại lý đề nghị 17 xu, một giá cao hơn. Sự chênh lệch đem lại 1 mức lời cho ngân hàng hay đại lý.

TỶ GIÁ TÀI CHÍNH VÀ THƯƠNG MẠI

Trong bảng 6-1, bạn hãy lưu ý hai bản phúc trình tại chỗ của Bỉ và Nam Phi. Chúng cho những tỷ giá tài chính và thương mại. Tỷ giá thương mại dành cho giao dịch xuất/nhập khẩu, còn tỷ giá tài chính dành cho mọi giao dịch khác.

TỶ GIÁ TRAO ĐỔI BIẾN ĐỘNG TẠO RA RỦI RO

Khi hoạt động làm ăn của bạn liên quan đến nhiều quốc gia thì bạn phải giao dịch bằng nhiều loại tiền. Ví dụ, một công ty Mỹ xuất khẩu sang Pháp, trong đa số các trường hợp đều muốn nhận tiền US$. Nếu dính líu đến tín dụng, để khỏi phải thanh toán khi hàng được giao, thì một trong các bên sẽ có một rủi ro về trao đổi tiền tệ. Nếu bên nhập khẩu Pháp đồng ý thanh toán bằng franc Pháp, lúc đó bên xuất khẩu Mỹ sẽ chịu một rủi ro rằng giá trị đồng franc Pháp sẽ giảm và như vậy khi nhận tiền franc Pháp sẽ mua được ít US$ hơn khi chúng được trả vào ngày giao hàng sớm hơn. Mặt khác, nếu bên nhập khẩu Pháp đồng ý trả US$ trong thời điểm tương lai, thì bên nhập khẩu này sẽ chịu rủi ro đó

Giám đốc tài chính của công ty không thể không được trang bị để đối phó với loại rủi ro này. Một nguy cơ tiềm tàng cho công ty có tài sản có thể tiến hành quản lý ngoại hối.

QUẢN LÝ (KIỂM SOÁT) NGOẠI HỐI

Kiểm soát chuyển đổi tiền tệ là quản lý của chính phủ giới hạn việc sử dụng hợp pháp một loại tiền trong giao dịch quốc tế

Việc kiểm soát chuyển đổi tiền tệ giới hạn hay ngăn cấm việc sử dụng hợp pháp một loại tiền trong các giao dịch quốc tế. Điển hình là,

giá trị của tiền được cố định một cách tùy ý với tỷ giá cao hơn giá trị của nó trong thị trường tự do, sắc lệnh qui định mọi sự mua hay bán các tiền tệ khác phải được tiến hành thông qua cơ quan chính phủ. Thị trường chợ đen chắc chắn nhảy vọt, nhưng điều đó ít có lợi cho giám đốc tài chính, người luôn muốn tránh vi phạm luật pháp của quốc gia nơi công ty đang hoạt động. Thêm vào đó, thị trường chợ đen hiếm khi nào điều tiết các giao dịch chuẩn mực liên quan đến kinh doanh đa quốc gia.

Vì vậy, công ty, cùng với những người nắm giữ tiền bị kiểm soát hay bị phong tỏa, phải trả cao hơn tỷ giá thị trường tự do nếu chính phủ cho phép mua ngoại tệ. Nếu chính phủ không cho phép hoặc nếu giá ngoại tệ cao một cách không kinh tế (không có lời). Loại tiền bị phong tỏa chỉ có thể được sử dụng trong nước. Việc này nảy sinh ra các vấn đề tìm kiếm sản phẩm thích hợp để mua hoặc các đầu tư thực hiện trong nước.

Người ta sẽ dùng đến những biện pháp cực đoan rõ rệt để đem tiền bị phong tỏa ra khỏi các quốc gia có kiểm soát ngoại hối. Cách đây một vài năm, ở phía Tây nước Pháp, một nhân viên của một công ty hoạt động tại Pháp đã buộc trên một sợi dây nịt tiền lớn được gói bằng những tờ franc Pháp giá trị lớn. Sau đó anh ta mang vào người đôi cánh và bay lướt đến Thụy Sĩ, tại đó anh ta mua francs Thụy Sĩ và ký gửi ở tài khoản ngân hàng Thụy Sĩ.

Ở New Delhi, một quản lý địa phương của 1 Hãng hàng không quốc tế quan trọng đã giao 1 vali tiền Scotch cho 1 viên chức chính phủ. Sau đó không lâu, cơ quan mà viên chức đó làm việc cho phép Hãng hàng không sử dụng rupee bị phong tỏa để mua gần 20 triệu US$ và chuyển chúng về quốc gia của hãng hàng không.

Những biện pháp cực đoan trên nhằm biến đổi tiền bị phong tỏa thành tiền có khả năng chuyển đổi, tất nhiên, là bất hợp pháp. Đa số các giám đốc tài chính không dùng đến những biện pháp như vậy, mà họ có thể thực hiện từng bước hợp pháp để bảo vệ công ty khỏi tác động có hại của việc kiểm soát chuyển đổi tiền tệ. Những bước đó được đề cập trong chương 18.

Bảng 6-2 trình bày quy tắc và luật lệ kiểm soát việc chuyển đổi tiền tệ ở một vài quốc gia. Bạn có thể thấy việc kiểm soát giữa quốc gia này với quốc gia khác và thậm chí trong một nước đều có sự khác biệt tùy thuộc vào cách thức giao dịch. Trên nguyên tắc chung, chỉ những quốc gia công nghiệp hóa giàu có mới có ít hoặc không có kiểm soát

chuyển đổi tiền tệ. Chúng là thiểu số của các quốc gia trên thế giới và vì vậy đa số các quốc gia đều phải chịu kiểm soát việc chuyển đổi. Các doanh nhân quốc tế phải nghiên cứu cẩn thận các qui tắc và luật lệ đó cả trước khi lẫn trong khi làm ăn ở bất kỳ quốc gia nào. Ngay cả các nước công nghiệp hóa cũng có vài hạn chế.

Bảng 6-2. *Bảng so sánh việc kiểm soát hối đoái toàn cầu*

Quốc gia (tiền)	**Môi trường có điều chỉnh**	**Vay từ nước ngoài**	**Đầu tư trực tiếp có doanh thu**	**Đầu tư vào chứng khoán có doanh thu**
Achentina (austral, A)(1)	2 tầng FX kể từ tháng 10; tỷ giá chính thức để mua bán và nợ nước ngoài; tỷ giá thị trường tự do đối với các giao dịch khác	Thời hạn phải được cố định trước,ít nhất là 1 năm	Tổng số dưới 5 triệu và sự tung cổ phiếu ra dưới 30% vốn của công ty được cho phép tự do	cho phép tự do đối với các cổ phần được liệt kê có tổng giá trị dưới 2 triệu
Chilê (peso,$)(2)	Đang mở rộng tự do, tỷ giá FX chính thức định bởi Banco Central sử dụng cho hầu hết các giao dịch	Đòi hỏi có đăng ký và chấp thuận nợ	Đầu tư trên 5 triệu $ hay trong các khu vực nào đó đòi hỏi có sự phê chuẩn	Cho phép tự do
Trung Quốc (renminbi RmB) (3)	Thiếu FX dữ dội; các trung tâm ngoại hối mới cung cấp khối lượng rất nhỏ và tiền cược cao	1 vài thể nhân địa phương có thể vay nước ngoài có hạn chế	quá trình phê chuẩn tiêu tốn thời gian,giá trị tài sản nước ngoài tối thiểu, 25%	Không có thị trường nào hiện diện
Ai Cập (pound,*E) (4)	Mọi giao dịch đều theo tỷ giá thị trường tự do, trừ nhập khẩu hàng thiết yếu, xuất khẩu hàng truyền thống (ví dụ: cotton), và giao dịch công ty dầu. Tất cả giao dịch này theo tỷ giá *E 0, 7: 1 US$	Cho phép các dự án mới nếu kế hoạch tài chính được chuẩn y và cho các dự án đang diễn ra? nếu chúng phát huy FX để phục vụ cho món nợ	Cần phải được phê chuẩn; cho phép tự do trong các khu vực cần vốn và tài chuyên môn nước ngoài	Cần phải có phê chuẩn; sở hữu nước ngoài bị hạn chế trong nghiệp vụ ngân hàng

Pháp (Fran, F) (5)	đang trong quá trình loại trừ kiểm soát những tồn động	cho phép tự do	Cho phép tự do, nhưng cần phải khai báo trước để chính quyền có thể kiểm tra nguồn vốn	Luật lệ quy tắc được nới lỏng dần dần
Đức (deutsche mark, DM) (6)	Tự do hoàn toàn	Cho phép tự do	Không cần phê chuẩn; Luật lệ chống độc quyền phải được xem xét nghiêm ngặt	Cho phép tự do
Hồng Kông (dollar,$) (7)	Mọi sự kiểm soát đã hủy bỏ từ tháng 12.1972	cho phép tự do	cho phép tự do, phải tuân theo thủ tục đăng ký kinh doanh tại địa phương	cho phép tự do
Ấn Độ (rupee,Rs) (8)	Quản lý nghiêm ngặt tỷ giá FX được quản lý; thị trường song hành tồn tại, ở giá cao 15 - 20%	Đòi hỏi có phê duyệt; sự vay mượn thường bị giới hạn đối với đầu tư vốn	đòi hỏi có phê duyệt; các thể nhân nước ngoài tối đa; 40% trong mọi trường hợp	Hạn chế vốn hỗ tương cho phép
Nhật (yen) (9)	Tiếp tục mở rộng tự do; việc quản lý vẫn còn ở 1 vài ngành (ví dụ, ngành đan lưới)	cho phép tự do; phải báo cáo với Bộ Tài chính	Phải khai báo trước 3 tháng	Luôn luôn phải khai báo
Nigeria (naira,N) (10)	Bị quản lý chặt; 2 tỷ giá hối đoái khác nhau - tỷ giá liên ngân hàng và tỷ giá FEM. Tỷ giá FEM được định khi bán đấu giá 2 tuần 1 lần	Do bộ Tài chính phê duyệt	Cần có phê duyệt của Bộ Tài chính và Bộ ngoại vụ, giới hạn đối với thể nhân nước ngoài thay đổi,không được phép sở hữu 100%	Cần có phê duyệt của Bộ Tài chính

Saudi Arabia (riyal,Sr) (11)	Không giới hạn việc di chuyển vốn trong hay ngoài nước	Cho phép tự do	Cho phép tự do	cho phép tự do
Thụy sĩ (Franc, SwF)(12)	Việc quản lý thường đã bị hủy bỏ,,nhưng chính phủ vẫn áp dụng những hạn chế trong quá khứ	Cho phép tự do	trừ 1 vài dịch vụ công cộng	Cho phép tự do đối với các cổ phần có đăng ký
Vương quốc Anh (đồng bảng Anh,) (13)	Mọi kiểm soát đã bị xóa bỏ	Cho phép tự do	Cho phép tự do,dù sự tiếp quản phải được xem xét bởi Bộ Thương mại	Cho phép tự do
Hoa Kỳ (dollar,$) (14)	Hầu như không có sự quản lý nào	Cho phép tự do	Cho phép tự do đối với phần lớn các khu vực; 1 vài bang có hạn chế riêng	Cho phép tự do đối với đa số các khu vực

Tư liệu từ: Business International Money Report, 25.07.1988

FX: ngoại hối

CB: ngân hàng trung ương quốc gia

FEM: thị trường hối đoái

CÁN CÂN THANH TOÁN

Cán cân thanh toán đã được đề cập chi tiết trong chương 5, nhưng chúng tôi sẽ rất thiếu sót nếu không lưu ý rằng nó là một ảnh hưởng tài chính quan trọng. Tình trạng cán cân thanh toán của một quốc gia sẽ nói lên khả năng quản lý của Chính phủ. Nếu cán cân thanh toán thiếu hụt, chính phủ có thể sẽ nghiên cứu một hay nhiều biện pháp thị trường hay phi thị trường để sửa đổi hay ngăn chặn sự thiếu hụt đó. Trong quản lý cần cảnh giác trường hợp tiền tệ mất giá hay chính sách tài chính và tiền tệ bị thu hẹp để có thể làm giảm lạm phát. Một khả năng khác về quản lý thương mại hay tiền tệ có thể xảy ra. Nếu đoán trước được, việc quản trị công ty có thể điều chỉnh phù hợp với chính sách chính phủ hoặc ít nhất cũng làm giảm bớt hậu quả của chúng.

Khuyến khích xuất khẩu:

Giảm thuế, trợ vốn lãi suất thấp, viện trợ nước ngoài hay các thuận lợi khác từ chính phủ nhằm khuyến khích doanh nhân xuất khẩu và khách hàng nước ngoài mua hàng hóa và dịch vụ.

Một trong những kích thích xuất khẩu phổ biến nhất là việc tài trợ vốn cho xuất khẩu do một cơ quan chính phủ chào giá cho khách hàng nước ngoài lãi suất thấp hơn các nguồn tiền tệ khác. Thỉnh thoảng các khoản vay của cơ quan được kèm theo một nguồn viện trợ không cần phải hoàn lại.

Các quốc gia có thu thuế trị giá gia tăng (V.A.T) (xem chương 11) được GATT cho phép giảm thuế cho các nhà xuất khẩu. Điều này làm cho hàng xuất khẩu đỡ đắt hơn và như vậy lại cạnh tranh nhiều hơn.

THUẾ SUẤT HAY THUẾ

Các từ suất thuế hay thuế có thể sử dụng thay thế cho nhau. Các thuế này có thể cao hay thấp, trong kinh doanh việc giảm thuế đến mức tối thiểu là điều rất quan trọng. Thuế đã được xếp loại là những ảnh hưởng tài chính, vì vậy cần phải được đề cập đến một cách tường tận.

Cộng đồng Châu Âu (EC) và các nhóm quốc gia khác đã hạ thấp hoặc hủy bỏ thuế về mậu dịch đối với các quốc gia thành viên. Dự án EC 1992 là một nỗ lực để dẹp bỏ hết mọi chướng ngại về dân tộc, dịch vụ, hàng hóa và vốn giữa 12 quốc gia thành viên. Những phát triển như vậy đã góp thêm những chiều hướng mới vào các quá trình đi đến quyết định của các công ty không thuộc trong nhóm.

VIỆC ĐỊNH THUẾ

Hầu hết các việc kinh doanh quốc tế do các công ty điều khiển, chúng tôi quan tâm đến các suất thuế các công ty phải trả và các thuế đánh vào các công ty. Vấn đề nêu ra là các công ty không nộp thuế; họ chỉ tập trung thuế. Quần chúng là người nộp thuế. Thuế có thể được thu thập từ khách hàng ở giá cao hơn, từ các nhân viên lương thấp hơn, từ những người cầm phiếu chứng khoán có phần cổ tức hoặc phần thu lợi từ vốn thấp hơn, hoặc từ các nhà cung cấp có các đơn đặt hàng nhỏ hơn. Tuy nhiên, ngay cả khi các công ty hành động với tư cách là người thu thuế hơn là chịu gánh nặng chủ yếu, họ cũng quan tâm hết sức đến việc giảm thuế đến mức tối thiểu. Nếu một công ty có thể đạt một mức thuế

thấp hơn đối thủ của mình, thì công ty có thể hạ thấp giá cho khách hàng của mình hoặc làm cho lợi nhuận cao hơn nhằm trả lương và chia lời cổ phần cao hơn. Nếu giá cổ phần trong của công ty có khuynh hướng tăng, làm cho công ty có uy tín hơn đối với các khách hàng.

Toàn bộ vấn đề này là xác thực đối với mọi công ty, nhưng các công ty đa quốc gia có nhiều loại thuế suất ở nhiều quốc gia do đó có nhiều rủi ro hơn và cũng có nhiều cơ hội để tiết kiệm thuế.

THUẾ KHÁC NHAU Ở CÁC QUỐC GIA KHÁC NHAU

Các suất thuế và sự cấu thành nước này khác với nước kia. Chúng cũng thay đổi theo thời gian trong mỗi quốc gia.

Tổng nguồn thu thuế ở Mỹ đã tăng từ 24% GDP năm 1955 đến 29% vào năm 1987; ở Nhật, từ 17% đến 29%; và ở Anh, từ 30% đến 38%. Thụy Điển được coi là tăng cao nhất.

LẠM PHÁT

Tình trạng hầu hết giá cả mọi thứ đều tăng giá trong một khoảng thời gian đã trở nên quen thuộc. Lạm phát lây lan có thể là nguyên nhân chính kết thúc sự bùng nổ kinh tế thế giới chưa từng thấy kéo dài từ cuối Đệ nhị Thế chiến đến tận năm 1973. Khi giá cả hàng hóa mậu dịch quốc gia tăng lên do sự kết hợp việc gia tăng nhu cầu và nguồn cung cấp tiền tăng ở mọi quốc gia DCs, cơn sốt lạm phát đã lan ra từ một DC đến các quốc gia khác.

Ảnh hưởng của lạm phát lên lãi suất

Lạm phát rõ ràng là một ảnh hưởng tài chính từ bên ngoài công ty nhưng là ảnh hưởng mà các giám đốc tài chính phải giải quyết bằng mọi khả năng của mình. Xem bảng 6-3 cho thấy ảnh hưởng của lạm phát lên giá trị của đồng tiền do công ty làm ra! Đức và Nhật có lãi suất và lạm phát thấp nhất, còn các quốc gia có lạm phát cao hơn phải chịu các chi phí về lãi suất cao hơn.

Chính sách thuế khóa và tiền tệ tác động đến lạm phát

Các biện pháp điều khiển chính sách tài chính và tiền tệ của các quốc gia có thể gây ra lạm phát hoặc loại trừ được nó. Chính sách tiền tệ là việc quản lý sự lưu hành của tiền tệ, cho dù nó đang phát triển, ở

nhịp độ nào. Chính sách tài chính nhằm vào vấn đề thu và chi tiền tệ của chính phủ. Đó là những loại thuế nào ở những thuế suất nào, Chính phủ chi tiền vào khoản nào và lấy từ khoản tiền nào để chi.

Những chính sách được chấp nhận năm 1948 ở Tây Đức, năm 1953 ở Hoa Kỳ và năm 1958 ở Pháp đã thành công trong việc chặn đứng lạm phát. Những chính sách đó là: (1) loại bỏ việc quản lý kinh tế giả tạo, như quản lý giá cả và lương, (2) áp dụng hạn chế tiền tệ và tài chính. Sự hạn chế gồm cả thuế thấp hơn và sự phát triển chậm hơn trong nguồn cung cấp tiền quốc gia.

Anh quốc từ năm 1979 và Hoa Kỳ từ năm 1980 là hai ví dụ điển hình gần đây hơn về các quốc gia đã thành công trong việc hạ thấp tỷ lệ lạm phát từ khoảng 20% một năm xuống còn 3-4%.

Đa số các quốc gia châu Mỹ Latin đều có vấn đề lạm phát. Hai trường hợp khủng khiếp nhất là Peru, nơi có tỷ lệ lạm phát vượt quá 1700% năm 1988 và Brazil, nơi người dân Brazil trên 30 tuổi chứng kiến giá trị danh nghĩa đồng tiền của họ bị chia hết cho 1 tỷ kể từ khi họ dùng tiền đến giờ.

Hai quốc gia châu Mỹ Latin đã thực hiện những bước cứng rắn về tiền tệ và tài chính cần thiết để giảm lạm phát một cách đáng kể. Tại Boliva, lạm phát lên đến khoảng 20000% năm 1985 nhưng năm 1987 và 1988 đã giảm còn 11%. Chilê đã thành công trong việc giảm tỉ lệ lạm phát từ 1.000% còn 10% năm 1987.

***Bảng 6-3:** LẠM PHÁT VÀ LÃI SUẤT - 1986*

	Tỉ lệ lạm phát	Lãi suất ưu tiên	
		1986	1987
Canada (C$)	4.2%	9.75%	9.75%
France (Ff)	3.7	9.50	9.50
West Germany (DM)	1.0	3.50	2.50
Japan	1.2	3.00	2.50
United Kingdom	4.0	11.00	8.50
United States (US$)	4.5	7.50	8.75

Tư liệu từ: OECD , Main Economic Indicators, 12.1988

Tầm quan trọng của lạm phát đối với kinh doanh

Trong từng quốc gia riêng biệt, lạm phát cũng có liên quan đến việc

quản lý. Rốt cuộc nó sẽ làm tăng vốn và nếu thế, việc này nên thực hiện thông qua các khoản nợ hay cổ phiếu.

Tỉ lệ lạm phát cao khuyến khích việc đi vay mượn bởi vì khoản nợ sẽ được hoàn trả với tiền rẻ hơn.

Nhưng tỉ lệ lạm phát cao đem lại lãi suất cao có thể ngăn cản việc cho vay. Người cho vay lo ngại rằng thậm chí với lãi suất cao, số tiền hoàn trả lại cộng thêm lời vẫn sẽ còn giá trị ít hơn số tiền cho vay.

Thay vì cho vay, người có tiền trong tay sẽ mua một cái gì đó hy vọng giá trị nó sẽ tăng.

Người cho vay bắt đầu sử dụng lãi suất biến thiên, lãi suất tăng hay giảm theo sự lạm phát để chuyển rủi ro sang người đi vay. Dĩ nhiên sự rủi ro đó đòi hỏi người đi vay phải cẩn thận nhiều hơn nữa khi đi vay. Lãi suất gốc và bất kỳ thay đổi trong tương lai đều căn cứ vào lãi suất có tham khảo, như lãi suất ưu tiên của Mỹ hoặc lãi suất cho vay tiền Ngân hàng tại Luân Đôn.

Tỉ lệ lạm phát cao làm cho kế hoạch chi tiêu vốn trở nên khó khăn hơn. Ban quản trị có thể dùng một triệu $ dành cho một nhà máy và có thể bị buộc phải chi nhiều hơn nữa để hoàn thành việc xây dựng.

Tỷ lệ lạm phát khác nhau ở những quốc gia khác nhau vì vậy ban quản trị của một công ty đa quốc gia phải cố gắng tiền liệu tỷ lệ ở mỗi quốc gia mà công ty hoạt động. Tỷ lệ lạm phát sẽ ảnh hưởng đến giá trị tiền tệ tại các nước có lạm phát cao giảm giá trị đối đầu với tiền tệ của các nước có tỷ lệ lạm phát thấp hơn. Ban quản trị phải cố gắng giảm đến mức tối thiểu các cổ phần thuộc loại tiền tệ yếu hơn.

Tỷ lệ lạm phát cao sẽ làm tăng giá hàng hóa và giá dịch vụ được sản xuất hay cung cấp do vậy hàng hóa và dịch vụ sẽ trở nên ít cạnh tranh hơn. Các công ty con của công ty tại quốc gia đó sẽ gặp khó khăn hơn khi bán sản phẩm xuất khẩu của mình, như mọi nhà sản xuất khác ở quốc gia đó. Những điều kiện như vậy có khuynh hướng gây ra thiếu hụt cán cân thanh toán, Ban quản trị phải cảnh giác với các thay đổi trong chính sách của chính phủ để sửa đổi việc thiếu hụt. Những thay đổi như vậy có thể gồm chính sách tiền tệ và tài chính hạn chế hơn, quản lý tiền tệ, khuyến khích xuất khẩu và hạn chế nhập khẩu.

Tỷ lệ lạm phát tương đối ảnh hưởng những nơi mà công ty đa quốc gia đầu tư vốn. Lãi suất có khuynh hướng cao hơn nơi nào lạm phát cao hơn và lạm phát cao hơn cản trở đầu tư mới vì tất cả những nguyên nhân mà ta đã thấy.

Lãi suất thực tế và danh nghĩa

Vấn đề cần được xem xét có tầm quan trọng khác đối với kinh doanh, dù đi vay hay cho vay là lãi suất thực tế và tỷ lệ lạm phát. Lãi suất danh nghĩa là lãi suất do bên vay buộc phải trả hay lãi suất ghi trên phiếu nợ. Lãi suất danh nghĩa trừ tỉ lệ lạm phát cho kết quả là lãi suất thực tế. Lấy ví dụ, khi người cho vay tính lãi suất 10% đối với khoản vay một năm và tỷ lệ lạm phát là 5%, lãi suất thực tế hoàn lại cho người cho vay sẽ là 5%, bởi vì tiền giảm 5% giá trị khi nó được hoàn trả so với lúc cho vay.

Khi vay tiền trong khoảng thời gian dài hơn (5, 10 hay 20 năm), người cho vay và người đi vay phải tiên liệu - đoán - lạm phát sẽ như thế nào trong khoảng thời gian dài sắp tới đó. Thời gian càng dài, càng khó tiên liệu, nhưng vấn đề ở đây không chỉ là tỷ lệ lạm phát hôm nay; mà vấn đề còn ở chỗ tiên liệu của người cho vay và người đi vay sẽ điều khiển lãi suất đối với khoản nợ hoặc ngay cả khi sẽ cho mượn nợ.

Bảng 6-4 minh họa sự ước tính lãi suất thực tế đối với US$ từ năm 1970 xuyên suốt đến 1987. "Lãi suất dollar châu Âu 3 tháng" là lãi suất danh nghĩa được tính. Cột tiếp theo cho thấy tỷ lệ lạm phát ở Hoa Kỳ trong năm, và lấy lãi suất danh nghĩa trừ đi tỷ lệ lạm phát cho kết quả là lãi suất thực tế trình bày ở cột thứ 3.

Bạn sẽ thấy rằng người cho vay đã bị lỗ khi phán đoán lãi suất thực tế năm 1975, 1976 và 1977, khi lãi suất thực tế lại âm. Một hiện tượng khác để quan sát là lãi suất thực tế cao đã bắt đầu vào năm 1981, dù lạm phát ở Hoa Kỳ đã giảm từ đỉnh cao năm 1980, nhưng lãi suất danh nghĩa tăng lên. Chúng giảm xuống năm 1982 và 1983, nhưng không đủ để kéo lãi suất thực tế xuống dưới 6%, đã là quá cao trong lịch sử. Có lẽ nguyên nhân chính của vấn đề này là do người cho vay không tin lạm phát sẽ bị ngăn chặn; họ tự bảo vệ chống lại lạm phát sẽ cao hơn trong tương lai, theo như họ tiên đoán.

***Bảng 6-4** - Lạm phát và lãi suất đồng dollar*

	Lãi suất đồng dollar châu Âu trong 3 tháng	Lạm phát ở Hoa Kỳ	Lãi suất thực tế
1970	8.5%	5.9%	2.6%
1971	6.6	4.3	2.3
1972	5.4	3.3	2.1
1973	9.3	6.2	3.1
1974	11.0	11.0	0
1975	7.0	9.1	- 2.1
1976	5.6	5.8	- 0.2
1977	6.0	6.5	- 0.5
1978	8.8	7.6	1.2
1979	12.0	11.3	0.9
1980	14.0	13.5	0.5
1981	16.8	10.4	6.4
1982	12.2	6.2	6.0
1983	9.6	3.2	6.4
1984	10.4	4.3	6.1
1985	8.1	3.5	4.6
1986	6.5	1.9	4.6
1987	6.9	3.7	3.2

Tư liệu từ: Barclays Review, 1984, 1987 và 1988

***Bảng 6-5** Lãi suất thực tế*

	06/1985	01/1986	03/1986	07/1986	04/1987
Họa Kỳ	3.7%	3.9%	4.9%	4.8%	3.7%
Nhật	3.6	5.4	4.5	4.2	5.0
Tây Đức	3.4	3.4	4.4	5.1	3.8
Pháp	3.8	4.6	5.5	5.1	4.8
Anh	5.5	7.3	7.5	7.2	5.4

Tư liệu từ: Barclays Review 1986, 1987 & 1988

Lưu ý: Lãi suất 3 tháng giảm do thay đổi hàng năm về giá trị tiêu thụ

Bảng 6-5 cho thấy lãi suất thực tế trong 5 nền kinh tế lớn nhất năm 1985, 1986 và 1987. Chúng đã duy trì tình trạng cao hơn những năm 1970 và kéo dài đến tận 1981.

THAO TÁC KẾ TOÁN

Thao tác kế toán khác biệt nhau nhiều từ nước này sang nước khác và là những ảnh hưởng tài chính mà Ban quản trị công ty đa quốc gia phải giải quyết. Ban quản trị phải được chuẩn bị để áp dụng các thủ tục của nước chủ nhà đối với các công ty con hoạt động tại các nước đó. Những kết quả này phải được chuyển thành loại thao tác của nước chủ nhà để các nhà đầu tư nước chủ nhà, các chủ nợ và nhà điều chỉnh của chính phủ có thể hiểu được.

QUỐC GIA BỊ PHÁ SẢN

Trong suốt những năm 1970 các nước đang phát triển đã vay nợ ở các Ngân hàng, vị chủ tịch một Ngân hàng nói trên đã nói "Các quốc gia sẽ không phá sản". Ông ta đã sai. Một ảnh hưởng tài chính mới và đáng ngại hiện nay đang tác động lên nền kinh doanh thế giới. Trái ngược với nhiều dự tính, rất nhiều nước đang phát triển tự nhận thấy không thể trả đều đặn tiền lời, (ít hơn nhiều so với tiền vốn) trên số nợ của họ. Khủng hoảng nợ chính phủ của Phần Lan xảy ra năm 1981, Mexico, Brazil, Achentina và các nước khác, xảy ra năm 1982 và sau đó.

Chúng tôi xem xét vấn đề này trong chương 4 theo quan điểm của Quỹ tiền tệ thế giới (IMF) và Ngân hàng Thanh toán quốc tế (BIS) bởi vì IMF đang cố gắng giải quyết những khủng hoảng này khi chúng tiếp tục nảy sinh, còn BIS đã tiến hành cho mượn các khoản tiền khẩn cấp khi IMF chuẩn bị hành động.

Những khủng hoảng này rất quan trọng và tạo thành một ảnh hưởng trong nền kinh doanh quốc tế, nên chúng tôi sẽ bàn một vài bối cảnh xảy ra trong chương này và chúng tôi cũng có thể đề nghị một vài phương cách giải quyết khả thi.

Nguyên nhân gia tăng số tiền nợ của các nước kém phát triển.

Nguyên nhân trực tiếp của việc tiền nợ tăng dần là do giá dầu nhảy vọt (dầu thô tương ứng với một lượng trung bình là 16% hàng nhập khẩu của các LDCs không có dầu). Năm 1973 - 74 giá dầu tăng lên 4 lần; năm 1979 - 80 tăng gấp đôi.

Do giá dầu tăng và các hậu quả gây lạm phát của chúng đã dẫn đến

sự suy sụp của hoạt động kinh tế trong thế giới các nước phát triển một yếu tố khác về sự tổn hại kinh tế cho các LDCs là sự sụt giá tiếp theo của các mặt hàng không có dầu cơ bản, chiếm 45% hàng xuất khẩu của LDC (gồm cả Mexico và OPEC LDCs). Việc sụt giá dầu bắt đầu năm 1981 cũng như việc sử dụng nguồn dầu thu nhập và tiền vay không kinh tế đã làm thiệt hại cho Mexico và OPEC, LDCs trong suốt những năm 1970 và những năm đầu thập kỷ 80.

Thứ ba là, sau sự kiện giá dầu nhảy vọt năm 1979 - 80, tỷ lệ lạm phát cũng tăng lên. Sự gia tăng đó đã tác động đến mọi khoản vay mới và các khoản vay đang tồn tại, chúng được cho vay với lãi suất linh động. Mỗi 1% mức tăng lãi suất US$ làm LSCs mất đi 2,5 tỷ $ một năm khi thanh toán tiền lời 181 tỷ $.

Thứ tư là giá trị đồng US$ bắt đầu tăng lên trong thị trường hối đoái trong suốt những năm 1980. LDCs vay dollars nhưng xuất khẩu bằng nhiều loại tiền tệ vì vậy việc gia tăng giá trị đồng US$ đã tạo thêm những gánh nặng mới. Họ phải kiếm nhiều hơn nữa deutsche mark, yen, Frane... để trả nợ US$.

Giá trị đồng US$ đã lên đến đỉnh cao so với đồng yen và các loại tiền tệ Tây Âu vào tháng 02.1985. Sau đó nó bắt đầu sụt giá so với các tiền tệ đó, đến 01.1988, nó sụt xuống khoảng 45% so với đồng yen và deutsche mark, 30% đồng bảng Anh.

Tuy đồng US$ yếu đi so với các đồng tiền mạnh, nhưng nó tiếp tục tăng khi chuyển đổi các tiền tệ của Canada, các nước mới phát triển châu Á, Mexico và các nước châu Mỹ Latin khác, tất cả đều là đối tác kinh doanh quan trọng của Hoa Kỳ.

GIẢI PHÁP CHO VẤN ĐỀ NỢ

IMF, BIS, các ngân hàng trung ương quốc gia và các ngân hàng thương mại đang nêu ra các giải pháp.

Giải pháp ngắn hạn: Cho hoãn nợ lại các món nợ mà các quốc gia mắc nợ không thanh toán khi đến hạn.

Tuy vậy sự phát triển kinh tế của LDC đã tái tạm dừng lại vì tiền mới thu được từ hàng xuất khẩu và khoản cho vay phải được dùng để hoàn trả nợ hơn là dành cho đầu tư sản xuất. Sự bất ổn định trong xã hội, gồm cả bạo động, đã diễn ra ở một vài nước, đáng chú ý là Venezuela, Achentina, và Brazil.

Các quốc gia mắc nợ đang ở trong tình trạng khó khăn vô vọng,

nhưng các quốc gia công nghiệp hóa cũng bị thiệt hại. Vì các quốc gia mắc nợ dùng tiền để trả nợ, nên họ không mua hàng hóa và dịch vụ từ các nước phát triển. Kết quả là, các quốc gia phát triển đã mất hàng tỷ dollars trong kinh doanh xuất khẩu và hàng ngàn việc làm.

Các quốc gia mắc nợ LDC chỉ có thể giảm nợ của mình chỉ bằng cách xuất khẩu nhiều hơn nhập khẩu. Vài quốc gia LDC mắc nợ đã có thể đạt được số dư BOP và thanh toán được nợ. Tuy nhiên, số dư này đạt được phần nhiều là do cắt giảm nhập khẩu cùng lúc mở rộng xuất khẩu, điều đó đã làm chậm hoặc làm ngừng hẳn sự phát triển kinh tế ở các quốc gia mắc nợ và cũng gây thiệt hại cho hàng xuất khẩu của các quốc gia đã từng cung cấp trước khi việc nhập khẩu bị cắt bớt.

Phần lớn các quốc gia LDC mắc nợ cần nhiều tiền hơn nữa từ các ngân hàng tư nhân và chi nhánh quốc tế, muốn vậy phải vay nhiều hơn nữa. Điều này đã tạo ra sự gia tăng những gánh nặng về nợ cho các quốc gia này cùng lúc sự phát triển kinh tế của các nước này chậm lại, một vòng lẩn quẩn của các nước đói nghèo.

HOA KỲ - "CON NỢ" LỚN NHẤT!

Sau 70 năm là chủ nợ lớn nhất Hoa Kỳ hiện nay mắc nợ nước ngoài với số tiền khoảng 600 tỷ $ và tiến tới 1000 tỷ vào đầu những năm 90.

Định nghĩa nợ Hoa Kỳ. Có thể quan niệm rằng, nợ nước ngoài của Hoa Kỳ - cái mà Bộ Thương Mại gọi là vị trí đầu tư quốc tế âm thuần túy - là sự khác biệt giữa giá trị tài sản nước ngoài của Mỹ và giá trị của tài sản Hoa Kỳ do nước ngoài sở hữu. Những tài sản này bao gồm tiền ký quỹ ngân hàng thương mại, cổ phần ngoại hối, chứng khoán công ty, bất động sản, nhà máy thực tế, và các đầu tư trực tiếp khác. Giá trị mọi tài sản hải ngoại của Hoa Kỳ cuối năm 1986 khoảng 1.100 tỷ $, trong khi tài sản do người nước ngoài sở hữu tại Hoa Kỳ được định giá khoảng 1,365 tỷ $. Sự khác nhau giữa hai giá trị là "nợ" nước ngoài thuần túy của Hoa Kỳ vào khoảng 265 tỷ $ năm 1982.

Khác nhau giữa nợ Hoa Kỳ và nợ LDC. Trước hết, trên 300 tỷ $ tài sản Hoa Kỳ do nước ngoài sở hữu là nghĩa vụ nợ Mỹ tăng nhanh hơn trong suốt những năm 80, nợ tăng hơn gấp đôi. Nhưng, thậm chí trong khoảng 1980 - 87, tỷ lệ gia tăng nợ của Canada, Pháp và Ý cũng nhanh hơn của Hoa Kỳ; chúng chậm hơn ở Đức, Nhật và Anh. Như vậy tỷ lệ ở Hoa Kỳ gần như mức trung bình đối với các nước G7 khác.

Ảnh hưởng bất lợi cho Mỹ. Sự gia tăng liên tục của vị trí đầu tư âm

thuần túy của Hoa Kỳ sẽ gây hại cho Hoa Kỳ. Xét về mặt tài chính, tiền lời của nợ nước ngoài là một trở ngại cho cán cân thanh toán.

Xét về chính trị, để có thể xây dựng chế độ bảo vệ nền công nghiệp trong nước, quản lý hối đoái, hạn chế dòng lưu hành vốn Quốc gia nợ nhiều không thể duy trì lâu một ưu thế kinh tế tiền tệ dự trữ quan trọng, ưu thế của Hoa Kỳ ảnh hưởng tới các sự kiện thế giới đang dần bị hao mòn.

Tóm lại, trong khi nợ nước ngoài thuần túy của Hoa Kỳ không gây ra cho Hoa Kỳ về kinh tế hay chính sách những vấn đề tương tự như nợ của LDC gây ra cho LDCs. Những nghĩa vụ nợ nần này là những mối nguy hiểm thực sự đối với vị trí của Hoa Kỳ trên thế giới. Người ta cho rằng việc gia tăng tỷ lệ tiết kiệm quốc gia Hoa Kỳ (hiện tại rất thấp) sẽ là một giải pháp quan trọng để giảm nợ nước ngoài. (Tỷ lệ tiết kiệm của Hoa Kỳ vẫn là tỷ lệ thấp nhất trong số các quốc gia G7).

TÌNH HUỐNG 6-1

Bạn là Trưởng phòng Tài vụ của Moulin SA, một công ty chi nhánh sản xuất Pháp thuộc công ty mẹ ở Hoa Kỳ. Sản phẩm của MOULIN được bán ở Pháp và xuất khẩu sang các nước trong khối EC, nhưng thị trường Pháp đã nhận được sự lưu tâm tiếp thị chủ yếu của MOULIN.

Năm đó là 1981, cuộc bầu cử tổng thống Pháp sẽ diễn ra trong một tháng nữa. Một ứng cử viên là một người nắm chức vụ, Giscard d'Estaing, cầm đầu một liên minh cánh hữu / trung tâm của các đảng phái chính trị, đã thống lĩnh Pháp quốc từ Đệ nhị Thế chiến. Mọi người đều quen thuộc đường lối và tính chất của liên minh này. Đối kháng với nó là một liên minh cộng sản / xã hội chủ nghĩa do Đảng Xã hội Francois Mitterrand cầm đầu, những cuộc trưng cầu dân ý cho thấy phe Mitterrand đang nắm giữ vị trí dẫn đầu không đáng kể.

Bạn có cho rằng tình huống này có ảnh hưởng đến giá trị đồng Frane Pháp (Ff) không? Ảnh hưởng gì? Tại sao? Nếu không có ảnh hưởng? Tại sao không?

Tình huống này có làm cho bạn tập trung ít hơn hay nhiều hơn vào tiếp thị xuất khẩu, hay là không thay đổi gì? Giải thích.

Bạn vẫn duy trì việc thanh toán bằng Francs đối với các khách hàng xuất khẩu của bạn. Bạn có thay đổi gì trong đường lối đó không? Giải thích.

TÌNH HUỐNG 6-2

Việc quản trị đương đầu với sự thiếu hụt cán cân thanh toán.

Bạn là trưởng ban điều hành của công ty con thuộc một công ty đa quốc gia trong một nước chủ nhà đang phát triển. Công ty con đã làm ăn được 8 năm, chế tạo xe ô tô điện cho thị trường nội địa của nước chủ nhà với những thành quả tài chính không đáng kể. Trước khi rời nước của bạn cách đây một tháng, bạn được lệnh phải làm cho công ty mang lợi nhuận hoặc là đóng cửa công ty.

Sau một tháng ở nước chủ nhà, bạn nhận thấy rằng công ty đang thiếu hụt cán cân thanh toán trầm trọng hơn và các viên chức chính phủ rất quan tâm đến tình trạng này. Họ đang nghiên cứu nhiều biện pháp khác nhau để kềm hãm hay ngăn chặn dòng thiếu hụt này.

Những biện pháp nào có thể được chấp nhận? Bạn có thể nghĩ ra vài biện pháp có thể mang lợi ích cho công ty bạn hay không? Hoặc ít ra giảm thiệt hại đến mức tối thiểu?

*

* *

CHƯƠNG 7

LỰC LƯỢNG KINH TẾ XÃ HỘI

Mục tiêu nghiên cứu

Trong chương này bạn sẽ học

1. Mục đích phân tích kinh tế
2. Tầm quan trọng của kiểm tra tỉ lệ lãi suất trong thị trường của công ty
3. Mức hạn chế GNP/đầu người là yếu tố thông báo về kinh tế
4. Tầm quan trọng của công tác nghiên cứu phân phối thu nhập
5. Mẫu tiêu thụ của một nước thay đổi theo thời gian như thế nào
6. Nhân tố nào làm thay đổi chi phí lao động ảnh hưởng bởi đôla.
7. Ý nghĩa đối với các thương gia có món nợ nước ngoài lớn
8. Lý do cho xu hướng rộng rãi về tỷ lệ sinh và ý nghĩa đối với thương gia.
9. Vì sao tỷ lệ sinh giảm làm chính phủ châu Âu quan tâm.
10. Kế hoạch kinh tế quốc gia và ích lợi của nó đối với thương gia.

Những từ và khái niệm chủ yếu

. GNP (tổng thu nhập trong nước)

. Phân phối thu nhập

. Thu nhập khả dụng

. Thu nhập tự do sử dụng

. Chi phí lao động đơn vị

. Tập hợp theo tuyến dọc

. Mật độ dân số

. Phân phối dân số

. Chuyển từ nông thôn ra thành thị

. Tổng hợp quảng cáo

. Kế hoạch kinh tế quốc dân

. Kế hoạch biểu thị

PHÂN TÍCH KINH TẾ THẾ GIỚI

Khi công ty xâm nhập vào thị trường nước ngoài, cách phân tích kinh tế trở nên phức tạp hơn vì giờ đây các nhà quản lý phải hoạt động trong hai môi trường mới: nước ngoài và quốc tế. Trong môi trường nước ngoài không chỉ có nhiều nền kinh tế thay vì một, mà còn đủ dạng. Vì những khác biệt này, các chính sách cho những hoạt động kinh tế trong một thị trường có thể hoàn toàn không thích hợp với những hoạt động kinh tế trong một thị trường khác. Ví dụ, bộ phận đầu não có thể ra chính sách yêu cầu bao cấp để duy trì hàng tồn kho ở mức thấp nhất và nhân viên tài chính trưởng có thể ra sắc lệnh họ chỉ có thể vay bằng ngoại tệ vì lãi suất tương đối thấp hơn. Đối với những nước có tỷ suất lạm phát hàng năm thấp (0-15%), những chính sách này rất tốt. Nhưng còn những nước như Nicaragua - tỉ suất lạm phát hàng năm 12.205%, hay Peru 1.722% thì sao?

Ngoài việc giám sát thị trường nước ngoài, các nhà kinh tế phải theo kịp với hoạt động trong môi trường quốc tế như các nhóm theo vùng (EC, 8FTA) và các tổ chức quốc tế (UN, IMF, Ngân Hàng Thế Giới). Các công ty Mỹ rất quan tâm đến bước phát triển của EC trong việc đạt đến mục tiêu châu Âu 1992 cũng như đến ảnh hưởng này với quan hệ mậu dịch EC-Mỹ. Họ cũng theo dõi sát tiến bộ của Liên Hiệp Quốc trong việc phát triển tiêu chuẩn ô nhiễm thế giới, tiêu chuẩn y tế và vân vân. bất kỳ những hành động nào cũng ảnh hưởng đến công ty rất mạnh.

Phân tích kinh tế thế giới nên cung cấp dữ kiện kinh tế trong cả thị trường thực và viễn cảnh. Cũng như đánh giá lực lượng cạnh tranh. Nhiều công ty giám sát điều kiện kinh tế của các nước mà có đối thủ cạnh tranh chính của mình, vì thay đổi điều kiện có thể củng cố hay giảm đi khả năng cạnh tranh của đối thủ trong thị trường thế giới.

Vì tầm quan trọng của thông tin kinh tế đối với chức năng kiểm soát và kế hoạch ở đầu não, việc thu thập dữ kiện và chuẩn bị báo cáo

phải là trách nhiệm của nhân viên trong nước. Tuy nhiên nhân sự nước ngoài (đại diện lĩnh vực) cũng sẽ đóng góp nhiều vào công tác nghiên cứu thị trường của mình. Dữ kiện từ những khu vực mà công ty không có đại diện địa phương có thể ít chi tiết hơn và nhìn chung có thể sử dụng từ các đại lý trong nước và quốc tế in ấn. Một nguồn thông tin kinh tế đặc biệt có lợi cho một nước là bản tường trình từ các ngân hàng trung ương hay quốc tế, thông tin từ các phòng thương mại Mỹ ở hầu hết thủ đô trên thế giới, các tùy viên thương mại của đại sứ quán Mỹ, Liên Hiệp Quốc, Ngân Hàng Thế Giới, IMF và tổ chức Hợp Tác và Phát Triển Kinh Tế.

KÍCH THƯỚC KINH TẾ

Để tính tiềm năng thị trường cũng như để cung cấp đầu vào cho các khu vực chức năng của công ty, các nhà quản lý yêu cầu dữ liệu về kích thước và tốc độ thay đổi của một số yếu tố kinh tế và kinh tế xã hội. Để một khu vực thành thị trường tiềm năng, phải có đủ người có phương tiện mua sản phẩm của công ty. Dữ kiện kinh tế xã hội cung cấp thông tin trên số người và những yếu tố kinh tế cho ta biết họ có sức mua sắm không.

Kích thước kinh tế: trong đó những chỉ tiêu kinh tế quan trọng là GNP, phân phối thu nhập, mức chi tiêu cá nhân, sở hữu cá thể về hàng hóa, đầu tư cá nhân, chi phí lao động đơn vị, tỉ lệ trao đổi, mức lạm phát, lãi suất.

GNP: tổng sản lượng quốc gia, tổng số hàng hóa và dịch vụ cuối cùng được sản xuất và tổng sản lượng trong nước là những giá trị dùng để đo kích thước của một nền kinh tế. GNP thay đổi từ 4,5 ngàn tỉ USD ở Mỹ đến 147 triệu USD ở Guinea - Bissau (nằm tại bờ biển phía Tây của châu Phi). GNP có vai trò gì với doanh nghiệp quốc tế? Có phải Ấn Độ với GNP = 239 tỉ USD là thị trường hấp dẫn hơn Đan Mạch = 76,1 tỉ USD?

GNP/đầu người. Phương pháp dùng GNP/đầu người dù không thỏa mãn cho tất cả nhưng cho thấy Đan mạch với 14.390 USD vượt xa Ấn Độ 300 USD. Nói cách khác, dù miếng bánh của Ấn Độ gấp 3,1 lần của Đan Mạch, nhưng đến gấp 156 lần số người ăn bánh.

Chúng ta biết được gì từ GNP/đầu người? Ta có thể biết rằng giá trị càng cao thì kinh tế càng phát triển. Tuy nhiên tốc độ phát triển còn quan trọng hơn đối với nhà tiếp thị vì tốc độ phát triển cao cho thấy thị trường phát triển nhanh - điều mà họ luôn tìm kiếm. Thường thường

nếu phải chọn lựa giữa đầu tư vào một nước có GNP/đầu người cao hơn nhưng tốc độ phát triển chậm với những nước có điều kiện ngược lại, nhà quản lý sẽ cho nước sau.

Phải phân biệt thu nhập khả dụng của toàn gia đình và thu nhập gia đình/đầu người. Sự phân biệt này quan trọng cho các nhà phân tích thị trường vì gia đình có thu nhập đầu người thấp thường là gia đình đông với tổng thu nhập lại cao, trong khi gia đình có tổng thu nhập thấp hơn thường ít người hơn nhưng thu nhập đầu người cao hơn. Rất tiếc chỉ có một số nước thu nhập dữ liệu về phân phối thu nhập đầu người.

Việc tính toán đơn giản dựa trên GNP, tổng dân số và phân phối thu nhập có thể cho thấy một nước cụ thể nào đó không là thị trường tốt. Tuy vậy nếu kết quả có vẻ hứa hẹn, nhà phân tích nên tiến hành thu nhập dữ liệu theo mức tiêu thụ cá nhân.

Tiêu thụ cá nhân: một lĩnh vực thu hút người tiếp thị là cách người tiêu dùng sử dụng thu nhập khả dụng (thu nhập cá nhân sau khi trừ thuế) trong việc mua hàng thiết yếu và không thiết yếu. Các nhà sản xuất một loại hàng thiết yếu nào đó, như loại hàng bền trong nhà, muốn biết số lượng người mua sản phẩm này trong khi nhà sản xuất hàng không thiết yếu lại quan tâm đến số lượng thu nhập tự do (thu nhập khả dụng ít mua đồ thiết yếu), vì đây là số tiền để mua sản phẩm của họ. Rất may thu nhập khả dụng và số lượng mua hàng thiết yếu có thể biết được nhờ quyển "Niên Giám Thống Kê Liên Hiệp Quốc" và thu nhập tự do có thể biết được khi trừ thu nhập khả dụng cho tổng các loại hàng này.

Lưu ý các dạng tiêu thụ thay đổi chỉ trong 7 năm như thế nào. Trừ Venezuela, người tiêu thụ mọi nước đều giảm phần trăm tiêu dùng mua thức ăn khi tổng chi phí tiêu thụ của họ tăng. Ở các nước nghèo hơn chi phí mua thức ăn nhiều hơn và chi phí mua hàng dùng lâu ít hơn. Một điều thú vị là chi phí áo quần không thay đổi nhiều giữa các nước - dù vậy bạn có muốn thấy chi tiêu vào áo quần ở Ý nhiều hơn ở Pháp 30% không?

Đừng đánh giá thấp tầm quan trọng sự sai biệt phần trăm rất ít giữa các nước. Nhà tiếp thị thì không làm vậy - với họ mỗi phần trăm là cả một số tiền lớn. Để đánh giá nó, thử nhân tổng chi phí tiêu thụ đầu người với 0,01 lần dân số. Nếu người tiêu dùng ở Mỹ mua sắm quần áo 1% năm 1986, chẳng hạn, thì có thể tính tới 11.589 USD x 0,01 x 241,6 triệu hoặc 28 tỉ USD cho công nghiệp may quần áo.

Đầu tư tư nhân: Số lượng đầu tư tư nhân là một nhân tố chi phối việc phân tích kích thước và mức phát triển của thị trường. Đầu tư mới làm tăng GNP và mức thuê nhân công. Nó được xem là dấu hiệu cho một thị trường đang phát triển. Hơn nữa sự phát triển đầu tư liên tục cho thấy khí hậu đầu tư thuận tiện, có nghĩa có một số cơ hội đầu tư có lợi và nhà nước đạt được niềm tin của cộng đồng kinh doanh.

Chi phí lao động đơn vị: Một yếu tố chi phối cơ hội đầu là chi phí lao động đơn vị (tổng chi phí lao động trực tiếp/đơn vị sản xuất được). Người ta giám sát kỹ khuynh hướng của nước ngoài vì mỗi nước có tốc độ phát triển khác nhau.

Các nước có chi phí lao động đơn vị thấp hơn thu hút nhà quản lý vì hai lý do. Thứ nhất là họ có sản phẩm với chi phí sản xuất hạ, và thứ hai là họ có nguồn cạnh tranh mới trong thị trường thế giới nếu các công ty khác trong cùng ngành công nghiệp đã có ở đó.

Chỉ số kinh tế khác: Chúng ta chỉ đề cập một số trong vô vàn những chỉ số kinh tế mà các nhà kinh tế nghiên cứu, bạn biết được tầm quan trọng đối với doanh nhân về lãi suất, cán cân chi trả và tỉ lệ lạm phát lực lượng tài chính. Biện pháp kinh tế nào mà nhà phân tích chọn nghiên cứu sẽ phụ thuộc vào ngành công nghiệp và mục đích nghiên cứu. Ban điều hành công ty sản xuất ô tô chẳng hạn, sẽ muốn biết ý kiến của các nhà kinh tế về việc lãi suất sẽ dẫn tới đâu, tốc độ phát triển của GNP một nước là bao nhiêu. GNP, như đã nói, cũng quan trọng với các nhà sản xuất công nghiệp khác như Pitney Bowes.

Nếu đa số ngoại thương của một nước không dùng để nhập khẩu thành phần cho sản phẩm địa phương, thì nền công nghiệp địa phương phải bắt đầu sản xuất, hoặc các công ty mà nhập chúng phải ngưng sản xuất. Cách nào cũng làm cho công ty đa quốc gia không bán được. Việc khan hiếm ngoại hối cũng có thể gây khó khăn để nhập nguyên liệu và những phụ tùng rời của công cụ sản xuất. Nếu Hội sở muốn các chi nhánh tiếp tục sản xuất, họ phải cho vay ngoại hối và đợi trả lại. Các công ty đa quốc gia khác dùng cách hàng đổi hàng và bắt đầu xuất sản phẩm bao cấp của mình dù những việc này làm giảm xuất khẩu, hoặc thậm chí giảm sức bán ở địa phương của nhà máy trong nước.

Nhà nước có thể kiểm soát giá, cắt giảm chi tiêu nhà nước (giảm sức bán của công ty), và kiểm soát lương (hạn chế sức mua sắm của người tiêu dùng). Sự rối loạn kinh tế này có thể biến thành khủng hoảng chính trị như ở Venezuela trong khi bạo động và cướp giật nổ ra sau khi tổng thống cố áp dụng những biện pháp khắt khe tương tự.

Một khía cạnh của việc giảm nợ mà là mối quan tâm của một số công ty đa quốc gia là sự trao đổi về nợ ngang nhau. Họ mua nợ nước ngoài với giá rẻ 60 cent trên một đôla và dùng để mua các công ty địa phương mà nhà nước tư hữu hóa. Khi Chilê bán một công ty bảo hiểm của Nhà nước, hệ thống điện thoại và mạng điện quốc gia, nó cho phép người nước ngoài trả món nợ nước ngoài mà họ đã mua. Grupo Visa, một tập đoàn của Mêhicô, giảm nợ nước ngoài từ 1,7 tỉ đến 400 triệu USD bằng cách cho nhà tín dụng nước ngoài 40% cổ phần công ty (8).

Thiếu ngoại hối còn ảnh hưởng đến những công ty mà chỉ xuất sang những nước có nợ nước ngoài cao vì nhà nước chắn chắc sẽ qui định nhập rất khắt khe khi Mỹ La Tinh nợ càng tăng từ năm 1981 đến 1983, phần xuất khẩu của Mỹ giảm 1/3. Để bảo vệ thị trường xuất khẩu này, công ty phải tăng tín dụng dài hạn.

Các con số kinh tế xã hội: Một định nghĩa hoàn chỉnh về thị trường tiềm năng phải gồm các thông tin chi tiết về sức mua của dân số qua các số liệu kinh tế xã hội. Như trong phần sức mua chúng ta bắt đầu bằng GNP thì phần này ta bắt đầu bằng một phép phân tích tổng dân số.

Tổng dân số: một chỉ số chung nhất về kích thước thị trường tiềm năng là đặc tính của dân số mà nhà phân tích sẽ kiểm tra. Họ đã phát hiện rằng có những khác biệt lớn về kích thước dân số mà thay đổi từ 1 tỉ dân Trung Quốc sang chưa đến một triệu ở 34 nước. Việc nhiều nước phát triển có dân số chưa tới 10 triệu cho thấy kích thước dân số là một chỉ số nghèo nàn về sức mạnh kinh tế và tiềm năng thị trường. Ví dụ Thụy Sĩ chỉ có 6,5 triệu dân về kinh tế quan trọng hơn Bangladesh với 106 triệu. Rõ ràng càng nhiều thông tin càng tốt, riêng kích thước dân số cũng cung cấp một chỉ số cơ bản cho dự đoán tiêu thụ.

Dân số đông và dân số tăng nhanh có thể không có nghĩa là mở rộng tức thời thị trường. Nhưng sau một thời gian thu nhập tăng, ít nhất một phần dân số sẽ thành người tiêu thụ. Ở nước GNP tăng nhanh hơn dân số, thị trường có thể mở rộng. Ngược lại không chỉ co lại thị trường mà còn cho thấy đó là một nước có khả năng không ổn định chính trị. Khả năng này càng nhiều nếu phép phân tích hệ thống giáo dục cho thấy một lượng sinh viên tốt nghiệp đại học và chuyên nghiệp còn tồn đọng. Lượng người này muốn được thuê và nhận lương như các nhà chuyên nghiệp và nếu không có đủ lượng công việc mới cho họ, nhà nước có thể gặp nhiều rắc rối. Nhiều nước chậm phát triển đã gặp rắc rối này rồi: rõ ràng nhất là 2 nước Ai Cập và Ấn Độ .

Phân phối theo tuổi: Vì có ít sản phẩm được mọi người mua, nhà tiếp thị phải phân chia dân số mà có thể mua hàng của mình nhiều hơn. Đối với một số công ty, tuổi tác là yếu tố quyết định dễ thấy về kích thước thị trường. Nhưng không may phân bố theo nhóm tuổi trong dân số thay đổi nhiều. Nhìn chung vì tỉ lệ sinh cao hơn, các nước chậm phát triển có dân số trẻ hơn những nước công nghiệp.

Tuy nhiên tình hình này không còn tĩnh khi tỉ lệ sinh đang giảm trở thành một hiện tượng phổ biến. Trong 116 nước mà Mỹ cung cấp thông tin, chỉ 11 nước tăng tỉ lệ sinh trên mỗi ngàn dân số ở giai đoạn 1965-87. Hai nước có thu nhập trung bình và 9 có thu nhập thấp.

Dân số của các nước chậm phát triển mà hiện nay đang chiếm 75% dân số thế giới sẽ tăng lên 80% ở năm 2000.

Điều này có ý nghĩa gì đối với thương doanh? Ở các nước phát triển có thể giảm nhu cầu về hàng hóa dùng trong trường và sản phẩm cho trẻ em, cũng như về nội thất và áo quần nhưng nhu cầu tăng về y tế, du lịch và dịch vụ tài chính. Các công ty đương đầu với nhu cầu giảm về sản phẩm của mình sẽ phải tìm sự gia tăng về sức bán ở kinh tế chậm phát triển, nơi mà phân phối theo tuổi trái ngược lại. Tốc độ phát triển cao ở những nước chậm phát triển sẽ cung cấp thị trường cho hệ thống vận chuyển, thức ăn hạt có sản lượng cao hơn, phân bón, nông cụ, dụng cụ v.v...

Nhiều yếu tố tác động đến việc giảm sinh đẻ. Nhà nước đang ủng hộ chương trình kế hoạch hóa gia đình, giáo dục và y tế được cải thiện, địa vị cao hơn của phụ nữ, phân phối thu nhập ngang nhau hơn và một mức độ đô thị hóa cao hơn. Tất cả nhằm giảm kích thước gia đình từ lâu nay. Ví dụ ở Colombia, 46% phụ nữ trình độ học vấn lớp 7 hoặc hơn nữa dùng phương pháp tránh thai, so với 14% không đi học. Ở Mêhicô 72% so với 31%.

Trong khi các nước chậm phát triển khuyến khích giảm tỉ lệ sinh đẻ thì mối quan tâm của nhà nước công nghiệp là ngược lại.

Ví dụ ở châu Âu nhà nước chuẩn bị sa thải hàng ngàn giáo viên phổ thông, không bao cấp cho đại học và kéo dài thời hạn lính phục vụ trong lực lượng vũ trang NATO và Warsaw Pact. Đến năm 2000, khi người nộp thuế làm việc ít hơn, họ sẽ thiếu trầm trọng về lao động và số người nghỉ hưu cũng như chi phí y khoa tăng.

Ngược với nhà nước chậm phát triển khuyến khích giảm sinh đẻ, nhà nước châu Âu đang tìm cách tăng. Ví dụ ở Tây Đức, các cặp vợ chồng trẻ có con được vay không lãi, một phần nợ sẽ được giảm mỗi lần

họ sinh con. Ở Pháp tất cả bố mẹ đều được lương cao và dịch vụ để giúp sinh con. Dù vậy sinh suất vẫn tiếp tục giảm. Chẳng ai biết vì sao, dù nhiều người cho rằng thay đổi về lối sống phải chịu trách nhiệm. Nhiều phụ nữ trẻ cần sự nghiệp để có một mức sống cao hơn.

Chủ tịch các nước phát triển sợ rằng sự khác biệt giữa nước phát triển và chậm phát triển về tỉ suất tuổi trong lực lượng lao động sẽ làm công ty của mình cạnh tranh không lợi. Tinh thần của công nhân trẻ hơn ở những nước phát triển có thể thấp vì việc giảm doanh thu ở những công việc trả lương cao, đòi hỏi nhiều năm kinh nghiệm hạn chế sự tiến thân của họ.

Chi phí y tế cho công ty ở nước phát triển sẽ cao hơn ở những nước chậm phát triển và NIC vì công nhân cao tuổi nhiều hơn. Tương tự chi phí cho lương hưu cũng ngày càng tăng vì nhiều công nhân sống lâu hơn sau khi về hưu. Ví dụ, tỉ số công nhân người về hưu ở Đức hiện giờ là 2,2 -1, Nhật 4,4-1, dự kiến giảm xuống 1,1-1 và 1,6-1 đến năm 2030.

Mật độ dân số và phân phối: Các khía cạnh mà quản lý quan tâm nữa về dân số là mật độ và phân phối. Các nước mật độ đông thường phân phối sản phẩm và thông tin đơn giản hơn và ít tốn kém những nước mật độ thưa. Như vậy Pakistan với 129 người/km2 là thị trường dễ phục vụ hơn Canada 2,6 người/km2, hay Brazil 16,6/km2. Dù vậy chúng ta phải biết dân số này được phân phối ra sao.

Chỉ cần so sánh tỉ lệ % dân thành thị với tổng dân số ta biết được Canada và Brazil có mức độ tập trung dân số cao, có lợi cho việc tìm hiểu thị trường. Trong khi chỉ 31% dân số Pakistan là thành thị, Brazil và Canada là 75 và 76%.

Một hiện tượng quan trọng làm thay đổi phân phối dân số là sự chuyển từ nông thôn lên thành thị, việc này xảy ra mọi nơi, đặc biệt ở nước chậm phát triển khi mà người ta phải lên thành phố tìm việc làm lương cao hơn, thoải mái hơn. Bước chuyển này rất có ý nghĩa cho nhà tiếp thị vì dân thành thị ít tự lực bằng dân nông thôn, phải vào thị trường kinh tế.

Bảng 7-1. *Thành phố dân đông nhất năm 2000 (triệu)*

1975		2000	
1. New York-Northeastern New Jersey	19.8	1.Mexico City	31.0
2. Tokyo-Yokohama	17.7	2. Sao Paulo	25.8
3. Mexico City	11.9	3. Tokyo-Yokohama	24.2
4. Shanghai	11.6	4. New York-Northeastern New Jersey	22.8
5. Los Angeles-Long Beach	10.8	5. Shanghai	22.7
6. Sao Paulo	10.7	6. Beijing	19.9
7. London	10.4	7. Rio de Janeiro	19.0
8. Greater Bombay	9.3	8. Greater Bombay	17.1
9. Rhine-Ruhr	9.3	9. Calcutta	16.7
10. Paris	9.2	10. Djakarta	16.6

CHƯƠNG 8

NHỮNG ẢNH HƯỞNG CỦA ĐỊA HÌNH

Nếu bạn làm như thế này...

Hãy nhìn vào bản đồ thế giới, bản đồ càng lớn càng tốt. Thoạt nhìn, ta có cảm tưởng đó là một mớ hỗn độn các đường nét, màu sắc và địa danh lạ lùng. Tiếp tục quan sát và nghiên cứu cho đến khi bạn có thể phân biệt được ngay đâu là thị trấn, một nước, một dòng sông. Bất cứ ai quan tâm đến vấn đề tìm hiểu thị trường nước ngoài, căn bản đều phải biết về địa lý của nơi xuất hàng đến cũng như đường đi nước bước quanh nhà mình.

Henry Deschampneufs, buôn bán ở nước ngoài
(Luân đôn: sách xuất bản cho thương mại 1960) trang 46

MỤC ĐÍCH NGHIÊN CỨU

Trong chương này các bạn sẽ học

1. Tầm quan trọng của vị trí một nước trong quan hệ chính trị và thương mại
2. Các tính chất bề mặt có ảnh hưởng như thế nào đến sự khác biệt về kinh tế, văn hóa chính trị và xã hội giữa các nước và các vùng trong một nước.
3. Tầm quan trong của đường thủy và các dòng chảy từ sông ra biển
4. Khí hậu có ảnh hưởng to lớn như thế nào đối với kinh doanh
5. Tại sao lãnh đạo các công ty phải nắm rõ những thay đổi trong dò tìm và khai thác khoáng sản.
6. Tại sao lãnh đạo các công ty phải luôn chú ý đến những thay đổi về cơ sở hạ tầng của 1 nước.

7. Ảnh hưởng của những thiên tai trong công nghiệp như đối với các công ty đa quốc gia.

Đồng hồ đeo tay, vòng trang sức, sản phẩm điêu khắc, chocolate, phó mát, máy móc, dược phẩm - Tất cả những thứ kể trên có điểm gì chung? Tất cả đều được sản xuất tại Thụy Sĩ. Tất cả đều có giá trị cao. Hàng hóa chế biến của Thụy Sĩ nổi tiếng về chất lượng. Nguyên nhân chính dẫn đến việc sản xuất các loại hàng hóa trên tại Thụy Sĩ là ảnh hưởng của địa hình.

Để hiểu rõ hơn tại sao như vậy, các bạn hãy xem lại các ảnh hưởng về địa hình của Thụy Sĩ.

1. Thụy Sĩ gần như đất núi, không có đất bằng.

2. Thụy Sĩ rất gần các vùng đất thấp đông dân nằm ở Tây Âu.

3. Giao thông vận chuyển qua núi non để đến được các thị trường này thì khá tốn kém.

4. Thụy Sĩ thực tế là không có khoáng sản.

Để khắc phục tình trạng thiếu thốn nguyên vật liệu và phí vận chuyển quá cao chỉ có cách là nhập khẩu nguyên liệu thô, làm tăng giá trị nguyên liệu và xuất khẩu sản phẩm dưới dạng chưa hoàn chỉnh. Thực tế là dân Thụy Sĩ đã làm đúng qui trình này khi sản xuất đồng hồ. Họ nhập vào loại sắt chất lượng cao của Thụy Điển với số lượng hạn chế, với giá cả khoảng 40 cents một ounce (1 ounce = 28.35 grams). Sau đó, họ chế biến sắt thành các bộ phận đồng hồ rời và bán lại với giá 60 cents /1 ounce. Vì trọng lượng nhẹ nên phí chuyên chở không đáng kể. Các máy móc cần độ chính xác và dược phẩm cũng là những sản phẩm hạn chế được tối thiểu việc nhập nguyên liệu thô, cồng kềnh. Đối với các sản phẩm này, người ta lưu ý đến giá trị sản phẩm khi xuất xưởng dựa trên kỹ năng, sự tỉ mỉ và truyền thống.

Mặc dù đất nước Thụy Sĩ không hỗ trợ được cho nông nghiệp nhưng cũng đủ chỗ để nuôi dê và một số gia súc khác.

Việc sản xuất sữa không gặp trở ngại gì nhưng vấn đề là việc chuyên chở sữa đến các thị trường chính ngoài Thụy Sĩ. Chở sữa lỏng rất cồng kềnh, phí chuyển lại cao. Do đó các chủ trại chế biến sữa theo như cách dân làm đồng hồ chế biến thép, tức là chế biến sữa thành 1 sản phẩm cô đặc mà giá trị lại cao là phó mát. Vì các nhà sản xuất phó mát không thuận lợi bằng các đồng nghiệp của mình tại những vùng sản xuất sữa gần thị trường chính hơn nên họ phải cạnh tranh về chất lượng và uy tín.

Vì sản xuất nhiều sữa nên dẫn đến sự ra đời của một sản phẩm khác là chocolate sữa. Thụy Sĩ nhập chocolate chưa chế biến và sản xuất sữa thành sản phẩm cân ký rất có giá trị. Đương nhiên là Thụy Sĩ phải trả phí vận chuyển cao hơn khi nhập chocolate, đường và chở thành phẩm đi so với Hershey, Pennsylvania. Như vậy, lại một lần nữa sản phẩm của họ phải chất lượng hơn để đạt giá bán cao hơn, bù cho phí vận chuyển quá cao.

Còn vòng trang sức và các sản phẩm điêu khắc thì sao?

Địa hình cũng ít nhiều ảnh hưởng đến chúng. Do tuyết rơi dày và nhiệt độ thấp nên vào mùa đông dân Thụy Sĩ có rất ít việc làm ở nhà. Công việc duy nhất là cho gia súc ăn cỏ khô. Do vậy để giết thời gian và kiếm thêm chút đỉnh phụ nữ làm vòng đeo tay và thêu thùa, đàn ông khắc tượng và đồng hồ báo thức.

VỊ TRÍ

Nước đó nằm đâu, trong khu vực lân cận nào, thủ đô là gì, các thành phố chính là gì, đó là một phần quan trọng kiến thức tổng quát của 1 doanh nhân quốc tế. Vị trí một nước rất quan trọng vì nó là một nhân tố giải thích các mối quan hệ chính trị và thương mại của nước đó. Các mối quan hệ này trực tiếp ảnh hưởng đến hoạt động của các công ty.

QUAN HỆ (KINH TẾ) CHÍNH TRỊ

Chính phủ Phần lan hy vọng chi nhánh WWC của Mỹ tại Phần lan sẽ làm ăn với Nga. Bạn có tin nổi điều đó không? hãy thử xem lại vị trí Phần lan trên bản đồ. Bạn sẽ thấy là Phần lan và Nga có chung 1 biên giới rất dài chính xác là 780 dặm (≈ 1253,694 km).

Bây giờ chúng ta nhìn sang biên giới phía tây với Thụy điển. Thụy điển là một nước trung lập từ lâu. Bạn nghĩ gì về chính sách của Phần lan nếu không phải là một nước hoàn toàn trung lập. Phần lan quả thật khéo léo trong vấn đề trung lập này. Khi gia nhập vào tổ chức phi mậu dịch châu Au (EFIA) để đảm bảo được miễn thuế hải quan khi xuất hàng hóa sang các nước thành viên này Phần lan chỉ dừng lại ở mức độ hợp tác chứ không là thành viên chính thức. Để tỏ ra hoàn toàn trung lập, Phần lan cũng có sự thỏa thuận thương mại với hội đồng hợp tác tương quan kinh tế (COMECON) một tổ chức kinh tế khối Soviet xã hội chủ nghĩa. Mãi cho đến 1986 Phần lan mới chính thức trở thành thành viên của EFTA. Tuy nhiên khi được mời gia nhập cộng đồng châu Âu

(EC) thủ tướng Phần lan nhấn mạnh rằng sự trung lập của nước này không phù hợp với đơn vị thành viên của EC.

Áo cũng là nước chịu ảnh hưởng của vị trí địa lý giữa đông và tây về mặt chính trị. Là một nước trung lập chính trị, tiếp giáp với Đức Ý và Thụy sĩ ở phía tây, với Tiệp khắc, Hungari, Nam tư ở phía đông. Áo trở thành nơi hội tụ các văn phòng công ty đa quốc gia hoạt động ở Đông Âu, Vienna, thủ đô nước Áo, được xem là thuận tiện hơn về mặt chính trị so với các thành phố khác ở châu Âu khi đón khách từ các nước cộng sản đến. Tuy nhiên rõ ràng là có nhiều mức độ trung lập khác nhau. Áo được là một thành viên của EC.

QUAN HỆ THƯƠNG MẠI

Sự gần gũi về địa lý thường là lý do chính dẫn đến quan hệ thương mại giữa hai nước. Đối tác lớn nhất và đứng thứ 4 về giao dịch thương mại với Hoa kỳ là Canada và Mexico. Cả hai đều tiếp giáp với Hoa kỳ. việc giao hàng do vậy nhanh hơn, phí vận chuyển thấp hơn và hàng bán ra giá cũng hạ hơn. Đây cũng là lý do tại sao nhiều công ty của Hoa kỳ đặt nhà máy về phía tiếp giáp với Mexico. sự gần gũi về địa thế cũng lại là yếu tố chính dẫn đến việc thành lập các tổ chức thương mại như cộng đồng châu Âu (EC), tổ chức phi mậu dịch châu Âu (EFTA) và hiện nay là thỏa thuận giữa Hoa kỳ và Canada thành lập tổ chức phi mậu dịch U S Canada 1989. Từ đó ta có thể suy đoán là nước tiếp giáp phía bên kia của Hoa kỳ, Mexico, sớm muộn gì cũng trở thành thành viên.

Gần gũi về thị trường cũng là lý do giải thích cho việc Nhật bản xuất hàng nhiều hơn vào hiệp hội các nước đông nam á (ASEAN), tổ chức thương mại Đông nam Á. Lượng hàng hóa từ Nhật bản nhiều hơn từ Mỹ 40 % và hơn 75 % với cộng đồng châu Âu, Trung quốc có thể thay thế được một phần đậu nành và lúa mì trước đây đã nhập từ Hoa kỳ.

NHÌN RA THẾ GIỚI

Baarle Nassau Hertog (Hà lan). Tại thị trấn nhỏ này, bạn chỉ cần băng qua đường là có thể đi từ Hà lan qua Bỉ hoặc ngược lại.

Baarle Nassau Hertog nằm trong tỉnh phía nam của Hà lan, gần biên giới Bỉ. Là một mảnh đất chắp vá lẫn lộn giữa đất Hà lan và đất Bỉ, gây ra vô số lộn xộn phiền hà.

Thị trưởng Yvo Kart man người đứng đầu của 8 khu đất Hà lan hợp

lại thành Baarle Nassau nói đùa "Chúng tôi là câu đố lắp hình lớn nhất của thế giới"

Ngày chủ nhật ở Baarle Nassau Hertog, (tên mà 8000 dân ở đây đặt ra để gây rắc rối cho người ngoài), hiếm khi nào là các ngày nghỉ vì các cửa hiệu đều mở cửa và dân tiêu thụ người Hà lan có đến hàng ngàn. Họ đến đây để mua thuốc lá và chocolate với giá rẻ.

Đóng cửa vào ngày chủ nhật là lệ thường ở Hà lan những ngôi làng này ngoại lệ vì Bỉ có luận lệ khác Hà lan. Đây là 1 trong số các ngoại lệ cho phép thị trấn này sinh sống như 1 vùng đất lạ kỳ và hấp dẫn rất nhiều du khách.

Đã có nhiều tranh chấp giữa các nhà quí tộc từ thế kỷ 12 về quyền sở hữu đất đai nhưng bài toán đố này cho đến nay vẫn gây ra tranh cãi cho các quan chức và luật sư trên toàn thế giới mặc dù biên giới Bỉ _ Hà lan đã được thành lập từ 1843

BIÊN GIỚI LẠ KỲ

Kortman cho biết: "Có người ngủ ở Bỉ và ăn ở Hà lan mà không hề ra khỏi nhà"

Van Lewan người sinh sống cắt ngang qua biên giới tại thị trấn Turnhout của Bỉ, cùng với Kortman tới lui liên tục giữa Hague và Brussels để giải quyết những vấn đề địa phương. Một trong những chuyến đi gần đây nhất là nỗ lực thuyết phục chính phủ Bỉ chấp nhận rác rưởi thải ra của cả hai phía vì như thế sẽ ít tốn kém hơn là đổ rác ở Hà lan.

Trong một chuyến bay khác, cả 2 thị trưởng chờ đợi gặp bộ trưởng tài chính cả 2 nước để bàn về thuế trị giá gia tăng. Vấn đề gây ra vô số phiền phức cho các chủ tiệm trong làng vì phải vật lộn với sự khác nhau về tỷ giá của Bỉ và Hà lan.

Vô số rắc rối

Dĩ nhiên là dân làng cưới hỏi không phân biệt biên giới và điều này còn gây ra nhiều rắc rối hơn.

Một người cho biết: "Tôi là người Hà lan, chồng tôi người Bỉ. Chúng tôi sống ở Bỉ và tôi làm việc ở Hà lan."

Nhân viên thu thuế cũng điên đầu

Vị trí của làng cũng là nơi thuận lợi cho tội phạm dễ dàng lẩn trốn từ lãnh thổ này sang lãnh thổ khác. Nhưng không may cho chúng, sự việc cũng có khi ngược lại.

Trong một trường hợp điển hình, một tư vấn tài sản Hà lan trong vùng lãnh thổ Hà lan có lệnh bắt ở Mỹ vì tham gia vào một vụ lừa đảo bất động sản nhưng chính phủ Hà lan không thể giao người này cho phía Mỹ được.

Một cảnh sát người Bỉ đã ra tay giúp đỡ bằng cách bắt giữ người này với tội danh vượt biên trái phép vào phần đất Bỉ. Hắn bị kết án ở Hoa kỳ và sao đó trở lại Hà lan tiếp tục lãnh án.

ĐỊA HÌNH

Địa hình - tính chất bề mặt của một vùng.

Những biểu hiện bề mặt như núi, cao nguyên, hoang mạc, mạch nước góp phần dẫn đến sự khác nhau về kinh tế, chính trị và cấu trúc xã hội, giữa các nước cũng như giữa các vùng trong một nước.Một số tính chất giúp phân bố địa lý, 1 số khác cản trở quá trình này. Sự khác nhau về địa hình cũng có thể đòi hỏi sự thay đổi sản phẩm. Ví dụ, ảnh hưởng của độ cao đối với thực phẩm bắt đầu ở khoảng 3000 feet (bánh cần phải được thay đổi cách nướng); và động cơ đốt trong có biểu hiện giảm lực ở độ cao 5000 feet đòi hỏi các nhà sản xuất máy móc dùng năng lượng xăng dầu phải dùng máy móc to hơn.

Chúng ta hãy cùng xem xét một số yếu tố biểu hiện bề mặt chính để có một khái niệm về một doanh nhân phải nên tìm kiếm cái gì.

Núi và cao nguyên

Núi là những vật cản trở cho giao dịch trong khi đất bằng (đồng bằng và cao nguyên) tạo điều kiện dễ dàng cho giao dịch. Mức độ gây cản trở của núi phụ thuộc vào độ cao, chiều rộng, chiếu dài, độ lởm chởm của địa hình và các thung lũng chen giữa. Một ví dụ điển hình về vật cản là dãy Himalaya.

Do vận chuyển bằng đường núi quá khó khăn nên giữa Ấn Độ và Trung quốc đường giao thông chính là đường thủy và hàng không. Sự

tương phản trong sắc thái văn hóa của người Mã lai gốc Ấn sống phía nam núi Himalaya và người Trung quốc sống ở phía bắc là 1 bằng chứng về ảnh hưởng của núi Himalaya 1 bức tường ngăn cản. Giống như vậy người Alp, Carpathian Balcan và Pyrenees đã từ lâu tách rời văn hóa địa trung hải với văn hóa Nam Âu.

Núi phân chia thị trường

Một vấn đề nan giải hơn đối với các nhà kinh doanh là sự chia cắt của một nước thành từng thị trường nhỏ do các dãy núi gây ra. Mỗi thị trường như vậy lại có nền công nghiệp, khí hậu, văn hóa, tiếng địa phương thậm chí ngôn ngữ khác nhau hoàn toàn. Đây là trường hợp của Tây ban nha với năm khu vực chia cắt riêng. Sự khác biệt về văn hóa giữa hai vùng Catalonia và Basque lớn đến nỗi mỗi vùng có một ngôn ngữ riêng. cả hai vùng cũng có dân số đáng kể nên cả hai đều có ý định tách khỏi Tây ban nha để thành lập một quốc gia riêng. Mặc dù cả người Basque và người Catalonian đều nói được tiếng Tây ban nha, họ giao tiếp trong cộng đồng mình bằng ngôn ngữ riêng. Điều này hoàn toàn chẳng dễ hiểu gì đối với những người Tây ban nha khác trong thương mại cũng như ở nhà. Điều này cũng gây ra một vấn đề tương tự ở bất cứ nơi nào có sự bất đồng ngôn ngữ một ông xếp nói tiếng Tây ban nha sẽ không được sự thông cảm của nhân viên như ở những nơi khác và đại diện bán hàng cho công ty tỏ ra hữu hiệu hơn nếu là người địa phương. Hơn nữa sự bất đồng ngôn ngữ làm tăng chi phí quãng cáo nếu các công ty muốn quảng cáo bằng tiếng Tây ban nha Basque và cả Catalonian.

Nhóm người Basque cũng gây ra nhiều rắc rối chính trị. Giống như quân đội dân chủ Ireland (Id) bọn khủng bố thường xuyên tấn công các viên chức chính phủ và cảnh sát. Năm 1979; phần lớn dân Basque bỏ phiếu chọn chính quyền tự trị nhưng không tách rời khỏi Tây ban nha. Trong một thời gian ngắn sau đó, tình hình khủng bố dịu lại nhưng đến 1989, một khóm khủng bố mang tên ETA lại tiếp tục hoạt động.

Thụy sĩ cũng là nước bị núi non chia cắt thành nhiều vùng với bản sắc văn hóa khác nhau. Trong một nước có diện tích bằng phân nửa Maire mà có đến 4 ngôn ngữ chính là tiếng Ý, Pháp, Đức và La mã.

Ba rặng núi Andes chia cắt Colmbia từ Bắc chí Nam thành 4 thị trường tách biệt, mỗi nơi có nền văn hóa và một thổ ngữ riêng. Điều này đòi hỏi phải quảng cáo hàng hóa bằng bốn cách khác nhau. Hơn nữa, không chỉ khác nhau về văn hóa mà cả khí hậu cũng khác. Do vị

trí gần xích đạo nên Colombia không có mùa mà có nhiều loại khí hậu khác nhau do sự khác biệt về độ cao.

Khí hậu thay đổi từ nóng ẩm ở mực nước biển (nhiệt độ trung bình 30°C ở Baranquilla) đến lạnh khô ở độ cao của núi phủ tuyết 10,000 feet (≈3048m) (20°C ở Bogota)

Các bạn hãy tưởng tượng những vấn đề sản xuất và kiểm hàng do những khác biệt này gây ra cho nhà sản xuất khi cung cấp hàng hóa và đóng gói cho từng vùng.

Vì điều kiện khí hậu này không phải riêng Colombia mới có nên các nhà phân tích thị trường phải nghiên cứu kỹ bản đồ địa hình để biết rõ mức nhiệt đới nào có cùng một trường hợp như Colombia sự kết hợp giữa đất bằng và núi. Nếu sản phẩm của công ty không thích hợp với các thái cực khí hậu như vậy thì hoặc là họ phải kiến tạo lại mẫu hàng hoặc là bỏ qua thị trường này.

Sự tập trung dân số: Núi non cũng ảnh hưởng đến vấn đề tập trung dân số hoặc là vì khí hậu lên cao ôn hòa hơn hoặc là vì chúng ngăn cản sự di dân. Điển hình như Colombia có 80 % dân số tập trung ở các cao nguyên phía Tây (chiếm 1/3 diện tích cả nước) vì khí hậu ở đó rất ôn hòa 80 % trong số 140 triệu dân Brazil sống dọc theo dải bờ biển rộng 300 dặm (2480km). Khu vực này tách rời ra khỏi vùng đất còn lại bởi 1 dãy núi. Trừ vùng nhiệt đới ra, mật độ dân số nói chung là giảm đi theo độ cao. Nếu bạn chồng bản đồ dân số lên bản đồ địa hình thì những khu vực thưa dân số trùng với những vùng cao.

Ví dụ như 90% dân số Thụy sĩ cư ngụ dọc theo 1 dải đất hẹp ở chân núi Alps. Nguyên nhân là vùng đồng bằng này đáp ứng được nhu cầu giao thông vận tải và thông tin liên lạc mà một cộng đồng dân cư đông đúc rất cần cho thương mại, sản xuất và nông nghiệp. (Sa mạc hơn 1/3 bề mặt trái đất là những vùng đất khô cằn hoặc bán khô cằn).

SA MẠC VÀ RỪNG NHIỆT ĐỚI

Sa mạc và rừng nhiệt đới, giống như núi non cùng phân chia thị trường, làm tăng phí vận chuyển và ảnh hưởng đến sự tập trung dân số.

Úc là nước điển hình nhất về mối quan hệ giữa nước sinh hoạt và sự tập trung dân cư. Lãnh thổ Úc bằng Mỹ nhưng chỉ có 16 triệu dân sinh sống. Dải bờ biển bao bọc quanh lục địa ẩm và màu mỡ trong khi trung tâm khổng lồ của cả nước hầu như là sa mạc gần giống như là sa mạc Sahara.

Do địa hình như thế nên dân cư có khuynh hướng tập trung dọc theo vùng bờ biển bên trong và xung quanh các thành phố chính. Thường những thành phố này là các hải cảng tập trung ở khu vực thứ 5 của cả nước nơi hơn nửa dân số sinh sống. Do đó, Úc là một trong những nước có tỷ lệ dân số sống tập trung ở thành phố cao nhất, 86 % chỉ thua Bỉ (96 %); Kuwait (92 %), Anh (92 %), Isracl (90 %) và Hà lan (88 %). Do là các thành phố cảng nên giao thông đường biển được ưa chuộng hơn là đường bộ và đường sắt. Tuy nhiên, khoảng cách quá lớn giữa những thị trường chính dẫn đến hậu quả phí giao thông chiếm 30 % giá thành sản phẩm so với 10 % tại Mỹ và các nước châu Âu.

Sự phân bố dân cư cũng ảnh hưởng rất lớn đến phương tiện thông tin đại chúng ở đây. Chỉ có khoảng 3 tờ nhật báo của 3 nhóm dân có nền kinh tế xã hội cao hơn và một vài tờ tạp chí được xem là có tầm cỡ quốc gia. Tất cả những phương tiện thông tin khác đều tập trung ở thành phố. Điều này đòi hỏi các nhà quảng cáo phải phân chia không gian và thời gian trên cơ sở các tiểu bang hoặc thành phố. Mặc dù hầu hết các thành phố trung tâm đều có 3 kênh quảng cáo trên T.V nhưng mạng lưới thông tin rất kém.

Mặc dù đến 70% đất đai là sa mạc hoặc bán sa mạc, một số vùng ở bờ Bắc lượng mưa mỗi năm có 100 inche(254 cm), gần giống như các khu vực gió mùa Ấn độ. Do đó, các công ty nước ngoài vào thị trường Úc gặp phải sự khác biệt hoàn toàn về nhiệt độ và độ ẩm hệt như ở Colombia.

Nếu không nhờ địa hình đồng bộ, sự chênh lệch nhiệt độ ở Úc có lẽ còn lớn hơn như ở các nước có diện tích rộng, sa mạc nóng bỏng và địa hình không đồng bộ điển hình là Iran. Vào mùa hè, nhiệt độ có thể lên đến 130F trong khi nhiệt độ mùa đông tại những vùng cao có thể giảm xuống đến - 18F. Từ tháng 12 đến tháng 3 chỉ có thể chơi trượt tuyết khoảng 1 tiếng rưỡi đồng hồ ngoài thủ đô Teheran. Cũng giống như Úc, dân số Iran phân bố dựa theo ảnh hưởng của khí hậu và địa hình. Hơn 70 % đất đai hầu hết là núi và sa mạc không có cư dân sinh sống và 1/2 dân số tập trung ở thành phố.

Rừng thưa nhiệt đới: Thực vật cũng có thể cản trở sự phát triển kinh tế và sự định cư của loài người đặc biệt là khi kết hợp thêm khí hậu khắc nhiệt và đất đai cằn cỗi. Điều này có thể được chứng minh ở các rừng mưa nhiệt đới tại lưu vực sông Amaron Đông nam Á và Congo. Trừ Tây phi và Java là có dân cư thưa thớt và phát triển kinh tế cũng có đôi chút.

Lấy ví dụ khu rừng mưa nhiệt đới lớn nhất thế giới tại Amazon, Brazil. Nơi đây được xem như là sa mạc khổng lồ nhất do mật độ dân số quá thấp. Mặc dù diện tích toàn khu vực là 1600000 km^2 (bằng 1/4 diện tích Hoa kỳ) và chiếm 1/2 diện tích Brazil chỉ có 4 % dân số cả nước sinh sống tại đây. Chỉ có những sa mạc thực thụ mới có mật độ dân số thấp hơn Amazon, 1 người trên 1,6 km^2.

* Canadian Shield (khiêng chắn của người da đỏ) là một khu vực đá bao phủ 1/2 diện tích đất Canada.

Mặc dù Canadiar Shield không phải là sa mạc cũng không phải là rừng nhiệt đới, khu đá rộng lớn này chiếm 1/2 diện tích Canada lại có những tính chất như sa mạc và rừng nghĩa là địa hình không sinh sống được, đất cằn cỗi và khí hậu khắc nghiệt. Khu đá chắn này chịu ảnh hưởng khí hậu vùng cực nghĩa là chỉ có 4 tháng không bị sương mù. Trong suốt thời gian đó, chỗ sinh hoạt bị ruồi đen và muỗi tấn công liên tục. Cũng giống như sa mạc và rừng nhiệt đới, mật độ dân số ở đây rất thấp chỉ khoảng 10 % dân số Canada sinh sống tại đây.

Những điều cần thiết cho một nhà kinh doanh: lãnh đạo các công ty biết rằng ở các nước có mật độ dân số lớn, đưa sản phẩm của họ ra thị trường sẽ đỡ tốn kém hơn (trung tâm tập trung dân cư gần hơn và hệ thống thông tin liên lạc tốt hơn), nhiều nhân công hơn, vân vân... Do đó, khi so sánh mật độ dân số giữa các nước như Canada 2.6 người/1 km^2 ; Úc 2.1 và Brazil 16.3 với Hà lan 356 hay Nhật 327, họ có thể đi đến kết luận sai. Tuy nhiên, nếu họ chịu để ý đến rằng dân số ở một trong 3 nước đầu tiên tập trung như ở một vùng tương đối nhỏ do những nguyên nhân chúng ta vừa xem xét thì vấn đề lại khác.

NGUỒN NƯỚC

Yếu tố bề mặt này không giống như núi, sa mạc và rừng nhiệt đới. Nó thu hút con người và tạo điều kiện dễ dàng cho giao thông vận tải. Bản đồ dân số thế giới có thể dễ dàng cho thấy hầu như tất cả các nguồn nước đều thu hút dân cư hơn những khu vực xung quanh. Những khu vực đông dân cư nếu không gần sông hồ thì nói chung cũng gần biển. Bạn có thể chú ý thấy trên bản đồ là dân số co cụm lại quanh Amazon, Congo, Mississipi, St Lawrence. Ở châu Âu, ta có thể dễ dàng nhận ra đồng bằng sông Po (Ý) và sông Rhine. Các con sông chảy ngang sa mạc cũng vậy điển hình là sông Nile, Indus (Pakistan), Tigris Euphrates (Iraq) và Amu Darya (phần trung Á thuộc Nga). Mặc dù các con sông này tỏ ra quan trọng hơn cho việc tưới tiêu và bồi đắp phù sa

so với giao thông vận tải.

Vận chuyển giữa các thị trường trong đất liền là phương tiện giao thông đường thủy lục địa. Đường thủy có trước khi có đường sắt, vận tải đường thủy là kinh tế nhất khi chuyên chở hàng đi xa. Giao thông đường thủy vẫn phát triển sau khi có đường sắt mặc dù tầm quan trọng của nó có giảm đi ở nhiều nơi trừ sông Rhine, đường vận chuyển quan trọng nhất trên thế giới trong lục địa.

* Đường giao thông sông Rhine là mạch giao thông chính của châu Âu.

Giao thông trên sông Rhine, mạch lưu thông chính của châu Âu, tải được khối lượng hàng hóa nhiều hơn so với lượng hàng tải bằng các mạch đường sắt song song với nó cộng lại. 1/2 lượng hàng xuất khẩu và gần 3/4 lượng hàng nhập khẩu của Thụy sĩ được chuyển bằng đường cảng Basel, 1 cảng nội địa của Thụy sĩ. Điều này là một minh chứng hùng hồn về tầm quan trọng của sông Rhine. Số hàng này được tải đi bằng 1 đội thuyền 31 chiếc qua sông Rhine đến Rotterdam, 800 km về phía Bắc.

Nhờ sông Rhine và các phụ cận của nó mà hàng hóa được chuyên chở giữa Hà lan, Bỉ, Đức, Pháp, Áo và Thụy sĩ. Khi đường lưu thông giữa sông Main và Danube hoàn thành 1992 sẽ cho phép tàu trọng tải 2000 tấn và (trọng tải 3600 tấn) đến tận 13 nước Biển Đen. Từ đó hàng hóa có thể được chuyển tiếp đến Nga qua hệ thống sông Volga và sông Đông. Mặc dù không thể liên tục một chuyến hải trình 30 ngày từ Rotterdam đến Biển Đen (3500 km), hệ thống giao thông đường sông hoàn chỉnh sẽ khuyến khích hàng hóa được chuyển tải qua các lộ trình ngắn từ Đông sang Tây như từ Nuremburg đến Budapest hoặc từ Viene đến Rotterdam.

Các hệ thống lưu thông đường thủy khác: ở hầu hết các châu lục trừ Úc, giao thông đường thủy rất thông dụng. Tại Nam Mỹ, sông Amaron và các phụ lưu của nó trở thành đường lưu thông dài 57000 km trong suốt mùa nước lớn tàu biển có thể đến Manaus Brazil (ngược dòng 1600 km) và tàu hơi nước nhỏ hơn có thể chạy suốt đến Iquitas, Peru (cách đại tây dương 3600 km).

Dựa trên giá trị kinh tế thì hệ thống sông quan trọng nhất của Nam Mỹ là Parana. Tàu chở hàng đi biển từ Riade Plata gần Buenos Aires đến Santa Fe, Argentinia (240 km ngược dòng) và tàu sông chở hàng đi 1360 km đến Asuncion, thủ đô Paraguay, một nước không có đường thông ra biển.

Ở châu Á, hệ thống đường thủy chính là sông Yangtze (Trung quốc), Ganges (Ấn độ), và Indus (Pakistan). Sông ngòi đặc biệt quan trọng ở Trung quốc vì đường thủy là đường giao thông ít tốn kém nhất và thường thường được dùng để chuyên chở nguyên liệu thô đến các trung tâm sản xuất. Tàu biển có thể đi ngược sông Yangzte đến tận Wuhan, cách biển 1000 km. con sông này và các phụ lưu của nó tạo nên hệ thống đường thủy chằng chịt nhất thế giới với hơn 30000 km đường lưu thông cho tàu bè.

Mặc dù Hoa kỳ có một hệ thống đường sắt vươn dài và hệ thống đường cao tốc, nước này cũng phụ thuộc vào hai hệ thống đường thủy. Một là khu Hồ lớn: Stlawveno cho phép tàu hàng đi biển vào sâu trong lục địa đến 3700 km, làm cho các cảng vùng hồ này trở thành các cảng đại dương. Một hệ thống khác sông Mississipi nối liền khu hồ lớn với vịnh Mexico và đặc biệt quan trọng dùng để chuyên chở hàng cồng kềnh như lúa mì, than đá, gỗ và quặng sắt.

Đường thông ra biển: từ xưa đường thủy nối liền giữa các đại dương đã phục vụ chuyên chở hàng và hành khách với phí tổn thấp từ biển vào đất liền và đến nay vẫn là phương tiên giao thông chính giữa bờ biển các nước đang phát triển.

Một vấn đề khá phiền phức cho châu Phi với tỷ lệ 14/20 nước cách xa biển. Nhiều nước cách biển đoạn đường ngắn nhất là 1000 km. Ảnh hưởng của nó đã quá rõ ràng đối với các nước nghèo khổ này. Họ phải xây dựng hệ thống đường xa lộ vừa dài vừa tốn kém và các mạng lưới xăng dầu rộng khắp cho một lưu lượng xe khá thấp. Hơn nữa, chính phủ các nước có hệ thống đường biển cho quá cảnh lại áp đặt một số ảnh hưởng chính trị đáng kể. Đấu tranh giành đường giao thông ra biển vẫn còn tồn tại và là một yếu tố có sức ép khá lớn về chính trị lẫn kinh tế. Một trường hợp cụ thể là cuộc tranh chấp dài hàng thế kỷ nay giữa Bolivia và Chile để dành đường sông ra Thái Bình Dương. Hai nước này đã hội bàn với nhau hàng thập kỷ mà vẫn chưa tìm ra được giải pháp nào. Mãi đến khi Bolivia có bờ biển riêng, nước này phải sử dụng Arica, 1 cảng tự do ở Bắc Chile. Do thiếu 1 giải pháp thỏa đáng nên giữa hai chính phủ vẫn tiếp tục căng thẳng.

Xa hơn về phía nam 2 cường quốc Nam Mỹ là Brazil và Argentina đã lợi dụng nhu cầu sử dụng đường thông ra biển của Baraguay để thúc đẩy tham vọng trở thành trùm Nam Mỹ. Hàng năm nay, đường nối liền ra biển của Paraguay là qua cảng Bueros Aires. Brazil nhận thấy Paraguay đang gặp rắc rối với Argentina về quyền sử dụng đường thông thương nên xây dựng ngay nhịp cầu hữu nghị trên biên giới Brazil -

Paraguay với cảng Paranaguay của mình. Điều này đã dẫn đến vô số các liên doanh giữa hai nước và cho đến nay thì có vẻ là Paraguay đã nằm trong tầm ảnh hưởng của Brazil, điều quan trọng mà các nhà kinh doanh cần biết là quan hệ chính trị chặt chẽ, làm thay đổi cả hình thức kinh doanh truyền thống. Đó quả là trường hợp trong ví dụ này.

KHÍ HẬU

Khí hậu có lẽ là khía cạnh quan trọng nhất trong môi trường bên ngoài vì so với các yếu tố khác nó giới hạn hơn việc con người làm gì về cả địa hình lẫn kinh tế. Nơi thời tiết khắc nghiệt, có ít người định cư nhưng nơi nào thời tiết ôn hòa hơn thì có nhiều cụm dân hơn. Tuy nhiên thời tiết không phải là điều quyết định. Nó cho phép một số sự phát triển nhưng không tạo ra được sự phát triển đó. Các yếu tố phi khí hậu như khoáng sản, khả năng tiếp cận 1 vùng, các tổ chức kinh tế chính trị, truyền thống văn hóa, khả năng tiếp nhận của thủ đô, sự phát triển kỹ thuật còn quan trọng hơn thời tiết khi phát triển thương mại và sản xuất. Độ cao giống nhau có khí hậu giống nhau và một vùng càng có nhiều ảnh hưởng của nước thì khí hậu càng ôn hòa. Do đó, Tây bắc Hoa kỳ và Tây bắc châu Âu ở cùng độ cao và cùng chịu ảnh hưởng của biển nên có khí hậu giống nhau ôn hòa và ẩm ướt. Đông nam Úc, New Zealand và một phần Nam phi ở cùng độ cao và cùng gần biển. Các nước này cũng có khí hậu ôn đới và ẩm ướt. Ở cực Bắc, Kansas và trung Á ở cùng độ cao và cùng xa biển nên có khí hậu khô, mùa đông lạnh và mùa hè nóng.

Khí hậu và sự phát triển

Hàng thế kỷ nay, người ta thường dựa vào sự khác biệt về khí hậu để lý giải cho sự khác biệt về con người và sự phát triển về kinh tế. Người ta cho rằng trình độ phát triển trí tuệ và kinh tế cao nhất thường có ở vùng khí hậu ôn đới Bắc Âu và Hoa kỳ vì khí hậu kém ôn hòa giới hạn năng lượng con người và khả năng trí tuệ. Tuy vậy, Các nhà nghiên cứu thị trường chắc hẳn không bị đánh lừa bởi kiểu lý luận tự tôn này vì nó không giải thích được ví dụ tại sao Đông Bắc Hoa kỳ, không giống Bắc Âu, lại có các bộ tộc từ thời đồ đá sinh sống cho đến những năm 1600. Rõ ràng là còn có các yếu tố khác như cách mạng công nghiệp, tỷ lệ dân số và vị trí địa lý.

Nói vậy không có nghĩa là khí hậu không có chút ảnh hưởng nào đến trình độ phát triển kinh tế. Nghiên cứu của ngân hàng thế giới cho

thấy nhiều yếu tố gây ra tình trạng kém phát triển của hầu hết các nước nhiệt đới là khí hậu nhiệt đới. Thời tiết nóng quanh năm suốt tháng và thiếu nhiệt độ mùa đông để ngăn cản sự tái sinh và phát triển của hạt giống, côn trùng, vi khuẩn, chim chóc và ký sinh trùng làm mùa màng bị phá hoại, gia súc chết và dân cư dễ bị nhiễm các bệnh suy nhược.

Mặc dù điều này nghe có vẻ nặng nề, nhưng hy vọng cho thấy kỹ thuật ngày càng tân tiến có thể kiềm chế được côn trùng phá hoại. Một khi đạt được điều này thì những tính chất bây giờ còn gây trở ngại cho châu phi chẳng bao lâu sẽ trở thành những thuận lợi to lớn về vùng nhiệt độ thích hợp cho nông nghiệp. Lợi nhuận thu vào từ đó sẽ tạo ra một thị trường ở châu Phi. Thị trường này có thể dễ dàng qua mặt thị trường Trung Đông tai thời điểm giá xăng dầu tăng lên cao nhất.

Ảnh hưởng khí hậu đối với doanh nhân

Sự khác biệt về điều kiện khí hậu giữa các thị trường của một công ty có ảnh hưởng vô cùng quan trọng đến hàng hóa sản xuất ra. Ví dụ như động cơ đốt trong dành cho những vùng khí hậu ôn hòa cần phải có thêm bộ phận làm nguội máy và bộ phận châm nhớt đặc biệt để chịu đựng được nhiệt độ cao của vùng nhiệt đới. Hàng hóa cần chống ẩm cần bao bì đóng gói đặc biệt đắt tiền hơn, máy móc hoạt động trong điều kiện bụi bặm cần bộ phận chống bụi đặc biệt .v.v...

Khi hai thái cực khí hậu tồn tại trong cùng một thị trường và sản phẩm lại nhạy cảm với nhiệt độ hoặc độ ẩm, công ty có thể phải sản xuất và lưu kho hai thành phẩm khác nhau để thỏa mãn toàn thị trường. Mùa đông khắc nghiệt như ở Canada hoặc mưa mùa dữ dội ở Bắc Úc và Ấn độ có thể ngăn cản sự phân phối hàng hóa. Điều này đòi hỏi công ty phải đặt các kho lưu hàng rất lớn ở các thị trường chính để bù đắp cho những chuyến hàng đến trễ. Tất cả những điều kiện này dĩ nhiên có ảnh hưởng ngược lại về mặt lợi nhuận.

TÀI NGUYÊN THIÊN NHIÊN

Tài nguyên thiên nhiên là gì? Thật ra chưa có chuyên gia nào tìm ra câu định nghĩa được mọi người chấp nhận. Một nhà địa lý kinh tế nổi tiếng, giáo sư Joseph H.Butler, định nghĩa như sau: *"Để thỏa mãn nhu cầu kinh tế bao gồm cả những đòi hỏi cơ bản về sinh thái như nước, thực phẩm, vải vóc, nơi cư trú - con người tiến hành sản xuất hàng hóa và các dịch vụ bằng cách trích dần tài nguyên thiên nhiên từ môi trường"*. Ông

nói thêm là cả ba thành phần của môi trường tự nhiên đều cung cấp nguyên vật liệu phần đất rắn, phần nước và phần không khí. Với mục đích của chúng ta có thể định nghĩa tài nguyên thiên nhiên như là một cái gì đó do tự nhiên cung cấp và con người phải phụ thuộc vào nó.

Mãi đến gần đây, mối quan tâm chính của các lãnh đạo kinh doanh và quan chức chính phủ về tài nguyên thiên nhiên là sự cung cấp các khoáng chất và nhiên liệu khoáng có thể bị cạn kiệt, đây là vấn đề cấp bách cần giải quyết ngay. Trong suốt chiến tranh Ả rập-Israel 1973, chúng ta đã thấy các công ty xuất khẩu xăng dầu Ả rập cấm vận xăng dầu như thế nào đối với một số nước và đe dọa cấm vận đối với một số nước khác để nhận được sự ủng hộ chính trị từ Tây Âu. Các nước phải nhập dầu nhận ra rằng không chỉ nền công nghiệp mà ngay cả nền quốc phòng cũng phụ thuộc vào một chất mà các nước khác có thể vịn vào để làm áp lực chính trị. Từ đây bắt đầu một cuộc vận động trên toàn thế giới phải bảo quản khoáng sản và nhiên liệu khoáng và tìm kiếm những nguồn năng lượng mơi.

Những nguồn năng lượng thay thế

Một nguồn năng lượng tiềm tàng là những bãi cát của Athabasca, Canada. Trong cát có chứa chất nhựa lịch thanh, một loại nhựa thô như hắc ín. Thay vì phải bơm từ giếng lên nhựa lịch thanh được tách khỏi mỏ và gởi đến các nhà máy phân chất. Tại đây chúng được chuyển thành dầu thô tổng hợp với chất lượng cao hơn. Mặc dù loại dầu thô này sản xuất tốn kém hơn là dầu thô bình thường, sau khi hiệp hội các nước xuất khẩu dầu (OPEC) tăng giá dầu lên gấp 4 lần 1974, một nhà máy dầu ở Athabasca bắt đầu đi vào sản xuất 1967 bỗng thu lợi ào ào.

Sự khủng hoảng giá cả thế giới tiếp theo đó đã làm cho tương lai sản xuất dầu thô tổng hợp không còn chắc chắn nữa nhưng do không tìm được loại dầu thô truyền thống như trước nữa trong khi mỏ dầu đã cạn nên chính phủ Canada đưa ra giá thuế mới nhằm khuyến khích các nhà sản xuất nhựa lịch thanh. Nhà máy dầu Mặt trời giờ đây sản xuất 49000 thùng dầu thô mỗi ngày, 1/4 tổng số dầu sản xuất ở Canada từ nguồn dầu này mà ra. Dự đoán là Canada có 70 tỷ thùng dầu phân chất từ dạng nhựa, đủ để cung cấp cho 130 năm nữa.

Hoa Kỳ cũng có dạng lượng dầu tương tự chiết ra từ diệp thạch ở Colorado, Utah và Wyoming. Tuy nhiên quá trình phục hồi dầu rất tốn kém, làm cho dầu thành phẩm không cạnh tranh nổi với giá dầu thô thường. Thêm vào đó còn có những vấn đề về môi trường gắn liền với

sự lộ thiên của một khối lượng lớn diệp thạch bị bỏ phí. Cho đến nay, Union Oil là công ty duy nhất đã xây một nhà máy phân dầu với sản lượng mỗi ngày 5000 thùng. Công ty này đã mở rộng nhà máy để nhân đôi sản lượng dầu xuất xưởng mỗi ngày. Tổng dung lượng dầu chiết được từ các mỏ diệp thạch phỏng đoán khoảng 600 tỷ thùng, hơn cả tổng dung lượng dầu các mỏ của OPEC.

Dầu thô từ than đá: một nguồn xăng dầu tổng hợp đầy hứa hẹn là khí đốt Nam phi, lo lắng cho việc bị cắt nguồn dầu nhập vì lý do chính trị nên đã xây dựng ba nhà máy Sasol cung cấp phần lớn dầu và chất đốt từ loại than loại bậc thấp có đầy ở đây. Một nhà máy chất đốt ở Bắc Đakota với sự giúp đỡ của Nam phi sẽ sản xuất đủ chất đốt để sưởi ấm cho 250 ngàn gia đình. Hiện nay, công sản xuất ở Californa cho ra 1000 tấn mỗi ngày.

Những phát hiện mới: do giá dầu vào những năm 1970 rất cao đòi hỏi các nước nhập dầu phải đổi một số lượng lớn ngoại tệ để chi trả nên nhiều chính phủ đã mở cửa cho các công ty nước ngoài vào tìm và khai thác dầu. Chỉ trong một vài năm, người ta đã tìm ra dầu ở Trung đông châu Phi, châu Á và Mỹ la tinh. Các nước đã tự cung cấp hoặc bắt đầu xuất khẩu dầu bao gồm Ai cập, Syri, Oman, Tunisia, Malaysia, Zaire, Angola, Benin, Carric, Ấn độ, Úc, Argentina, Peru, Brazil và Colombia. Colombia bắt đầu xuất khẩu dầu năm 1986, sau khi công ty xăng dầu Tây phương tìm ra một mỏ dầu 1 tỷ thùng (có thể lên đến 2 tỷ nếu tiếp tục dò tìm) 1984 khi phát hiện mỏ dầu Colombia phải chi 500 triệu đô la cho lượng dầu nhập khẩu. Các quan chức chính phủ phỏng đoán là đến năm 1990 Colombia sẽ thu vào gần hai tỷ đô la dầu xuất khẩu. 1 Nước khác, Pakistan có thể sẽ gia nhập hội các nước xuất khẩu dầu trong 3 hoặc 4 năm nữa. Dầu sản xuất ra đã thỏa mãn 1/3 nhu cầu hàng ngày và những khám phá mới đã là nền tảng cho liên hiệp phát triển xăng dầu tuyên bố rằng Pakistan có hàng tỷ thùng dầu chưa khai thác và 1 nước nữa, Peru, đã chính thức tìm ra dầu 1989 và chẳng bao lâu sẽ biến thành nước xuất khẩu dầu. Lượng dầu sản xuất ngày càng tăng đã thay thế dầu nhập khẩu của OPEC và khiến các thành viên của hiệp hội này mất đi thu nhập từ hai phía: giá dầu thế giới giảm xuống và một số nước thuộc OPEC đã cắt giảm sản lượng dầu xuất xưởng để tránh sự cạn kiệt dầu trên thế giới.

Điều này ảnh hưởng thế nào đến các công ty phải phụ thuộc hoàn toàn vào các nước thành viên OPEC để buôn bán vào những năm 1970? Vì thu nhập kém đi nên các nước thành viên OPEC phải cắt giảm sức mua. Tuy nhiên, các công ty còn giữ chức năng song song là lọc dầu thì

cũng bù đắp được đôi chút bằng cách mở những thị trường mới ở các nước khai thác dầu không thuộc OPEC.

Thay đổi

Khoáng sản: Các bạn đã thấy giá dầu thô ảnh hưởng như thế nào đối với việc ồ ạt tìm dầu tại các nước không phải là thành viên OPEC vì họ tìm kiếm sự độc lập về nhập khẩu dầu. Các nguồn khoáng phi nhiên liệu chiến lược mới trên lục địa đã được tìm thấy và chúng ta đã biết rằng đáy biển chứa đựng khối lượng lớn khoáng sản dưới dạng các mắt kim loại và vỏ kim loại.

Cùng lúc đó, người ta đã có những khám phá quan trọng để giảm bớt nhu cầu khoáng chất của con người. Ví dụ 1984 không lực Hoa kỳ kết hợp với Prah và Whitney tuyên bố sự ra đời của 2 siêu hợp kim không cần coban có thể dùng thay thế cho một thế hệ máy bay phản lực chiến đấu mới.

Có lẽ khám phá hấp dẫn nhất là kỹ thuật năng lượng mặt trời để sản xuất hydro từ nước. Thay vì sử dụng xăng làm nhiên liệu, máy bay và xe cộ có thể sử dụng hydro. Vào những năm 1950, Lockheed lái một máy bay bỏ bom B-52 có động cơ chế biến để đốt hydro và vào 1988, một máy bay tương tự của Liên xô đã thành công trong chuyến bay thử nghiệm. Hydro cũng có thể được sử dụng trong các động cơ dùng xăng truyền thông. Các sinh viên cơ khí tại Nam phi đã chế tạo và chạy thử một xe hơi dùng năng lượng như trên.

THẾ GIỚI QUAN

Khám phá quặng dưới đáy Thái Bình Dương trị giá hàng triệu đô la

Các khoa học gia của cục quản lý không khí và đại dương quốc gia (NOAA) đã khám phá ra một quặng mỏ khổng lồ dưới đáy biển đáng giá hàng tỷ đô la tại phía Đông Thái Bình Dương, 860 km về phía Tây Ecuador. Mạch mỏ giàu có này có thể khai thác dễ dàng vì chúng nằm trên bề mặt xung quanh các miệng núi lửa cũ. Mặc dù chúng cách mặt nước 2958m, người ta đã tìm ra kỹ thuật khai thác. Do độ sâu và cái lạnh nên không có sự sống và dòng chảy. Khu vực này có thể khai thác mà không gây ra tổn thất nào cho môi trường sinh thái. Sử dụng tàu ngầm ở độ sâu lớn, các khoa học gia đã tìm thấy một vỉa quặng sulfit kim loại dài gần 1,2 km vỉa quặng rộng 226,2 m, dầy 39,24 m và ước

đoán nặng 25 triệu tấn.

Mỏ quặng này chứa khoảng 10 % đồng trị giá 2 tỷ đô la, 10 % sắt. Các khoáng chất khác như molybdenum, vanadium, thiếc, cadmium, kẽm và chì. Sự giàu có của quặng đồng (gấp 10 lần trên lục địa) cho thấy nước nóng từ miệng núi lửa phun ra khoảng 1000 năm đã tập trung chất khoáng lại.

Những vùng núi lửa tương tự đã được tìm thấy ở vịnh California, ngoài bờ biển của Oregon và trong vùng Thái Bình Dương gần Midway, Guam và Samoa, thuộc lãnh thổ Hoa kỳ. Một khoa học gia cao cấp tại học viện hải dương Woods Hole là một tiên phong trong công tác khám phá đáy biển cho biết: "Cách đây vài năm, chúng ta không biết gì về vấn đề này. Hiện nay, sau khi nghiên cứu chỉ một vật nhỏ của biển, cả cục diện đã thay đổi. Ông nhấn mạnh rằng cần phải tiếp tục khám phá nhưng không nên chạy theo khai thác lớn vì "Kinh tế học không cho phép... Nếu xảy ra sự thiếu hụt thì chúng ta biết đi đâu."

Ông lưu ý rằng các nước khác phát triển nhanh hơn "Pháp có một chương trình khai thác sulfide khổng lồ và họ vô cùng nghiêm chỉnh về điều này". Một công ty Đức làm việc tại vùng mỏ Hồng hải cho một số nước gồm Saudi Arabia và Sudan đã bắt đầu khai thác để thử nghiệm, một hệ thống trục vớt để tập trung và lọc kim loại. Ngành mỏ Canada ước đoán lượng mỏ lấy được từ Hồng hải khoảng 1,7 triệu tấn kẽm, 400000 tấn đồng và 5000 tấn bạc. Cái gì trong những khám phá này là quan trọng đối với các doanh nhân? Rõ ràng là những người bán hàng hóa và sản phẩm có nguy cơ bị khám phá này đe dọa phải kiểm soát lại hàng hóa và chuẩn bị cho những cạnh tranh mới. Quan trọng hơn là tất cả các công ty cung cấp hàng hóa và dịch vụ cho các nước phụ thuộc vào khoáng sản truyền thống để đổi ngoại tệ và trả cho các thứ hàng hóa, dịch vụ này phải quan tâm đến những sự phát triển hủy hoại thị trường củ và tạo ra thị trường mới. Các bạn hãy tưởng tượng sự giảm sút sức mua tại các nước trung đông nếu như hydro được chế biến từ nước sẽ thay thế xăng dầu vì giá cả rẻ hơn! Chúng ta đã chứng kiến sự sa sút sức bán tại các nước này do giá dầu thô hạ thấp. Còn gì có thể xảy ra nữa nếu người ta chỉ sử dụng xăng dầu cho công nghiệp hóa dầu chứ không phải cho lưu thông?

Những ảnh hưởng địa lý thay đổi khác: khoáng sản không phải là những ảnh hưởng địa lý duy nhất có thay đổi. Sự biến đổi về cơ sở hạ tầng rất quan trọng đối với doanh nhân. Chẳng hạn như các giải pháp và công nghiệp mới ra đời theo sức hút của các vùng đắp đê để ngăn lũ và cung cấp điện, nước tưới tiêu. Những tuyến đường xa lộ và đường sắt

mới làm giảm thời gian vận chuyển hàng đến thị trường. Do đó, các công ty có thể giảm bớt phí phân phối hàng hóa bằng cách cắt giảm kho bãi. Ví dụ tuyến đường xa lộ được cải tiến nay cho phép vận chuyển hàng thường xuyên từ Luân đôn đến các thành phố xa như Matcơva. Một công ty xe tải hiện nay chạy tuyến đường Luân đôn - Matcơva chỉ mất 8 ngày, 1 chuyến đi trước đây phải mất hàng tháng trên biển.

Chính phủ Brazil đã vay mượn ngân hàng quốc tế để xây dựng tuyến đường xa lộ nối liền Acre, một bang giàu khoáng sản nhưng trì trệ về kinh tế, với các bang còn lại. Tuy nhiên nhóm hoạt động môi trường Hoa kỳ đã phàn nàn về điều này và tiền cho vay bị hoãn lại. Họ cho rằng con đường này sẽ hủy hoại rừng nhiệt đới Amazon một khu rừng có khả năng hút carbon, nhả oxy, hút nóng và làm giảm ảnh hưởng nhà kính. Tuy nhiên bộ trưởng ngoại giao Brazil cho biết:" Brazil sẽ không trở thành khu bảo tồn sinh thái cho toàn thế giới. Sự thỏa hiệp lớn nhất của chúng tôi là với sự phát triển kinh tế. Vì các công ty Nhật bản muốn có gỗ và các sản phẩm khác trên đường vận chuyển này nên các ngân hàng Nhật bản đồng ý cho vay tiền. Mặc dù phí tổn cao, một trong những thành tựu về cơ sở hạ tầng của châu Mỹ La tinh, đường xa lộ Trans - Andean đã được xúc tiến.

Cơ sở hạ tầng mới cũng góp phần phát triển kinh tế tại các nước phát triển. Đường ngầm Channel sẽ nối liền Anh và Calais vào 1993 đã thu hút được vốn đầu tư khổng lồ. Chẳng hạn như Calais mong đợi dân số của mình sẽ tăng lên gấp đôi trong đó có cả các công dân Anh bị hấp dẫn bởi tiền nhà rẻ hơn và khả năng sống ở Pháp trong khi mỗi ngày vẫn làm việc ở Anh. Phí vận chuyển sẽ rẻ hơn nhiều vì đi xe lửa từ Luân đôn đến Paris chỉ mất 3 tiếng rưỡi so với 7 tiếng như hiện nay.

Một phương tiện tiết kiệm thời gian nữa là cầu Seto Ohashi ở Nhật bản, nối liền đảo Shikoku với đảo trung tâm Honshu. Trước đây đi phà mất hai tiếng thì bây giờ chỉ mất khoảng 10 phút. Sự tiết kiệm được thời gian như vậy có ảnh hưởng rất tốt đến nông nghiệp. Thời gian giao hàng nhanh hơn tính ra tăng thêm thu nhập cho nông dân đến 30 triệu đô la.

Ô nhiễm tài nguyên

Từ trước đến nay, các quốc gia rất ít lưu ý đến sự ô nhiễm và hủy hoại của tài nguyên thiên nhiên thế giới. Nhiều cánh rừng bị hủy hoại hoàn toàn do con người khai thác gỗ làm chất đốt, lấy đất hoặc do không khí và nước bị ô nhiễm. Kiểm soát ô nhiễm không khí và nước rất tốn kém. Do đó, mặc dù các chính phủ rất lo lắng thu hút công nghệ

mới và gìn giữ công nghệ cũ nhưng không đủ tiền để thực hiện ý định của mình. Một thư ký về quặng mỏ và năng lượng của Bahia, Brazil cho biết: "Brazil không đủ tiền để kiểm soát ô nhiễm như Nhật và Hoa kỳ".

Tuy nhiên, những bi kịch kiểu tai họa Bhopal và sự ô nhiễm khủng khiếp của Sandor vào sông Rhine đã bắt buộc các nhà chức trách nhận ra cái giá phải trả quá cao cho những bất cẩn này.

Tai họa Bhopal: đây là tai họa nhân tạo hãi hùng nhất trên thế giới trong đó có 2500 người chết và 270000 người bị thương. Ngày 3/12/1984 chất hơi độc methyl isocyanate dùng làm thuốc trừ sâu đã xì ra từ các thùng chứa tại nhà máy Bhopal của liên hiệp Carbide (Ấn độ), một liên doanh của Union Carbide (50.9 %) và thủ đô Ấn độ.

Mặc dù vụ kiện đã xếp lại ở mức bồi thường 250 triệu đô la nhưng tháng 2/1989 tòa án tối cao Ấn độ đã thỏa thuận ngoài án với liên hiệp Carbide (Mỹ). Trong thỏa thuận này công ty của Hoa kỳ sẽ trả 450 triệu đô la cho các nạn nhân trong vụ thảm sát. Mỗi nạn nhân sẽ nhận 14460 đô la. Mặc dù chính phủ Ấn đã buộc tội nhà máy Bhopal xây dựng và tồn trữ không an toàn trong khi Crabide khăng khăng là nhà máy bị phá hoại, tòa án không đổ lỗi cho tai nạn này.

Một vấn đề quan trọng hàng đầu là vụ kiện sẽ được xử ở Hoa kỳ hay Ấn độ. Tòa án Hoa kỳ trước đó đã quyết định xử vụ kiện này ở Ấn độ.

Ô nhiễm sông Rhine: 1/10/1986 một ngọn lửa bùng lên tại kho hàng Sanc tai Basel, Thụy sĩ, nơi tồn trữ thuốc trừ sâu. Tòa nhà này không có hệ thống báo cháy tự động, cũng không có hệ thống chữa cháy. Khi lính cứu hỏa đến nơi thì lửa đã tran ngập cả khu nhà. Hệ thống dẫn nước không thể cung cấp đủ để xịt vào lửa và chẳng bao lâu hóa chất hòa với nước chảy ra sông Rhine gần đó.

Không ai bị thương nhưng mãi đến hai ngày sau đó mới xuất hiện nạn nhân đầu tiên. Chẳng bao lâu các thành phố hai bên sông phải ngăn ngay nguồn cung cấp nước uống từ sông và các cửa đê phòng kẹt đê bảo đảm các phụ lưu không bị ô nhiễm. Ở một phần thượng nguồn sông Rhine, giữa Karlsuhe và Basel, gần như mọi sinh vật đều lăn ra chết. Các chuyên gia cho rằng toàn bộ quãng sông 120 dặm từ Basel đến Dusseldorf sẽ ở vào trạng thái chết từ 2 đến 5 năm.

Các nhà phê bình cách xử lý vụ này đã so sánh sự trì trệ 20 giờ đồng hồ không thông báo cho các chính phủ khác biết của chính phủ Thụy sĩ với sự trì trệ của chính phủ Liên xô trong vụ tai họa Chernubyl không thông báo cho các nước phương Tây. Tuy nhiên có một khác biệt đe nhận thấy giữa 2 tai họa này là Liên xô từ chối không trả tý gì

trong số tổn thất 121 triệu đô la cho các nông dân Đức, nạn nhân của vụ nổ nhà máy năng lượng hạt nhân Chernoby trong khi Sandoz đã nhận phần bồi thường về mình.

Vụ loang dầu ở Alaska: vụ này được gọi là Chernobyl của Hoa kỳ, vụ ô nhiễm dầu tệ hại nhất trong lịch sử thế giới: Tai nạn xảy ra gần Valdez Alaska năm 1989 khi tàu dầu Exxon đụng phải đá ngầm và làm đổ 240000 thùng dầu thô. Ảnh hưởng của nó đối hệ thống sinh thái biển ra sao trong tương lai ta không đoán được nhưng hàng ngàn chim chóc động vật có vú đã chết. Hợp đồng mua cá của Nhật bản bị đình lại các ngư dân cả mùa đánh bắt hàng triệu đô la này coi như mất trắng.

Exxon hứa sẽ vớt hết dầu lên và trả lại vùng bình thường như trước. Cho dù điều đó có xảy ra được đi chăng nữa, công ty này vẫn phải chịu trách nhiệm về tổn thất lên đến 100 triệu đô la do bất cẩn.

Hậu quả đối với các công ty đa quốc gia

Chống ô nhiễm, một sức mạnh hùng hậu ở châu Âu và Bắc Mỹ đã lan nhanh sang các nước lân cận. Nhiều nhóm công dân địa phương đã gây được ảnh hưởng lên chính sách của chính phủ và ngăn chặn các dự án của các công ty đa quốc gia tại các nước mới công nghiệp hóa như Brazil, Ấn độ, Malaysia, Mexico và Thái lan. Khái niệm phát triển kinh tế bằng bất cứ giá nào đang bị lung lay. Nhiều nước, đang cũng như đã phát triển đang đòi hỏi sự đánh giá về ảnh hưởng môi trường trước khi đồng ý cho xây dựng các nhà máy công nghiệp mới.

Các công ty đa quốc gia sản xuất những nguyên liệu gây độc nhận thấy những thay đổi này làm cho phí tổn cao hơn và việc định vị nhà máy ở nước ngoài trở nên khó khăn hơn.

Các công ty đa quốc gia về công nghiệp hóa chất sẽ từ chối những vị trí hẻo lánh khi liên doanh mà các chính phủ nước ngoài bắt buộc. Những vị trí này gây khó khăn đủ mặt tại nơi sản xuất về thiết bị, độ an toàn nhà máy và kiểm soát môi trường. Warsen Anderson chủ tịch hiệp hội Carbide vào lúc xảy ra vụ Shopal đã kêu gọi sự chú ý của các cấp quản lý công ty đa quốc gia. Ông nói:" Ấn độ đã kiện chúng tôi trên cơ sở lý thuyết suông rằng bất cứ công ty đa quốc gia nào sản xuất chất hóa học độc hai phải chịu hoàn toàn trách nhiệm cho bất cứ tai nạn nào xảy ra, không tính đến số cổ phần công ty đó có. Có hay không sự đòi hỏi của các nước thế giới thứ III về việc tồn trữ tại địa phương các hàng hóa sản xuất để cung cấp cho thị trường của địa phương đó? Chẳng hạn như đòi hỏi của Ấn độ là Carbide bắt đầu sản xuất chứ không phải chỉ pha trộn các chất hóa học cho công nghiệp tại nhà máy Bhopal.

CHƯƠNG 9

NHỮNG ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA - XÃ HỘI

Bạn không thể hiểu được kinh tế của một nước nếu không hiểu được cấu trúc gia đình, tôn giáo & giá trị của nước đó.

Mục đích nghiên cứu

Trong chương này các bạn sẽ học

1. Sự khác biệt giữa văn hóa chung, văn hóa kinh doanh & văn hóa liên hiệp.
2. Tầm quan trọng của văn hóa đối với kinh doanh thế giới.
3. Các yếu tố kinh tế xã hội.
4. Các tôn giáo ở châu Á & ảnh hưởng của chúng trong kinh doanh.
5. Khía cạnh văn hóa của kỹ thuật.
6. Ảnh hưởng của thất thoát chất xám & ngược lại đối với các nước đã & đang phát triển.
7. Tầm quan trọng của khả năng nói được ngôn ngữ địa phương.
8. 1 ngôn ngữ không nói được thành lời.
9. Tầm quan trọng của các tổ chức trong văn hóa nước ngoài.

Các từ và khái niệm chính

. Văn hóa

. Thuyết dân tộc trung tâm

. Thẩm mỹ học

. Ảnh hưởng của biểu tình

. Đạo đức làm việc của đạo tin lành

. Đạo đức làm việc của đạo Khổng

. Hệ thống cấp bậc

. Hồi giáo

. Văn hóa vật chất

. Sự đối đầu kỹ thuật

. Kỹ thuật thích hợp

. Ảnh hưởng ngược

. Sự thất thoát chất xám

. Tiếng Pháp

. Ngôn ngữ thầm lặng

. Hối lộ

. Tống tiền

. Đại gia đình

. Hiệp hội

CHUYỆN NHỎ TRONG KINH DOANH

5 phương pháp dựa trên kinh nghiệm

"Biết khách hàng" là điều quan trọng ở bất cứ nơi đâu trên thế giới. Muốn bán máy tính ở Abidjan hoặc nước giải khát ở Kuala Lumpur hoặc xây dựng khách sạn ở Caracass đều đòi hỏi phải hiểu khách hàng. Người nước ngoài không hẳn là khó hiểu. Mỗi nền văn hóa có một lập luận riêng & trong lập luận đó là những lý do thật sự và nhạy bén về cách xử sự của người nước ngoài. Nếu người bán hiểu được nền tảng cơ bản của văn hóa thì sẽ cảm thấy ít bực dọc hơn, giao thiệp với khách hàng & đồng nghiệp nước ngoài cũng hiệu quả hơn.

Phương pháp thực hành đầu tiên là có chuẩn bị. Đi lại đến nước ngoài hay bán hàng từ trong nước ra, ai cũng có thực hành qua các bài tập ở nhà trước khi tiếp cận thị trường nước ngoài. Người cố vấn rất cần thiết và tham khảo về phép xã giao trong xã hội & kinh doanh, lịch sử & văn hóa, những vấn đề đương thời (bao gồm cả quan hệ hiện hành giữa hai nước), giá trị văn hóa, địa lý nguồn tự hào (hôi họa, âm nhạc, tiểu thuyết, thể thao, thành tựu lớn về văn hóa), tôn giáo, cấu trúc chính trị & những vấn đề thực tế như tiền tệ, giao thông, vùng thời gian & giờ làm việc, tất cả đều quan trọng. Mini Murphey. một nhà

xuất khẩu chủ yếu ở Indonesia cho biết: "Hễ đi đâu, điều đầu tiên tôi làm ở bất kỳ thị trấn nào là đọc báo, từ trang đầu đến trang cuối. Sau đó khi gặp khách hàng tôi có thể nói chuyện với họ về thể thao hoặc bất cứ tin tức gì trong ngày. Người ấy biết tôi cũng ưa thích những gì ông ấy thích & sẽ hợp tác làm ăn với tôi."

Phương pháp thứ 2 đối với người Mỹ là từ tốn. Người Mỹ là dân hay xem đồng hồ. Thời gian là tiền bạc. Ở nhiều nước, người Mỹ được xem như luôn vội vã. Nói cách khác là không thân mật kiêu kỳ & không đáng tin cậy. Ở đâu cũng vậy chúng ta đều học kiên nhẫn.

Phương pháp thứ 3. Ở nhiều nước, quan hệ kinh doanh cứng nhắc kiểu Mỹ gây ra tình trạng khó kiếm đại diện bán hàng. Chất lượng sản phẩm, giá thành và những hợp đồng rõ ràng không quan trọng bằng quan hệ cá nhân và sự tin cậy. Điều này chỉ có được qua hành động & thời gian. Người tiếp thị phải được xem là người thông cảm, tin cậy trong kinh doanh & có thể làm việc lâu dài.

Phương pháp thứ 4: Ngôn ngữ vô cùng quan trọng. Rõ ràng là các bản thảo phải được chuyển dịch bởi một chuyên viên. Người này phải nói được cả hai ngôn ngữ thành thạo & nhạy bén với từ vựng trong những sai biệt nhỏ cũng như nghĩa đen nghĩa bóng của từ vựng trong mỗi nền văn hóa. Người này cũng phải giỏi về thành ngữ và hình tượng trong mỗi nền văn hóa. Phiên dịch là người tối cần thiết & rất có ích thậm chí cả khi một bên nói được ngôn ngữ của bên còn lại.

Phương pháp thứ 5 là tôn trọng văn hóa. Phong cách rất quan trọng. Đại diện bán hàng lưu động là khách của một nước & phải tôn trọng những nguyên tắc của chủ nhà, một viên chức của Saudi Arabia nói rằng: "Người Mỹ ở nước ngoài có khuynh hướng đối xử với dân bản xứ như người nước ngoài mà quên là họ mới chính là người nước ngoài".

Mục "Chuyện nhỏ trong kinh doanh" nhấn mạnh đến sự khác biệt giữa những nền văn hóa kinh doanh. Các doanh nghiệp cần lưu tâm đến những điều này khi đến làm việc tại một nước khác. Dĩ nhiên ngay cả khi không rời khỏi nước mình, chúng ta đều thấy là cần phải tăng vốn hiểu biết về văn hóa của chúng ta lên, học thêm kinh doanh trong đại học và trung học rồi mới kiếm việc làm. Có thể bạn chưa nhận thức rõ rằng bạn đã thu thập kiến thức từ ba chiều của văn hóa tổng hợp, kinh doanh & liên kết. Tuy nhiên, khi bạn phân tích những gì mình đã học, bạn nhận ra rằng mỗi một chiều tiếp theo từ tổng quát đến kết hợp càng ngày càng chuyên sâu hơn & bắt buộc phải bước qua phía trước nó.

Chẳng hạn như bạn dễ dàng học được từ cuộc sống tinh thần "chơi

đẹp" & thế nào là hành vi có thể chấp nhận được, nhưng trong đại học, bạn học chuyên sâu hơn về phong cách mà kinh doanh đòi hỏi ở người nhân viên, Khi bạn đi làm, bạn biết thêm về hành vi quản lý có hiệu lực trong công ty đó. Nếu bạn đổi việc, có thể bạn sẽ gặp 1 luật lệ khác trong 1 công ty khác.

Tại công ty Procter & Gamble, bạn sẽ chẳng bao lâu nhận ra rằng giám đốc mới sẽ được đánh giá qua khả năng tăng lượng hàng bán ra và lãi suất. Nhưng tại J.C. Penney, các giá trị văn hóa quan trọng là sự thỏa mãn của nhân viên & khách hàng. Tuy nhiên, đừng sử dụng từ nhân viên - ở Pennry, họ là cộng tác viên. Ngôn ngữ hợp tác.

VĂN HÓA LÀ GÌ?

Mặc dù định nghĩa về văn hóa cũng nhiều như là số nhà nhân chủng học, họ cho rằng văn hóa là tổng thể của đức tin, nguyên tắc, kỹ thuật, các truyền thống lâu đời và đồ thủ công toát lên những tính chất của dân số. Nói cách khác, văn hóa bao gồm các mẫu cư xử rất phổ biến đối với các thành viên của một xã hội nào đó _ kiểu sống duy nhất của một nhóm người riêng biệt. Hầu hết các nhà nhân chủng học cũng đồng ý rằng văn hóa là cái học được chứ không bẩm sinh. Các khía cạnh khác nhau của văn hóa liên hệ với nhau. Văn hóa được san sẻ & văn hóa quyết định ranh giới giữa các nhóm người khác nhau.

Vì xã hội bao gồm con người & văn hóa. Rõ ràng là không thể nào chỉ nói về 1 thứ mà thôi. Các nhà nhân chủng học thường sử dụng thuật ngữ này lẫn lộn với nhau hoặc kết hợp chúng lai với nhau thành 1 từ: văn hóa xã hội. Đây là thuật ngữ chúng ta sẽ sử dụng vì sự đa dạng cả về xã hội & văn hóa là cái mà các nhà doanh nghiệp quan tâm.

TẦM QUAN TRỌNG CỦA VĂN HÓA ĐỐI VỚI KINH DOANH TRÊN THẾ GIỚI

Các doanh nhân học cách hòa nhập với những nền văn hóa khác ra sao? Bước đầu là nhận diện một nền văn hóa khác hẳn của mình. Sau đó, họ phải học các tính chất văn hóa để có thể thích nghi được E.T.Hall, là một nhà nhân chủng học tiếng tăm cho rằng điều này có thể đạt được bằng hai cách: trải qua một phần thời gian trong đời tại một nước hoặc trải qua một chương trình huấn luyện thật phức tạp và cao cấp. Trong đó có đầy đủ những tính chất văn hóa bao gồm cả ngôn ngữ. Chương trình này không phải chỉ là một sự định hướng khu vực để tóm lược về phong tục tập quán của 1 nước. Cái mà Hall muốn nói ở đây

là sự nghiên cứu văn hóa và sự thủ đắc ngôn ngữ bằng nhiều cách.

Ảnh hưởng của văn hóa đối với mọi chức năng kinh doanh tiếp thị. Trong tiếp thị, sự đa dạng về thái độ và giá trị làm cho nhiều công ty không sử dụng được 1 kế hoạch tiếp thị chung cho tất cả các thị trường.

Ở Nhật, công ty Procter và Gamble (P&G) quảng cáo xà bông Camay như sau: một quý ông gặp một quý bà lần đầu tiên và so sánh làn da của nàng với làn da của một con búp bê bằng sứ cao cấp. Mặc dù cảnh này rất ăn khách ở Nam Mỹ và Châu Âu, tại Nhật nó lại chẳng ra gì. "khi một người đàn ông Nhật nói những điều tương tự với phụ nữ thì hoặc là anh ta ngớ ngẩn hoặc là anh ta thô lỗ" một chuyên viên quảng cáo cho biết như vậy. Thú vị là P&G đã dùng mẫu quảng cáo này mặc dù đã được công ty quảng cáo thông báo trước.

P&G cũng sai lầm vì họ không có kiến thức về văn hóa kinh doanh. Công ty giới thiệu sản phẩm xà bông bột Cheer bằng cách giảm giá, nhưng điều này đã hạ thấp giá trị sản phẩm. Một chuyên gia cho biết: "Một khi đã giảm giá thì khó lòng mà tăng giá lên được. Ở đây không giống như châu Âu & Hoa kỳ". Hơn nữa, rõ ràng là P&G không nhận thấy rằng các bà nội trợ ở Nhật không có xe hơi để chở đồ về nên họ thường mua hàng ở những cửa hiệu gần nhà. Những nơi bán lẻ như thế này chiếm 30 % lượng xà bông bột bán ra tại Nhật. Các cửa hàng bán lẻ có rất ít kệ nên không thích đem về hàng giảm giá vì lợi nhuận không cao. P&G ước đoán đã lỗ 250 triệu đô la từ khi thâm nhập vào thị trường Nhật bản. Theo một nhân viên cũ của P&G thì "Họ chẳng thèm nghe ai". Rõ ràng, P&G đã được một bài học đắt giá: sau này xà bông được làm theo thói quen giặt giũ của người Nhật - chu kỳ ngắn, nước lạnh & máy nhỏ.

Không giống như P&G, Walt Disney là công ty có sản phẩm lý tưởng nhất trên toàn cầu. Theo sách chỉ dẫn khu Disney tai Tokio, nó giống như một công viên vui chơi ở California & Florida. Khu Disney của châu Âu, được xây dựng cách Paris 20 dặm về phía đông, cũng sẽ giống như vậy. Theo một bài báo mới đây thì "Khu Disney của châu Âu sẽ giới thiệu với khách một vương quốc nhiệm mầu giống như ở California, Florida & Tokyo."

Quản lý nguồn nhân công: văn hóa quốc gia là điều kiện quyết định việc đánh giá các giám đốc. Ở Mỹ, kết quả thường là điều kiện để chọn lựa & bình bầu ban điều hành, nhưng ở Anh, một tổng giám đốc người Mỹ phàn nàn rằng người ta tiến thân bằng danh tiếng của trường học & lý lịch gia đình chứ không phải những gì đạt được. Quan hệ với

trường học cũng khá quan trọng ở Pháp. IBM sẽ mướn 1 người Ý hợp với cách làm việc của IBM nhưng Oliveti có quan hệ văn hóa thân mật & không quy tắc kỷ luật, lại tìm người có cá tính chứ không phải có điểm cao."

Sản xuất tài chính: những vấn đề cá nhân có thể đưa đến sự khác biệt về thái độ đối với quyền lực, một phần trong văn hóa xã hội. Châu Mỹ La tinh từ trước đến nay vẫn xem giám đốc như người chủ công ty, một nhân vật có quyền hành chịu trách nhiệm về đời sống của họ. Khi các giám đốc người Mỹ, những người đã quen với kiểu lãnh đạo hợp tác, được chuyển đến các nước Mỹ La tinh, họ phải tỏ ra uy quyền hơn nếu không nhân viên sẽ coi thường họ. Họ sẽ bị coi là yếu đuối & thiếu năng lực; khi đó nhiều khó khăn nghiêm trọng sẽ xảy ra khi ban hành lệnh.

Một giám đốc phụ trách sản xuất từ Hoa kỳ sang Peru cho rằng ông có thể khuyến khích công nhân sản xuất tích cực hơn bằng cách đưa ra những quyết định rất dân chủ. Ông cho mời các chuyên viên từ nước nhà đến để lên lớp cho các quản lý về cách đưa ra đề nghị & nhận phản hồi của công nhân.

Ngay sau khi kiểu quản lý mới này được áp dụng, công nhân bắt đầu bỏ việc. Khi được hỏi tại sao, họ trả lời rằng ông giám đốc mới phụ trách sản xuất & các quản lý của ông ta rõ ràng không biết làm việc nên mới hỏi ý kiến công nhân. Dĩ nhiên, công ty không thể tồn tại được với kiểu quản lý đó & họ muốn thôi việc trước khi công ty giải tán vì khi đó sẽ có nhiều người lo kiếm việc cùng một lúc.

Các nhà kinh doanh đều phải học văn hóa. Họ phải có kiến thức cơ bản, điều này dễ dàng có được, nhưng họ cũng phải nhạy cảm với những biến đổi của văn hóa, điều này khó khăn hơn. Như chúng ta đã thấy, hall đưa ý kiến là trải qua một thời gian ở một nước hoặc thay vì như vậy trải qua một chương trình nghiên cứu rộng khắp về văn hóa & ảnh hưởng của nó. Nhưng hầu hết những ai mới bước vào lĩnh vực kinh doanh quốc tế thậm chí không có cơ hội để định hướng khu vực. Tuy nhiên, họ có thể bước đầu nhận ra là còn có những nền văn hóa khác. Trong chương này chúng ta chỉ có thể đưa ra những khác biệt quan trọng về văn hóa xã hội đối với các doanh nhân với hy vọng rằng độc giả sẽ quan tâm hơn đến nhu cầu nhạy cảm văn hóa để biết rằng có những khác biệt về văn hóa mà chúng ta phải lưu ý. Các bạn hãy nhớ rằng bạn càng biết nhiều về văn hóa của người khác bao nhiêu bạn sẽ dễ dàng bấy nhiêu khi tiên đoán hành vi của họ.

Khái niệm văn hóa rộng lớn đến nỗi các nhà dân tộc học (nhân chủng học văn hóa) phải chia nó ra thành những đề tài nhỏ để dễ dàng nghiên cứu. Bảng liệt kê những đề tài đó sẽ cung cấp cho ta thêm hiểu biết về văn hóa & có thể giúp chúng ta các lãnh đạo công ty trên thế giới khi phân tích một vấn đề nào đó trên quan điểm văn hóa - xã hội.

Thẩm mỹ học thuộc về giác quan về cái đẹp & cái tốt của văn hóa được biểu hiện qua hội họa, kịch nghệ, âm nhạc, văn chương dân gian & vũ điệu.

Hội họa: Điều quan tâm đặc biệt của các doanh nhân quốc tế là khía cạnh hình thức của hội họa, màu sắc và thể loại do các ý tượng hình mà nó chuyển tải. Đặc biệt màu sắc có thể dễ dàng đánh lừa vì chúng có ý nghĩa khác nhau đối với những nền văn hóa khác nhau. Màu tang thương là màu đen ở Mỹ, màu trắng ở Viễn Đông, màu tím ở Brazil & màu vàng ở Mexico. Vì màu xanh da trời là biểu hiện ngoan đạo của hồi giáo nên bất cứ 1 mẫu quảng cáo hay một kiện hàng nào có màu xanh lá cây đều được giới hồi giáo ưa thích. Tuy nhiên màu này lại đáng ghét đối với một số nước châu Á vì nó tượng trưng cho bệnh tật & sự tàn rụi của rừng. Trong khi kẹo ngâm ở Mỹ được bọc bao bì màu xanh da trời hoặc xanh lá cây thì ở châu Phi lại dùng màu đỏ. Những ví dụ này cho thấy các chuyên viên nghiên cứu thị trường phải cẩn thận kiểm tra ý nghĩa của màu sắc trước khi dùng chúng cho sản phẩm, đóng gói hoặc quảng cáo.

Cũng phải thận trọng với các hình tượng. Số 7 tương trưng cho may mắn ở Mỹ nhưng ngược lại ở Singapore, Ghana & Kenya. Ở Nhật, số 4 là may mắn. Nói chung tránh dùng màu cờ Tổ quốc hoặc các hình tượng có liên quan đến tôn giáo.

Các lãnh đạo tôn giáo ở Saudi đã nổi giận khi một công ty Đài loan bán giày "phỉ báng" ở nước họ. Làm sao mà họ lại dám đi trên tên Allah thiêng liêng được gắn vào bên trong giày.

Cũng quan trọng phải biết có những ý thích thẩm mỹ nào ở địa phương đối với hình thức ảnh hưởng đến mẫu mã, bao bì hoặc thậm chí cả khu nhà văn phòng công ty. Kiểu dùng thép và kính của Mỹ giữa một nước có kiến trúc đông phương sẽ luôn nhắc nhở dân địa phương về sự có mặt của người ngoài.

Âm nhạc và văn hóa dân tộc: các chương trình quảng cáo bằng âm nhạc rất phổ biến trên thế giới nhưng phải nghiên cứu thị trường để biết rõ mỗi thị trường thích loại nhạc gì vì ý thích luôn khác nhau. Do đó, một chương trình quảng cáo sử dụng trường ca ở Mỹ có thể dễ chấp

nhận hơn ở Mexico nếu dùng điệu Bolero & Samba ở Brazil. Tuy nhiên, nếu người quảng cáo đang tìm một thị trường trẻ với một sản phẩm Mỹ thì nhạc Mỹ sẽ gây ấn tượng hơn.

Ai muốn đắm mình vào văn hóa thì bổ ích nhất là nghiên cứu văn hóa dân tộc, Nó có thể lý giải được cách sống của xã hội. Mặc dù điều này vượt quá thời gian cho phép của một doanh nhân, biết sử dung văn hóa dân tộc đôi khi giúp công ty giành được một phần thị trường. Ví dụ như gắn thêm vào sản phẩm một tên cao bồi sẽ không đạt kết quả tại Chile & Agenbina như ở Mỹ vì ở các nước này, cao bồi không phải là một nhân vật lãng mạn lắm mà chỉ là một loại nghề nghiệp. Trong trường hợp khác, một công ty Hoa kỳ có thể trả tiền bản quyền rất hậu để sử dụng các nhân vật trong phim hoạt hình để quảng cáo nhưng không có kết quả tại thị trường nước ngoài. Ở Mexico, các bài hát của "chú dế hát" đều rất phổ biến đối với giới trẻ & các bà mẹ nên quảng cáo có nhân vật này sẽ rất có lợi cho công ty như Đậu phộng & chuột Mickey.

Ở nhiều nơi, đặc biệt những nơi có tính tự hào dân tộc cao, các công ty địa phương cạnh tranh thành công hơn so với công ty nước ngoài do sử dụng văn hóa truyền thống dân tộc dưới dạng biểu ngữ & tục ngữ. Theo Herskotits các câu chuyện dân gian có giá trị giữ lại cảm giác thống nhất của một nhóm. Biết được những câu chuyện này có nghĩa là thuộc về nhóm đó để phân biệt với người ngoài do không biết văn hóa dân tộc của họ.

THÁI ĐỘ & ĐỨC TIN

Mỗi nền văn hóa có một mẫu thái độ & đức tin ảnh hưởng đến hầu hết tất cả các khía cạnh của hoạt động con người. Các lãnh đạo càng biết nhiều về những thái độ chính bao nhiêu thì họ càng được chuẩn bị tốt hơn để hiểu tại sao người ta làm như vậy, đặc biệt là khi phản ứng của họ khác hơn so với những gì các lãnh đạo đã học được để thích nghi với nhân công.

Trong nhiều đề tài liên quan đến thái độ & đức tin, có một số quan trọng hàng đầu đối với doanh nhân. Đó là thái độ về thời gian, thành tựu, công việc và về sự thay đổi.

- *Thái độ về thời gian:* tính chất văn hóa này có lẽ thích nghi với người Mỹ ở nước ngoài hơn. Thời gian rất quan trọng ở Mỹ & người ta vô cùng lưu tâm đến nó. Nếu chúng ta phải đợi quá giờ hẹn, chúng ta cảm thấy bị sỉ nhục vì người hẹn không đánh giá đúng tầm quan trọng

của buổi gặp mặt. Nhưng ở nơi khác, đợi lại có ý nghĩa ngược lại.

Một người Mỹ làm việc ở Trung Đông 20 năm giải thích khái niệm thời gian ở đây như sau: "Nhiều hiểu lầm giữa người Trung Đông & người nước ngoài xảy ra là cũng do khái niệm thời gian & không gian ở đây. Nếu coi là xấu thì Trung Đông không có khái niệm thời gian. Cho là tốt thì khái niệm này rất phóng khoáng". Lãnh đạo một trung tâm thiết kế công nghiệp Hy lạp, một người Hy lạp, cho rằng: "Đồng hồ đeo tay ở một vài khía cạnh là một dụng cụ quá phức tạp ở Trung đông. Một trong những điều đầu tiên mà người nước ngoài phải biết ở Trung đông là không xài kim dây, kim phút cũng là chướng ngại vật.

Hãy đúng giờ: ít có nền văn hóa nào lại đặt nặng vấn đề thời gian như người Mỹ & châu Âu. Nếu hẹn gặp với một nhóm người Đức lúc 12 giờ, chúng ta có thể chắc chắn là họ sẽ có mặt đúng giờ nhưng để có được phản hồi như vậy từ phía Brazil thì phải nói 12h gốc Anh. Nếu không, họ có thể đến bất kể giờ nào vào khoảng từ 12h đến 2h. So với Nhật nơi mà một hợp đồng mướn nhà cũng ghi rõ thời gian tính bằng phút cho quãng đường từ nhà đến ga xa lửa .

Người Mỹ phải theo phong tục địa phương hay vẫn giữ giờ giấc chính xác? Điều đó còn tùy thuộc. Tại Tây Ban Nha, luật lệ chung là phải không bao giờ đúng giờ. Nếu bạn đi đúng giờ là bạn đi sớm. Tuy nhiên ở Trung Đông người ta biết nhiều về tính thích đúng giờ của người Mỹ & trễ giờ là dấu hiệu bất lịch sự. Mặc dù vậy các nhà điều hành người Ả rập vẫn không đến đúng giờ quy định. Tai sao họ phải thay đổi thói quen cả đời mình chỉ vì một người lạ mặt. Manana. Có lẽ một trong những vấn đề gây bực bội nhất cho người mới đến Mỹ La tinh lần đầu là thái độ manana. Người Mỹ cho rằng từ này có nghĩa là ngày mai theo cách dịch sát nghĩa nhưng người bảo trì lại dịch là "một lúc nào đó trong tương lai gần, nếu anh ta bị khiển trách vì không làm xong máy móc ngày hôm sau anh ta sẽ nổi giận và rất bối rối. Anh lý luận rằng mọi người đều biết Manana nghĩa là trong một trong vài ngày nữa.

Thời hạn: Sự nhấn mạnh về tốc độ và thời hạn thường không như ý chúng ta ở nước ngoài. Ở những nước Viễn Đông như Nhật, người ta có thể hỏi người Mỹ xem lưu lại bao lâu ở buổi gặp gỡ đầu tiên. Rồi buổi đàm phán được kéo dài có dự tính cho đến trước chuyến đi một vài giờ. Người Nhật biết rằng họ có thể đạt được một sự nhượng bộ nào đó vì người kia vội vã kết thúc để về nhà đúng hẹn.

Ba người Mỹ chưa bao giờ tới Nhật đi bán máy cày cho Nhật. Họ

nghĩ là buổi thảo luận tiến triển tốt & chuẩn bị hoàn tất hợp đồng. Tuy nhiên người Nhật không có phản ứng gì. Sự im lặng trở thành nguy cơ nên người Mỹ giảm giá. Vì vẫn không có phản ứng gì, họ lại hạ giá lần nữa. Cứ tiếp tục như vậy cho đến khi giá cả hạ thấp hơn nhiều so với dự định. Cái mà họ không biết là người Nhật im lặng không phải để bác bỏ mà chỉ là để suy nghĩ cặn kẽ, một kiểu đàm phán của Nhật.

Thái độ đối với thành tựu và công việc: Ở Mexico có một câu nói như sau: "Người Mỹ sống là để làm việc còn chúng ta làm việc để sống." Đây là một bằng chứng về sự tương phản cực độ trong thái đô văn hóa về công việc. Ở đâu công việc được xem là quan trọng để đạt được nhu cầu tối thiểu cho tồn tại, Khi có đủ rồi, người ta nghỉ làm. Họ không làm để hoàn thành công tác. Thái độ này tương phản với đức tin của nhiều xã hội công nghiệp, công việc là đạo đức, thậm chí còn là một phẩm hạnh tôn giáo.

Tôn giáo

Tôn giáo, một yếu tố quan trọng của văn hóa, ảnh hưởng đến nhiều thái độ và đức tin trong cách cư xử của con người. Hiểu biết về giáo lý căn bản của những tôn giáo phổ biến sẽ bổ sung kiến thức về lý do có những thái độ khác nhau rất lớn giữa các nước.

Đạo Tin lành: chúng ta đã nói đến những khác biệt rõ ràng trong thái độ với công việc và sự thành đạt. Người châu Âu & người Mỹ thường xem công việc như một phẩm chất đạo đức, rất coi khinh kẻ biếng nhác. Quan điểm này bắt nguồn từ đạo đức làm việc của người Tin lành theo Luther & Calvin. Hai ông tin rằng nhiệm vụ của giáo dân là làm rạng danh Chúa bằng cách làm việc chăm chỉ & cần kiệm.

Tôn giáo ở châu Á: Người dân phương Tây sẽ gặp bất ngờ với những khái niệm rất khác biệt về Thượng đế, con người và thực tại trong tôn giáo châu Á. Theo phong tục đạo Do Thái, thế giới này là thật & quan trọng vì Chúa tạo ra nó. Con người cũng quan trọng, thời gian cũng vậy vì nó bắt đầu do ý Chúa sáng tạo ra & sẽ kết thúc khi Ngài không còn muốn. Mỗi người chỉ có một cuộc đời để làm theo lời răn của Chúa.

Trong tôn giáo châu Á, đặc biệt là Ấn Độ, ý tưởng về thực tại rất khác nhau. Có ý niệm cho rằng thế giới là một ảo giác vì không có cái gì trường tồn cả. Thời gian lập lại theo chu kỳ, vì vậy mọi sinh vật kể cả con người ở trong một quá trình vĩnh cửu của sinh, tử luân hồi. Mục đích cứu rỗi là thoát khỏi chu kỳ này và chuyển sang một trạng thái cực lạc vĩnh hằng (niết bàn). Khái niệm Karma (quả báo) nghĩa là làm tội ở

kiếp này thì kiếp sau sẽ chịu quả báo. Do đó, Karma là một động cơ rất mạnh cho con người, làm điều thiện để được hưởng một vị trí tinh thần cao hơn ở kiếp sau. Những người châu Á theo quan điểm này không thể tưởng tượng được kiếp trước họ là cái gì cây cối, súc vật hay con người. Trong 7 đạo giáo phổ biến nhất bắt nguồn từ châu Á thì 4 từ Ấn độ là (Ấn giáo, Phật giáo, Jain & Sikh), 2 bắt nguồn từ Trung quốc (Khổng giáo và Đạo giáo), 1 từ Nhật (Shinto).

Ấn giáo: đây là sự tổng hợp của nhiều tôn giáo, không có người sáng lập riêng hay quyền hành tập trung. Có hơn 80 % dân Ấn độ theo đạo này. Mặc dù đây là một sự kết hợp của nhiều tôn giáo của các vùng và các tầng lớp xã hội, Ấn giáo vẫn có những đặc tính riêng. Hầu hết những người Ấn tin rằng mọi thứ trên thế giới đều phụ thuộc vào quá trình vĩnh cửu của tử, tái sinh và linh hồn của mỗi người thay đổi từ một thân xác này sang một thân xác khác. Họ tin rằng con người có thể thoát khỏi vòng luân hồi và đạt được đến niết bàn (cõi vĩnh hằng) bằng (1) yoga (thanh lọc cơ thể và trí óc), (2) nguyện tôn thờ thần linh hay (3) làm việc tốt & tuân theo luật pháp, phong tục của tầng lớp xã hội mình.

Hiểu biết về hệ thống giai cấp rất quan trọng đối với các lãnh đạo vì giai cấp là nền tảng của sự phân chia lao động trong xã hội. Giai cấp cao nhất là Bà la môn (Brahmin) hay giai cấp giáo sĩ sau đó đến các chiến sĩ (chính khách, địa chủ), thương nhân, nông dân và tầng lớp tận cùng xã hội. Vị trí của một người trong giai cấp được thừa kế cũng như công việc của người đó trong giai cấp mình. Sự thăng tiến lên giai cấp cao hơn chỉ đạt được ở những kiếp sau. Nếu thần linh chọn 1 người để trừng phạt thì kiếp sau của anh ta hoặc cô ta sẽ ở vị trí thấp hơn. Mặc dù chính phủ Ấn độ đã chính thức dẹp bỏ sự phân biệt giai cấp và thực tế đã cố gắng cải thiện hoàn cảnh của những người ở giai cấp thấp hơn sự phân biệt này vẫn còn tồn tại. Một giám đốc đề cử 1 thành viên thuộc giai cấp thấp lên quản lý một nhóm người thuộc giai cấp cao hơn sẽ có nguy cơ sẽ bị công nhân phản đối.

Phật giáo: tôn giáo này bắt đầu ở Ấn độ như là phong trào cải cách Ấn giáo. Lúc 29 tuổi, Thái tử Gautama bỏ vợ con, tài sản và ra đi tìm cách cứu rỗi cho những khổ đau, tuổi già và bệnh tật. Sau 6 năm luyện yoga không giác ngộ.

Ông bỗng hiểu rằng cần phải phá bỏ luật Karma & vòng luân hồi (samsura). Gautama trở thành Phật (Người giác ngộ)

Ông giảng giải sự tự nghiêm khắc quá đáng với bản thân của người Ấn cũng như là những thái cực của sự tự buông thả mình chính là ngôi

mồ khóa chặt con người trong kiếp luân hồi. Gautama dạy rằng nếu dập tắt được dục vọng những người theo đạo sẽ được siêu thoát khỏi vòng luân hồi để nhập niết bàn. Ông thuyết giảng ở mọi nơi và chống lại hệ thống giai cấp.

Vì các sư sãi cũng tham gia chính trị ở những nơi đạo Phật phát triển mạnh và vì họ là một lực lượng sẵn sàng cho các hoạt động chính trị & xã hội nên các lãnh đạo ở những nơi này cần phải quan tâm đến những gì các lãnh tụ tôn giáo làm. Ngay cả ý kiến quần chúng ở Mỹ cũng bị ảnh hưởng của các sư sãi, những người đã tự thiêu để phản đối sự tham gia của Mỹ vào chiến tranh Việt Nam.

Phật dạy rằng nếu các đệ tử không tham lam thì sẽ không đau khổ. Điều này cũng rất quan trọng vì nếu không tham lam, tín đồ của Phật giáo & Ấn giáo không ham thành đạt và không ham của cải vật chất.

Đạo Jain: Đạo này được sáng lập bởi Maharia cùng thời với đạo Phật. Thuyết Jain dạy rằng không có thượng đế, thần thánh, cũng không có một quy tắc tuyệt đối nào. Bằng lòng tin đúng đắn, phẩm hạnh tốt và hiểu biết đúng về tâm linh, người theo đạo Jain có thể làm mình trong sạch, thoát khỏi luân hồi và nhập niết bàn. Mặc dù rất ít tín đồ, tín đồ của Jains là các lãnh đạo về thương mại và học vấn. Ảnh hưởng lớn nhất của đạo này đến văn hóa Ấn độ là sự truyền bá rộng rãi của một giáo lý nhẹ nhàng, nghiêm cấm sát sanh, chiến tranh và ngay cả những suy nghĩ bạo lực.

Đạo Sikh: đây là tín ngưỡng của một nhóm dân tộc người Ấn, một tổ chức tôn giáo có vũ trang, một phong trào chính trị do Naek sáng lập. Người này muốn bắt nhịp cầu nối giữa Ấn giáo và Hồi giáo. Người Sikh tin rằng chỉ có duy nhất Thượng đế nhưng họ cũng chấp nhận ý niệm của Ấn giáo về samerra, karma và sự giải phóng tinh thần. Ngôi đền linh thiêng nhất của người Sikh đã bị hủy hoại một phần do quân đội Ấn độ những người đàn áp phong trào lập chính phủ tự trị. Hơn 80 % dân Sikh sống ở bang Punjab & họ hy vọng sẽ thành lập được một quốc gia tự trị.

Khổng giáo: Tên Khổng Tử không thể tách rời khỏi văn hóa và văn minh Trung hoa. Nền văn minh này đã khá phát triển khi ông bắt đầu nắm vững những tập quán cổ xưa & biến chúng thành một hệ thống hợp lý để hướng dẫn những hành vi xã hội & cá nhân của dân tộc mình. Khổng giáo có thể được xem là một đạo giáo từ khi Khổng tử xây dựng một triết lý trên khái niệm mọi sự hiện hữu đều phụ thuộc vào một quyền lực vĩnh cửu từ Trời. Quan trọng của đạo Khổng là nhân đạo. Nó truyền bá lý tưởng đạo đức chi phối hành động của con người.

Khổng tử dạy rằng mỗi người có trong mình một tình thương không ích kỷ đối với người khác đó là nguyên lý. Nguyên lý thứ hai là li (lễ) ghi ra những lối cư xử hòa nhã, tốt đẹp của người Hoa trên nền tảng lễ phép, kính trên. Đạo lão: đây là một triết lý mang hình tượng tôn giáo do Lão tử sáng lập cùng thời với Khổng tử. Triết lý về đạo cho rằng mỗi chúng ta đều ánh những lực bằng nhau, năng lượng âm & dương (yin và yang). Năng lượng này chi phối vũ trụ. Mục đích của những nghi lễ và tư tưởng của Đạo lão là giải thoát bản ngã khỏi mê muội, cho phép các năng lực vũ trụ hành động. Phải có sự đồng nhất giữa con người và thiên nhiên để cái thiện trở nên tự giác.

Đạo Shinto: Đây là tín ngưỡng của thổ dân Nhật. Đạo này không có người sáng lập cũng không có kinh thánh Shinto định nghĩa sự ra đời của Nhật như là một hoạt động của vũ trụ và người cai trị là người của thánh thần. Đạo Shinto không có giáo lý phức tạp, thậm chí hàng tuần cũng không có tổ chức làm lễ.

Hồi giáo: khoảng 850 triệu tín đồ làm cho đạo giáo mới nhưng phổ biến này trở thành tôn giáo thứ hai sau thiên chúa giáo (khoản 1.4 tỷ tín đồ). Islam có nghĩa là "khuất phục" bên tiếng Ả rập và Muslim nghĩa là "chịu khuất phục", hiện tại phân từ của động từ Islam. Tôn giáo này nhận kinh Koran làm lời của thánh. Kinh Koran là một tập những lời truyền dạy của thánh Allah. Muhammad, người sáng lập đạo Hồi. Không giống như các nhà sáng lập tôn giáo khác, tiên tri Mahammad không những là người truyền giáo của Allah mà còn là người sáng lập ra một đế quốc tôn giáo và trần tục rộng bao la. Nói tóm lại, ông là người đứng đầu một quốc gia và cũng là tiên tri của Thánh Allah. Ở những nước Hồi giáo, không có sự tách biệt giữa đất nước và nhà thờ.

Những nhiệm vụ tinh thần cơ bản của người Hồi giáo gồm 5 đức tin:

1. Chấp nhận tuyên bố đức tin (chỉ có một thánh allah và Muhammad là sứ giả của thánh).
2. Mỗi ngày cầu nguyện 5 lần, mặt quay về hướng Mecca (nơi sinh của Muhammad, nơi ông truyền dạy lời thánh, năm 610, sau công nguyên).
3. Bố thí.
4. Nhịn ăn suốt ngày của Ramadan, tháng có 29 hoặc 30 ngày theo lịch âm của đạo Hồi.
5. Hành hương về vùng Mecca ít nhất một lần trong đời.

Nhiều người hồi giáo cho rằng còn một nhiệm vụ thứ sáu là đấu

tranh cho cho đức tin dưới mọi hình thức như sự đấu tranh bản thân để giữ mình trong sạch. Tuy nhiên, từ này thường được dùng cho thánh chiến tranh.

Sự phân chia giữa Sunnis & Shiites về sự nắm giữ quyền lực liên tục của Muhammad cũng quan trọng như sự phân chia của Thiên chúa giáo trong cách mạng tôn giáo. Những người còn lại của Muhammad quyết định người kế vị (gọi là caliph) phải do cộng đồng hồi giáo bầu lên và nhậm chức tối đa 4 lần. Nhưng sau khi người kế vị thứ 4, Ali (em họ của Muhammad) bị giết, quyền kế vị chuyển sang cho nhà vương gia Ummaya. Con của Ai, Hussayn lại tuyên bố quyền kế vị thuộc về mình và nổi dậy chống lại để khẳng định lời tuyên bố này. Hussayn bị giết bởi một caliph của Sunni.

Điều này làm đạo hồi tách ra làm hai nhánh là Sunnis (những người Tiên tri) và Shiites (những người theo Ali). Sau khi thất bại, Shiites do thấy mình bị cho là sai nên trở thành những kẻ đối lập trong đế quốc Ả rập, đưa đến bạo lực chống chính quyền. Mặc dù người Shiites & Sunnis đồng ý với nhau về nền tảng hồi giáo, họ khác nhau về nhiều cái khác. Nhánh Sunnis tỏ ra nghiêm khắc hơn, ít độc quyền hơn và hợp lý hơn Shiites . Theo quan điểm của họ, khi nào đạo Hồi còn chấp nhận Allah thì họ vẫn tự do hành đạo theo ý họ. Phái Shiites, ngược lại, nhấn mạnh rằng ai đã là người Hồi giáo thì phải đặt mình dưới quyền của một thánh nhân (ayatollah). Điều này dẫn đến tồn tại một ông cha thao túng quyền lực về mặt đời cũng như mặt đạo. Chính ông giám mục Iran Shiites đã lật đổ cố lãnh đạo của Iran.

Một ví dụ khác về quyền lực chính trị của Shiites diễn ra 1989 khi quyển sách "Những vần thơ của Sa tăng" ra đời. Các chuyên gia về hồi giáo xem quyển này như là một cú đánh mạnh nhất trong lịch sử Hồi giáo. Mặc dù Salman Rushdie tác giả quyển sách này, phát biểu rằng sách của ông không chống lại Hồi giáo, tất cả dân Hồi giáo đều cho rằng ông phỉ báng đạo. Ngày 14/2, Ayatollah Khomeini, lãnh đạo tôn giáo Iran, tuyên bố tác giả phải chết vì tội phỉ báng Hồi giáo & hứa sẽ phong liệt sĩ cho ai giết được tác giả. Một giám mục khác tuyên bố số tiền thưởng 2.6 triệu đô la. Ngày hôm sau, tiền thưởng tăng lên gấp đôi.

Các nhà phê bình cho rằng Ayatollah đã thấy sự suy sụp của nhiệt tình cách mạng trong tín đồ & sử dụng quyển sách làm công cụ để vận động tranh cử. Sau đó, tổng thống Iran cho rằng cần rút lại tội chết của Rushdie nếu ông chịu xin lỗi người Hồi giáo & Khomeini. Một ngày sau Rushdie xin lỗi.

Các doanh nhân làm ăn với các nước hồi giáo phải hiểu mâu thuẫn

giữa Sunni & Shia. Mặc dù hầu hết các nước hồi giáo đều do Sunni cai trị, nhiều nước như Kuwait, Emirates, Bahrain & các quốc gia nhỏ khác ở vùng vịnh có một lượng dân Shia đáng kể. Các nhóm Shia thiểu số này có thể gây rắc rối cho chính phủ. Sự phân chia này đã dẫn đến đụng độ dữ dội giữa những kẻ đối lập tôn giáo với quân đội Sunni của chính phủ. Syria, ngược lại, phần nhiều là Sunni nhưng chính phủ lại lãnh đạo bởi bởi lãnh tụ theo nhánh Shia.

Ngay cả ở những nơi mà mâu thuẫn Sunni - Shia không thành vấn đề, 2 trong số 5 nhiệm vụ của người Hồi cũng gây phiền phức cho dân phương Tây. Nhịn ăn từ sáng tới chiều suốt tháng Ramadan làm giảm năng suất & đòi hỏi cầu nguyện 5 lần /1 ngày cũng ảnh hưởng năng suất vì khi họ nghe thấy tiếng gọi cầu nguyện, công nhân nghỉ làm việc ngay để cầu nguyện tại chỗ.

Một giám đốc người Mỹ ở Pakistan đến nhà máy ngày đầu tiên để đưa nhà máy vào sản xuất ông thấy mọi sản phẩm đều ổn nên trở về phòng làm việc. Bỗng nhiên, tất cả máy móc ngưng hoạt động. Ông vội chạy ra, cố tìm hiểu xem vì sao cúp điện. Thay vì vậy, ông thấy công nhân đang quỳ trên thảm cầu nguyện. Ông giám đốc trở lại phòng và hạ thấp sản lượng sản phẩm dự đoán.

Đạo tâm linh: Ở nhiều nước châu Phi & Mỹ la tinh, đạo này là tôn giáo chính, một loại tín ngưỡng tâm linh có cả phù thủy và phép màu. Nó thường được kết hợp với thiên chúa giáo tạo rá một hỗn hợp lạ lùng những điều nhiệm màu, những cấm kỵ và số phận. Người theo đạo tin rằng những người đã chết trong dòng họ luôn có mặt & sẽ hài lòng nếu người sống làm theo tổ tiên mình. Khuynh hướng truyền thống mạnh mẽ này làm cho những nhà tiếp thị và giám đốc sản xuất rất khó thay đổi. Để được chấp nhận, những thay đổi này phải liên quan đến đức tin của người theo đạo. Giám đốc nước ngoài phải hiểu biết các nguyên tắc tôn giáo trong những trường hợp mhư cúng nhà máy.

Văn hóa vật chất

Văn hóa vật chất là những vật dụng con người làm ra, liên quan đến cách làm (kỹ thuật), ai làm và tại sao làm (kinh tế)

Kỹ thuật: kỹ thuật của một xã hội là tổng hợp những kiến thức có ích mà xã hội áp dụng để đạt được những mục đích kinh tế & văn hóa. Nó tồn tại ở một dạng nào đó trong tổ chức xã hội. Nó là động lực để các nước đang phát triển cải tiến mức sống & là một yếu tố chính trong chiến thuật cạnh tranh của các công ty đa quốc gia.

Bảng 9-1

Tôn giáo	Châu Phi	Đông Á	Châu Âu	Mỹ latinh	Bắc Mỹ	Các đảo	Nam Á	Liên xô	Thế giới	% Thiên chúa giáo
Thiên chúa giáo Roman	102,552,200	9,204,000	257,155,000	371,863,600	91,209,800	7,434,000	81,694,100	5,111,900	926,194,600	18.5
Tin lành	71,883,000	32,100,000	76,652,000	13,960,000	94,965,500	7,510,000	26,142,100	8,803,800	332,016,400	6.6
chính thống giáo	24,746,700	81,000	35,606,100	570,000	5,910,000	507,400	3,200,000	89,442,300	160,063,500	3.2
Anh giáo	22,389,900	334,000	32,886,200	1,210,000	7,511,000	5,350,000	290,000	400	69,971,500	1.4
Những nhánh khác	49,493,900	36,381,000	11,621,400	7,950,900	32,452,100	485,700	17,750,500	15,000	156,150,500	3.1
Hồi giáo	245,110,500	32,795,000	8,901,500	645,000	2,682,600	96,000	547,350,500	31,807,200	860,388,300	17.2
Không tôn giáo	1,495,000	641,756,600	50,923,940	13,237,000	21,047,700	2,884,400	20,651,100	84,332,030	836,327,770	16.7
Đạo Hindu	1,410,000	10,100	590,000	660,000	810,000	295,000	651,918,900	1,200	655,695,200	13.1
Đạo Phật	12,800	154,796,300	216,000	490,000	190,000	16,000	153,585,000	320,000	309,626,100	6.2
Atheist	240,000	136,886,000	17,803,000	2,538,000	1,073,000	512,000	5,300,000	60,774,500	225,126,500	4.5
Đạo dân gian Trung Hoa	9,500	179,103,100	49,000	60,000	110,000	16,000	8,169,400	100	187,517,100	3.7
Các tôn giáo mới	13,000	42,217,200	34,000	370,000	1,075,600	6,100	66,990,000	200	110,706,100	2.2
Tôn giáo bộ lạc	68,219,450	730,000	100	1,160,000	60,000	81,000	21,508,200	0	94,758,750	1.9
Do thái giáo	257,000	1,800	1,483,600	990,000	8,084,000	86,000	4,050,000	3,123,000	18,075,400	0.4
Sikh (đạo sic)	26,000	1,000	215,000	6,000	9,500	6,600	16,340,000	50	16,604,150	0.3
Shamanist	1,000	12,500,000	400	400	200	200	10,000	250,000	12,762,200	0.2
Khổng giáo	500	5,900,000	1,000	500	10,000	200	2,000	200	5,914,400	0.1
Baha'is	1,265,000	48,400	70,500	570,000	310,000	59,000	2,300,000	5,000	4,627,900	0.1
Jains	47,500	500	9,900	2,000	2,000	900	3,400,000	20	3,462,820	0.1
Shintoist	50	3,400,000	360	800	1,000	500	200	100	3,403,010	0.1
Các tôn giáo khác	65,000	62,000	310,000	6,768,800	750,000	25,000	230,000	6,000	6,216,800	0.2
Dân số thế giới	589,208,000	1,279,308,000	494,529,000	423,053,000	268,264,000	25,372,000	1,633,882,000	283,993,000	4,997,609,000	100.0

Nguồn: World Almanac 1989,p.591.

Vượt trội hơn về kỹ thuật là mục đích của các công ty vì:

1/ Khiến cho công ty có khả năng cạnh tranh hoặc thậm chí giữ vai trò chủ đạo trên thị trường thế giới.

Trước đây có lần Procter & Gamble, Unilever cạnh tranh khắp thế giới trên thị trường xà bông giặt. Sau đó P&G giới thiệu Tide, một loại bột giặt tổng hợp với độ tẩy rửa cao hơn. Hàng hóa của công ty liền chiếm ưu thế và bỏ Unilever xa phía sau. Cuối cùng, Unilever cho ra sản phẩm xà bông tổng hợp của riêng mình nhưng P & G đã chiếm lĩnh được thị trường.

2/ Có thể bán (hợp đồng quản lý hay cấp giấy phép) hoặc có thể sử dụng sản phẩm công ty.

3/ Cho công ty sự tự tin khi thâm nhập thị trường nước ngoài ngay cả khi đã có nhiều công ty khác làm ăn trên thị trường đó.

4/ Khiến công ty có thể có những điều kiện trội hơn khi đầu tư vào thị trương nước ngoài vì chính phủ nước đó muốn có kỹ thuật của riêng công ty.

IBM, tự tin về kỹ thuật tiên tiến của mình, đòi hỏi phải được chính phủ Mexico cho xây dựng một chi nhánh toàn quyền trong khi các công ty máy tính khác bị bắt buộc phải chấp nhận đối tác địa phương.

5/ Khiến một công ty có quyền pháp lý thấp hơn có thể điều khiển được liên doanh & bắt liên doanh này làm thị 'trường bắt buộc cho những bán thành phẩm mà công ty sản xuất.

6/ Làm thay đổi phân bố lao động trên thế giới: Các công ty đã chuyển nhà máy ra nước ngoài nơi có lao động rẻ hơn giờ đây trở về nước vì sự tự động hóa đã cắt giảm nhanh chóng lao động trực tiếp cho sản phẩm.

7/ Làm cho các công ty lớn thành lập liên minh cạnh tranh trong đó mỗi thành viên đều phải chia nhau phí tổn cao cho nghiên cứu & phát triển.

Khía cạnh văn hóa của kỹ thuật: kỹ thuật không chỉ là sự áp dụng khoa học vào sản xuất mà còn là kỹ năng trong tiếp thị, tài chính & quản lý. Khía cạnh văn hóa của nó gắn liền với chính phủ vì người dân có thể chưa sẵn sàng đón nhận những thay đổi văn hóa mà kỹ thuật mang đến. Mhiều người cho rằng cố tổng thống Iran vị lật đổ vì đã cố gắng giới thiệu kỹ thuật mới một cách quá nhanh chóng.

Khía cạnh văn hóa của kỹ thuật thật sự quan trọng đối với các lãnh đạo công ty quốc tế vì phương pháp sản xuất mới & sản phẩm mới

thường đòi hỏi con người thay đổi đức tin & cách sống. Người nông dân tự làm chủ bản thân thường thấy kỷ luật đối với công nhân là quá quắt. Nếu công nhân đã quen với điều kiện sản xuất của công nghiệp nông thôn, trong đó một người đảm nhiệm tất cả các hoạt động sản xuất thì họ sẽ thấy khó điều chỉnh được cho quen với sự đơn điệu khi chỉ xiết một loại ốc. Lý thuyết "bỏ đi thay vì sửa chữa" do sự ra đời của nhiều mẫu sản phẩm mới đòi hỏi thay đổi thói quen sử dụng của những người đã quen với sữa lại để xài cho đến khi hết sữa được. Nói chung, sự khác biệt giữa phương pháp cũ & mới càng lớn bao nhiêu thì công ty càng khó thực hiện thay đổi bấy nhiêu.

Tổng sản lượng quốc gia cao - Trình độ kỹ thuật cao. Trình độ kỹ thuật khác nhau giữa các nước là nền tảng để đánh giá một quốc gia phát triển hay đang phát triển. Thường thì một nước có tổng sản lượng quốc gia cao sử dụng một trình độ kỹ thuật cao hơn. Tuy nhiên, do tính hai mặt của kỹ thuật, các nhà phân tích phải cẩn thận khi cho rằng chỉ vì trình độ kỹ thuật thấp mà một ngành công nghiệp nào đó họ đang xem xét lại sử dụng kỹ thuật đơn giản.

Tính hai mặt của kỹ thuật là một tính chất nổi bật ở nhiều công ty trong cùng một nước, một phần có thể kỹ thuật rất cao trong khi kỹ thuật sản xuất của một phần khác lại già cỗi & tốn sức lao động. Điều này có thể là những đòi hỏi của nước chủ nhà. Họ đòi hỏi nhà đầu tư nước ngoài nhập khẩu chỉ những máy móc tối tân nhất trong khi máy xài rồi vẫn tốt và rẻ tiền hơn, lại cần nhiều lao động hơn.

Đôi khi cũng có ý ngược lại. Khi nước chủ nhà đang lâm vào tình trạng thất nghiệp cao. Họ cần nhiều công việc trong khi công ty nước ngoài lại thích tự động hóa hơn vì đó là cách làm việc quen thuộc ở nhà và cũng vì nó làm giảm bớt nhu cầu lao động kỹ năng. Để hiểu nước chủ nhà chọn giải pháp nào, bên quản lý phải nghiên cứu luật lệ & nói chuyện với các viên chức của nước chủ nhà.

Ở Ấn độ, một nhà sản xuất nhỏ, Patel, đã chiếm lĩnh 3/4 thị trường bột giặt của Lever, một công ty đa quốc gia khổng lồ, do sử dụng kỹ thuật cần nhiều lao động. Nhãn hiệu Surf của Lever tiếp tục chi phối thị trường cho đến khi Patel nhận ra rằng đối với một nước nghèo thì sản phẩm chất lượng cao, giá cao không phù hợp. Công ty liền xây dựng nhiều dãy cửa hiệu trộn xà bông bằng tay. Phương thức thô sơ này thích hợp với điều kiện của Ấn độ & giờ đây khiến công ty qua mặt Lever về giá cả. Sản lượng bán ra hàng năm hơn 250 triệu đô la.

- Kiểm soát của chính phủ: ảnh hưởng của kỹ thuật rất lớn vì trình

độ kỹ thuật quyết định số đầu tư nước ngoài, chất lượng & số lượng công nhân được mướn. Vì những lý do này cộng với cái mà các chính phủ LCD xem là sự lạm dụng về buôn bán kỹ thuật của các công ty đa quốc gia. Nhiều nước LCD đã đề ra nhiều luật lệ nghiêm khắc để kiểm soát việc mua kỹ thuật. Một số nước đưa ra những điều luật để giới hạn số tiền bản quyền, bắt buộc phải có giấy phép mới được mua nguyên vật liệu, đòi hỏi người có giấy phép phải chuyển cho người cấp giấy phép tất cả những đổi mới về kỹ thuật. Khuynh hướng này rất phổ biến ở các nước đang phát triển để phòng ngừa những giới hạn nghiêm trọng khi mua kỹ thuật. Điều này làm cho nhiều công ty cắt giảm cấp giấy phép & cũng giảm đầu tư nước ngoài.

Phản ứng của các nước LCD: do các nước đang phát triển phàn nàn rằng kỹ thuật của các nước công nghiệp hóa đòi hỏi vốn quá lớn và quá đắt, tổ chức phát triển công nghiệp liên hiệp quốc (INTIB) đã thành lập một ngân hàng kỹ thuật & công nghiệp năm 1977. Mục đích của ngân hàng này là tạo điều kiện cho trao đổi kỹ thuật đơn giản hơn, ít tốn kém hơn, thích hợp hơn là những thứ của các nước phát triển.

Giáo dục

Mặc dù giáo dục ở nghĩa rộng nhất có thể hiểu là một phần quá trình học hỏi để trang bị cho một cá nhân trước khi bước vào xã hội người lớn, gần như tất cả mọi người thuộc văn hóa Mỹ Âu đồng hóa giáo dục với việc học tập ở trường lớp.

Các nhà tiếp thị quan tâm đến tỷ lệ đọc chữ vì nó giúp họ quyết định loại phương tiện thông tin cần sử dụng và mức độ quảng cáo, nhãn hiệu, trưng bày và bán sản phẩm, sách chỉ dẫn. Quản lý nhân sự sẽ sử dụng tỷ lệ đọc chữ như một chỉ dẫn để ước định loại người cần thiết cho đội ngũ hoạt động.

Cũng như các loại dữ liệu khác, khuynh hướng giáo dục cũng cần được nghiên cứu. Quan trọng là phải thấy được sự tăng lên về mức học vấn trên thế giới.

Hãy chú ý là trong vòng 20 năm, tỷ lệ phần trăm tăng lên gấp 5 lần ở các nước thu nhập thấp tăng lên 11 lần ở những nước thu nhập cao do xuất khẩu dầu và gấp đôi ở những nước công nghiệp. Điều này cho các doanh nhân quốc tế thấy rằng ho phải chuẩn bị đáp ứng nhu cầu của những người tiêu thụ khó tính hơn và có trình độ hơn. Họ cũng sẽ có một đội ngũ công nhân có học vấn cao hơn.

Giáo dục tổng hợp: cho đến những năm 1970, giáo dục quản lý ở

châu Âu thua xa tại Hoa kỳ. Có cảm giác như là các quản lý được sinh ra chứ không phải đào tạo và họ chỉ được huấn luyện qua công việc. tuy nhiên nhu cầu giáo dục kinh doanh trường lớp vẫn còn thấp.

Khuynh hướng này chậm hơn ở các nước đang phát triển nơi từ trước đến nay trình độ cao là dựa vào nghiên cứu nhân học, luật học mà y học. Cơ khí không phổ biến vì có rất ít việc làm cho cơ khí ở các nước tiền công nghiệp này. Giáo dục doanh thương do đó không phổ biến bằng các ngành khác vì sự nghiệp kinh doanh không gây uy tín.

Khi các nước công nghiệp hóa phát triển, có một sự cạnh tranh to lớn hơn trên thị trường thì cơ hội làm việc đối với kỹ sư và những người tốt nghiệp doanh thương tăng lên. Không chỉ các công ty đa quốc gia mới cần nguồn nhân sự như vậy mà các nhà máy địa phương cũng cần khi họ thấy rằng sự cạnh tranh mới bắt buộc họ phải cải tiến năng lực của đội ngũ nhân sự

Sự thất thoát chất xám: Hầu hết các nước đang phát triển đều tin rằng sự phát triển kinh tế gắn liền với phát triển nguồn nhân sự. Đặc biệt là hai thập kỷ qua, chính phủ các nước đã đầu tư quá mức cho giáo dục do nhu cầu đòi hỏi cho sinh viên. Kết quả là người có giáo dục thất nghiệp ngày càng nhiều, điều này dẫn đến sự thất thoát chất xám, sự di tản của các chuyên gia sang các nước công nghiệp hóa. Qua nghiên cứu của UNCTAD (hôi nghi quốc tế về thương mại và phát triển) thì có khoảng 500.000 chuyên gia đã rời bỏ các nước thế giới thứ III từ chiến tranh thế giới lần II.

Tổ chức Lao động quốc tế ước đoán mỗi người dân di cư làm nước đó mất đi 20.000 đô la. Trên cơ sở đó, cái giá của sự thất thoát chất xám của các nước đang phát triển là hơn 6 tỷ dô la.

Các sự kiện

1. Mỗi năm 6000 người Đài Loan đi học ở Mỹ nhưng chỉ 20 % trở về nước

2. Có 8000 kỹ sư Israel ở Mỹ, điều này làm cho tắc nghẽn sự phát triển của công nghiệp

3. Khoảng 1/2 trong số 1000 sinh viên tốt nghiệp mỗi năm từ trường y khoa Philippine đi nước ngoài

4. Riêng Hoa kỳ có đến 4000 khoa học gia người Hy lạp so với 5000 người tại Hy lạp có 1200 giáo sư dạy kinh doanh của Hy lạp làm việc tại Mỹ nhưng không có chương trình MBA (tiến sĩ quản trị kinh doanh)

nào ở Hy lạp và có một sự thiếu hụt lớn các quản lý có năng lực

5. Ở các trường cơ khí của Mỹ, 1/2 các phụ giảng dưới 35 tuổi là người nước ngoài

6. Tại cơ quan nghiên cứu đầu não của IBM, 27 % các nghiên cứu gia là người nước ngoài

Thủ tướng Jamaica đã quan sát rất kỹ điều này. Suốt thời kỳ 1977-80, hơn 80000 chuyên gia hàng đầu, 50 % các công dân được rèn luyện rất cao của nước này lại di cư phần lớn là đến Hoa kỳ. Ông ước đoán phí giáo dục cho những người này lên đến 168,5 triệu đô la. Cũng suốt thời gian đó. Mỹ trả cho Jamaica tổng cộng chỉ có 116,3 triệu đô la.

Các nước đang phát triển giờ đây đang đòi hỏi các nước công nghiệp phải bồi thường do mức thu nhập giảm đi vì có quá nhiều người giỏi bỏ đi.

Chính phủ rất quan tâm đến sự mất dần kỹ năng và nhận thấy rằng phải có nhiều công việc mới không chỉ để ngăn chặn sự mất mát tốn kém này mà còn để tránh các hậu quả chính trị quan trọng. Để cung cấp nhiều công việc hơn nữa, họ đang chấp nhận các kế hoạch khuyến khích xuất khẩu lao động hàng loạt. Sức ép của người có học vấn mà lại thất nghiệp cũng bắt buộc các quan chức ở nhiều vùng giảm nhẹ kỳ hạn đầu tư kinh doanh.

-Sự thất thoát chất xám ngược lại. Sự thất thoát này đang làm điên đầu các giáo sư và doanh nhân. Sau khi chịu thất thoát chất xám hơn 30 năm, Triều tiên và Đài loan đã thu hút các kỹ sư và khoa học gia kỹ thuật cao của Mỹ. Những người trở về có ảnh hưởng rất lớn đối với sự cạnh tranh của nước nhà. Phó chủ tịch TRW, công ty có nhiều khoa học gia và kỹ sư, gọi quá trình này là chương trình, chuyển giao công nghệ lớn nhất trong lịch sử thế giới.

NGÔN NGỮ

Có lẽ sự phân biệt văn hóa rõ ràng nhất mà người mới bắt đầu cũng như các doanh nhân quốc tế nhận thấy là phương tiện thông tin liên lạc. Những khác biệt trong văn hóa nói có thể dễ dàng nhận thấy và sau một thời gian ngắn tiếp xúc với một nền văn hóa mới rõ ràng là còn có sự đa dạng về ngôn ngữ thầm lặng (phong cách và tập quán).

Ngôn ngữ giao tiếp: ngôn ngữ là chìa khóa của văn hóa. Không có nó người ta cảm thấy bị khóa ngoài tất cả trừ ranh giới của văn hóa. Không có cách nào học một ngôn ngữ để hiểu được những khác biệt tinh

tế, nghĩa đôi của từ và tiếng lóng trừ phi người ta cũng học các khía cạnh khác của văn hóa.

Ngôn ngữ minh họa văn hóa

Ngôn ngữ nói giới hạn văn hóa cũng như là những vật cản về địa hình. Thật ra, không có gì so sánh được với ngôn ngữ nói để phân biệt các nền văn hóa với nhau. Nếu hai ngôn ngữ được nói trong cùng một nước, sẽ có hai nền văn hóa riêng biệt (Bỉ): nếu 4 ngôn ngữ được sử dụng, sẽ có 4 nền văn hóa (Thụy sĩ) và cứ như thế mà suy ra.

Một cuộc điều tra về văn hóa nói tiếng Pháp và văn hóa nói tiếng Đức ở Thụy sĩ cho thấy sự khác biệt kinh khủng về ý kiến đối với các vấn đề quan trọng chỉ trong một nước nhỏ mà thôi. Ví dụ 83,3 % người Thụy sĩ nói tiếng Đức xem sự bảo vệ môi trường là một trong 5 vấn đề chính của Thụy sĩ trong khi số người. Thụy sĩ nói tiếng Pháp chỉ có 45,1 %.

Những gì xảy ra ở Canada do sự phân biệt quá to lớn giữa những vùng nói tiếng Anh và những vùng nói tiếng Pháp là bằng chứng quá rõ ràng về sức mạnh của ngôn ngữ minh họa cho văn hóa. Sự khác nhau giữa người Basque, Catalonian và Spariard hai sự khác nhau giữa tiếng Pháp và tiếng Bỉ là những bằng chứng chứng đáng chú ý khác của sự khác biệt to lớn về văn hóa và chính trị giữa những nhóm ngôn ngữ khác nhau. Tuy nhiên, sự khái quát hóa này không đưa đến ý nghĩa là văn hóa giống nhau khi ngôn ngữ giống nhau. Do tính thuộc địa của Tây Ban Nha, tiếng Tây Ban Nha là ngôn ngữ chính của 21 nước Mỹ La tinh nhưng không ai có thể tin rằng Chile và Mexico có nền văn hóa giống nhau. Hơn nữa, thường thì do sự khác biệt văn hóa nhiều từ trong ngôn ngữ nói và viết của các nước này cũng hoàn toàn khác nhau. Thậm chí trong cùng một nước, từ ngữ cũng thay đổi theo từng vùng cũng phụ thuộc một phần vào văn hóa.

Ngoại ngữ.

Nước nào cũng có nhiều ngôn ngữ tồn tại (Ấn độ và nhiều nước châu phi), một ngoại ngữ thường được sử dụng để giao tiếp chính khắp nơi. Các nước trước đây là thuộc địa thường sử dụng ngôn ngữ của các nước cai trị. Vì vậy tiếng Pháp là ngôn ngữ nối giữa các thuộc địa Pháp và Bỉ trước đây ở châu Phi, tiếng Anh ở Ấn độ và tiếng Bồ đào nha ở Angola. Mặc dù được sử dụng như quốc ngữ, các ngoại ngữ thay thế này không phải là ngôn ngữ đầu lòng của ai cả. Do đó, chúng ít tác dụng

hơn tiếng mẹ đẻ khi tiếp cận thị trường lớn hoặc trong giao tiếp hằng ngày giữa giám đốc và công nhân. Ngay cả ở những nước chỉ có một ngôn ngữ chính như Đức và pháp cũng có nhiều vấn đề giao tiếp do có nhiều người Hy lạp, Thổ nhĩ kỳ, Tây ban nha và nhiều người khác nữa được vận động để đáp ứng sự thiếu hụt lao động. Một giám đốc người Đức có thể có công nhân của ba đến bốn nước khác và không thể nói chuyện trực tiếp với họ. Để cải tiến trường hợp này, bên quản lý cố gắng tách rời các nhóm công nhân theo nguồn gốc quốc tịch, nghĩa là tất cả người Thổ nhĩ kỳ điều làm việc trong cơ sở sơn, tất cả người Hy lạp đứng dây chuyền, vân vân nhưng giải pháp hay nhất là dạy cho các quản lý ngôn ngữ của các công nhân. Thường thì điều này dẫn đến tăng năng suất lao động, ít sản phẩm bị hư và kỷ luật của công nhân cũng tốt hơn.

Tổng giám đốc Jire -chile tài trợ 1 chương trình đào tạo ngôn ngữ. Mọi nhân viên điều có thể học miễn phí tiếng Anh sau khi làm việc không những chỉ có quản lý, giám đốc mà cả công nhân cũng học. Chương trình này tạo ra kỷ luật tốt trong công nhân.

Tiếng Anh -cầu nối của kinh doanh

Khi một doanh nhân Thụy điển nói chuyện với một doanh nhân người Nhật, cuộc nói chuyện thường là bằng tiếng Anh. Sự sử dụng tiếng Anh làm ngôn ngữ nối đang lan nhanh ở châu Âu đến nỗi nó đã thay thế tiếng Pháp và tiếng Đức, trở thành ngôn ngữ được sử dụng rộng rãi nhất ở châu Âu. Truyền hình vệ tinh đã mang tiếng Anh đến cho hàng triệu gia đình trước đây không nói tiếng Anh. Đã có 10 triệu gia đình xem chương trình thời sự tiếng Anh của Supe Chamal ở Anh và con số này có chiều hướng gia tăng đến 45 triệu vào 1996. Ở Na uy, học tiếng Anh trở thành bắt buộc và ở Liên xô nơi bắt buộc học ngôn ngữ thì hầu hết học tiếng Anh. Ngay cả ở Pháp, nơi các quan chức chế nhạo ngôn ngữ Coca-cola này, hơn 80 % các trường trung học phải học 4 năm tiếng Anh. Một số các công ty đa quốc gia của châu Âu như Philips, công ty sản xuất điện tử (trị giá bán 26 tỷ đô la 1 năm) và SKF, Công ty sản xuất bạc đạn Thụy điển (3 tỷ đô la 1 năm) đã chấp nhận tiếng Anh làm ngôn ngữ chính.

- *Phải nói tiếng địa phương:* mặc dù ngày càng có nhiều doanh nhân nói tiếng Anh, khi mua hàng, khách hàng cần nói tiếng của mình. Người bán nói được tiếng địa phương có lợi thế hơn. Hơn nữa, biết ngôn ngữ của một vùng chứng tỏ sự tôn trọng văn hóa và dân tộc của vùng đó

Thông dịch: Khả năng nói trôi chảy ngôn ngữ không có nghĩa là không cần thông dịch. Một thị trường nhỏ nhất cũng đòi hỏi sách kỹ thuật, catalog; các ý quảng cáo hay. Ngay cả khi công ty mẹ không đòi hỏi tiêu chuẩn hóa quốc tế, giải pháp vẫn là nhận các tài liệu này từ trung ương và dịch ra nếu giá cả cho phép và các cơ sở có thể tái tạo sản xuất ở địa phương. Nếu sách và catalog không thể xuất bản lại ở địa phương, vẫn phải dịch và gởi về nước để tái bản. Công ty mẹ đã có bản gốc nên chỉ tốn tiền phí tổn thêm vào cho việc dịch thuật. Nên nhớ rằng một bản dịch tiếng Pháp hay tiếng Tây Ban Nha có thể dài hơn 25 % .

Để cho cơ quan đầu não dịch là một điều rất nguy hiểm vì các từ ngữ trong cùng một ngôn ngữ có thể khác nghĩa nhau tùy theo nước hoặc khu vực như đã nói ở trên. Một ví dụ phổ biến để minh họa cho việc chỉ từ bị dịch sai có thể làm hỏng tất cả bài dịch hay đã xảy ra ở Mexico. Cơ quan đầu não của một công ty sản xuất nước khử mùi. Hoa kỳ gởi 1 bản dịch tiếng Tây Ban Nha về khẩu hiệu quốc tế của nhà sản xuất: "Nếu bạn dùng dầu khử mùi, bạn sẽ không phải bối rối giữa đám đông." Thật không may, người dịch sử dụng từ embzada thay cho embarraskd trong khi từ này trong tiếng Tây Ban Nha ở Mexico có nghĩa là có thai. Các bạn hãy tưởng tượng thời kỳ mà chi nhánh ở Mexico này phải trải qua với bảng khẩu hiệu đó.

Sử dụng hai bản dịch: để tránh lỗi dịch sai, một nhà tiếp thị có kinh nghiệm nên sử dụng hai bản dịch. Bảng thứ một do một người địa phương biết tiếng. Sau đó bản dịch này sẽ được dịch ngược lại do một người nước ngoài biết tiếng địa phương để đối chiếu. Dịch kiểu hai lần như vậy là cách an toàn nhất từ trước đến nay.

Một vài vấn đề với phiên dịch

Một bảng hiệu ở khách sạn Mátxcơva: "Nếu đây là lần viếng thăm Liên xô đầu tiên của bạn thì cứ việc thăm, chẳng ai thèm ! "

Bảng hiệu của một khách sạn ở Tiệp khắc: "Hãy đi một vòng quanh thành phố bằng xe ngựa. Chúng tôi bảo đảm không bị sẩy thai".

Bảng hiệu một cửa hàng Ý: "Quần áo để bán dâm"

Bản dịch hay nhất có lẽ là trên cửa thang máy của một khách sạn ở Romania: "Thang máy đang sửa chữa vài ngày. Chúng tôi rất tiếc là quý khách không thể đẻ được "

Thường thường người dịch gặp khó khăn với những từ kỹ thuật

không có trong một ngôn ngữ hoặc với những từ thông thường có nghĩa đặc biệt đối với một công nghiệp nào đó. Nếu người dịch không có kiến thức chuyên môn về ngành công nghiệp đó, họ sẽ dịch nghĩa đen của từ trong tự điển, thường thì như vậy từ sẽ vô nghĩa hoặc sai nghĩa.

Giải quyết những vấn đề tương tự bằng cách sử dụng từ tiếng Anh cũng không phải là giải pháp thỏa đáng ngay cả khi công chúng hiểu, đặc biệt là ở Pháp và Tây Ban Nha vì cả hai nước này đều có viện hàn lâm quốc gia để giữ ngôn ngữ tinh khiết "người Pháp đã đi đến mức ban hành lệnh nghiêm cấm trên 300 từ gốc Anh và thậm chí còn phạt một nhà hàng bán thức ăn nhanh 300 đô la vì quảng cáo hamburger thay vì steak hache

Mặc dù chính phủ Pháp đã thú nhận thua cuộc trong những nỗ lực nhằm loại bỏ những từ thay thế như le weekend (nghỉ cuối tuần), le parking (chỗ đậu xe) và le jogging (chay thể dục), chính phủ đã loại bỏ các từ khoa học về máy tính của Mỹ như le hardware (phần cứng) và le databank (ngân hàng dữ liệu). Ủy ban nghiên cứu từ điện toán của Pháp đã được đề nghị sáng tạo ra từ thay thế.

Thoạt nghĩ điều này có vẻ như bảo thủ cố hữu, nhưng ta phải hiểu rằng những nước này có các lý do kinh tế đúng đắn khi giữ cho ngôn ngữ của mình thuần khiết để vận động vào việc dạy ngôn ngữ cho người nước ngoài trên toàn thế giới.

Những người học tiếng Pháp đồng cảm với những gì về Pháp. Người kỹ sư Argentina đọc tiếng Pháp chứ không phải tiếng Anh thì nghiêng về phía sách kỹ thuật của Pháp trước khi thảo một nhà máy năng lượng mới. Tuy nhiên, nếu anh ta cứ tìm thấy từ tiếng Anh trong sách tiếng Pháp, bắt buộc anh phải tra từ điển Tây Ban Nha - Anh, anh ta có thể quyết định học tiếng Anh để đọc sách kỹ thuật và catalog của Mỹ.

Ở Nhật, có trường hợp ngược lại có lẽ vì đã hàng thập kỷ nay nước này đã ganh đua với sản phẩm nước ngoài trong khi đấu tranh để qua mặt phương Tây. Thậm chí bây giờ, hầu hết các xe hơi của Nhật ở thị trường nội địa cũng chỉ dùng tiếng Anh. Một nhân viên của Nissan giải thích rằng tiếng Anh có vẻ hợp nhãn hơn. Có lẽ đó là lý do vì sao người ta giải khát bằng một loại nước ngọt bán rất chạy là "pocari Sweat" và đặt thực đơn những thứ như "sandwiches" và "miss Gorilla". Họ cũng phì phèo thuốc lá Hope.

Ngôn ngữ thầm lặng: giao tiếp không qua lời hay ngôn ngữ thầm lặng có thể cho doanh nhân biết đôi điều mà ngôn ngữ nói không diễn

tả được nếu họ hiểu được. Không may là sự khác biệt về phong tục tập quán giữa các nền văn hóa có thể gây hiểu lầm khi giao tiếp.

Cử chỉ biểu hiện: mặc dù cử chỉ là một dạng thông thường của giao tiếp, ngôn ngữ của nó cũng khác nhau giữa các vùng. Ví dụ, người Mỹ và Âu châu hiểu ngón cái dựng đứng là được nhưng ở miền Nam nước Ý và Hy lạp, cũng với ý đó thì phải sử dụng ngón giữa. Dùng ngón cái và ngón trỏ vẽ một vòng trông rất thân thiện ở Mỹ nhưng lại có nghĩa là anh chẳng đáng giá đồng xu nào ở Pháp và Bỉ và là một lời mời mọc tình dục thô lỗ ở Hy lạp và Thổ nhĩ kỳ. Lời khuyên tốt nhất cho du khách nước ngoài là không sử dụng các cử chỉ của nước mình.

Những cánh cửa đóng lại: người Mỹ biết rằng một trong những yếu tố quan trọng của một người điều hành là có một văn phòng lớn. Văn phòng này phải đóng cửa được. Thường thì cửa mở là một dấu hiệu cho thấy người ở trong sẵn sàng tiếp khách nhưng khi cửa đóng, hẳn là có chuyện quan trọng ở trong. Ngược lại với Hoa kỳ, người Đức thường đóng cửa, cửa đóng không có nghĩa là người bên trong không muốn tiếp khách mà chỉ có nghĩa là người bên trong coi chuyện mở cửa là cẩu thả và mất trật tự.

Kích thước văn phòng mặc dù kích cỡ văn phòng phần nào cho thấy tầm quan trọng của một người, điều này có nghĩa khác nhau đối với những nền văn hóa khác nhau. Ở Mỹ, người nào chức vụ lớn hơn thì văn phòng càng lớn và càng biệt lập, nhưng ở Ả rập, người lãnh đạo ở trong một văn phòng mà chúng ta sẽ cho là nhỏ và đông đúc. Ở Nhật, tầng trên cùng của bộ phận cơ quan để dành làm nơi thảo luận giá chứ không phải dành cho tổng giám đốc. Người Pháp lại thích đặt văn phòng của những nhân vật quan trọng ở trung tâm của mọi hoạt động với các phụ tá ở vòng ngoài tỏa ra. Nói chung không nên đánh giá tầm quan trọng của người khác qua kích thước và vị trí văn phòng.

Ngôn ngữ tặng quà: Tặng quà là một khía cạnh quan trọng của mọi doanh nhân ở đây cũng như ở nước ngoài. Giải trí ngoài giờ làm việc và việc tặng quà qua lại là một cách thắt chặt quan hệ.

Tuy nhiên, tặng quà có nhiều cách khác nhau ở những nền văn hóa khác nhau như là ngôn ngữ nói vậy. Mặc dù người ngoại quốc được bỏ qua việc không biết ngôn ngữ, họ và quà của họ sẽ có ý nghĩa hơn nếu họ tuân theo các phong tục địa phương.

Những món quà được chấp nhận ở Nhật, người ta không bao giờ tặng một món quà không gói hay đến thăm một gia đình người Nhật mà đi tay không.

Người Nhật tặng quà để hàm ý quan tâm đến người nhận: Qua thời gian, người nhận quà sẽ có lòng tin tưởng vào người tặng. Người Nhật không bao giờ tặng cái gì có số 4 hay gồm 4 thứ vì số 4 đọc nghe như *âm thanh của các chết. Hoa trắng* hoa vàng không phải là quà tặng lý tưởng bởi vì ở nhiều nơi chúng mang ý chết chóc. Ở Đức, tặng hoa hồng cho phụ nữ có nghĩa là rất chú ý đến họ và nếu tặng vật gì sắt nhọn thì phải xin lại một đồng xu để món quà này không cắt đứt tình bạn. Vật sắt nhọn cũng là vật cắt đứt tình bạn đối với người Nga và người Pháp. phong tục tập quán thay đổi trên khắp thế giới nhưng ở đâu món quà an toàn nhất vẫn là sôcôla, hoa hồng và whisky Scotland (không được ở Ả rập, thay vào đó mang một quyển sách hoặc một cái gì có ích cho văn phòng). Quà cáp hay hối lộ: những vụ tai tiếng tiền bạc (báo chí gọi là hối lộ) là việc tặng những món quà đắt tiền và tiền bạc cho các quan chức cấp lớn của chính phủ để đền đáp những ân huệ hay sự che chở. Hối lộ tức là dùng tiền trả cho người nhận để làm một việc gì đó bất hợp pháp. Một số khác để đấm mõm để người được trả không hãm hại người trả bằng một cách nào đó. Một số khác nữa là tiền hoa hồng để các quan chức chính phủ làm công việc của mình.

Mặc dù thông tin đại chúng chỉ mới nói về hối lộ gần đây thôi nhưng nó đã là thông lệ từ lâu trong cộng đồng doanh nhân thế giới. Quà cáp và tiền bạc rất cần thiết để được các cơ quan chức chính phủ giúp đỡ, tránh bị giải thể nhà máy hay được các nhân viên hải quan giải quyết công việc nhanh hơn. Sự rộng khắp của nó trên thế giới được minh họa qua nhiều cái tên đặt cho hối lộ: morbida (chi phí - tiếng Mỹ la tinh), dash (Tây phương pot de vin (hũ rượu pháp), la bustarella (phong bì để lại trên bàn giấy - Ý) hay grease (mỡ -Mỹ). Ngay cả người Nga cũng vậy. Theo nghiên cứu kinh doanh thế giới của các quan chức WWC thì đại diện của tổ chức thương mại Nga đã nhận những món tiền được chuyển khoản vào ngân hàng Thụy sĩ.

Các tổ chức xã hội

Mọi xã hội điều có một cấu trúc hoặc cách tổ chức sự sắp xếp theo mẫu các quan hệ. Các quan hệ này quyết định cung cách đối xử của mọi người với nhau. Các nhà nhân chủng học đã nghiên cứu tổng quát khía cạnh văn hóa quan trọng này bằng cách chia các phần của nó ra làm hai cấp: một dựa trên quan hệ họ hàng và một dưa trên quan hệ tự do cá nhân.

Quan hệ họ hàng: Gia đình là một đơn vị tổ chức căn bản dựa trên ho hàng. Không giống như gia đình người Mỹ thường bao gồm cha mẹ

Người Nhật tặng quà để hàm ý quan tâm đến người nhận: Qua thời gian, người nhận quà sẽ có lòng tin tưởng vào người tặng. Người Nhật không bao giờ tặng cái gì có số 4 hay gồm 4 thứ vì số 4 đọc nghe như âm thanh của các chết. Hoa trắng hoa vàng không phải là quà tặng lý tưởng bởi vì ở nhiều nơi chúng mang ý chết chóc. Ở Đức, tặng hoa hồng cho phụ nữ có nghĩa là rất chú ý đến họ và nếu tặng vật gì sắt nhọn thì phải xin lại một đồng xu để món quà này không cắt đứt tình bạn. Vật sắt nhọn cũng là vật cắt đứt tình bạn đối với người Nga và người Pháp. phong tục tập quán thay đổi trên khắp thế giới nhưng ở đâu món quà an toàn nhất vẫn là sôcôla, hoa hồng và whisky Scotland (không được ở Ả rập, thay vào đó mang một quyển sách hoặc một cái gì có ích cho văn phòng). Quà cáp hay hối lộ: những vụ tai tiếng tiền bạc (báo chí gọi là hối lộ) là việc tặng những món quà đắt tiền và tiền bạc cho các quan chức cấp lớn của chính phủ để đền đáp những ân huệ hay sự che chở. Hối lộ tức là dùng tiền trả cho người nhận để làm một việc gì đó bất hợp pháp. Một số khác để đấm mõm để người được trả không hãm hại người trả bằng một cách nào đó. Một số khác nữa là tiền hoa hồng để các quan chức chính phủ làm công việc của mình.

Mặc dù thông tin đại chúng chỉ mới nói về hối lộ gần đây thôi nhưng nó đã là thông lệ từ lâu trong cộng đồng doanh nhân thế giới. Quà cáp và tiền bạc rất cần thiết để được các cơ quan chức chính phủ giúp đỡ, tránh bị giải thể nhà máy hay được các nhân viên hải quan giải quyết công việc nhanh hơn. Sự rộng khắp của nó trên thế giới được minh họa qua nhiều cái tên đặt cho hối lộ: morbida (chi phí - tiếng Mỹ la tinh), dash (Tây phương pot de vin (hũ rượu pháp), la bustarella (phong bì để lại trên bàn giấy - Ý) hay grease (mỡ -Mỹ). Ngay cả người Nga cũng vậy. Theo nghiên cứu kinh doanh thế giới của các quan chức WWC thì đại diện của tổ chức thương mại Nga đã nhận những món tiền được chuyển khoản vào ngân hàng Thụy sĩ.

Các tổ chức xã hội

Mọi xã hội điều có một cấu trúc hoặc cách tổ chức sự sắp xếp theo mẫu các quan hệ. Các quan hệ này quyết định cung cách đối xử của mọi người với nhau. Các nhà nhân chủng học đã nghiên cứu tổng quát khía cạnh văn hóa quan trọng này bằng cách chia các phần của nó ra làm hai cấp: một dựa trên quan hệ họ hàng và một dưa trên quan hệ tự do cá nhân.

Quan hệ họ hàng: Gia đình là một đơn vị tổ chức căn bản dựa trên ho hàng. Không giống như gia đình người Mỹ thường bao gồm cha mẹ

và con cái, các gia đình ở nhiều nước khác, đặc biệt là các nước đang phát triển, mở rộng đến bà con ruột và bà con bên sui gia.

Đại gia đình lớn: Ảnh hưởng của đại gia đình đến các công ty nước ngoài là nguồn nhân lực và quan hệ làm ăn. Sự tin tưởng vào họ hàng dù là họ hàng xa có thể khiến họ mua từ nơi cung cấp của anh họ của anh họ của mình mặc dù giá cả cao hơn. Các quản lý nhân viên địa phương có khuynh hướng đem người nhà vào làm chỗ tốt nhất mà không quan tâm đến năng lực của họ.

Pedro Diaz Marin: Ở Mỹ La tinh, dạng đại gia đình này rất phổ biến. Các cá nhân sử dụng họ mẹ (Marin) cũng như họ cha (Diaz) để ám chỉ cả hai nhánh của gia đình. Thông thường khi hai doanh nhân hoặc một doanh nhân và một quan chức chính phủ gặp nhau lần đầu, họ thường tìm hiểu quan hệ gia đình của nhau để tìm xem có bà con không. Nếu tìm thấy có gì đó bà con thì buổi nói chuyện diễn ra êm thắm hơn vì dù sao họ cũng là bà con mà.

Các tổ chức: các đơn vị xã hội không dựa trên quan hệ họ hàng là các tổ chức có thể do tuổi tác, giới tính hoặc sở thích chung mà ra.

Tuổi tác: các công ty sản xuất hàng tiêu dùng rất quan tâm đến tầm quan trọng của việc phân chia thị trường theo tuổi tác, thường là cắt ngang nền văn hóa. Điều này khiến các nhà tiếp thị thành công khi bán sản phẩm như đồ may mặc và băng từ cho thị trường trẻ ở các nước phát triển cũng như đang phát triển. Tuy nhiên, các nhà tiếp thị quốc tế có thể đi quá xa nếu như họ cho rằng giới trẻ ở đâu cũng ảnh hưởng đến sức mua của cha mẹ. Sự cố gắng bán ngũ cốc ở Anh của Kellog cho trẻ con đã không thành công vì các bà mẹ ở Anh không bị ảnh hưởng của con cái khi chọn mua hàng.

Tổ chức các công dân lớn tuổi là một nhóm tách rời rất quan trọng ở Hoa kỳ, nơi những người già sống tách rời với con cái họ nhưng khái niệm đại gia đình vẫn rất hiệu lực. Người già tiếp tục sống và ảnh hưởng về quyền lực rất lớn đối với các thành viên trẻ trong gia đình.

Giới tính

Thường thì một nước càng kém phát triển thì sự bình đẳng giới tính về cơ hội làm việc và học vấn cũng kém hơn. Ngay cả đến nay, người Trung quốc cũng chỉ ăn mừng khi sinh con trai, chia buồn khi sinh con gái.

Khi các nước công nghiệp hóa lên, ngày càng có nhiều phụ nữ tham

gia thị trường công việc vì vậy tạo ra tầm quan trọng lớn hơn về kinh tế. Khuynh hướng này đang đạt được nhiều tiến bộ do phong trào phụ nữ cho sự bình đẳng giới tính đã lan rộng đến các xã hội có tập quán nam quyền của các nước kém phát triển. Trong các nước công nghiệp hóa, Hoa kỳ có tỷ lệ phụ nữ làm việc trong công tác quản lý cấp trên lớn nhất. Mặc dù phụ nữ ở Đức, Anh, Đan mạch và Pháp chiếm 40 % lao động, chỉ có 4 % giữ chức vụ điều hành. Theo 1 báo cáo của liên hiệp quốc thì phụ nữ làm đến 2/3 công việc trên toàn thế giới nhưng chỉ nhận 1/10 thu nhập và sở hữu 1/100 tài sản.

Tuy nhiên phải có lời lưu ý rằng. Măc dù bề ngoài là nam quyền, phụ nữ lại có ảnh hưởng mạnh hơn sau những cánh cửa khép lại, còn hơn là người ngoài tưởng tượng.

Sở thích chung: nhóm có sở thích chung là những người tụ tập lại với nhau do có cùng một vấn đề quan tâm như chính trị, nghề nghiệp, giải trí hoặc tôn giáo. Thậm chí trước khi đến một nước ban điều hành phải phân biệt các nhóm này và đánh giá quyền lực chính trị và kinh tế của họ. Như các bạn sẽ thấy ở chương sau, các tổ chức người tiêu thụ đã bắt buộc các công ty thay đổi sản phẩm, quảng cáo giá cả và đầu tư là do các công đoàn lao động ủng hộ hay chống đối. Công đoàn kiểu này có quyền lực rất lớn.

Có phải là hối lộ không?

Nick Brown, quản lý có hàng tá chi nhánh của Johnson Rubber ở Elpais, đã bán được khoảng nửa triệu đô la một năm về sản phẩm cao su công nghiệp (ống khoang, hút dầu và ống dẫn dầu) cho một công ty độc quyền của chính phủ. Ông gặp phải sự cạnh tranh gay gắt của một chi nhánh tại đây của một công ty đa quốc gia khác cũng sản xuất hàng cao su. Công ty này đang cố gắng tăng dần thị trường. Lý do chính cho sự thành công của ông là mối quan hệ tư với Đại lý Corona người mua. Brown chưa bao giờ cho Corona cái gì trừ một vài lần đi ăn trưa và những món quà giáng sinh hợp lý (khoảng 50 đô)

Một ngày tháng 12, ông nhận được điện của Corona cho biết ngay khi ông rời khỏi nhà, vợ ông than phiền là cần tủ lạnh. Corona gọi Brown vì biết rằng ông giám đốc tiếp thị của một công ty sản xuất tủ lạnh là bạn của Brown và nhờ Brown sắp xếp giùm với bạn ông để được giảm giá. Brown nói rằng ông sẽ gọi bạn ông xem có giảm giá được không.

Sau khi gọi, Brown bắt đầu nghĩ về cuộc nói chuyện với Corona.

Người này chịu trách nhiệm về nửa triệu đô la ông thu được mỗi năm. Số thu nhập này gấp 3 lần bên cạnh tranh của ông mặc dù chất lượng sản phẩm và giá cả giống nhau. Mỗi năm, ông tặng đại lý một món quà giáng sinh trị giá 50 đô la. Tủ lạnh giá khoảng 250 đô la. Đại lý chưa bao giờ đòi hỏi ông điều gì.

Johnsm Rubker không có lệ giới hạn giá trị quà cáp nhưng nhân viên yêu cầu phải đánh giá đúng. Đây có thể là sự bắt đầu của một loạt những đòi hỏi những quà cáp đắt tiền hay đại lý Corona chỉ quan tâm đến việc được giá nhất? Bạn sẽ làm gì nếu bạn là NICK Brown?

Evans - Machinery - France

Evans Machinery - Pháp là một chi nhánh của công ty Evans Machinery đặt tại Chicago. Công ty chuyên sản xuất thiết bị bảo quản vật liệu cao cấp, hầu hết được kiến tạo đặc biệt cho công việc. Có rất ít cạnh tranh ở Pháp cũng như ở các nơi khác trong cộng đồng châu Âu.

Công việc rất tuyệt vời mặc dù gần đây công ty đã mất một đơn đặt hàng tầm cỡ về tay một bên cạnh tranh của Pháp. Một khách hàng là một xí nghiệp xe hơi quốc doanh, Renault và một là xí nghiệp dệt của Pháp. Cả hai khách hàng đều đã nhiều lần mua hàng của Evans trong quá khứ.

Frank Bowen, giám đốc điều hành chi nhánh, ngồi trong phòng làm việc và ôn lại hai hợp đồng bị mất trên. Ông biết rằng bên cạnh tranh của Pháp không có khả năng kỹ thuật như Evans và ông tin tưởng rằng giá cả cũng không thấp hơn, Bowen đi về phía cửa sổ đối diện với mặt tiền tòa nhà. Ông rất tự hào về nhà máy này. Bãi cỏ được chăm sóc kỹ. Có một cột cờ treo cờ Mỹ như ở Chicago. Bowen nghĩ rằng ông có cơ hội nhận chức phó tổng điều hành sắp tới tại cơ quan chính nếu Evans Machinery tiếp ăn tục ăn nên làm ra như ba năm qua dưới quyền điều khiển của ông. Sự mất mát hai hợp đồng lớn sẽ không ghi được thành tích gì cho ông. Nguyên nhân tại sao? Ông chợt nghĩ ra. Ông gọi Henri, một người bạn bên ngành kỹ thuật của Renault. Bowen thích Henri, người đã được đào tạo ở Hoa kỳ và nói tiếng Anh như người Mỹ. Ông giải thích với Henri rằng ông đang lo mất hợp đồng của Renault. Henri có biết tại sao lại xảy ra điều này không? Sau một hồi im lặng; Henri nói:" Bạn thân, thực tình mà nói thì những năm được mùa ở Pháp đã qua rồi và người ta chú ý đến chính phủ. Hợp đồng được dành cho một công ty Pháp".

Frank Bowen có thể làm gì để ngăn chặn sự mất hợp đồng đặt hàng này?

CHƯƠNG 10

CÁC LỰC LƯỢNG PHÁP LÝ

"Sau 35 năm, tôi đã hoàn tất một công trình tìm hiểu tương đối các luật của châu Âu. Ở Đức, theo luật pháp, mọi thứ đều bị cấm, trừ những gì được phép. Ở Pháp, theo luật pháp, mọi thứ đều được phép, trừ những gì bị cấm. Ở Nga, theo luật pháp mọi thứ đều bị cấm, kể cả những gì được phép. Và ở Ý, theo luật pháp, mọi thứ đều được phép, đặc biệt là những gì bị cấm".

Newton Minous, cựu chủ tịch Hiệp hội Thông tin liên lạc của liên bang, trong một bài phát biểu tại hiệp hội các trường luật gia ở Hoa Kỳ.

Các mục tiêu nghiên cứu

Trong trường hợp này, các bạn sẽ nghiên cứu.

1. Sự phức tạp (ví dụ, luật quốc gia, hiệp ước, tổ chức quốc tế, luật quốc tế của tư nhân) - của các quyền lực pháp luật mà bạn có thể phải đối đầu.
2. Các loại thuế mà thường có mục đích là làm tăng thu nhập.
3. Luật bảo hộ các hoạt động cạnh tranh lành mạnh.
4. Tình báo công nghiệp, cái mà trong một số quốc gia bị coi là một thứ tội phạm bị phạt bằng tiền hoặc tù giam.
5. Khái niệm về các đặc quyền miễn giảm, các đặc quyền mà tránh cho chính phủ khỏi bị kiện tụng và có thể ngăn cản một tòa án không kết án chính phủ được.
6. Các phương thức hợp đồng, các hội viện trợ giúp về việc giải thích hoặc phân xử các hợp đồng quốc tế.

7. Sự cần thiết phải nghiên cứu kỹ luật lệ của mỗi quốc gia mà bạn đang làm kinh doanh nhằm bảo đảm rằng bạn có sự bảo vệ về các tài sản tinh thần như bằng sáng chế, nhãn hiệu thương mại, tên thương mại, bản quyền và các bí mật thương mại.

8. Tại sao thuế, cô-ta và các trở ngại thương mại khác của mỗi quốc gia mà bạn muốn nhập khẩu một sản phẩm lại quan trọng.

9. Khả năng các tài sản của bạn trong một nước ngoài bị chính phủ nước đó tịch thu hoặc bạn bị buộc phải ngưng điều hành quản lý các tài sản đó.

10. Nguy cơ của sự thiệt hại tiền bạc hoặc bị tù giam nếu công ty của bạn sản xuất hay bán các sản phẩm nguy hiểm hoặc có chất lượng xấu, hoặc nếu một nhân viên không nắm được luật lệ của nước chủ nhà hay trở thành một nhân viên hư hỏng.

11. Sự cần thiết phải phục tùng sự quản lý giá, lương và trao đổi tiền tệ.

12. Các khó khăn mà Mỹ đặt ra cho các công ty WWC của Mỹ, trong khi không có nước công nghiệp nào đặt ra cho các công ty WWC của họ.

Các từ ngữ và khái niệm chính

- Các mục đích đánh thuế không vì thu nhập
- Bảo lưu thuế thu nhập ở nước ngoài
- Các hiệp ước về thuế
- Luật bảo hộ cho các sự cạnh tranh lành mạnh
- Các hoạt động thương mại bị giới hạn
- Sự áp dụng luật pháp tùy theo các vùng lãnh thổ đặc biệt
- Thuế nhập khẩu
- Cô-ta
- Sự nội quốc hóa
- Trách nhiệm sản phẩm
- Quản lý giá và lương
- Đặc quyền miễn tố
- Phân xử của trọng tài kinh tế
- Tình báo công nghiệp
- Quyết định của tòa án về biểu thuế quốc gia

- Quyết định của tòa án về thuế lãnh địa
- Các khoản chi trả nghi vấn

SỰ CỐ TRONG KINH DOANH

Kenny International Corporation là một công ty phân phối tem do hai người New York làm chủ, đó là Finbor B.Kenny và vợ ông ta là Marianne. Kenny có độc quyền phân phối tem trong khu vực của quần đảo Cook-Islands. Phần lớn các con tem đều được bán cho các nhà sưu tầm và việc phân phối đó đã đạt doanh số 1,5 triệu đôla năm 1978. Doanh số trong nước, đối với tiền cước thực sự, chỉ đạt 20.000 đôla năm 1978. Kenny đã kiếm được 1,5 triệu đôla với quần đảo Cook.

Tháng 3 năm 1978, có một cuộc tổng tuyển cử ở Cook-Islands. Theo bộ Pháp lý của Mỹ, trong một số gắng nhằm bảo vệ đặc quyền của mình, Kenny đã đồng ý giúp tái đắc cử vị thủ tướng đương thời, ông Albert Henry, cùng với chính đảng của ông ta. Sau đó Kenny đã dùng 337.000 đôla trong tài khoản của Cook Islands để thuê máy bay phản lực chở khách. Các máy bay này đã đưa khoảng 450 người Cook Islands trở về từ New Zealand và số phiếu của những người này đã giúp cho ông Albert tái đắc cử. Tuy nhiên vào tháng 7 năm 1978, tòa án cấp cao của Cook Islands đã không công nhận các lá phiếu "nhơ bẩn vì sự hối lộ" và buộc ông Albert phải thôi giữ chức.

Kenny đã bị kết án là vi phạm luật lệ của Cook Islands và phải trả lại 337.000 đôla. Nhưng luật lệ của Mỹ thì sao? Kenny cũng đã vi phạm luật lệ của Mỹ, bộ Pháp lý Mỹ đã nói vậy và Kenny đã phải ra hầu tòa ở Washington. Công ty Kenny bị phạt 50.000 đôla.

Đạo luật mà Kenny đã vi phạm là đạo luật 1977 về các hành động hư hỏng ở nước ngoài. Vụ Kenny là một vụ đầu tiên nhận hình phạt của đạo luật này.

Mọi cố gắng nhằm dạy các khóa học về "Các quyền lực pháp lý có ảnh hưởng đến thương mại quốc tế" đều không thể thực hiện được vì sự đa dạng và rộng bao la của các quyền lực đó. Thương mại quốc tế chịu ảnh hưởng của hàng ngàn các điều luật về hàng trăm chủ đề được nêu lên bởi các ban, các quốc gia và các tổ chức quốc tế.

Tuy nhiên, bài này là một bước giới thiệu về thương mại quốc tế sẽ rất nhiều thiếu sót nếu không thông báo cho các sinh viên hoặc các thương nhân rằng các quyền lực pháp lý thực sự có do ảnh hưởng đến thương mại quốc tế; sẽ là thiếu sót nếu không đưa đến cho họ một mối

quan niệm về những gì là quan trọng nhất.

Mặc dù có nhiều qui tắc luật lệ của Mỹ ảnh hưởng đến hoạt động của các hãng đa quốc gia, tuy nhiên vẫn chưa gặt hái được thành công trong việc kết hợp các bộ luật trên. Một số trong những luật lệ đó lại nhằm các mục đích trái ngược nhau, một số khác lại làm giảm sự cạnh tranh của công việc kinh doanh của Mỹ khi phải cố gắng đương đầu với các công ty nước ngoài. Sự cố về kinh doanh xảy ra với công ty Kenny International đưa công ty này vào những khó khăn về pháp lý là một minh họa lịch sử áp dụng của các luật trên.

Chúng ta tiến tới với các quyền lực pháp lý riêng biệt ở đây (các quyền lực này không được trình bày, theo bất cứ một thứ tự đặc biệt nào). Một số trong đó, như thuế chẳng hạn, liên quan đến mọi doanh nghiệp và doanh nhân, trong khi đó một số khác ví dụ như bảo hộ cạnh tranh lại liên quan đến một số ít hơn các công ty.

MỘT SỐ QUYỀN LỰC PHÁP LÝ CHUYÊN BIỆT

Thuế

Mục đích: Mục đích chính của một số loại thuế không phải thực sự vì lý do thu nhập của chính phủ. Việc này có thể làm các bạn đọc ngạc nhiên do chưa có dịp nghiên cứu về các loại thuế. Một số các loại thuế không vì thu nhập đó là nhằm tái phân phối thu nhập; làm giảm bớt sự tiêu thụ các sản phẩm như rượu bia, thuốc lá, làm tăng sự tiêu thụ các mặt hàng nội hóa hơn so với hàng nhập khẩu, làm giảm bớt đầu tư nước ngoài, tạo sự bình đẳng về số lượng tiền thuế đối với những người có thu nhập như nhau và tạo sự tương hỗ với các ngoại kiều dưới hiệp ước thuế. Còn lại thuế là thu nhập chính của các chính phủ.

Các tập đoàn có thế lực ở mọi quốc gia đều ủng hộ các chính sách thuế có lợi cho họ. Các tập đoàn và các khoản lãi suất biến đổi từ quốc gia này sang quốc gia khác và thường mâu thuẫn nhau, điều này phần nào cho thấy sự phức tạp của các hoạt động thuế mà có ảnh hưởng đến các tập đoàn đa quốc gia.

Mức thuế: với một vật, mức thuế có thể thay đổi từ khá cao (đôi khi 100%) ở một số nước Tây Âu cho đến 0% ở các nước mà thu nhập không phải chịu thuế. Một số quốc gia có các loại thuế đánh vào lợi nhuận, số khác lại không. Các quốc gia có loại thuế này thường đánh thuế lên các khoản lợi nhuận theo các mức độ khác nhau. Thuế lợi

nhuận khá cao, nước này vẫn dựa trên các khoản thuế thu nhập. Và như tên gọi, thuế này đánh lên thu nhập của các cá nhân và các doanh nghiệp. Nói chung, thu nhập càng cao thì thuế thu nhập cũng càng cao. Trong những năm của thập kỷ 70 - 80, đã có nhiều sự bất bình trong các công dân Mỹ đối với thuế thu nhập và các loại thuế khác. Có thể vì vậy mà đã có sự ủng hộ VAT (thuế gia tăng theo giá trị mặt hàng) ở trong Quốc hội và Bộ Tài chính Mỹ.

Một số đề nghị rằng khoản thuế VAT đang có hiệu lực ở khối thị trường chung châu Âu (EC), như vậy VAT sẽ là nguồn thu chính của chính phủ. Một ví dụ đơn giản về cách đánh thuế VAT lên một ổ bánh mì sẽ chịu 10% thuế VAT. Nông dân bán lúa mì cho nhà máy làm bánh, họ lấy 30 cent cho lượng lúa mì sẽ trở thành 1 ổ bánh. Vậy người nông dân đã bỏ vào một giá trị là 30 cent qua việc trồng trọt, chăm bón và thu hoạch lúa mì. Người nông dân bỏ ra 3 cent (10% của 30 cent) để trả thuế VAT. Người chủ nướng bánh sẽ tạo ra các ổ bánh từ lúa mì và bán các ổ bánh theo giá sỉ là 50 cent một ổ. Vậy người chủ xưởng đã bỏ vào giá trị 20 cent (50 cent - 30 cent) và phải trả 2 cent thuế VAT (10% của 20 cent). Người lấy mối sau khi mua bánh của chủ xưởng sẽ đi bỏ mối với giá 70 cent một ổ bánh. Vậy người lấy mối đã bỏ vào giá trị 20 cent nữa cho công đoạn quảng cáo, buôn bán, phân phối và phải bỏ ra 2 cent thuế VAT. Cuối cùng người bán lẻ thêm 40 cent do sự quảng cáo, công sức buôn bán... và chịu 4 cent thuế VAT. Ổ bánh mì đó được bán với giá 1,10 đôla và nó đã tạo ra một khoản VAT tích lũy là 11 cent, chính là 10% của 1,10 đôla.

Luật thuế VAT có các đối thủ cũng như các hậu thuẫn. VAT tương đối đơn giản, có thể điều chỉnh một cách dễ dàng nhằm cân đối các thu nhập mong muốn và các trách nhiệm. Bên không ủng hộ cho rằng đó là loại thuế bất hợp lý đánh lên người nghèo là chủ yếu.

Một luận điểm khác của những người ủng hộ VAT ở Mỹ, là tình hình hiện tại - các nước châu Âu dựa vào VAT là chính - Không công bằng lắm đối với Mỹ do hiệp ước GATT. GATT cho phép việc cắt trả khoản thuế VAT một khi sản phẩm được nhập khẩu nhưng lại không cho phép việc cắt trả khoản thuế thu nhập. Các khoản cắt trả này tạo điều kiện cho hàng hóa rẻ hơn, mang tính cạnh tranh hơn, những người ủng hộ VAT cũng muốn nước Mỹ phê chuẩn luật thuế VAT và thuế thu nhập thấp hơn nhằm tận dụng các điều khoản của GATT.

Sự phức tạp các các quy định và luật lệ về thuế.

Sự phức tạp của hệ thống thuế biến đổi tùy theo từng quốc gia.

Nhiều người cho rằng hệ thống thuế của Mỹ là phức tạp nhất. Các mã hiệu thu nhập nội bộ dài hơn 5.000 trang, và thêm hơn 10.000 trang nữa cho các lời giải thích chính thức. Ngoài các bản hiệu và các bản giải mã của Bộ Tài chính, cần có hàng ngàn trang giấy về các sự quản lý pháp lý.

Ai phải làm theo luật pháp?

Sự chấp hành các đạo luật về thuế thay đổi rất rộng rãi. Một số quốc gia như Đức và Mỹ thì rất nghiêm khắc. Một số quốc gia khác như Ý và Tây Ban Nha thì lại tương đối lơi lỏng. Ở Ý, người chịu thuế có thể khai một khoản thu nhập rất thấp để chịu thuế mà lẻ ra rất cao. Họ thương lượng với nhau để lấy con số dung hòa.

(Một trong số các tác giả còn nhớ khi anh ta đề nghị với một viên cố vấn về thuế của Ý là một cơ sở mới ở Ý của một công ty WWC của Mỹ khai thật thu nhập của công ty với giới chức trách Ý, viên cố vấn đã rất ngạc nhiên. Ông ta đã chỉ trích một cách quyết liệt rằng sẽ chẳng có ai tin chúng tôi).

- *Các khác biệt khác.* Có rất nhiều khác biệt nữa, nhiều đến nỗi không thể liệt kê hết ra đây được ngoại trừ vài động cơ để khuyến khích đầu tư vào một số vùng nhất định, các trường hợp miễn thuế, phí tổn, phụ cấp giảm giá, tín dụng thuế trên lợi nhuận của một liên hiệp công ty và các cổ tức trả cho cổ đông.

- *Các hiệp ước về thuế:* do có nhiều khác biệt trong các hoạt động thuế của các quốc gia, nhiều quốc gia đã ký các hiệp ước về thuế, các hiệp ước này liên quan đến các hoạt động có thể chịu thuế ở mỗi quốc gia. Nó cũng làm giảm sự đánh thuế bởi mỗi quốc gia lên thu nhập của các cư dân thuộc sự bảo trợ của nước khác và nó đối phó với việc đánh giá thuế của một quốc gia lên các hoạt động sống và làm việc khác trong phạm vi quốc gia đó. Tất cả các hiệp ước này bao gồm các nguồn trao đổi thông tin giữa các nhà chức trách về thuế của hai quốc gia.

Hiệp ước thuế: hiệp ước giữa các quốc gia mà liên kết các chính phủ nhằm trao đổi thông tin về người chịu thuế, và hợp tác trong việc thừa hành các đạo luật về thuế.

Luật bảo hộ cạnh tranh:

Luật lệ của Mỹ nhằm chống sự ép giá, chia sẻ thị trường và độc quyền kinh doanh. *Restrictive trade practices laws* - cụm từ dùng ở châu Âu cho cái được gọi là "*antitrust laws*" ở Mỹ.

Trong lĩnh vực thuế, người chịu thuế (đang bàn về người chịu thuế

kinh doanh quốc tế) thường đối nghịch với người thu thuế (chính phủ). Trong việc bảo hộ cạnh tranh thì kinh doanh đối đầu với chính phủ và hơn nữa, các chính phủ đối đầu với nhau.

Luật lệ và thái độ của Mỹ:

Luật bảo hộ cạnh tranh của Mỹ khắc nghiệt hơn và được chấp hành triệt để hơn so với các nước khác. Tuy nhiên, các nước khác cũng như EC đang trở nên năng động hơn trong lĩnh vực bảo hộ cạnh tranh. Trong khối EC, các luật này được biết đến là "luật giới hạn các hoạt động thương mại".

Luật bảo hộ cạnh tranh của Tây Đức là cứng rắn nhất sau Mỹ, trong suốt năm 1986, văn phòng liên kết liên bang Đức đã siết chặt trong một số trường hợp. Wolfgang Kartte, giám đốc của văn phòng liên kết (Cartel Office) kể lại câu chuyện về sự đột nhập của các điều tra viên của ông vào văn phòng của một nhà cung cấp thiết bị nhiệt. Một trong số các nhân viên quản lý của hãng này đã nhét mẩu tin vào miệng và toan nuốt chửng, nhưng một tay điều tra viên nhanh trí đã chặn ngay cổ họng và buộc người kia phải nhả mẫu tài liệu ra. Bị nhai một nửa nhưng vẫn đọc được, tài liệu này là bằng chứng quan trọng về một vụ ép giá bất hợp pháp.

Ủy ban của EC đã đẩy mạnh các hoạt động giới hạn các hoạt động thương mại. Tháng 12 năm 1988, một tập đoàn gồm 23 công ty hóa chất Tây Âu bị phạt mức kỷ lục 60 triệu ECU (66 triệu đôla) vì sự ép giá và tranh giành sản phẩm một cách bất hợp pháp. Họ bị kết án đã vi phạm mục 85 Hiệp ước Rome - do EC lập ra - điều khoản mà coi là phạm pháp đối với tất cả các sự đồng tình tạo ra nhằm lũng đoạn thị trường và làm biến dạng sự cạnh tranh lành mạnh, cũng như mục 86 cấm mọi sự lạm dụng địa vị.

Nhiều sự khác biệt quan trọng về luật bảo hộ cạnh tranh, cũng như các hoạt động bảo hộ vẫn tồn tại giữa Mỹ, các nước khác và EC. Một sự khác biệt là nỗ lực của Mỹ nhằm áp dụng luật lệ của nước này tùy các vùng lãnh thổ đặc biệt (bên ngoài nước Mỹ). Chúng ta sẽ đề cập vấn đề này sau trong cùng chương này.

Theo luật pháp Mỹ, một số hoạt động như ép giá, được coi là các hoạt động bất hợp pháp. Điều này có nghĩa là các hoạt động đó là bất hợp pháp mặc dù không hề có sự thương tổn hay thiệt hại nào do chúng gây ra.

Hiệp ước Rome với các mục liên quan đến bảo hộ cạnh tranh không bao gồm khái niệm bất hợp pháp như luật bảo hộ cạnh tranh của Mỹ.

Ví dụ, một tập đoàn mà cho phép người tiêu dùng có được một phần công bằng trong lợi nhuận thì được chấp nhận hợp pháp trong EC. Hiệp ước trên cũng không bị vi phạm bởi quản lý thị trường - mà chỉ bởi sự lợi dụng quản lý đó để gây thiệt hại đến các đơn vị cạnh tranh và các người tiêu dùng - *EC đối đầu với Hoffman - La Roche.*

Năm 1979, tòa án của EC đồng ý với quyết định của Ủy ban EC rằng công ty dược khổng lồ của Thụy Sĩ - Hoffman - La Roche - có tội lạm dụng địa vị. Hoffman bị phạt 32.000 DM.

Đã có ít nhất một yếu tố kỳ lạ trong vụ Hoffman. Stanley Adams, là một nhân viên hợp đồng của trụ sở chính công ty tại Basel, Thụy Sĩ. Ông ta đã lấy một số tài liệu mật về việc lập giá và thăm dò thị trường của Hoffman, ông ta đã trao nó cho các vị lãnh đạo bảo hộ của EC, những người mà lúc đó đang điều tra về công ty. Công ty và chính phủ Thụy Sĩ đã phản ứng rất giận dữ, (Adams - đang ở Ý khi việc mất tài liệu bị phát hiện). Khi Adams trở về Thụy Sĩ, ông ta bị bắt và bị buộc tội làm tình báo công nghiệp theo luật pháp Thụy Sĩ. Ông ta bị tống giam, vợ của ông ta đã tự sát khi biết ông ta bị kết án 20 năm tù là ít nhất. Cuối cùng, EC bảo lãnh ông ta ra khỏi nhà tù Thụy Sĩ và ông ta rời khỏi đất nước này.

Mặc dù ông ta đã được trả tự do, nhưng sự rắc rối với ông ta chưa phải là đã kết thúc. Ông ta không thể vay mượn và xin được việc làm và ông mất nông trại mà ông quản lý ở Ý. Sau đó ông ta chuyển sang Anh và kiện Ủy ban EC phải bồi thường 500.000 bảng vì đã tiết lộ lý lịch của ông ta cho Hoffman và không báo trước cho ông những nguy hiểm mà ông gặp phải nếu ông trở về Thụy Sĩ. Năm 1985, Adams thắng vụ kiện này ở Tòa án châu Âu.

Chính phủ Thụy Sĩ đối đầu với EC:

Vụ Hoffman - La Roche đã gây ra mâu thuẫn giữa các chính phủ. EC khiển trách Thụy Sĩ rằng Adams không thể bị xử theo luật pháp Thụy Sĩ, bởi vì tất cả những gì ông ta đã làm có hợp tác đối với ủy ban EC trong một cố gắng nhằm thừa hành pháp luật. Thụy Sĩ đã xử Adams, chống lại sự khiển trách của EC bởi vì Adams đã vi phạm luật pháp của Thụy Sĩ trên lãnh thổ của Thụy Sĩ.

Chính phủ Mỹ đối đầu với các chính phủ khác:

Sự áp dụng của luật pháp trên các vùng lãnh thổ đặc biệt. Khi một quốc gia cố gắng áp dụng luật lệ của mình đối với người nước ngoài hoặc những người không định cư và đối với các hoạt động xảy ra ở ngoài biên giới của quốc gia đó.

Một ví dụ tổng quát hơn về sự đối nghịch giữa các chính phủ là sự đối nghịch của chính phủ Mỹ với các chính phủ khác khi Mỹ cố gắng để thừa hành luật bảo hộ cạnh tranh của mình ở bên ngoài biên giới quốc gia. Điều này được biết đến là sự "áp dụng luật lệ ở các vùng lãnh thổ đặc biệt". Năm 1979, một cuộc thẩm tra ở Washington DC đã cho rằng ba công ty đóng tàu do người nước ngoài sở hữu đã thực hiện sự ép giá mà không được sự phê chuẩn của US Federal Maritine Commussion.

Các chính phủ khác, châu Âu và Nhật Bản, phản đối một cách gay gắt, cho rằng theo định nghĩa thì ngành đóng tàu có tính quốc tế, do đó Mỹ không có quyền quyết định độc đoán và hành động trên là đúng với pháp lý, đạo lý ở ngoài nước Mỹ.

- *Các chính phủ đối đầu với chính phủ Mỹ:*

Năm 1977, Mỹ đã cố gắng buộc 7 nhân viên thừa hành của công ty Anh quốc Rio Tinto - Zine phải làm nhân chứng liên hệ với một hành động cạnh tranh thiếu lành mạnh ở Mỹ. Trong ví dụ đó, tòa án tối cao của Anh (the House of Lords) đã từ chối yêu cầu của Mỹ, rằng họ đã có một sự vi phạm pháp lý của Anh cũng như các đặc quyền của nước này và rằng Mỹ đang cố gắng để điều tra hoạt động của các công ty không thuộc về thẩm quyền của Mỹ.

Nhiều quốc gia đã thông qua các đạo luật ngăn cấm các công dân trong lãnh thổ của họ không hợp tác với Mỹ và đã thiết lập các sự tán thành tội phạm dành cho những người theo luật pháp Mỹ trong việc vi phạm các đạo luật. Trong các nước đó có Úc, Canada, Anh, Hà Lan, Tây Đức. Vì vậy người dân hoặc các công ty có thể thấy mình ở trong vị trí buộc phải vi phạm pháp luật hoặc là của Mỹ, hoặc là của quốc gia mà có đạo luật kiểu này.

Tổ chức lao động của Mỹ đối đầu với OPEC

Một trong những cố gắng lâu nhất để sử dụng luật bảo hộ cạnh tranh của Mỹ nhằm đạt được kết quả trên phạm vi quốc tế là vụ kiện cao tháng 12 năm 1978 bởi IAM (Hiệp hội quốc tế về máy móc) chống lại OPEC. IAM cho rằng sự ép giá chính là nguyên nhân gây ra những thiệt hại nghiêm trọng cho nền kinh tế Mỹ.

OPEC, với tư cách là một nhóm các quốc gia có đặc quyền miễn tố, quyền mà tránh cho tổ chức này khỏi bị kiện cáo trước tòa án của một nước không phải là thành viên OPEC. Năm 1976, Mỹ đã chấp nhận Hiệp ước quyền miễn tố nước ngoài (hiệp ước bác bỏ quyền miễn tố của một chính phủ khi chính phủ đó có liên quan đến các hoạt động thương mại) IAM cho rằng sản xuất và buôn bán dầu lửa là một hoạt động

thương mại - OPEC đã quốc hữu hóa và đang điều hành nguồn vốn trước kia được sở hữu bởi các công ty tư nhân khai thác dầu trong lãnh thổ OPEC. Vị trí của IAM là: vì các công ty khai thác dầu tư nhân của Mỹ sẽ phụ thuộc vào sự bảo hộ của Mỹ chống ép giá, các chủ nhân mới của OPEC phải có trách nhiệm và không nên được phép tin tưởng vào đặc quyền miễn tố.

Tây Đức, quốc gia thứ hai, sau Mỹ về chính sách bảo hộ cạnh tranh cứng rắn, đã quyết định không đụng đến tập đoàn dầu lửa. "Họ quá lớn đối với chúng tôi". Một nhân viên Berlin nói, anh ta đang nói về các công ty dầu lửa chứ không phải về OPEC. Ta vẫn còn có thể thấy cái gì sẽ chảy ra (nhiều dầu hơn hay ít hơn) từ hành động của IAM, mặc dù vấn đề này đã được giải quyết năm 1981, khi một tòa án liên bang tuyên bố rằng nó không có thẩm quyền đối với việc lập giá dầu của OPEC. IAM không mong chờ sự phán quyết đó.

THUẾ NHẬP KHẨU, HẠN NGẠCH (CÔ-TA), VÀ CÁC CHƯỚNG NGẠI THƯƠNG MẠI KHÁC

Tariffs: thuế nhập khẩu

Quota: Hạn ngạch số lượng hàng nhập khẩu.

Mọi quốc gia đều có các luật về các vấn đề này. Mục đích của thuế nhập khẩu là tăng thu nhập cho chính phủ và bảo vệ hàng sản xuất trong nước. Thuế nhập khẩu có thể là phần trăm giá trị hàng nhập khẩu, hoặc đặc biệt hơn. Thuế nhập khẩu dựa trên trọng lượng hoặc số lượng các vật phẩm nhập khẩu.

Côta, dùng để giới hạn số lượng hàng nhập khẩu, là một sự bảo vệ.

Có nhiều hình thức ngăn ngừa hay trở ngại đối với thương mại trong luật pháp quốc gia. Một số là lý do sức khỏe hoặc nhu cầu về bao bì đóng gói. Số khác liên quan tới ngôn ngữ như sự sử dụng tiếp Pháp bắt buộc trên nhãn hiệu, quảng cáo, bảo đảm,... đối với các loại hàng hóa được bán ở Pháp.

Ở các nước khác, xuất khẩu của Mỹ có thể gặp thuế nhẹ hay sự bảo vệ nhãn hiệu thương mại nhẹ, thuế nhập khẩu rất cao, không côta, thời hạn cách ly, hoặc nhiều chướng ngại khác.

Dĩ nhiên, Mỹ cũng lập nhiều rào chắn đối với nhập khẩu một số khối lượng hàng hóa. Đôi khi Mỹ dùng thuế nhập khẩu, đôi khi côta thường là một kiểu côta hiện đại hơn gọi là "*voluntary*" (tình nguyện) và bởi *Ver* (sự kìm hãm xuất khẩu "tình nguyện"). "Tình nguyện" đặt

trong ngoài ký là bởi vì những hàng rào này do Mỹ dựng lên đối với các nước xuất khẩu. Giá cả tất yếu là giá cao hơn cho người tiêu dùng Mỹ vì nhà xuất khẩu chỉ đưa đi các loại hàng giá cao hơn và nhập khẩu phải chi nhiều hơn cho những mặt hàng hiếm hơn.

Một sự đúng đắn của việc lập các rào chắn này là bảo vệ công việc trong nước (tránh thất nghiệp). Một ước tính về chi phí của người tiêu dùng Mỹ để giữ một chỗ làm trong công nghiệp xe hơi Mỹ là 250.000 đôla.

Ta nên hiểu rõ rằng Mỹ không phải là quốc gia duy nhất đã lập nên VRA và VER đối với các bạn hàng. Hơn thế nữa Nhật, Canada, các nước EC và nhiều nước khác đòi hỏi các nước xuất khẩu đến phải "tự nguyện" giới hạn số lượng hoặc giá trị của số hàng hóa xuất khẩu.

Năm 1982, đầu máy video của Nhật là một mặt hàng mà Pháp nhập khẩu gây ra sự thâm thủng lớn về cân bằng chi trả ở Nhật. Các đầu máy đi vào Pháp một cách bình thường qua cảng chính Le Harve, nơi có bộ phận độc lập lớn các nhân viên hải quan tiến hành các thủ tục nhập khẩu. Sau đó Chính phủ Pháp ra một quyết định đòi hỏi tất cả các đầu máy nhập vào Pháp qua Poitiers nơi có một trạm hải quan nhỏ. Kết quả là sự trì hoãn lâu dài làm giam số lượng các đầu máy nhập vào Pháp. Sau đó Nhật "tự nguyện" đồng ý giới hạn số lượng đầu máy xuất qua Pháp.

SỰ TỊCH THU

Các chính phủ thường thông qua các luật mà theo đó họ có thể tịch thu tài sản của người nước ngoài sở hữu. Các thành viên OPEC có thể tịch thu nguồn vốn đầu tư do người nước ngoài sở hữu trong phạm vi biên giới của mình, đặc biệt đối với những nguồn tài nguyên thiên nhiên.

Nội quốc hóa là cách kiểm soát tài sản nước ngoài một cách nhẹ nhàng. Ở đây, chính phủ của nước chủ nhà dùng một số hình thức khác nhau của các áp lực nhằm "thuyết phục" các chủ sở hữu nước ngoài bán phần lớn phần trăm tài sản, thường đủ để làm cho chính phủ hoặc các cổ đông địa phương nắm được sự quản lý đối với công ty do nước ngoài làm chủ đó... Một số các quốc gia, gồm có Braxin, Ấn Độ, Mê-Hi-Cô, Nigeria và các quốc gia thuộc khối Anldean Pact thi hành các chính sách luật lệ để đòi hỏi hoặc khuyến khích các công ty nước ngoài sở hữu bán bớt một phần sự sở hữu của mình cho chính phủ chủ nhà hoặc cho các cổ đông địa phương. Điều này được biết đến dưới tên

"Mexicanzation" nếu xảy ra ở Mexico, "Brazilianization" nếu xảy ra ở Braxin v.v...

Trách nhiệm của nhà chế tạo những sản phẩm nguy hiểm hoặc không đạt chất lượng là sự tiến triển vượt bậc đối với ngành pháp lý Mỹ trong thập kỷ 60 và 70. Các khoản tiền bảo hiểm trách nhiệm đã được nâng cao và đã có nhiều quan tâm rằng các công ty sản xuất nhỏ, yếu khó tồn tại được.

Sự tiến bước dài đó đã lan sang châu Âu nơi mà Ủy ban cộng đồng châu Âu và Hội đồng châu Âu đang thúc đẩy các luật lệ về trách nhiệm sản phẩm. Các luật đó sẽ tiêu chuẩn hóa và làm cho các văn bản thiếu đồng bộ, chồng chéo trong các ngành luật quốc gia đi vào các khuôn khổ.

Một hướng phát triển mới ở châu Âu đang gây ra cái mà vị giám đốc của một công ty do Mỹ quản lý ở Pháp gọi là "căn bệnh sợ hãi". Sự phát triển này là trách nhiệm hình sự đối với sự quản lý khi xảy ra thương tích hoặc tử vong cho công nhân. Ở Pháp, các nhà quản lý đã bị kết luận là có tội giết người không cố ý và bị truy cứu trách nhiệm hình sự sau khi các tai nạn đã gây ra sự tử vong của các công nhân.

Ở Anh, một hiệp ước năm 1976 về sức khỏe và an toàn đã có các thanh tra viên đưa các vị quản lý bị tố cáo ra tòa án có thẩm quyền quyết định thời hạn tù giam cho họ.

Các áp lực mà có thể tạo ra các tiêu chuẩn sản phẩm cứng rắn hơn đến từ nhiều hướng khác nhau, một trong số đó là Hội đồng Kinh tế, Xã hội Liên Hợp quốc và Tổ chức Quốc tế liên minh người tiêu dùng.

Quốc hội châu Âu và nhiều tổ chức khác đã bày tỏ sự quan tâm rằng mối liên quan hời hợt giữa chính phủ với sự an toàn sản phẩm và các gánh nặng trách nhiệm đặt lên nền công nghiệp sẽ làm hạn chế sự cải tiến sản phẩm và làm thiệt hại các nhà sản xuất nhỏ cũng như giảm khả năng trang trải các khoản bảo hiểm cao hơn hoặc thông qua các chi phí tự bảo hiểm cao hơn. Chính phủ Anh cũng đã bày tỏ quan điểm như trên.

Năm 1988 một luật mới ở Đức đã đồng ý với quan điểm Anh là các công ty nên có sự bảo vệ về những mạo hiểm trong sự phát triển. Nhưng cũng cái luật ấy lại buộc các công ty chịu trách nhiệm về những thiệt hại do những sản phẩm hư, kém mà không có nguyên đơn kiện về sự sơ suất hay bất cẩn.

Tuy vậy ở tất cả các nước châu Âu các giá cả về bảo hiểm trách nhiệm lại tăng lên và giá trị về bảo hiểm ấy đồng thời giảm xuống.

Những luật về trách nhiệm các sản phẩm thay đổi các nước thuộc cộng đồng châu Âu vào năm 1987, nhưng cho đến tháng 7 năm 1988, một chỉ thị của cộng đồng châu Âu đòi tất cả các nước giới thiệu luật ban hành mới. Một khác biệt quan trọng giữa luật Âu Mỹ về lĩnh vực này là những thiệt hại về hình phạt (nghĩa là: ngoài việc bồi thường những thiệt hại thật sự, người ta phải chịu phạt vì sản xuất sản phẩm kém).

Trong một nghiên cứu về hơn 500 ủy viên chính trong ban chấp hành hội nghị, có hơn 1/5 số tin rằng những luật nghiêm khắc về việc chịu trách nhiệm những sản phẩm ở Mỹ đã gây ra cho công ty của họ những thua lỗ trong kinh doanh khi cạnh tranh với nước ngoài. Tuy thế, khi các hãng nước ngoài mua hoặc xây những nhà máy ở Mỹ, họ cũng đang bị mắc vào những vấn đề bảo hiểm và chịu trách nhiệm giống như thế.

Một trong những vụ tai họa về sản phẩm tồi tệ là vụ nổ năm 1984 tại nhà máy hóa học Union Carbide ở Bhopan, Ấn Độ; hàng ngàn người bị chết và nhiều người bị thương. Năm 1988 nhiều vụ kiện cáo xuất phát từ vụ tai nạn này - Union Carbide cho là điều này gây ra do sự phá hoại ngầm - đã được giải quyết, nhưng nước Ấn đã đưa ra một luật mới mà sẽ thành lập một ban quản trị chịu trách nhiệm về bất cứ những rủi ro tai nạn gì trong tương lai.

Điều này có thể khiến những nhà giám đốc - kể cả những người nước ngoài mà không quan tâm đến việc quản lý từng ngày - phải chịu trách nhiệm về những rủi ro. Những hình phạt gồm phạt vi cảnh cho đến phạt 5 năm tù giam.

NHỮNG ĐIỀU CHỈNH VỀ GIÁ CẢ VÀ LƯƠNG BỔNG

Một số nước có luật điều chỉnh giá và lương gọi là chủ trương dân lập, chính phủ có thể gây áp lực đối với các công ty và các công đoàn lao động. Nếu nâng giá hoặc đòi tăng lương trên những phần trăm đã được thiết lập. Chẳng hạn, Chính phủ Mỹ đã can thiệp vào việc kinh doanh của các công ty vi phạm đường lối chỉ đạo của chính phủ.

Tất nhiên, các nước theo chủ nghĩa cộng sản chỉ lập ra giá cả và lương bổng. Không có thị trường tự do tiêu biểu nào mà cũng chẳng có công đoàn lao động có hiệu quả nào mà không là những cơ sở của chính phủ. Đa số các nước không theo chủ nghĩa cộng sản cũng có luật điều chỉnh giá và lương khi trên thế giới nạn lạm phát lan rộng thì việc điều chỉnh giá cả và lương bổng cần phải được phổ biến.

LUẬT LAO ĐỘNG

Hầu như mỗi nước đều có các luật quản lý những điều kiện và lương bổng làm việc cho lực lượng lao động. Mặc dầu trong một nước lương hàng giờ có thể thấp nhưng những người làm thuê phải chú ý bởi tiền phụ cấp ngoài có thể gia tăng giá cả lao động rất lớn. Phụ cấp ngoài có thể bao gồm cả cổ phần lợi nhuận, sức khỏe hay tiền chữa răng, tiền hưu và nhiều nữa. Một số luật lao động làm người công nhân hầu như không thể bỏ việc hoặc làm cho việc sa thải anh ta rất tốn.

NHỮNG ĐIỀU CHỈNH VỀ HỐI XUẤT TIỀN TỆ

Hầu như mỗi nước đều có quy định về hối Xuất ngoại tệ - các luật bàn về sự mua bán tiền tệ nước ngoài. Đa số các nước LDC có quá ít sự trao đổi với tiền tệ nước ngoài, song có một trường hợp hiếm hoi như Thụy Sĩ, thỉnh thoảng cảm thấy có quá nhiều ngoại tệ.

Những người vào một đất nước khan hiếm ngoại tệ họ phải khai báo số ngoại tệ họ mang vào, khi đi, họ cũng phải khai họ đang mang ra bao nhiêu. Một mặt của mục đích này là ngăn không cho mang vào tiền tệ quốc gia mà người đi có thể mang ra nước ngoài với mức giá hối đoái tốt hơn là họ có thể mang vào đất nước. Mặt khác khuyến khích mang vào nước mình càng nhiều ngoại tệ càng tốt.

Thụy Sĩ - một trường hợp đặc biệt: Thụy Sĩ là một trường hợp đặc biệt bởi vì chính phủ nước này bắt ban điều hành giữ không cho ngoại tệ nhập vào nhiều. Thụy Sĩ đã có lạm phát tương đối thấp trong suốt thập kỷ 1970 và vào những năm 1980, và đồng Franc Thụy Sĩ là một loại tiền còn đứng giá nhất. Kết quả là người khắp thế giới muốn đưa tiền họ vào Thụy Sĩ và người dân ở đấy cảm thấy cần phải chống lại việc tràn ngập quá nhiều tiền như vậy có thể gây ra nạn lạm phát.

NHỮNG LUẬT LINH TINH KHÁC

Những người làm việc ở nước ngoài phải tỉnh táo để tránh phạm vào những luật địa phương. Một số ví dụ có thể dùng để nêu rõ vấn đề.

Một viên chức của hãng Plessey, là một công dân Anh, đang bị lãnh án tù chung thân ở Libya về tội "làm nguy hại cuộc cách mạng bằng cách đưa thông tin đến cho một công ty ngoại quốc." Mùa hè năm 1986, hai người Úc bị xử tử ở Malaysia vì tội mang trong mình 15 gam hay hơn chi đó thuốc phiện. Saudi Arabia và những nước theo Hồi giáo khác thi hành nghiêm khắc về hình thức quy định phạt vì nhập khẩu,

uống rượu hay mặc áo quần lộ liễu. Những người ngoại quốc ở Nhật đi dạo mà không mang theo thẻ đăng ký người nước ngoài có thể bị bắt. Ở Thái, người ta có thể bị đi tù vì tiền giấy bị xén hoặc hư hại đồng tiền mang hình vị hoàng tử hoặc một người ngoại quốc dùng chân để buộc đồng tiền đang lăn đứng lại cũng bị đi tù. Người ta không thể mang những tạp chí Playboy hay Penthouse vào Singapore.

Tòa án ở Anh xác minh dùm công ty Rolimpex. Có sự thảo luận đáng kể về khả năng có thiệt hại lâu dài mà sự quyết định của tòa có thể làm cho Ba Lan nếu các nhóm hợp đồng nước ngoài có khả năng từ chối buôn bán kinh doanh với các doanh nghiệp Ba Lan hoặc chịu trả tiền cao hơn bởi sự liều lĩnh mà nhóm hợp đồng Ba Lan luôn là một cơ quan chính phủ, có thể vi phạm hợp đồng mà không có hình phạt nào.

Một chính phủ của nước thuộc LDC: Một nước thuộc LDC mà lợi dụng sự phòng thủ của chính quyền như là Nigeria. Năm 1975, Nigeria đã đặt quá nhiều lượng xi măng ở những người cung cấp quốc tế và sau đó hủy bỏ nhiều hợp đồng. Khi Nigeria bị những người cung cấp kiện, nước này cãi lại rằng là một chính phủ, nó không thể bị kiện. Các vụ kiện đều được giải quyết trước khi tòa quyết định sự hợp pháp về lời bàn cãi của Nigeria.

Những vấn đề hợp đồng quốc tế khác.

Nếu các chính phủ không là các bên đối với những tiếp xúc có tính quốc tế thì các vấn đề của quyền xét xử, quyền lực pháp lý và sự thi hành xuất hiện. Khi hai bên ký hợp đồng ở trong một nước, các tòa án của đất nước ấy có quyền xét xử, quyền lực pháp lý nằm trong bộ luật của đất nước và sự phán xét của tòa có thể được thi hành thông qua những thủ tục của nước đó. Khi các cư dân của hai hay nhiều nước ký hợp đồng, những câu trả lời dễ ấy không có.

Chính nhờ kinh doanh quốc tế (kể cả các cơ sở chính phủ đang buôn bán) mà việc buôn bán thế giới trôi chảy như một luật mà phát triển nhiều về dung tích.

Việc buôn bán thế giới phát triển với mức trung bình hàng năm 8,5% từ năm 1963 đến năm 1973 và 4,25% từ năm 1973 đến năm 1979. Năm 1980, giá trị đồng đôla của việc buôn bán thế giới lên đến đỉnh là 2 ngàn tỷ đô. Việc buôn bán thế giới trượt xuống hơn 11% trong suốt những năm có cuộc khủng hoảng kinh tế cao độ giữa 1980 và năm 1983 và bị tụt xuống khoảng

NHỮNG GIẢI PHÁP VỀ QUYỀN XÉT XỬ, QUYỀN TÀI PHÁN XỬ VÀ THI HÀNH CÁC PHÁN QUYẾT

Phương cách được sử dụng trong những cố gắng giải quyết các vấn đề về quyền xét xử, tài phán và sự thi hành trong hợp đồng quốc tế bao gồm những điều khoản đồng ý, thứ nhất: luật nào sẽ được áp dụng (chẳng hạn luật của nước Pháp hay của New York) trong việc xét xử những hợp đồng như thế; thứ hai là ngôn ngữ nào (mà hai hoặc nhiều nước đều cần tới) sẽ chi phối đến sự mơ hồ và mâu thuẫn của những bản dịch; thứ ba, đệ trình tới quyền lực pháp lý của một tòa án chuyên nghiệp (chẳng hạn quyền lực của Canton ở Geneva hoặc của một tòa án Achentina ở Buenos Airs); và thứ tư, ngày càng phổ biến đệ trình lên sự phân xử (ví dụ như do phòng thương mại quốc tế ở Paris hoặc do ban hội thẩm ở London, nơi những cuộc thảo luận về hợp đồng ngũ cốc quốc tế được ổn định).

Tính mau lẹ và không theo thủ tục qui định là những thuận lợi của sự phân xử như đã được so sánh với những thủ tục hầu tòa ở các nước. Ở tòa án của nhiều nước đều có những lá đơn kiện chưa được giải quyết và khoảng thời gian mà các vụ kiện được chất đống đến lúc được đem xét xử là có thể lên đến hàng tháng hay hàng năm. Trong buôn bán, những trì hoãn như thế và những biến đổi phụ thêm của chúng thì rất đắt. Các tòa án của các nước đều có nhiều thủ tục được hình thành qua nhiều năm và những thứ này làm chậm, khó và không thể đưa ra bằng chứng mà các bên đều cảm thấy có liên quan và quan trọng.

Sự phân xử có thể giải quyết cả hai vấn đề. Các bên ấy có thể chọn người phán xử cho họ và phán xử ngay. Ngoài ra, những người phán xử đó không bị những thủ tục tòa án bắt buộc. Họ có thể công nhận và xem bất cứ bằng chứng nào mà họ tin là có liên quan và quan trọng. Một thuận lợi nữa về việc phân xử là các bên có thể từ bỏ quyền chống lại những hình phạt của người phân xử, trong khi ở quan tòa người thua kiện trong lần ra tòa đầu tiên có thể luôn đòi hầu tòa cao hơn. Những thủ tục chống án có thể phải mất nhiều tháng, nhiều năm, do vậy giới hạn những điều không xác thực về kết quả cuối cùng. Như chúng ta đã nói, những điều không xác thực thì đắt đối với kinh doanh.

Người ta đề cập đến sự phán xử do phòng thương mại Quốc tế thực hiện. Nên nói thêm rằng Hợp đồng phân xử ở Mỹ và nhóm phân xử ở Thụy Sĩ thường xuyên được sử dụng để phân xử những thảo luận hợp đồng Quốc tế.

Sự thi hành hình phạt nước ngoài phân xử có thể đưa ra những vấr

đề. Một giải pháp được cố thủ là hiệp định liên hiệp quốc về sự công nhận và thi hành hình phạt phân xử theo nước ngoài. Nước Mỹ giữ vững hiệp ước này và điều này bắt buộc một quốc gia phải phân xử khi các bên quả thật đồng ý và buộc quốc gia đó thi hành hình phạt.

Trong những ví dụ mà hợp đồng liên quan tới việc đầu tư vào một đất nước từ vốn nước ngoài, một tòa án phân xử khác luôn có sẵn. Đây là trung tâm quốc tế giải quyết những vấn đề đầu tư do Ngân hàng thế giới đứng đảm bảo. Nhiều nhà đầu tư được khuyến khích năm 1986 khi Inđônêxia tỏ ra sẵn sàng tuân theo quyết định của trung tâm đó dù ý kiến của phe đối nghịch có thể làm đất nước đó phải tốn đến vài triệu đôla.

Một bộ luật mới chi phối đến các hợp đồng buôn bán hàng hóa quốc tế giữa các thương gia đã có hiệu quả đối với 11 nước kể cả Hoa Kỳ, đã thông qua hiệp định liên hiệp về bán hàng có tính quốc tế. Người ta ước lượng trong tương lai gần 40 nước sẽ ký và ngay từ đầu những hội viên mua bán ở Mỹ cũng như nước Pháp, Ý, Cộng hòa Nhân dân Trung hoa và Ai Cập đều phê chuẩn. Bộ luật mới này là một nỗ lực tạo ra một luật buôn bán riêng.

GIẤY MÔN BÀI, NHÃN HIỆU, TÊN THƯƠNG NGHIỆP, BẢN QUYỀN VÀ NHỮNG BÍ MẬT TRONG BUÔN BÁN

Giấy môn bài là giấy bảo đảm do chính phủ cấp cho người tạo ra sản phẩm hoặc cho quá trình độc quyền sản xuất, khai thác, sử dụng và bán sự phát minh đó hay quá trình đó. Những nhãn hiệu và tên thương mại, thường được bảo đảm chính thức, do những thương gia và nhà sản xuất mệnh danh để phân biệt sản phẩm của họ. Những bản quyền là những bản độc quyền hợp pháp của tác giả, nhà soạn thảo, nhà viết kịch, họa sĩ, nhà sản xuất để xuất bản và giải quyết công việc của họ. Những bí mật nghề nghiệp là bất cứ những tin tức mà một cơ sở kinh doanh ao ước giữ bí mật.

Bí mật thương mại có thể có giá trị rất lớn mà mỗi nước đều bàn và bảo vệ chúng theo lối của mình. Sự bền bỉ trong bảo vệ thì khác nhau, có sản phẩm bảo vệ được, có loại thì không thể giữ bí mật được. Một số nước cho phép người ta bảo vệ quá trình sản xuất chứ không phải bảo vệ sức sản phẩm. Bởi vậy, việc buôn bán kinh doanh có tính quốc tế phải học và tuân theo luật của mỗi nước mà có thể muốn sản xuất hay sáng tạo gì đó.

đề. Một giải pháp được cố thủ là hiệp định liên hiệp quốc về sự công nhận và thi hành hình phạt phân xử theo nước ngoài. Nước Mỹ giữ vững hiệp ước này và điều này bắt buộc một quốc gia phải phân xử khi các bên quả thật đồng ý và buộc quốc gia đó thi hành hình phạt.

Trong những ví dụ mà hợp đồng liên quan tới việc đầu tư vào một đất nước từ vốn nước ngoài, một tòa án phân xử khác luôn có sẵn. Đây là trung tâm quốc tế giải quyết những vấn đề đầu tư do Ngân hàng thế giới đứng đảm bảo. Nhiều nhà đầu tư được khuyến khích năm 1986 khi Inđônêxia tỏ ra sẵn sàng tuân theo quyết định của trung tâm đó dù ý kiến của phe đối nghịch có thể làm đất nước đó phải tốn đến vài triệu đôla.

Một bộ luật mới chi phối đến các hợp đồng buôn bán hàng hóa quốc tế giữa các thương gia đã có hiệu quả đối với 11 nước kể cả Hoa Kỳ, đã thông qua hiệp định liên hiệp về bán hàng có tính quốc tế. Người ta ước lượng trong tương lai gần 40 nước sẽ ký và ngay từ đầu những hội viên mua bán ở Mỹ cũng như nước Pháp, Ý, Cộng hòa Nhân dân Trung hoa và Ai Cập đều phê chuẩn. Bộ luật mới này là một nỗ lực tạo ra một luật buôn bán riêng.

GIẤY MÔN BÀI, NHÃN HIỆU, TÊN THƯƠNG NGHIỆP, BẢN QUYỀN VÀ NHỮNG BÍ MẬT TRONG BUÔN BÁN

Giấy môn bài là giấy bảo đảm do chính phủ cấp cho người tạo ra sản phẩm hoặc cho quá trình độc quyền sản xuất, khai thác, sử dụng và bán sự phát minh đó hay quá trình đó. Những nhãn hiệu và tên thương mại, thường được bảo đảm chính thức, do những thương gia và nhà sản xuất mệnh danh để phân biệt sản phẩm của họ. Những bản quyền là những bản độc quyền hợp pháp của tác giả, nhà soạn thảo, nhà viết kịch, họa sĩ, nhà sản xuất để xuất bản và giải quyết công việc của họ. Những bí mật nghề nghiệp là bất cứ những tin tức mà một cơ sở kinh doanh ao ước giữ bí mật.

Bí mật thương mại có thể có giá trị rất lớn mà mỗi nước đều bàn và bảo vệ chúng theo lối của mình. Sự bền bỉ trong bảo vệ thì khác nhau, có sản phẩm bảo vệ được, có loại thì không thể giữ bí mật được. Một số nước cho phép người ta bảo vệ quá trình sản xuất chứ không phải bảo vệ sức sản phẩm. Bởi vậy, việc buôn bán kinh doanh có tính quốc tế phải học và tuân theo luật của mỗi nước mà có thể muốn sản xuất hay sáng tạo gì đó.

Giấy bảo đảm môn bài

Trong lĩnh vực có đặc quyền chế tạo này, một băng chuẩn mực nào đó do hiệp định quốc tế bảo vệ tài sản công nghiệp cấp cho, thỉnh thoảng nói đến như một liên đoàn Paris. 90 nước, kể cả những nước công nghiệp chính, đều giữ vững hiệp định này.

Đa số các quốc gia Châu Mỹ Latinh và Hoa Kỳ là những thành viên của hiệp định thuộc các nước Bắc, Nam Mỹ. Giấy chứng nhận hiệp định cũng cấp giống với giấy chứng nhận do liên đoàn Paris cấp cho.

Tổ chức ký giấy bảo đảm thuộc châu Âu (gọi tắt là EPO) gồm những thành viên của các nước thuộc EC và cộng thêm Áo, Thụy Điển, Thụy Sĩ. Thông qua tổ chức EPO, người xin ký giấy chứng môn bài chỉ cần đưa một lá đơn bằng tiếng Anh, tiếng Pháp hay tiếng Đức để được bảo đảm giấy chứng nhận môn bài trong tất cả những nước có các hội viên. Trước khi tổ chức EPO ra đời, người xin giấy chứng nhận phải đưa đơn đến mỗi nước bằng ngôn ngữ của nước đó. Điều này vẫn cần trong mỗi nước mà không là thành viên của tổ chức EPO.

Tại Liên hợp quốc, những đại biểu của các quốc gia đang phát triển có chiếm độc quyền và giấy chứng nhận bảo đảm độc quyền. Họ muốn rút ngắn khoảng thời gian chứng nhận có độc quyền này từ 15 đến 20 năm này của các công ty nước ngoài xuống còn 5 năm thậm chí xuống còn 3 tháng. Các công ty ở các nước công nghiệp hóa, đang có đủ tư cách để có độc quyền chế tạo, thì luôn phản đối lại những thay đổi đó.

Những nhãn hiệu

Ở các nước người ta bảo vệ các tên thương mại theo hiệp định số nước tài sản công nghiệp, mà đã được đề cập ở phần liên quan với giấy đặc quyền. Hàng hóa mang những nhãn hiệu giả mạo hay tên thương mại nhại với nguyên bản đều là bất hợp pháp.

Trước đây những hàng hóa làm giả chỉ có những món như quần jeans, nữ trang, băng và hàng thể thao, việc giả mạo trong buôn bán giờ đây đang đến điểm nút đã làm nguy hại đến sức khỏe và sự an toàn cho người tiêu thụ.

Bản quyền:

Những bản quyền được Hiệp định ở Bern bảo hộ năm 1886, được gần 55 nước tuân theo. Hoa Kỳ đã không thông qua Hiệp định Bern, cho đến 1988 mới chịu thông qua do nhu cầu bảo vệ chống lại việc tự ý tái bản các chương trình máy điện toán.

quan trọng trong luật chống độc quyền.

Các công ty thành lập ETCS vận động chính phủ Mỹ để có giấy chứng nhận miễn chống độc quyền. Giấy chứng nhận này bảo vệ an toàn cho ETC tránh sự theo đuổi của chính phủ - cho rằng công ty buôn bán xuất khẩu thực hiện theo chỉ dẫn trong giấy chứng nhận áp dụng - nhưng không làm mất hiệu lực công ty kinh doanh xuất khẩu chống lại các vụ kiện chống độc quyền của nhóm riêng lẻ. Tuy vậy, bất cứ thiệt hại được đền bù trong những vụ kiện như thế là sự đền bù những thiệt hại có thực hơn là những thiệt hại cấp ba như trong những hoạt động riêng khác.

Hành động của ETCS cũng cho phép những ngân hàng Mỹ sở hữu những cổ phần của ETCS. Một số ngân hàng lớn xông xáo tiến vào lĩnh vực của công ty kinh doanh xuất khẩu (ETC) đang bỏ ra kinh phí và thậm chí đưa ra những dịch vụ buôn bán thiếu nợ cho những người giữ cổ phần. Những ngân hàng nhỏ đồng cảm thấy áp lực cạnh tranh, trở nên quan tâm tới ETCS vì sợ những ngân hàng lớn sẽ giành những khách hàng thuộc công ty xuất khẩu của họ.

Mặc cho hoạt động của công ty kinh doanh xuất khẩu tiếp tục, chính phủ vẫn có cảm giác là những luật chống độc quyền đưa ra những gánh nặng khủng khiếp đè lên các công ty Mỹ để tranh nhau trong và ngoài nước với những nhà cạnh tranh nước ngoài, Malcolm Baldrige sau này, là thư ký thương mại trong ban hành chính của Reagan, đã đưa ra một số quan điểm. Những luật chống độc quyền ở Mỹ được viết rộng rãi vào những năm đầu của thập kỷ 1900 và người ta tuân theo lí thuyết kinh tế của thời đó: "Lớn là tệ và nhỏ và tốt". Lý thuyết đó đúng khi những nước khác không thể cạnh tranh với Mỹ và những công ty Hoa Kỳ không cần xuất khẩu để phát triển lên. Tuy rằng giờ đây, sau hơn 70 năm, hàng hóa Mỹ đối đầu với một cạnh tranh nghiêm trọng, và sự cạnh tranh đó đang gia tăng về trình độ và sự đa dạng. Nền kinh tế thế giới đã thay đổi những mẫu lực trong buôn bán cũng thay đổi nhưng luật chống độc quyền thì không.

Baldrige và những người khác muốn Hội Nghị bãi bỏ phần 7 của Hành động Clayton (Clayton Act), mà cấm có sự hợp nhất và những điều học được mà có thể giảm cạnh tranh hay có khuynh hướng tạo ra một tư bản độc quyền. Baldrige bình phẩm điều này với những lời sau: *"Không ai có thể sống trong một môi trường mà những người thi hành chống độc quyền cố nắm bắt suy nghĩ của bạn và sau đó bắt bạn chỉ vì ý kiến của họ về điều bạn đang suy nghĩ".*

THUẾ

Hệ thống thuế ở Hoa Kỳ được xem như là một hệ thống phức tạp nhất thế giới. Chính hệ thống đó làm cho việc kinh doanh buôn bán càng phức tạp, càng đắt đỏ trong một trong ty của Mỹ hơn là các công ty ở nơi khác. Song có một thứ thuế đáng đề cập đến là thuế thúc đẩy xuất khẩu.

Sự thúc đẩy xuất khẩu: Năm 1971, quốc hội Hoa Kỳ đã bổ sung sửa đổi bộ luật về thu nhập (gọi tắt là luật IRC) để cho phép Hội buôn bán trong nước và quốc tế (DISC) động viên các công ty Hoa Kỳ xuất khẩu. Việc này đã làm thay đổi luật thuế ở công ty sản xuất ở Mỹ với lực lượng lao động Mỹ và công ty đã xuất khẩu sản phẩm đó.

Bộ Tài chính Mỹ ước tính trong năm tài chính mà kết thúc 30/6/1976, các hội DISC tăng thuế những hàng xuất khẩu đến hơn 2,9 tỉ đô la nếu các công ty không ở trong hội. Dầu vậy và dầu số tiền thiếu hụt của BOP Mỹ tiếp tục tăng lên, ban quản trị Carter vẫn đề nghị xóa bỏ hội DISC. Những liên đoàn lao động Mỹ trên căn bản đã ủng hộ việc xóa bỏ đó, dẫu rằng xuất khẩu giờ đây cùng nghĩa với công việc. Quốc hội không xóa bỏ DISC nhưng nó phải giảm bớt lợi tức thu thuế mà được quy định ban đầu.

"Hoạt động cải thiện thuế" năm 1984 đã thay hội DISC thành hội buôn bán với nước ngoài (FSC). Theo một số nhà xuất khẩu ưu thế chính của FSC hơn DISC là sự miễn thuế thường xuyên nghĩa là không có việc lấy lại lợi nhuận trong những năm tới nếu các cổ phần được trả hoặc nếu hội FSC không còn thỏa mãn những đòi hỏi về chất lượng phẩm chất. Một thay đổi thuế khác nữa mà đến 1984 các nhà xuất khẩu mới đưa ra là sự miễn thuế cố định bị hoãn lại dưới các điều khoản của DISC.

Đánh thuế những người Mỹ làm việc ở nước ngoài: Theo quyền được gọi là Quyền về thuế dân tộc, đúng hơn là quyền về thuế lãnh thổ, Hoa Kỳ hầu như cô lập giữa các nước về việc đánh thuế người dân theo tính quốc gia hơn là dựa vào nơi họ sống và làm việc. Kết quả là, những người Mỹ sống và làm việc ở nước khác phải đóng thuế nơi đó và đóng ở Mỹ. Ngoài việc phải đóng thuế cao hơn, việc này còn đòi hỏi thời gian và chi phí để hoàn thành hai bộ thống kê về thuế phức tạp.

Khi thuế ở Mỹ chống lại Mỹ: Giả sử một công ty đa quốc gia muốn mở một nhà máy mới, một cửa hiệu, một cửa hàng, hay một dinh thự làm việc ở Mỹ. Điều này tạo việc làm cho người Mỹ, cùng với tất cả lợi nhuận. Nhưng khi các nhà quản lý công ty xem luật thuế mới ban hành

ở Mỹ, họ do dự bởi bộ phận bàn về sự quy định chi phí lợi tức. Khi một công ty Mỹ bị thiếu vốn ở nhiều nước mượn tiền để trang trải tài chính sự buôn bán ở Mỹ, thì hoa lợi sẽ được trả theo từng phần để giải quyết tài chính những hoạt động nước ngoài. Điều này dẫn đến việc mất mát một phần về sự khấu thuế và do vậy hoa lợi sau khi thu thuế cao hơn.

Những công ty nước ngoài - kể cả những nước đa dân tộc dựa trên căn bản nước ngoài - không có những đòi hỏi như thế và có thể khấu đi 100% hoa lợi tiền mượn để chi tiêu tài chính cho hoạt động ở Mỹ. Bởi vậy họ có hoa lợi sau khi thu thuế thấp hơn do vậy, họ có thể cạnh tranh trong nước Hoa Kỳ nhiều hơn là ở các công ty Mỹ.

ĐẠO LUẬT VỀ NHỮNG THỦ TỤC MUA CHUỘC ĐÚT LÓT Ở NƯỚC NGOÀI

Suốt những năm 1970, những khám phá về những khoản tiền trả đáng ngờ của các công ty Mỹ với những nhân viên nước ngoài gây sự lung lay cho các chính phủ ở Hà Lan và Nhật Bản. Quốc hội xem xét "việc kinh doanh xấu" có liên kết hối lộ, đút lót và "cái không cần thiết", Tổng thống Caster thấy ra đó là "mâu thuẫn có đạo đức", kết quả là FCPA đã được thông qua và đã được kí.

Những điều không rõ ràng: Có một số điểm không rõ ràng thuật ngữ được sử dụng trong đạo luật FCPA. Một thuật ngữ thú vị đó là *grase*. Theo những người dự thảo về những đạo luật những thủ tục đút lót ở nước ngoài (FCPA), thì đạo luật này không cấm từ *grase* (dầu mỡ). Sự hành động như làm rõ những tập tục hoặc gọi điện từ bên kia đại tây dương đã được nêu ra. Không có sự phân biệt rõ ràng giữa những khoản tiền nộp grase hợp pháp và tiền hối lộ bất hợp pháp. Làm xáo trộn vấn đề thêm lên, các nhân viên tòa án Mỹ đã đề nghị họ có thể kiện một số khoản tiền nộp dầu mỡ theo những luật chống đút lót được viết để chống sự tham nhũng ở Hoa Kỳ. Những nghi ngờ khác do FCPA đưa ra cũng đã liên quan đến những mức chuẩn về sự thanh toán mà nó đòi hỏi phải làm theo. Vấn đề đó liên quan đến các vấn đề về việc quản lý phải học hỏi bao xa, liệu những người làm thuê, những người phụ hoặc những người đại lý có thể vi phạm đạo luật đó không; thậm chí nếu ban quản lý không biết được khoảng tiền chi không hợp pháp thì nó có thể bị vi phạm nếu nó có lý do để biết rằng một bộ phận nào đó về khoảng tiền chi ngoài nước có lẽ được dùng làm tiền đút lót.

Những phản ứng của các nước khác đối với tiền đút lót: Những thái độ trong kinh doanh và những nhân viên chính phủ ở châu Âu hướng về

đạo luật FCPA cứ qua lại từ vui chơi đến nghi ngờ và không một chính phủ nào khác nhận vị trí giống như vị trí do FCPA đưa ra.

Một câu chuyện tiếu lâm ở Anh quốc: các nhà máy ở đây không thể sản xuất đủ xe Rover để đáp ứng nhu cầu của họ ở thị trường xuất khẩu. Tiền đút lót cho những quy định mới đã được đưa ra trong một thời điểm mà Anh đã có nhiều quy định hơn là nó có thể có.

Một khía cạnh thú vị khác nữa, và có thể làm lúng túng về câu chuyện ở công ty BL là họ được công bố trong báo cáo Anh quốc chỉ hai tuần sau khi thủ tướng Anh, James Callaghan hứa xóa bỏ "những thủ tục không theo quy tắc và sự quản lý không chính xác trong buôn bán kinh doanh quốc tế. Lời hứa đó thực hiện cho tổng thống Carter, người muốn các nước khác hợp tác với Hoa Kỳ ngưng lại những thủ tục và sự quản lý như thế.

Cứ xem Lloy N. Cutler, một luật sư ở Washing người đã nghiên cứu về đề tài về những thủ tục ấy cho Hội Northrop Corporation vạch trần những thủ tục này được bao nhiêu. Ông nói "Hầu hết, buôn bán tất cả các hàng hóa xuất khẩu ở châu Âu và Nhật Bản theo kiểu tự lót tiền đều được sắp đặt hợp với tài chính hàng xuất khẩu của chính phủ hoặc với sự nâng đỡ của chính phủ khác". Cho đến nay, không một quốc gia công nghiệp hóa nào khác có luật giống với FCPA.

Năm 1985, hội Dancare (Dancare Corporation) một công ty Đan Mạch gặp khó khăn vì nó phải lo lót cho Saudi Arabia 730.000 USD. Cái khó không phải là công ty đó đút lót mà là tiền lót không được định rõ trong các sổ sách thuế của công ty. Trưởng thuế ở Đan Mạch, lúc bấy giờ khuyên các hãng Đan Mạch đăng ký nộp tiền trái phép một cách công khai dưới dạng "đút lót". Cho dù tiền lo đút lót có là dạng tiền mặt, những ân huệ về tình dục hay hàng xa xỉ không là gì đến khi nào giá trị của chúng được ghi theo sổ sách thuế của công ty. Những hóa đơn đáng bị có nhưng lại không cần thiết

Tiền đút lót ở Đan Mạch thì bị cấm, tiền lo lót ở nước ngoài để củng cố việc kinh doanh xuất khẩu vừa hợp pháp lại vừa là chi phí có thể khấu trừ thuế. Trong cuộc tranh luận về buôn bán với Saudi Arabia, công ty Dancare Corporation bị bại mất hơn 730.000 USD trên các nhà cạnh tranh Mỹ có tiềm năng. Tất nhiên họ sẽ vi phạm đạo luật của FCPA nếu họ lo lót để có hợp đồng và chắc chắn sẽ không thể trừ số tiền nộp từ thuế ở Mỹ.

Nước Mỹ đang thua chăng? Đạo luật FCPA đang làm cho các nhà xuất khẩu ở Mỹ mất kinh doanh buôn bán không? Một số công ty trả

lời có, nhiều công ty đang xây dựng cơ sở kinh doanh. Hoa Kỳ, năm 1976 được xếp đầu bảng trong thị trường xây dựng nước ngoài bị tụt xuống hàng thứ năm năm 1987, sau Nhật, Nam Triều Tiên, Tây Đức và Ý.

Nhóm công tác về những thụ động về xuất khẩu của Nhà Trắng nghiên cứu đạo luật FCPA giữa những động cơ thụ động khác. Ước tính về hàng xuất khẩu của nó bị thua sút đối với kinh doanh Mỹ theo kết quả của FCPA là mỗi năm 1 tỉ USD.

Quan điểm của FCPA mà đang làm các công ty Mỹ mất không xuất khẩu hàng hóa thì không nhất trí. Năm 1976, Ban trao đổi và bảo vệ trật tự an ninh (SEC) đã dự báo rằng sự đình trệ nộp tiền đút lót cho nước ngoài sẽ không ảnh hưởng nhiều đến khả năng buôn bán ở Mỹ để cạnh tranh trong thị trường thế giới.

Một nghiên cứu do giáo sư Richman thực hiện trong năm 1977-1978 chỉ ra rằng việc tham gia vào những khoản tiền nộp và những thủ tục ngoài nước đáng ngờ đối với Hoa Kỳ thì thật là không khôn ngoan và không hay cho cả nền đạo đức và kinh tế. Nghiên cứu của giáo sư Richman bao trùm của 5 hội đoàn thể ở Hoa Kỳ và đồng ý với những kết luận của SEC.

Hàng tỉ đô bị mất ở nước ngoài: Có những ước lượng về mất hàng tỉ đô. Các nhà phê bình đã giải thích những điều không xác thực trong FCPA như là một trong những nguyên nhân của những cơ hội hợp pháp của buôn bán kinh doanh Mỹ với nước ngoài như đã nói ở trên. Nó không thể hoạt động thoải mái trong môi trường mà ban quản lý không chắc chắn về quyền lực phán xét và áp dụng của FCPA.

Để đáp ứng lại sự hoàn ngược tiêu cực của FCPA, Sở thanh toán The General Accounting Office đã hoàn tất một nghiên cứu năm 1981. Sở này chọn ngẫu nhiên 250 công ty qua danh sách Fortune của 1000 hãng công nghiệp lớn nhất. Khoảng 1/3 người trả lời phát biểu rằng họ đã thua lỗ việc kinh doanh ngoài nước theo kết quả của FCPA. Hơn 60% có ý kiến là các quốc gia đa dân tộc ở Mỹ không thể cạnh tranh với công ty nước ngoài mà có thể lo lót tiền để buôn bán một cách hợp pháp. Còn các thứ khác đều công bằng.

LUẬT CHỐNG TẨY CHAY

Qua chiến tranh giữa các nước Ả Rập và Isarel, một số nước Ả Rập tẩy chay các công ty nước ngoài buôn bán với Isarel. Họ không mua hàng của các công ty đó. Nhiều nước Ả Rập là những nhà sản xuất dầu

nổi tiếng, họ là những thị trường tiềm năng rất lớn mà những người buôn bán không thể cách biệt với họ. Tuy thế năm 1977 chính phủ Mỹ đã đưa ra một luật cấm các công ty Mỹ tuân theo những luật hoặc quy định tẩy chay nào của Ả Rập.

Những thái độ tương phản của Anh quốc và Mỹ: Theo trường hợp của FCPA, không một nước nào khác có luật tẩy chay như thế. Thượng nghị viện Anh chọn ra một Ủy ban nghiên cứu lập pháp, Anh quốc đã tìm thấy lý do để chôn vùi nó trong năm 1978. Trong suốt năm 1977, hàng xuất khẩu Anh đến thị trường Ả Rập tổng cộng 2,7 tỉ đô.

Đạo luật theo luật chống tẩy chay: Một số than phiền là luật chống tẩy chay được thi hành lỏng lẻo vào những năm đầu tồn tại luật đó; tiền phạt nằm trong khoảng từ 500 đô đến 600 đô cho mỗi lần vi phạm. Sau đó, năm 1982 Bộ thương mại thi hành luật pháp trở nên muốn gắt gao hơn, nhiều công ty chịu trách nhiệm về những vi phạm liên quan đến việc tẩy chay và tiền phạt được thu với lượng lớn. Tiền phạt lớn nhất đến nay là 995.000 đô đánh thuế vào các cửa hiệu Safeway. Vì Bộ Thương mại tiếp tục thắt chặt sự thi hành, nó thu được 1,4 triệu đô tiền phạt trong năm 1984, cho đến 520.000 đô năm ngoái và trong năm 1988 nó đánh thuế phạt là 3,9 triệu đô.

Những quy định thi hành pháp luật chống tẩy chay đó cấm trả lời bất cứ câu hỏi nào của Ả rập nói về Isarel. Theo điều kiện thầu một hợp đồng với bất kỳ nước nào của Ả rập, công ty của bạn có thể bị hỏi liệu các thành phần dưới hợp đồng đã hứa sẽ được bắt đầu ở Isarel hay không. Dẫu rằng công ty của bạn không có người cung cấp ở Isarel và không có dự định dùng bất kỳ điều gì nó cũng sẽ vi phạm luật chống tẩy chay và những quy định để cải tạo đất nước Ả rập.

Những hợp đồng xuất khẩu bị mất không? Luật chống tẩy chay làm cho những nhà xuất khẩu mất buôn bán không? Theo ngân hàng Manhattan Chase, đặc biệt trong các nước Ả rập như Irắc, Libia và Syria thì trả lời có. Ngay trong các nước thân Ả rập khác thân với Hoa Kỳ hơn, luật gây khó khăn và là gánh nặng không sinh ra bởi những nhà cạnh tranh không thuộc Mỹ. Bình phẩm về luật và sự thi hành bền bỉ luật của chính phủ, Philip Hinson, một giám đốc phòng thương mại Hoa Kỳ ở Trung Đông nói "chúng đã gây hậu quả có hại cho hàng xuất khẩu Hoa Kỳ". Một than phiền khác về luật từ các công ty Mỹ là giá cả theo nội qui. Joseph Komalick, biên tập viên của Thông báo luật chống tẩy chay The Boycott Law Bulletin, nói là một số công ty đa quốc gia ở Mỹ có 20 luật kiểm tra sự hợp pháp của những hợp đồng với Trung Đông để chắc rằng họ không phạm luật.

LUẬT THƯƠNG MẠI 1988

Thất vọng vì những năm không sẵn sàng của ban điều hành chứng tỏ với các nước duy trì các chủ trương thương mại không công bằng, Quốc hội đã thông qua một luật thương mại mới mà quốc hội nghĩ sẽ bắt buộc ban quản trị phải tăng cường chống lại các công ty buôn bán ở Mỹ. Harold B. Malongre một nhân viên thương mại nền dân chủ trước đây gọi luật này là "con quỉ Frankenstein" sẽ thắt chặt chính sách thương mại Hoa Kỳ, không chú ý đến GATT vì những cuộc đàm phán thương mại quốc tế khác và gây khó khăn hơn về vấn đề lập chính sách.

Những người nằm trong ban quản trị của Bush sợ hàng xuất khẩu duy nhất được tạo ra do luật 1988 sẽ quan liêu. Nó đòi hỏi phải có nhiều bản tường trình của ban quản trị cho quốc hội về những giới hạn ngắn, sự chứng nhận tốn nhiều thời gian cho các ủy ban quốc hội do người nằm trong ban quản trị điều hành, đặc biệt là do Carla A. Hills, một đại diện thương mại Hoa Kỳ. Một nhân viên thương mại đã nói "Mấy ngày nay chúng ta đang mất nhiều thời giờ để thương lượng với quốc hội hơn là với các nước khác".

MỘT SỐ LUẬT VÀ CƠ SỞ GIÚP HÀNG XUẤT KHẨU VÀ ĐẦU TƯ CỦA HOA KỲ

Chúng tôi không có ý nhấn mạnh là luật cơ quan chính phủ Mỹ đưa ra những chướng ngại đối với việc buôn bán quốc tế của công ty Mỹ. Phòng thương mại Hoa Kỳ cổ vũ một cách tích cực hàng xuất khẩu của các công ty Mỹ. Những đại sứ Hoa Kỳ và các cơ quan lãnh sự có thể giúp đưa ra thông tin và những lời giới thiệu cho những người Mỹ muốn xuất khẩu hoặc đầu tư vào các nước khác trên thế giới.

LUẬT CHUNG HAY LUẬT RIÊNG?

Theo tính chất lịch sử, có sự phân biệt rõ giữa luật chung (được phát triển ở Anh và lan rộng đến các thuộc địa Anh) và luật nội bộ (bắt đầu ở lục địa Châu Âu). Những tòa án làm luật chung khi họ quyết định những vụ kiện cá nhân: luật nội bộ, riêng do vua, hoàng tử hoặc ban lập pháp (mà ấn hành những sắc lệnh hoặc đơn thông qua) lập ra.

Thời gian trôi qua, lập pháp và cơ quan chính phủ ở Hoa Kỳ lập ra càng ngày càng nhiều luật và những quy tắc. Lần lượt các tòa án làm sáng tỏ những luật và quy tắc này khi các đảng bàn cãi về điều họ định

nói. Đó là loại thủ tục mà người ta thấy ở Châu Âu nhưng những khác nhau lớn trong các thủ tục này đã phát triển ít liên quan với luật chung riêng truyền thống hơn là với mối quan hệ, thái độ giữa chính phủ và dân.

Lệ thường ở châu Âu

Châu Âu có lịch sử lâu đời về chính thể chuyên chế mà gần đây được bao bởi một lớp bọc dân chủ. Người ta có lý do để sợ chính phủ Châu Âu nhiều hơn ở Hoa Kỳ. Trước khi luật được đưa ra trước cơ quan lập pháp (không như lập pháp ở Hoa Kỳ luôn được điều khiển bởi cùng một đảng chính trị mà điều khiển các nhánh hành pháp), phần lớn người các cơ sở kinh doanh, các cơ quan chính phủ đều đồng lòng nhất trí.

Trái ngược với những thủ tục ở Mỹ, lập pháp châu Âu hiếm khi được quy định rõ vì các quy tắc, luật lệ hiếm khi được sửa đổi. Các tòa án ít bị đòi hỏi phải đưa ra lời giải thích và nếu có đi nữa thì những quyết định hiếm khi được chú ý.

Tập quán ở Mỹ

Trái với tập tục châu Âu, những người Mỹ ít tuân theo chính phủ của họ và ít sợ hơn. Nhiều người có khả năng thách đố với luật của tòa án, nhiều hơn người châu Âu bằng sự bướng bỉnh không tuân theo. Lập pháp của Mỹ là một sản phẩm của quá trình đối lập đang xảy ra, không nhất trí, luật được một chi nhánh độc lập của chính phủ soạn ra, một chi nhánh thứ hai thi hành và một chi nhánh thứ ba thì giải thích. Những đảng chính trị và người khác nhau với những triết lý mâu thuẫn nhau thường xuyên điều khiển ba nhánh khác nhau của chính phủ.

Luật và những quy định luôn luôn được cơ quan lập pháp và cơ quan chính phủ qui định rõ và sửa đổi. Các tòa án giải thích luật và tòa án có thể phá luật không theo hiến pháp. Ở Mỹ khối lập pháp bây giờ được gọi là quốc hội và nó nhóm họp lại như những đại diện của một số thuộc địa Anh trước khi Hoa Kỳ trở thành một nước. Ở châu Âu, khối lập pháp của cộng đồng châu Âu được gọi là quốc hội châu Âu. Nó được tồn tại do Hiệp ước La Mã đã được ký 1957. Quan điểm thế giới gồm sự so sánh thú vị của lập pháp. Nhớ rằng quốc hội châu Âu sẽ có thể giành được quyền lực theo kết quả của kế hoạch EC năm 1992 và họ tiếp tục mong chờ đạt được.

TÓM LƯỢC

Chúng ta thấy thuế có thể có nhiều mục đích và tăng thu nhập chỉ là một trong những mục đích của thuế. Những mục đích khác là chính phủ cổ vũ các hoạt động nghĩa là đáng mong ước và không khuyến khích các hoạt động khác. Thuế được dùng để phân phối lại thu nhập, để bảo vệ một số nền công nghiệp nào đó và thực hiện nhiều mục đích khác nhau.

Thuế từ một nước này đến nước khác khác nhau rất nhiều. Một số có thuế cao, số khác có thuế thấp hoặc không đánh thuế. Đa số các nước đều có loại thuế thu nhập nào đó, song nhiều nước lại dựa vào thuế gia tăng hơn (VAT). Việc thi hành luật thuế ở Hoa Kỳ và một số nước khác rất nghiêm khắc song còn lại những nơi khác tương đối lỏng lẻo.

Hoa Kỳ có luật chống độc quyền thấu đáo nhất, nước này cố áp dụng và thi hành chúng theo đặc quyền ngoại giao. Các nước khác hối tiếc về điều họ nhận thấy sự xâm nhập vào chủ quyền của họ cũng bằng với những nỗ lực của Hoa Kỳ đưa công dân và công ty của Hoa Kỳ vào khuôn khổ của luật cho những hành động được thực hiện bên ngoài nước Mỹ. Những nước khác và cộng đồng châu Âu có luật chống độc quyền mà thường được gọi là luật về các thủ tục thương mại có hạn chế nhưng không có luật nào được thi hành mạnh mẽ như luật chống độc quyền ở Hoa Kỳ.

Các quốc gia cố bảo vệ hoặc giúp cho buôn bán của chính mình bằng cách đưa những khúc mắc theo cách nhập khẩu. Những chướng ngại đó có thể là chế độ thuế quan, các chỉ tiêu, những đòi hỏi về bao bì, những đòi hỏi về sức khỏe hoặc là hàng trăm những đòi hỏi bất kỳ khác mà hàng hóa nước ngoài phải thỏa mãn trước khi chúng được phép nhập vào trong nước đó.

Các quốc gia thỉnh thoảng vẫn tịch thu tài sản của nước ngoài. Nếu họ không lấy 100% tài sản đó, họ có thể nhập tịch nó bằng cách lấy đủ theo luật định về thuế, ví dụ như, 51% quyền sở hữu, để kiểm soát nó.

Những ủy viên trong ban quản trị của công ty ở châu Âu đang khám phá ra rằng các công ty của họ có thể phải chịu trách nhiệm với các công nhân và công chúng nếu một sản phẩm của họ gây ra thương tích hoặc chết người. Trách nhiệm đó có thể bị coi là tội phạm hình sự.

Luật điều chỉnh giá và lương được thực hiện trong đa số các nước. Khi nạn lạm phát tiếp tục thì những luật này có thể áp dụng rộng hơn.

Luật lao động tồn tại ở mọi nơi và mọi người đều phải nghiên cứu

nó chúng có thể gia tăng giá lao động trên mức lương từng giờ được trả cho công nhân.

Mặc dầu tiền tệ lưu chuyển tự do ở các nước công nghiệp hóa, chúng vẫn là thiểu số. Đa số các nước LDC có luật điều chỉnh tiền tệ và một số nước đó thi hành những luật này rất khắt khe.

Những hợp đồng giữa các phe trong các nước khác nhau có thể gây ra những vấn đề không có mặt khi các phe của các hợp đồng là những công dân của chỉ một nước, trong hoàn cảnh mà một bên không thực hiện thỏa đáng. Tuy thế, vẫn có nhiều giải pháp như là những khế ước trong các hợp đồng, luật hoặc ngôn ngữ có thể áp dụng hoặc như sự phân xử những khác nhau trước một khối được gọi tên như Phòng thương mại quốc tế.

Sở hữu tài sản được xác định như những giấy môn bài, được một số hiệp định đa dân tộc bảo vệ và hiệp ước đôi bên bảo vệ. Sự bảo vệ những bí mật thương mại đánh dấu một bước ngoặt lớn trong năm 1980, khi Hoa Kỳ phạm tội đầu tiên từ luật cấm làm gián điệp công nghiệp. Các nước khác cũng thi hành những luật như thế.

Thương mại Mỹ có than phiền là Luật Mỹ và sự thi hành của chính phủ làm hạn chế sự cạnh tranh các công ty Hoa Kỳ hơn nếu so với các công ty nước ngoài.

SỰ KIỆN NHỎ 10-1

LUẬT MỸ

Công ty của bạn sản xuất mô tô ở Hoa Kỳ. Việc kinh doanh ở Hoa Kỳ hay bê trễ và bạn đã lao vào việc xuất khẩu dùng các cơ sở phương tiện của phòng thương mại cũng như của một cơ quan buôn bán xuất khẩu tư nhân.

Bạn biết rằng Ả Rập Saudi là một thị trường có tiềm lực tuyệt vời cho những chiếc mô tô của bạn bởi vì nó lan nhanh đến các nhà máy, các cảng, bệnh viện và những cơ sở phương tiện khác nữa. Bởi vậy bạn sẽ vui khi cơ quan buôn bán của bạn gọi điện cho bạn vào một ngày nọ, để thông báo cho bạn biết rằng những chiếc xe gắn máy của bạn hoàn hảo đối với một nhà máy luyện tinh ở Saudi mà đang bắt đầu tìm. Cơ quan này có lời mời Saudi đặt giá cho hợp đồng và gửi nó bằng đường bưu điện nhanh cho bạn ngày hôm nay.

Lời mời đó bạn sẽ nhận vào hôm sau, cơ quan đã đúng. Những chiếc mô tô của bạn hợp với những phẩm chất một cách chính xác, bạn

biết cuộc tranh giành đó và bạn cảm thấy tin rằng bạn có thể thắng nhờ vào thị trường lớn này.

Cùng với lời mời là câu hỏi về những thầu khoán mới cho kinh doanh ở Saudi. Những câu hỏi về công ty của bạn - Bạn kinh doanh bao lâu hay hỏi về những đặc tính về các khách hàng và những người cung cấp, về sức mạnh của nguồn tài chính và về đặc tính của các nhân viên, giám đốc và những người nắm cổ phần chính v.v...

Những sự kiện trên có tác động đến bạn như thế nào đối với những nội dung các luật lệ ở Mỹ không?

SỰ KIỆN NHỎ 10-2

LUẬT Ý

Một công ty kinh doanh hàng nhựa ở California đang lan rộng và vừa mới xuất khẩu hàng lần đầu tiên. Tất cả những buôn bán vì những hợp đồng kinh doanh cho đến nay đều gồm một điều khoản với điều kiện nếu có cuộc bàn luận nào đưa ra theo quyền hợp đồng chúng ta sẽ được giải quyết theo luật California và với điều kiện là bất kỳ sự kiện nào cũng sẽ ở trong pháp luật California.

Một khách hàng nước ngoài, người Ý, phản đối những giải pháp của Cali. Ông ta nói là ông ta đang mua và trả tiền cho sản phẩm của bạn, vì thế luật Ý và tòa án Ý nên quản lý và xử lý bất cứ bàn cãi nào.

Bạn là CEO của công ty Cali và bạn rất muốn điều lệ này. Bạn hài lòng về sự phục vụ của hãng bạn nhưng bạn biết nó lại không có kinh nghiệm quốc tế. Bạn phải có đề nghị về giải pháp nào mà các luật sư của bạn nghiên cứu nhiều cuộc điều đình thương lượng giữa điều khoản thuộc Cali như lệ thường của bạn và mong muốn của khách hàng theo luật Ý.

CHƯƠNG 11

LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG

Các nghiệp đoàn tiến tới tham gia ban giám đốc chẳng giúp ích gì nhiều cho liên đoàn Mỹ. Chúng tôi không muốn làm mờ nhạt sự phân biệt giữa vai trò đáng trọng của quản lý và lao động trong nhà máy. Nếu nghiệp đoàn trở thành một người bạn của quản lý, họ rất có thể là vai "huynh" trong thành công và vai "đệ" trong thất bại.

Thomas R.Donahue,
trợ lý điều hành của giám đốc, AFL-CIO.

Các mục tiêu nghiên cứu

1. Lực lượng ngoài vòng kiểm soát của quản lý, những ảnh hưởng của lao động.
2. Đàn áp về chính trị và kinh tế làm người dân phải bỏ trốn khỏi đất nước họ.
3. Tại sao dân tị nạn là nguồn lao động, tuy nhiên lại là gánh nặng cho nước họ trốn vào.
4. Công dân nước ngoài làm những công việc cụ thể mà kỹ năng họ có.
5. Tổng hợp lực lượng lao động của một nước ảnh hưởng đến hiệu suất lao động.
6. Những lực lượng khác ảnh hưởng đến hiệu suất.
7. Tại sao ông chủ nước ngoài không xem xét tình trạng xã hội, giống, chủng tộc, xã hội truyền thống hoặc thái độ của một nhóm thiểu số của nước chủ có thể là đáng giá.
8. Sức mạnh và triết lý của lực lượng lao động giữa các nước khác

nhau như thế nào.

9. Tại sao lao động đang có tiếng nói trong quản lý ở những nơi quan trọng của giới công nghiệp.

Những từ ngữ và khái niệm chính

- Chất lượng lao động
- Số lượng lao động
- Di chuyển lao động
- Thành phần lực lượng lao động
- Năng suất lao động
- Chi phí lao động đơn vị
- Xã hội truyền thống
- Thiểu số
- Thị trường lao động
- Tổ chức lao động
- Cùng quyết định

DI CHUYỂN LAO ĐỘNG

Các nhà kinh tế cổ điển cho rằng di chuyển lao động là một trong những yếu tố của sản xuất. Lao động di chuyển, không đề cập đến những cản trở chính trị và kinh tế thì di chuyển con người càng phức tạp hơn là di chuyển tư bản và hàng hóa.

Ít nhất 60 triệu người rời châu Âu để tị nạn và làm việc ở nước ngoài từ năm 1850-1970. Từ cuối đệ nhị thế chiến đến giữa thập niên 70, khoảng 30 triệu công nhân từ Bắc Âu và Nam Âu kéo về 8 nước Tây Âu đang cần lao động do bùng nổ về kinh tế của hầu hết các nước trong giai đoạn này.

Một lượng di cư công nhân lớn khác bắt đầu trong thập niên 70 khi các nước Arab OPEC thưa thớt dân cư cần lao động không chỉ trong lĩnh vực dầu mà còn trong những kế hoạch xây dựng và dịch vụ. Các nước cung cấp hầu hết công nhân này là Ai Cập, Algeria, Morocco, Pakistan và Ấn Độ.

Có khoảng 9 triệu dân Mêhicô làm việc ở Mỹ (hầu hết bất hợp pháp) và con số ngày càng tăng. Hơn nữa có nhiều dân Cuba, Haiti, Trung Mỹ, Đông Nam Á và những nước khác nằm trong lực lượng lao

động của Mỹ. Mục tiêu của việc di cư này đã và đang là sự kết hợp các vấn đề về kinh tế hoặc chính trị ở nước cũ của họ và có lợi thế hơn ở nước mới.

DÂN TỊ NẠN: CHÍNH TRỊ & KINH TẾ

Trong lịch sử biết bao người dân phải di cư vì bị áp bức. Trong thập niên 60 và 70, hàng triệu người trốn từ Đông sang Tây Đức, từ Dân chủ nhân dân Trung Hoa sang Hồng Kông hay bất kỳ nơi nào khác, rồi thuyền dân Việt Nam đến bất cứ nơi nào họ có thể đến và hy vọng được chấp nhận. Năm 1980 dân Cuba bắt đầu di cư lại. Họ đã và đang là tị nạn chính trị. Còn những người từ Mêhicô đến Mỹ và từ Nam Âu đến Bắc Âu chủ yếu là tị nạn kinh tế: công việc tốt hơn, lương cao hơn.

Áp lực dân số: Áp lực quan trọng nhất cho cả dân tị nạn kinh tế lẫn chính trị là sự bùng bổ dân số chủ yếu ở những nước nghèo chậm phát triển (LDC). Khoảng 95% việc tăng dân số từ 5 tỉ năm 1989 đến hơn 6 tỉ năm 2000 đều thuộc những nước này.

Phụ nữ phải chịu nhiều gánh nặng mà hầu hết là do kinh tế khó khăn như việc mang thai và trách nhiệm thường xuyên nuôi dạy con cái dẫn đến ngày càng nhiều phụ nữ thất học và suy sụp sức khỏe.

Đây là những thảm họa của con người đầu tiên và cuối cùng. Theo ý nghĩa hiệu quả và năng suất của lực lượng lao động, nạn nhân phụ nữ và trẻ em của sự phát triển này sẽ là áp lực không tốt.

25 triệu dân di cư. Trên thế giới có ít nhất khoảng 25 triệu dân di cư. Hàng triệu dân tị nạn ở Afghanistan sang Pakistan và Iran đang mong chờ một sự tái lập hòa bình ở nước họ mà ngày nay Liên Xô đã rút khỏi. Người Colombia di chuyển vào nước dầu Venezuela dù việc di cư này đã chậm lại do giá dầu hạ cuối thập niên 1980. Nền kinh tế mạnh của vùng biển Ngà thành một nước thu hút mới ở Trung Phi. Hơn 200.000 người di cư từ các nước châu Phi da đen vào Nam Phi hàng năm để làm việc cho các nước có mỏ. Malaysia là nước sản xuất dầu và đang công nghiệp hóa cũng có hơn một triệu người di cư bất hợp pháp, hầu hết là dân Indonesia đông đúc. Vì Argentina hầu hết là dân thành thị, nhiều đất màu mỡ không được canh tác nên thu hút dân di cư từ Chilê, Bolivia, Paraguay và Uruguay.

Dân tị nạn có được tiếp đón?

Họ không được tiếp đón ở hầu hết các nước. Một số nước muốn

nhận họ nhưng với số lượng hạn chế, lý do khác nhau. Các nước gần Việt Nam và Campuchia mà dân di cư sang cũng nghèo và gặp khó khăn để nuôi sống dân mình. Hầu hết các nước giàu hơn như Nhật và các nước Tây phương thì không có nhiều chủng tộc và ít muốn đem về nhiều chủng tộc khác. Các nước châu Âu có công nhân nước ngoài đang gặp vài vấn đề quan hệ chủng tộc. Ngay cả ở một số nước tương đối giàu và nhiều chủng tộc như Hoa Kỳ mà đang nhận hàng triệu dân tị nạn cũng gặp những khó khăn. Một trong những khó khăn là tìm việc làm cho những người mới này và vấn đề khác nữa là giáo dục con họ.

Sắp xếp hành lý: Khi giá dầu tăng, hàng xuất khẩu tăng nhanh nhất của các nước Trung Đông là lao động. Đối với những nước như Ai Cập, Jordan, Pakistan và Yêmen, kiện hàng công nhân còn lớn hơn hàng hóa xuất khẩu. Khi giá dầu hạ dẫn đến thời kỳ suy thoái của các nhà sản xuất dầu, những người bỏ xứ tìm việc làm vào thập niên 70 và đầu 80 lại trở về nước. Nước nhà của họ sẽ mất khoản thu nhập này nhưng về mặt khác các công nhân này đem về nước kỹ năng đã học được và vốn tư bản họ kiếm được ở nước ngoài.

Thiếu hụt lao động và công nhân nước ngoài

Các nước có nhiều dân tị nạn hoặc có tỉ lệ sinh sản cao thì có nhiều người xin việc làm. Nhưng cũng có nước quá ít dân. Pháp, Đức, Scandinavia và Thụy Sĩ có ít dân và tỉ lệ sinh thấp, công nhân ngoại quốc đến những nước này hợp pháp và thường làm những việc dịch vụ trong nhà máy hoặc xây cất.

Năm 1988 có 4,3 triệu dân nhập cư vào Pháp không đủ tư cách gồm 1,4 triệu Arab, 106.000 Phi Châu đen. Tây Đức có 4,6 triệu người nước ngoài, trong đó 1,7 triệu là Thổ Nhĩ Kỳ. Anh, Thụy Sĩ và Scandinavia cũng có nhiều công nhân nước ngoài và thân nhân. Phần lớn công nhân nước ngoài từ Nam Âu, Bắc Phi và Thổ Nhĩ Kỳ.

Các vấn đề của công nhân nước ngoài

Kinh tế: Họ được nước chủ cung cấp những lao động cần thiết và rất tốt nếu kinh tế phát triển. Nhưng khi kinh tế chậm lại như giữa thập niên 70 và một lần nữa ở đầu thập niên 80, công nhân cần ít lại và vấn đề nảy sinh. Nạn thất nghiệp càng tăng trong công nhân bản xứ, lúc này họ cần những công việc của công nhân nước ngoài. Người ta dễ dàng quên rằng công nhân nước ngoài chỉ nhận được những công việc mà người bản xứ đã không muốn làm. Để nhân nhượng với công

nhân của mình, một số nước này từ chối cấp giấy phép mới cho công nhân nước ngoài. Ở những nước khác mà công việc làm theo mùa, công nhân nước ngoài cuối mùa lại bị trục xuất đi, thay vì được cấp phép ở lại và nhận những công việc khác. Chẳng hạn nước Pháp trả cho công nhân nước ngoài dư thừa 10.000 franc (khoảng 1.500 USD) để đủ về nước; một số lượng ít hơn cho mỗi trẻ em để các công nhân nước ngoài thất nghiệp về nước.

Chủng tộc: Việc đưa một số lượng lớn người nước ngoài vào nước chủ nhà gây ra những xung đột chủng tộc ngay cả khi nền kinh tế còn vững mạnh. Ví dụ ở Pháp, công nhân Algeria tố cáo là 80 người ở nông thôn bị giết trong các cuộc xung đột chủng tộc từ 1975-1979. Công nhân Pháp thường từ chối cùng thực hiện các kế hoạch xây cất giá thấp với người bên ngoài, đặc biệt với người Arab và châu Phi.

Ở Đức cũng quan tâm về người nước ngoài - công nhân và gia đình họ - những người không muốn quay về nước. Quan hệ xấu nhất là với người Thổ Nhĩ Kỳ, họ hình thành nhóm người nước ngoài đông nhất.

Công nhân nước ngoài và gia đình thường sống đông đúc trong khu cũ, không đủ tiêu chuẩn. Họ tạo thành những khu ổ chuột giữa cộng đồng Tây Âu giàu có và với tốc độ sinh sản nhanh, họ còn đông hơn dân bản xứ mà tỉ lệ sinh thấp nhất thế giới.

Một vấn đề gay gắt về lao động nước ngoài ở những nước Vùng Vịnh Arab. Sự phát triển hạ tầng cơ sở nhanh chóng vào thập niên 70, đầu 80 tạo ra một nhu cầu lớn cho công nhân nước ngoài. Với doanh thu về dầu rất thấp và cơ sở hạ tầng đã hoàn tất, công nhân nước ngoài dư thừa. Nhiều người trong số này không hợp pháp ở nước chủ nhưng không muốn trở về nước mình.

NHÌN RA THẾ GIỚI:

CÁNH CỬA NẶNG NỀ MỞ RA

Nỗi ám ảnh của Nhật về việc thuần hóa chủng tộc làm các công nhân nước ngoài không được đặc ân, nhưng tình trạng thiếu lao động và áp lực kinh doanh toàn cầu đang buộc phải có sự thay đổi dần.

Hàng ngàn tòa nhà đổ nát, đen tối chen chúc nhau ở đồng bằng gần sông Arakawa của Tokyo. Rồi hàng dãy các nhà máy nhỏ, hôi hám nối đuôi nhau, một thời đã là xương sống của nền kinh tế Nhật. Rất ít người Nhật muốn làm trong những nhà máy sản xuất kim loại, đen đủi nồng nặc và khó chịu này, chỉ có người nước ngoài nghèo khó (nhiều

trong số đó là di cư bất hợp pháp) mới chịu nhận. Nhân công trẻ, rẻ của các nước Nam và Đông Nam Á giúp nhiều cho nền công nghiệp qui mô nhỏ nổi lên.

Japan thành nơi cứu giúp cho thanh niên thất nghiệp ở các nước châu Á khác, sẵn sàng làm việc với lương rẻ hơn mức trung bình, bất chấp khổ cực và hiểm nguy. Làn sóng nhân công nước ngoài bất hợp pháp làm chính phủ lúng túng. Lưu ý về tình hình công nhân nước ngoài ở châu Âu, các viên chức Nhật nói lại muốn tránh phát triển thêm cái mà có thể thành một giai cấp dưới đáy mãi mãi của công nhân nước ngoài không có kỹ năng. Đồng thời Nhật muốn thu hút thêm các chuyên viên học thức nước ngoài để "quốc tế hóa" trong xã hội khép kín này.

Do không có kiểm soát đầy đủ, lao động chân tay của công nhân nước ngoài tiếp tục kéo vào. Bộ Tư pháp báo cáo 11.307 người nước ngoài bị bắt giữ và trả về vì làm việc bất hợp pháp ở Nhật năm 1987: gần gấp 2 lần năm 1986. Các viên chức thừa nhận đa số không bị bắt và khoảng 50.000 công nhân được nhận vào nhà máy, khu vực xây dựng và cảng, hoặc ở quầy rượu, điểm massage của công nghiệp "giải trí" mọi nơi của Nhật.

Công việc của họ trong các nhà máy kim loại bên bờ sông Arakawa thì khó chịu nhưng họ được trả gấp 20 lần ở nhà. Những công nhân này được "kinh tế thứ cấp" của Nhật chào đón. Họ làm việc ban ngày, tạm bợ trong nhà máy nhỏ, đối lập hoàn toàn với hình ảnh của một nước Nhật sạch sẽ, hiện đại.

Hầu hết công nhân bất hợp pháp đến Nhật với visa du lịch, thường dùng passport giả, tìm công việc và ở lại đây. Do thiếu yêu cầu visa đối với công dân Bangladesh và Pakistan, họ đặc biệt dễ dàng làm "người ngắm cảnh" - họ được phép sống ở Nhật 90-180 ngày nếu đến vì mục đích kiếm việc làm.

Không ai biết chính xác nhiều công ty thuê công nhân bất hợp pháp này như thế nào, nhưng sự bùng nổ về xây dựng và phát hiện có những sức mạnh từ những ổ chuột kinh tế của năm trước đã làm tăng thêm nhu cầu cần nhiều công nhân. Các công ty mà không thể tìm được công nhân Nhật lành nghề thì thuê và huấn luyện người nước ngoài để làm việc.

Một số nhà lãnh đạo công nghiệp ủng hộ việc thuê nhân công nước ngoài. Nobuo Ishibashi, chủ tịch Hội các nhà sản xuất và cung cấp xây dựng sẵn của Nhật nói rằng ông tạ dự định thuyết phục nhà nước cho

phép thuê công nhân nước ngoài.

Như nhà thầu châu Âu đã làm năm 1970, các nhà sản xuất của châu Âu nhỏ hơn bắt đầu dựa vào lao động nước ngoài rẻ để cắt chi phí đang tăng cùng với sự tăng của đồng Yên. Đây là ý kiến của nhà kinh tế lao động Eiko Shinotsuka thuộc trường đại học Ochanomizu ở Tokyo. Còn Ishibashi phát biểu với một tờ báo địa phương "chúng ta hiện nay đang thiếu công nhân kinh khủng cho những công việc đồng bộ, sơn vẽ".

Theo cuộc thăm dò gần đây của Bộ Lao động trong 43 công ty thuê 154 công nhân nước ngoài, bình quân họ lãnh được chưa tới 1/2 lương của công nhân Nhật. Các công ty còn tiết kiệm chi phí lao động hơn vì công nhân được cài vào không nhận bảo hiểm hoặc những khoản lợi tức khác mà công nhân Nhật yêu cầu.

Những người công nhân không phải Nhật này làm việc trung thành 60-70 tiếng 1 tuần trong những nhà máy nhỏ hay ngành công nghiệp fast-food. Thỉnh thoảng được tuyển ra nước ngoài, họ thường thấy mình gây trở ngại cho Nhật. Đây là ý kiến của cha Joseph Wellens, người giúp đỡ Filipinds ở lại Nhật bất hợp pháp. Rồi người Nhật tham gia vào ngăn chặn áp lực của luật pháp đối với việc thuê công nhân nước ngoài vì cảnh sát thấy cũng tiện khi tìm một cách khác.

Luật pháp chỉ ngăn chặn công nhân du cư làm việc ở Nhật. Nó không cấm các ông chủ thuê họ. Vì vậy công nhân được cài vào Nhật không có quyền hợp pháp. Họ không thể buộc các ông chủ trả lương khá nếu không sẽ gọi các cảnh sát bảo vệ. "Nhà nước và cảnh sát xem họ là những người vi phạm luật. Vì vậy chẳng thành vấn đề nếu các ông chủ không chịu trả lương hoặc bắt họ làm trong điều kiện nguy hiểm" - Yacko Takeoka, luật sư hoạt động trong phong trào nhân quyền của Nhật, phát biểu.

Tình hình này đặc biệt nguy hiểm đối với phụ nữ trẻ làm vui trong các quán bar của Nhật, trong các nightclub và điểm massage. "Phụ nữ trẻ đến Nhật mong làm việc bồi bàn hoặc thư ký khách sạn. Nhưng một khi họ đã đến đây, họ bị tịch thu passport và các cô gái có khi bị buộc làm điếm để trả chi phí cho bọn cò đem họ đến Nhật". - Takeoka nói.

Trong lịch sử Nhật đã dựa chủ yếu vào công nhân nước ngoài để bù chỗ thiếu lao động, nhưng họ không thể hội nhập được. Hàng ngàn người Nam Triều Tiên và Trung Quốc bị buộc phải tuyển vào trong Đệ Nhị Thế chiến để làm việc trong nhà máy, hầm mỏ. Gần 650.000 người Nam Triều Tiên và Trung Quốc là hàng xóm của Nhật. Nhưng họ vẫn bị

coi là "dân nước ngoài" và phải đeo thẻ đăng ký nước ngoài.

Ngày nay Tokyo đang thu hút thêm người nước ngoài có trình độ đặc biệt đến Nhật. Giờ đây những đề nghị được xem xét cho phép người nước ngoài hoạt động với kỹ năng quản lý, bác sĩ, y tá, hướng dẫn viên, giáo viên ngôn ngữ, kỹ sư và những người tốt nghiệp từ đại học của Nhật để làm việc hợp pháp tại đây.

Gary Isuchida, 33 tuổi, người Mỹ mà từng làm cho công ty Thép Kobe 7 năm, nói rằng anh ta thích tinh thần trách nhiệm mà công việc tạo ra, dù mỗi ngày không phải là một luống hoa hồng".

Kobe nhận thấy 25 công nhân nước ngoài đóng vai trò quan trọng trong việc cho công nhân Nhật quen với cách của người nước ngoài "không tính tới lợi ích là tăng khả năng ngôn ngữ, có người nước ngoài làm trong công ty cho phép người Nhật biết họ cư xử ra sao. Như vậy khi ra nước ngoài họ ít bị nhầm lẫn hơn" - Tsuchida nói.

Tuy nhiên thậm chí các công ty muốn tuyển thêm người nước ngoài thường không thích thay đổi thực tế để cung cấp chỗ ở cho họ. "chúng tôi không có kế hoạch thay đổi kiểu quản lý như ở Mỹ. Đây là nước Nhật và cách quản lý của chúng tôi phù hợp với xã hội Nhật" - Fuzitsu nói.

Do hạn chế của sự khác nhau về ngôn ngữ và văn hóa, người nước ngoài có thể sẽ ở mép ngoài của các công ty Nhật cũng như của xã hội nói chung. Người ta cần họ đến để làm những công việc mà công nhân Nhật không thể hoặc không muốn làm, mà thường không hoàn toàn chia theo cấu trúc hoạt động.

CÁC THÀNH PHẦN CỦA LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG

Dân tị nạn chính trị hoặc kinh tế và công nhân nước ngoài

Khi dân tị nạn vào một nước; làm cho lực lượng lao động phát triển thêm bao gồm mọi lứa tuổi, giống và kỹ năng. Họ không đến vì một công việc đặc biệt nào đó, họ trốn khỏi sự áp bức hoặc nghèo đói. Do đó họ gây rắc rối cho nước chủ như phải cho ăn, mặc, giáo dục và tìm việc làm cho họ.

Vì những lý do khác nhau, một số trở thành gánh nặng cho người chủ hoặc cho các tổ chức tị nạn quốc tế. Vì vậy mà bao năm nay người Palestine cứ trốn khỏi Israel. Điều này không có nghĩa dân Palestine kém thông minh hay cần cù hơn dân khác. Vấn đề của họ là do chiến

tranh và những thay đổi chính trị đặc biệt ở Trung Đông.

Những người khác thấy các nước lân cận hòa bình hơn, thu nhập cao hơn nên kéo đến ngày càng đông. Điều này đúng với nhiều dân tị nạn Cuba ở Mỹ. Nhiều người tin rằng sự phục hồi và phát triển của khu phố Miami là do công sức rất nhiều của dân tộc Cuba.

Ngược lại là loại công nhân tham gia vào phong trào từ Nam ra Bắc Âu. Ở đó cần công nhân với kỹ năng cụ thể và chỉ những ai phù hợp với yêu cầu này mới được cấp giấy phép làm việc. Họ thường không hoặc không thể đem gia đình theo. Họ có lợi tức thời hơn là gây nặng gánh cho nước chủ.

Thành phần lao động & hiệu quả so sánh

Một thay đổi khác trong thành phần lực lượng lao động ở Mỹ bắt đầu vào giữa thập niên 70 là tỉ lệ phụ nữ trong lực lượng lao động Mỹ tăng. Đến năm 1988, 62% phụ nữ Mỹ từ 18-64 tuổi làm việc ít nhất là bán thời gian. Năm đó, 52% phụ nữ trên 16 tuổi đều làm việc và tăng từ 43% năm 1970 so với 34% năm 1950. Hơn nữa phụ nữ đang đột nhập vào lĩnh vực mà trước đây chỉ dành cho nam giới.

Tuy nhiên một thay đổi nữa là làn sóng tràn vào của nhiều công nhân trẻ. Do sự can thiệp của Mỹ ở Việt Nam chấm dứt và một số vấn đề về giáo dục đại học, số thanh niên tiếp tục học ít hơn, đa số tham gia vào thị trường công việc. Do họ thiếu kinh nghiệm làm tốc độ sản xuất chậm hơn.

Để giúp đỡ những công nhân mới này, Mỹ tạo ra nhiều việc làm hơn từ năm 1973-1978 so với bất kỳ nước công nghiệp khác và tiếp tục đến hết năm 1989. Đây là nhân đạo lớn và thành tựu kinh tế nhưng phải chịu hậu quả về năng suất vì một phần do quá nhiều công nhân thiếu kinh nghiệm vào lực lượng lao động một lúc. Những phụ nữ mới làm việc cộng với dân tị nạn từ Mêhicô và binh lính giải ngũ sau chiến tranh ở Việt Nam.

Lực lượng lao động Mỹ tăng đến 28,4 triệu công nhân từ 1974 - 1987, tăng trên 30%. Số công nhân nữ lên đến 18 triệu, tăng hơn 50%. Một điểm không tốt về việc phát triển lực lượng lao động là nhiều công nhân mới là tị nạn chính trị hoặc kinh tế nói rất ít tiếng Anh và lại không có kỹ năng.

Một nghiên cứu cho thấy năm 1986 công nhân sản xuất của Mỹ làm hơn công nhân các nước công nghiệp khác một giờ. Công nhân

Nhật là hà tiện nhất và năng suất sản xuất ở Nhật phát triển nhanh hơn những nước khác. Với mức năng suất của Mỹ là 100, những nước công nghiệp khác (theo thứ tự giảm) là Nhật 93,3, Đức 90,4, Canada 85,7, Ý 84,1, Pháp 81,3, Anh 59,3. Đây là ý kiến ít nhất của một nhà kinh tế rằng mức độ năng suất trong tất cả các nước thật ra hội tụ cả tư bản và kỹ thuật trên toàn thế giới.

Ngoài kỹ năng tương đối của lực lượng lao động còn có những nguyên nhân khác cho tốc độ phát triển năng suất nhanh hay chậm. Những nguyên nhân này dính với nhau và chúng ta sẽ xem xét kỹ một số.

Nghiên cứu và phát triển (R và D): Công cụ và máy móc có hiệu năng hơn là nhờ R và D rộng rãi hơn, chất lượng hơn. R và D mà một công ty có thể làm thì dựa vào chính sách quản lý nhưng cũng dựa vào đồng đô la sau khi tính thuế có thể sử dụng được bao nhiêu và phụ thuộc vào việc R và D có thể bị trừ đi như chi phí trước thuế hay không. Nhà nước làm R và D rất nhiều để tăng hiệu năng sản xuất.

Chính sách thuế: rất lớn tới việc nghiên cứu và đầu tư kỹ thuật mới.

Chính sách giảm giá cũng quan trọng. Chính sách thuế của Mỹ ngày nay cho phép chỉ giảm giá quan trọng với nhà máy, công cụ và máy móc. Tuy nhiên với lạm phát, giá thay thế sẽ cao hơn giá cũ. Nếu doanh nghiệp giảm giá hiện thời hoặc giá thay thế, kết quả là thuế giảm và tiền công dành cho R và D nhiều hơn, cũng như dành cho tái đầu tư hoặc cách sử dụng khác.

Tốc độ tiết kiệm: Nếu nhân dân tiết kiệm nhiều trong khoảng thu nhập (như không dùng chi tiêu hiện tại), sẽ có rất nhiều tiền để mua cổ phần công ty, hoặc cho kinh doanh vay. Người ta để dành vì những lý do như phòng khi khó khăn, hoặc họ tin vào đồng tiền của mình. Một số nước đánh thuế vào lợi tức hay lãi cổ phần do gởi tiết kiệm, một số nước có kế hoạch tiết kiệm bắt buộc. Hầu hết các nước OECD có tỷ lệ tiết kiệm cao hơn Mỹ và có tỷ lệ phát triển năng suất lao động và kinh tế cũng cao hơn.

Tiến sĩ Paul W.McCracken một nhà kinh tế lỗi lạc, người mà bây giờ là giáo sư danh dự trường Đại học Michigan, nói rằng Mỹ phải cải tiến năng suất. Ông ta nói rằng nếu hướng những năm 1980 tiếp tục đến thập niên 90 đối với 7 cường quốc công nghiệp thì thu nhập đầu người của Nhật vượt quá Mỹ đến gần 40%. Thu nhập thực của Pháp và Đức vượt xa những nước này. Ý và Anh vẫn còn thấp hơn Mỹ nhưng sẽ đuổi kịp.

Tốc độ tăng năng suất kinh tế có liên quan chặt chẽ với số tư bản cho mỗi công nhân. Tốc độ phát triển chậm về năng suất của Mỹ do tốc độ đầu tư ít trong phần tư bản cho mỗi công nhân của Mỹ.

Gia đình người Ý tiết kiệm bình quân 25% khoảng thu nhập năm 1986. Gia đình Nhật bình quân 17%, Mỹ chỉ 4%. Tại sao một số nước lại tiết kiệm hơn? Một trong những yếu tố chính là tuổi tác. Đặc tính tiết kiệm thay đổi trong đời người. Công nhân trẻ để dành tiền mua nhà, ông bà về hưu sử dụng tiền tiết kiệm. Vì vậy một nước như Nhật, với tỷ lệ người về hưu thấp sẽ có tỷ lệ tiết kiệm cao hơn. Nhưng tuổi dân Nhật tăng, tốc độ tiết kiệm sẽ giảm. Ở những nước lạm phát cao như Ý, gia đình cần tiêu nhiều hơn để tồn tại giá trị thực của tài sản tài chính của họ.

Tiến sĩ McCracken cũng vạch rõ ràng hệ thống giáo dục Hoa Kỳ cung cấp cho giới chủ những công nhân trình độ thấp hơn ở một số nước khác. Ông kêu gọi các chính quyền và doanh nghiệp ở địa phương, bạn và quốc gia cùng hợp tác để giải quyết các vấn đề này.

NHỮNG LƯU Ý TRONG CHÍNH SÁCH THU DỤNG NHÂN CÔNG: ĐỊA VỊ XÃ HỘI, GIỚI TÍNH, CHỦNG TỘC, XÃ HỘI TRUYỀN THỐNG HOẶC CÁC NHÓM THIỂU SỐ

Địa vị xã hội

Có những xã hội trong đó địa vị xã hội của một cá nhân được đặt ra dựa vào đẳng cấp hoặc nhóm người mà cá nhân đó được sinh ra. Ấn Độ là một ví dụ đặc biệt về hệ thống và các cuộc chiến giữa các đẳng cấp gây ra những vụ cháy nhà, chết người vẫn xảy ra giữa đẳng cấp cao Hindus và đám tiện dân, những người mà Mahatma Grandhi gọi là "harijans", những đứa con của Chúa. Lẽ dĩ nhiên một doanh nghiệp mới vào nghề cần phải cẩn thận khi những người đẳng cấp cao Hindus và dân hạ cấp Harijan cùng làm việc với nhau.

Một số người cho rằng hệ thống đẳng cấp ở Anh đang dần dần biến mất nhưng thật ra dân Anh vẫn bị phân chia đẳng cấp cho cách ăn nói ở nhà và ở trường của họ. Khi bà Margaret Thatcher được bầu làm thủ tướng, các nhà bình luận thấy cần phải nói rõ rằng bà "chỉ" là con gái của chủ một cửa hiệu nhỏ cho dù bà dùng lời ăn tiếng nói của tầng lớp trên để hợp với yêu cầu của Đại học Oxford. Mặc dù ở Anh sự khác biệt đẳng cấp không gây ra tình trạng lộn xộn như ở Ấn Độ nhưng một doanh nghiệp nước ngoài cũng nên ý thức về khả năng xích mích tăng lên do các sự khác biệt trên gây ra.

Ở Nhật còn tồn tại một đẳng cấp lạ lùng từ thế kỷ 17, khi chế độ phong kiến Togugawa áp đặt một trật tự xã hội hà khắc trên toàn đất nước. Tầng lớp hiệp sĩ Samurai nắm quyền cai trị cao nhất. Dưới họ là nông dân và thợ thủ công, kế đến là thương nhân và ở tận cùng xã hội là những người có nghề nghiệp được xem là bẩn thỉu và đáng ghê tởm, chẳng hạn như đồ tể, người bán thịt và thợ thuộc da.

Cũng như Ấn Độ nơi mà sự phân biệt chủng tộc đối với dân hạ lưu bị coi là bất hợp pháp, tất cả dân Nhật đều bình đẳng về pháp lý. Tuy nhiên, con cháu của những người Nhật ở tầng lớp thấp nhất vẫn bị xếp vào những khu vực riêng và làm việc ở những xưởng tư nhân cỡ nhỏ sản xuất hàng thêu đan, mây tre lá, các mặt hàng lông, da và giày dép. Họ tự gọi mình là *"burakumin"* (những người sống trong khu vực riêng) và khẳng định rằng họ có gần 3 triệu người sống trong khoảng 6000 khu biệt lập. Mức thu nhập trung bình của họ kém xa so với những người Nhật khác.

Giới tính

Mức độ giải phóng phụ nữ và thừa nhận họ trong lực lượng làm việc ở Hoa Kỳ tiến bộ hơn hẳn nhiều nước khác. Thậm chí ở những nơi phụ nữ đã có những bước tiến xa hơn vai trò truyền thống của họ thì tiến bộ đó chưa chắc được bảo toàn, bằng chứng là các cuộc diễu hành của phụ nữ Iran khi chính quyền Hồi giáo thành công trong việc buộc phụ nữ phải quay về với trang phục và vai trò truyền thống của họ.

Chủ doanh nghiệp phải xem xét thái độ và giới tính của số đông trong xã hội. Ở một số nước như Hoa Kỳ chẳng hạn, nơi đã có những tiến bộ lớn lao trong việc thừa nhận địa vị phụ nữ trong môi trường kinh doanh và những chuyên ngành khác, việc tuyển dụng và thăng tiến phụ nữ có thể mang lại lợi ích cho công việc kinh doanh. Đó cũng là một lợi ích hợp pháp vì nó hợp với các điều luật và qui định về "hành động khẳng định" của chính phủ các bang ở Hoa Kỳ. Những điều luật này khuyến khích việc tuyển dụng và thăng tiến phụ nữ cùng các nhóm thiểu số. Tuy nhiên còn có nhiều nước mà phong tục tập quán, thái độ hoặc tôn giáo tỏ ra chống đối những phụ nữ có nghề nghiệp chuyên môn hoặc kinh doanh.

"Suy nghĩ như một người đàn ông, hành động như một phụ nữ, làm việc như một con chó. Đó là công thức cho sự thành đạt của một phụ nữ làm việc trong môi trường kinh doanh của nam giới Nhật Bản".

Một trong các dẫn chứng là sự hiếm hoi của nữ giới trong nền quản

lý Nhật Bản. Phụ nữ chỉ chiếm 6,7% trong bảng phân công hành chính của đất nước, thấp hơn nhiều so với tỉ lệ của Mỹ và Thụy Điển. Lý do chính là truyền thống xã hội, một gánh nặng đối với các hoạt động của phụ nữ hầu hết các quốc gia.

Lý do thứ hai là các cuộc họp kéo dài nhiều giờ ở bàn tiệc rất phổ biến ở nhiều nước lại càng thịnh hành hơn ở Nhật. Nhiều quyết định đã được nhất trí qua các cuộc họp như vậy ở Nhật. Các nhà quản lý nữ có khuynh hướng xem đây là việc làm tiêu tốn thời gian và có bề không thoải mái đối với những trao đổi thả giàn giữa các ông một khi đã mất kiềm chế. Các ông thường uống rất nhiều và việc say xỉn chẳng có gì phải hổ thẹn vì những ai quá chén đều được chở về nhà một cách cẩn thận.

Sự bất tiện cho cả hai phía. Một nhân viên bán máy điện toán đã phàn nàn khi nói tới các buổi họp ở bàn ăn với người nữ trưởng phòng của mình "Tôi không biết phải nói chuyện gì với cô ấy. Vì cô ta chưa lập gia đình nên tôi phải tránh bất cứ điểm nào liên quan đến tình dục. Với một người đàn ông thì tôi có thể uống rượu và nói về bất cứ điều gì cũng được".

Các quốc gia khác gây cản trở cho phụ nữ

Nhật Bản không phải là nơi duy nhất phụ nữ phải đương đầu với các khó khăn trong quá trình thiết lập và duy trì tiến bộ. Chúng ta đã từng bàn về sự thoái trào của phụ nữ Iran và phụ nữ ở các quốc gia đạo Hồi khác cũng đều gặp nhiều rắc rối tương tự.

Ở Pakistan một bước tiến lại kèm theo nhiều bước lùi. Một bước tiến là quyết định của tòa án quốc gia cho phép nữ giới được phục vụ trong cương vị chánh án. Hai bước lùi là việc cấm phụ nữ tham gia vào các sự kiện thể thao đại chúng và việc sửa đổi bộ luật minh chứng làm cho lời khai của hai nữ nhân chứng chỉ tương đương với lời khai của một nam nhân chứng. Khi phụ nữ Lahore đứng lên phản kháng việc hạ thấp giá trị nhân phẩm của mình, họ đã bị cảnh sát trấn áp và làm bị thương 13 người.

Những bước giật lùi khác ở Pakistan là quyết định phản đối việc phụ nữ đi bầu cử và có quyền lái xe hơi (như ở Ả Rập Saudi), cũng như quyết định cắt giảm số tiền bồi thường cho nữ nạn nhân bằng một nửa số tiền bồi thường cho nam nạn nhân và đặt mức án tử hình cho nạn mãi dâm - nhưng chỉ dành cho người bán hoa chứ không dành cho khách mua hoa. Các trường học chỉ dành riêng cho nữ giới đang được

thiết lập. Ở Ả Rập Saudi phụ nữ không được nhập học ở các trường nam giới, nước này là nguồn trợ cấp tài chính lớn cho Pakistan nên có ảnh hưởng mạnh mẽ đến các chính sách của Pakistan. Các trường nữ sinh chuyên biệt chỉ có thể dạy những gì mà một trường cao đẳng cho phép, trường này cấm nữ sinh học vật lý và toán, thay vào đó nữ sinh bị áp đặt vào một khóa học mới gọi là kế toán gia đình.

Một số thành công đạt được

Bất chấp sự mạo hiểm và các khó khăn mà phụ nữ Pakistan và Ấn Độ gặp phải, một số đã trở thành các vật lý gia hoặc thành đạt trên thương trường và chính trường. Thực tế cho thấy, ở Ấn Độ Indira Gandhi đã kế tục cha mình đứng đầu nhà nước và thủ tướng Pakistan mới đây là bà Benazir Bhuto đã có được chức vụ của cha cách đây nhiều năm. Và ở Eritrea, nơi đang có chiến sự đòi quyền độc lập tách khỏi Ethiopia, phụ nữ cũng chiến đấu trong hàng ngũ tiến công của quân đội. Một thông tấn viên cho rằng có khả năng sự bình đẳng giới tính ở Ethiopia sẽ hơn bất kỳ nơi nào trên thế giới.

Chủng tộc

Một điều đáng tiếc là trên khắp thế giới vẫn còn diễn ra các cuộc xung đột sắc tộc và nạn phân biệt chủng tộc. Có các cuộc xung đột giữa dân da trắng và da đen ở những nơi như Hoa Kỳ, Nam Phi, Anh Quốc, Ả Rập, Ấn Độ hoặc xung đột giữa người Pakistan và người da đen ở châu Phi. Ở đầu chương này chúng ta đã bàn về các xích mích sắc tộc do công nhân nước ngoài làm việc ở châu Âu gây ra và đã có những cuộc xung đột đổ máu ở Sri Lanka giữa quân hổ Tamils và Sinhalele. Có người cho rằng dân Trung Quốc có thái độ đề cao mình trước người da đen, vào năm 1988 các cuộc quậy phá chống người da đen đã nổ ra tại nhiều trường đại học ở Trung Quốc.

Chế độ phân biệt chủng tộc Nam Phi với tên gọi là chủ nghĩa apartheid bị lên án mạnh mẽ ở Bắc Mỹ, Tây Âu cũng như ở Nam Phi. Những áp lực lớn buộc các công ty Âu Mỹ ngưng đầu tư - rút tiền về và chấm dứt sự có mặt của họ ở Nam Phi. Một số người cho rằng việc cấm đầu tư vào Nam Phi sẽ khiến cho chính phủ nước này hủy bỏ chủ nghĩa apartheid.

Tuy nhiên những người khác không tán đồng, trong đó phải kể đến một số người da đen Nam Phi nổi tiếng, các doanh nghiệp da trắng và các nhà lãnh đạo chính trị chống lại chủ nghĩa apatheid. Một nhà lãnh

đạo người da đen, trưởng tộc Buthlezi của bộ tộc Zulu (bộ tộc lớn nhất Nam Phi) đã đưa ra lý lẽ rằng việc cấm đầu tư sẽ cướp đi công ăn việc làm của người da đen. Một người khác là Lucy Mvubelo lãnh đạo Nghiệp đoàn quốc gia của công nhân sản xuất quần áo người da đen, cho rằng đầu tư nước ngoài mang lại niềm hy vọng tốt đẹp về sự tiến bộ kinh tế cho những người Nam Phi da đen.

Helen Suzman, một nhà lãnh đạo chính trị đối lập người da trắng trong quốc hội Nam Phi là kẻ thù không đội trời chung đối với các chính sách phân biệt chủng tộc của chính phủ. Bà đã nói về các phê chuẩn của chính phủ Mỹ như sau: "Nếu quốc hội Hoa Kỳ áp đặt các qui định về thưởng phạt thì kết quả sẽ rất tai hại đối với những ai mà Hoa Kỳ muốn giúp đỡ nhiều nhất".

Tuy vậy Quốc hội vẫn ban hành các sắc luật và các công ty Âu Mỹ vẫn không đầu tư vào Nam Phi. Về phía các công ty, họ cho rằng việc không đầu tư bị thúc đẩy một phần là do các suy xét về kinh tế; các hoạt động kinh tế của Nam Phi không mang lại lợi nhuận và họ lo sợ cho sự xuống cấp kinh tế trầm trọng cũng như những bất ổn về chính trị và xã hội.

Hậu quả tức thời của các quyết định phê chuẩn và không đầu tư dẫn đến việc chính phủ thi hành áp lực lâu dài với chủ nghĩa apartheid, việc người da đen mất đi công ăn việc làm và sự giận dữ của họ cũng như của chính phủ Nam Phi đối với chính phủ và các công ty Hoa Kỳ. Hậu quả lâu dài liệu chừng sẽ làm suy yếu chủ nghĩa apartheid và đồng thời chống lại đại đa số dân da đen. Theo quan điểm của giới kinh doanh và chính trị thì việc bất đầu tư và các quyết định phê chuẩn đều không có tiền lệ hoặc bất bình thường, do vậy kết quả thật khó mà đoán trước được.

Ở phía bên kia quả địa cầu, nước Nhật cũng đang chịu sự chỉ trích ngày càng tăng về các đạo luật của nước này phản đối việc công dân Nhật có quan hệ với những người không cùng chủng tộc. Nhóm người ngoại kiều đông nhất bị ảnh hưởng là người Triều Tiên, đa số họ đã đến Nhật làm công nhân khi Nhật chiếm được Triều Tiên. Ngày nay thế hệ thứ hai và thứ ba mang nguồn gốc Triều Tiên được sinh ra trên đất nước Nhật và coi tiếng Nhật là tiếng mẹ đẻ vẫn bị xem là "ngoại kiều" và không có quyền hạn và đặc ân của công dân Nhật. Một số ít người tị nạn Việt Nam gần đây được cho phép vào Nhật cũng bắt đầu cảm thấy sự phân biệt chủng tộc tương tự.

Về mặt khách quan mà nói, người da đen phân biệt với tất cả các

chủng tộc khác. Có lẽ ví dụ điển hình nhất xảy ra ở Uganda khi chính quyền do người da đen cầm đầu tịch biên tài sản, cửa hiệu, đất đai của những người gốc Ấn hoặc Pakistan, đuổi họ đi và chuyển giao những thứ chiếm được cho các công dân Uganda.

Xã hội truyền thống

> Xã hội truyền thống: *là tình trạng những người sống theo bộ lạc hoặc du cư trước khi họ chuyển sang hoạt động nông nghiệp hoặc công nghiệp có tổ chức.*

Một số các quốc gia chậm phát triển vừa mới bắt tay vào hiện đại hóa, nhiều người ở những quốc gia này vẫn còn tương đối hoảng sợ. Họ có thể sống tập trung theo từng bộ lạc với một tù trưởng theo tổ chức kiểu phong kiến đứng đầu là chủ nhân hoặc chủ đất, theo các cơ chế khác kiểu gia trưởng. Ở những nơi này người chủ nước ngoài có thể bị ép gánh lấy cương vị gia trưởng, nghĩa là trở thành người bảo hộ và người thầy hơn là người chủ theo nghĩa thông thường. Các công nhân đôi khi đến xưởng làm việc mang theo những ưu tư của cá nhân và của gia đình, khi đó người quản lý công việc không nên sa thải họ. Họ có thể có những ưu tư về vợ hoặc chồng mình, về việc học hành của con cái hoặc về sức khỏe của gia đình.

Ở trong một "xã hội truyền thống", người chủ doanh nghiệp phải luôn tâm niệm về lòng trung thành với gia đình và bộ lạc. Trong xã hội ấy, gia đình trị có thể là một nguyên tắc hơn là một ngoại tệ.

Các nhóm thiểu số (thường là một lượng tương đối nhỏ, được nhận biết qua chủng tộc, tôn giáo hoặc nguồn gốc, sống giữa một số người khác đông hơn).

Đôi khi các xã hội truyền thống gắn liền với các quan điểm về chủng tộc mang lại thuận lợi kèm theo khó khăn cho các chủ doanh nghiệp. Có những xã hội trong đó các thương gia, doanh nhân, nhân viên ngân hàng bị coi rẻ và mọi người thích theo đuổi nghiệp chính trị, tôn giáo hoặc nhà nông. Ở những xã hội kiểu này, các doanh nhân nước ngoài có thể chiếm ưu thế trong các hoạt động ngân hàng và thương mại. Chẳng hạn như người Ấn Độ và Pakistan ở Đông Phi, người Trung Quốc ở Đông Nam Á và người Hy Lạp ở Thổ Nhĩ Kỳ.

Một điểm thuận lợi cho doanh nghiệp nước ngoài đến làm ăn ở các xã hội này là các nhóm thiểu số luôn có sẵn để phục vụ với chuyên môn về quản trị lẫn tài chính. Họ nói tiếng địa phương và thông thường có thể nói một ngoại ngữ trở lên, thêm vào đó họ ít có tinh thần dân tộc

chủ nghĩa và tỏ ra dễ bị thu phục hơn.

Điểm bất lợi là các nhóm thiểu số thường không hòa đồng với đa số dân cư địa phương. Các chủ doanh nghiệp nước ngoài có thể dễ dàng bị lệ thuộc vào nhóm nhân công thiểu số, do vậy họ trở nên bị cô lập và cách ly với nhóm đa số dân cư.

MỐI QUAN HỆ GIỮA CHỦ DOANH NGHIỆP VÀ NHÂN CÔNG

Khi một chủ doanh nghiệp nước ngoài bước vào một thị trường lao động, anh ta phải nắm bắt mọi thời cơ tìm được. Đương nhiên, khi cân nhắc việc đầu tư vào một quốc gia nào đó, một công ty thận trọng sẽ tính đến thị trường lao động trong khuôn khổ của mình cho phép, có thể các công ty phải đến tận nơi thị trường trong tương lai để thu thập thông tin về sức lao động.

Các quốc gia có số thống kê lao động khác nhau về tầm vóc địa lý, văn hóa, luật lao động và mức độ hoạt động của các nghiệp đoàn lao động. Do đó ngày công lao động bị mất tính trên một ngàn người là cách duy nhất để so sánh trực tiếp các quốc gia với nhau. Tuy nhiên tất cả các thống kê nêu trên chỉ là những con số đại thể vì vậy một chủ doanh nghiệp tiềm tàng nên điều tra nghiên cứu kỹ hơn khi xét đến một thị trường lao động.

Sau đây là một số vấn đề mà nhà kế hoạch nên lưu ý (1) Giai đoạn đình công có khác thường không? (2) Các cuộc đình công đã diễn ra trong hòa bình hay đi kèm với bạo lực, đập phá hoặc chết chóc? (3) Các cuộc đình công có phạm vi trên toàn ngành công nghiệp hay chỉ tại một số chủ xưởng được chọn sẵn? (4) Các cuộc đình công do tự phát hay do công nhân cảnh cáo trước? (5) Các nghiệp đoàn và công nhân có tuân theo những hợp đồng lao động không? Nếu không, người chủ doanh nghiệp phải làm gì?

Kế hoạch đầu tư của công ty tại những nước kém phát triển cần phải xem xét các dữ kiện về văn hóa, tôn giáo, bộ tộc và các dữ kiện khác thu nhặt được ở bất cứ đâu. Lẽ dĩ nhiên những cuộc ly khai tôn giáo, chủng tộc, ngôn ngữ không những chỉ hạn chế ở những nước kém phát triển. Trong số các nước phát triển vẫn còn tồn tại các vấn đề này thì Bỉ, Canada, Ai Len, Tây Ban Nha và Hoa Kỳ vẫn không tránh khỏi các cuộc phá rối sắc tộc. Ngoài các vấn đề nêu trên, một chủ doanh nghiệp tương lai cần phải nghiên cứu các tổ chức của người lao động.

Các công đoàn lao động ở châu Âu, Hoa Kỳ và Nhật Bản.

Công đoàn lao động là các tổ chức hoạt động của công nhân

Các công đoàn lao động Âu Châu thường được phân biệt với các đảng phái chính trị và hệ tư tưởng xã hội chủ nghĩa. Ý thức về tính đồng nhất của công nhân rất phổ biến trong các công đoàn, có lẽ là do người lao động châu Âu dành được tự do từ chủ nghĩa phong kiến cũng như dành được các quyền lợi và sức mạnh khác thông qua hoạt động hợp tác với nhau.

Mặt khác, ở Hoa Kỳ, nhiều quyền tự do cá nhân trong đó có quyền bầu cử người lao động có được vào thời điểm mà công đoàn chiếm vị thế quan trọng. Kết quả cho thấy chủ nghĩa công đoàn ở Hoa Kỳ tỏ ra thực dụng hơn chính trị và quan tâm nhiều hơn tới các nhu cầu bức thiết của công nhân.

Pháp chế lao động ở Hoa Kỳ hầu như gắn liền với khuôn khổ của các thỏa ước mang tính tập thể. Ở Châu Âu, vai trò chính phủ thiết thực hơn vì chính phủ thường xuyên ban hành sắc luật về chế độ lương bổng và điều kiện làm việc. Ở nhiều nước Châu Mỹ La Tinh, chính phủ rất tích cực trong quan hệ giữa chủ doanh nghiệp và công nhân thường là do các công đoàn hoạt động yếu và các lãnh đạo công đoàn không có kinh nghiệm hoặc không có trình độ.

Từ trước đến nay đã có nhiều bàn luận về người lao động và chính sách lao động của Nhật do đó chúng ta chí ít cũng nên đề cập ngắn gọn về họ. Những điều đáng lưu ý gần đây là sự gia tăng năng suất lao động và sự giảm sút số ngày đình công ở Nhật.

Năng suất gia tăng có lẽ là kết quả của các số vốn đầu tư lớn vào trang thiết bị và một phần có thể là do sự lao động tận tụy cho chủ nhân. Có người cho rằng truyền thống tận tụy với gia đình hoặc với Nhật hoàng đã được chuyển sang dành cho các chủ doanh nghiệp. Việc thi hành thuê nhân công suốt đời trong nhiều ngành công nghiệp quan trọng của Nhật thúc đẩy lòng trung thành tận tụy và thuyên giảm khuynh hướng đình công của công nhân.

Ở Đức và Pháp, ảnh hưởng của pháp luật và các hoạt động hành chánh của chính phủ dường như rộng rãi và rõ rệt hơn. Ở Pháp các cuộc đàm phán thương lượng diễn ra ở các cấp quốc gia và khu vực do các đại diện của chính phủ tham dự.

Các hoạt động lao động đa quốc gia.

Việc quốc tế hóa kinh doanh đã xuất hiện từ nhiều năm nay và các công ty đa quốc gia đã nhanh chóng phát triển từ những năm 50. Các nghiệp đoàn quốc gia bắt đầu nhận thấy cơ hội thuận lợi cho các công ty nhằm trốn tránh vi phạm hoạt động về tổ chức của nghiệp đoàn bằng cách dịch chuyển hoặc khởi đầu việc sản xuất ở một quốc gia khác. Cơ hội của các công ty được xem là mối hiểm họa đối với các nghiệp đoàn.

Để chống lại các hiểm họa này, các nghiệp đoàn quốc gia bắt tay vào (1) thu thập và phổ biến thông tin về các công ty, (2) tham khảo ý kiến của nghiệp đoàn ở những quốc gia khác, (3) hợp tác với chính sách và chiến lược của các nghiệp đoàn đó trong quan hệ với một số công ty đặc biệt (4) ủng hộ nguyên tắc quản lý của các công ty quốc tế. Hoạt động lao động đa quốc gia kiểu này có chiều hướng gia tăng cho dù các nghiệp đoàn bị phân chia do sự khác nhau về tư tưởng và thường có tinh thần dân tộc chủ nghĩa rất mạnh mẽ. Nhiều nỗ lực lớn và món tiền lớn được tung ra để vận động nghị viện đứng ra bảo hộ cho các ngành công nghiệp quốc gia hơn là để hợp tác với các nghiệp đoàn ở những quốc gia khác.

Tuy nhiên một số tiến triển trong năm 1980 cho thấy quan hệ hợp tác vẫn có thể xảy ra. Nghiệp đoàn Thực phẩm Quốc tế đóng tại Giơ-ne-vơ và Hội Liên hiệp Công nhân đã phối hợp với nhau trong cuộc tẩy chay Coca-Cola ở Thụy Điển, Tây Ban Nha, Mê-hi-cô và Phần Lan. Nguyên nhân của vụ tẩy chay viện cớ vào "mưu đồ chống lại lực lượng lao động" của viên chức đặc mệnh toàn quyền hãng Coca-Cola tại Guatemala.

Liên đoàn công nhân luyện kim quốc tế đã yêu cầu các chính phủ Tây Âu dùng áp lực kinh tế chống lại Công ty Điện thoại và Điện báo quốc tế (ITT) bởi vì công ty này muốn thay đổi "các chính sách nhân sự và xã hội" của mình.

Phạm vi hoạt động quan trọng nhất nơi mà chủ nghĩa nghiệp đoàn đa quốc gia có thể phát triển thành công chính là Cộng đồng Châu âu (EC). 12 nước thành viên EC đang từng bước loại bỏ hoặc cân đối giá cả, thuế khóa, hệ thống tiền tệ, các luật lệ và nhiều thứ nữa. Kết quả có thể mang lại bầu không khí tốt đẹp cho mối quan hệ hợp tác giữa các nghiệp đoàn quốc gia.

Tuy nhiên trong lĩnh vực cạnh tranh cao cấp là xe ô-tô, việc quốc tế

hóa công nghiệp chú trọng vào các điểm khác biệt hơn là mối quan hệ hợp tác giữa các nghiệp đoàn quốc gia. Sự quản lý của các hàng xe hơi đã từ lâu không còn bị đe dọa bởi hoạt động công đoàn quốc tế như khi các tổ chức này mới thành lập. Chủ nghĩa dân tộc tự nhiên trở nên sa sút ở một số quốc gia bởi các ngành công nghiệp đa nghiệp đoàn và khi các khác biệt về chính trị nẩy sinh thì các nghiệp đoàn thường có khuynh hướng cạnh tranh hơn là hợp tác với nghiệp đoàn khác.

Hình thức đồng quyết định

Đồng quyết định là sự tham gia của công nhân vào công việc quản trị của xí nghiệp

Châu Âu đặc biệt là Tây Đức đang đi tiên phong trong bước phát triển lao động mới mà thoạt tiên đã khiến nhiều nhà quản trị và chủ doanh nghiệp phải lo sợ. Luật pháp thực thi đòi hỏi các công nhân phải có chỗ đứng trong hội đồng quản trị của giới chủ.

Hình thức này khởi đầu ở Đức. Sự tham gia của công nhân trong việc quản trị, thường gọi là "đồng quyết định" bắt đầu xuất hiện ở các ngành công nghiệp than đá và luyện thép của Đức từ năm 1951. Luật pháp qui định cho công nhân và các đại diện cổ đông mỗi bên được 50% quyền giám đốc. Một thành viên hội đồng trung lập do cả 2 bên bầu chọn có thể giải quyết mọi bế tắc, nhưng việc bầu chọn đó không cần thiết lắm vì người lao động và đại diện cổ đông thường có thể tự giải quyết các khó khăn của mình.

Hệ thống 50-50 được mở rộng đến các ngành công nghiệp lớn của Đức bởi đạo luật năm 1976 tuy bị các giới chủ ở Đức đâm đơn kiện nhưng vẫn được tán thành ở Tòa án tối cao Đức tháng 3/1979.

Hình thức này lan rộng: Các nước châu Âu khác và Nhật Bản đã sử dụng hoặc đang nghiêm chỉnh cân nhắc việc ban hành và thực thi các đạo luật về đồng quyết định. Ở Hoa Kỳ, cả doanh nghiệp lẫn người lao động đều không mấy quan tâm đến việc đồng quyết định mãi cho đến cuối thập niên 70. Tuy ở Hoa Kỳ mọi việc đã thay đổi khi các thuật ngữ "dân chủ trong công nghiệp" và "công nhân tham gia đóng góp" thỉnh thoảng được dùng tới.

Các bước phát triển ở Hoa Kỳ. Suốt thời kỳ cuối thập niên 70 và đầu thập niên 80, khái niệm về dân chủ trong công nghiệp đã lan rộng ở Hoa Kỳ. Cả công ty Chrysler và Công ty American Motors đều sử dụng các viên chức của Liên hiệp Công nhân Ô-tô (UAW) với tư cách là thành viên hội đồng quản trị. Công nhân hãng General Motors cùng

tham gia các "vòng tròn chất lượng" giúp cho ban giám đốc ra quyết định về công việc của mình và về chất lượng sản phẩm. Tháng 8/1980 Hội Công nhân thông tin liên lạc Hoa Kỳ đã ký một bản hợp đồng với Công ty Điện thoại và Điện báo Hoa Kỳ trong đó có nêu các qui ước về sự tham gia của công nhân. Các hợp đồng lao động mới trong các ngành công nghiệp luyện thép, thực phẩm chế biến và sản phẩm điện cũng có những qui ước tương tự. Thêm vào đó, hàng trăm các chủ công ty phi nghiệp đoàn lớn nhỏ cũng thực hiện dân chủ trong công nghiệp theo cách riêng của họ, trong đó có công ty IBM và Texas Instruments.

Không phải mọi người ở Hoa Kỳ đều tán thành việc tham gia của công nhân. Khi ông Douglas Fraster, chủ tịch UAW được bầu chọn vào hội đồng quản trị của Chrysler năm 1980, nhiều người lo ngại rằng các xung khắc giữa hai công việc lao động và quản trị hết sức gay gắt.

Trong nỗ lực nhằm chuyển giao một bản hợp đồng mới của Chrysler, (tài liệu của UAW), ông Fraser thấy được bản chất của các nhà lãnh đạo lao động điển hình - rằng quản trị là sự thỏa thuận với ý đồ xấu khi nó không mang lại đồng lương và các món lợi nhuận béo bở hơn. Fraser đã làm ngược lại sách lược và trách ông chủ tịch hội đồng quản trị Chrysler đã quá tô hồng tình trạng tài chính của công ty. Thậm chí ông còn nói rằng số lợi nhuận được công bố của Chrysler một phần dựa trên các "mánh khóe" tài chính.

Kết quả là của UAW lẫn Chrysler đều không hài lòng với Fraser. Một số thành viên nghiệp đoàn cảm thấy Fraser vẫn chưa vắt kiệt công ty Chrysler. Bộ phận quản trị nơm nớp lo sợ về sự yếu kém tài chính mà ông nói là mánh khóe đã gây tổn hại cho thanh danh của công ty đối với các nhà băng và cộng đồng đầu tư của nó. Khi ông Fraser từ chức vào năm 1986, người ta đã không chọn một viên chức UAW để kế vị ông.

Công nhân trên thế giới

Một số so sánh rất lý thú về thời gian làm việc và mức lương được trả của công nhân ở các thành phố trên khắp thế giới.

Số giờ làm việc: Dưới đây là số giờ làm việc hàng năm ghi nhận năm 1987 của công nhân các ngành công nghiệp sản xuất. Số giờ làm việc mỗi năm được qui định trong các hợp đồng lao động trừ ra số ngày nghỉ và cộng thêm số giờ vượt mức.

Nhật Bản	2.150 giờ	Hoa Kỳ	1.950 giờ
Anh Quốc	1.934 giờ	Tây Đức	1.633 giờ

Số tiền kiếm được. Liên hiệp Ngân hàng Thụy Sĩ với sự giúp đỡ của các chi nhánh quốc tế đã làm một cuộc điều tra về mức lương và các chi phí sinh hoạt ở 52 thành phố trên toàn thế giới. Cuộc điều tra đã nhằm vào 12 loại công việc khác nhau, trong đó có 3 loại ở bảng 11-1.

Bảng 11-1. *Mức lương của công nhân trên thế giới*

Thành phố	Trưởng phòng sản xuất			Giáo viên trường tiểu học			Thư ký		
	Tổng lương $	Thực lương $	Sức mua	Tổng lương $	Thực lương $	Sức mua $	Tổng lương $	Thực lương $	Sức mua $
Luxembourg	55.236	39.100	46.615	35.900	27.301	32.547	24.701	18.200	21.697
Hong Kong	33.399	27.901	38.861	13.901	13.199	18.385	9.200	8.599	11.978
Geneva	67.200	45.300	35.789	57.301	41.899	33.103	31.300	26.199	20.699
New York	58.199	35.500	35.500	26.001	20.300	20.300	20.300	14.400	14.400
Brussels	64.600	31.900	34.933	21.299	14.300	15.659	22.800	14.300	15.659
Copenhagen	77.099	41.199	32.259	28.300	16.501	12.919	29.100	17.000	13.311
Dusseldorf	55.400	30.700	32.081	27.199	21.701	22.677	25.301	16.000	16.720
Amsterdam	44.000	26.100	30.503	25.700	17.801	20.804	20.200	12.100	14.142
Sydney	39.001	23.800	28.437	22.701	15.700	18.758	16.400	12.199	14.577
Vienna	46.700	27.700	27.864	18.801	13.100	13.177	19.900	13.400	13.479
Tokyo	73.000	54.599	27.645	44.199	36.200	18.329	20.600	17.501	8.861
Toronto	34.900	22.800	26.148	33.699	21.500	24.656	18.801	13.700	15.711
London	37.600	25.800	25.706	20.900	15.300	15.245	21.401	14.901	14.847
Singapore	30.600	20.600	24.752	8.100	5.900	7.089	11.700	8.299	9.973
Dublin	44.400	24.899	24.717	22.900	16.799	16.678	13.799	9.400	9.333
Paris	29.100	22.401	23.489	17.300	14.300	14.995	18.799	13.400	14.050
Milan	28.199	19.000	21.375	17.300	13.700	15.413	16.501	11.800	13.275
Helsinki	47.201	27.301	19.745	26.001	16.700	12.098	19.300	13.400	9.691
Stockholm	48.600	23.900	18.357	22.800	14.799	11.367	19.200	12.901	9.909
Oslo	39.299	14.799	10.264	22.500	10.800	7.491	21.600	9.800	6.797
Madrid	11.800	9.400	9.717	17.000	13.100	13.542	9.700	7.900	8.167
Lisbon	7.599	5.999	8.629	7.900	6.401	9.207	6.900	5.600	8.054

Nguồn: Thời báo Tài chính, 23/11/1988 trang 13

Trong mỗi trường hợp, bảng kê bắt đầu với tổng số lương mà một viên chức nhận được bằng tiền, bao gồm tiền lương cũng như tiền thưởng và các món tiền đại loại như vậy. Kế đến là lương thật sự đã trừ tiền thuế, tiền dưỡng hưu và các khoản thích hợp cho loại người làm việc ở thành phố.

Cột thứ 3 là những gì lương thật sự sẽ chi tiêu bao gồm những hàng hóa cần thiết, các dịch vụ kể cả tiền nhà. Đây là một áp dụng của sức mua sắm tương đối đã được giới thiệu ở chương 5.

Chúng tôi chọn 3 trong số 12 công việc mà Liên hiệp Ngân hàng thăm dò được. Trước tiên là trưởng phòng sản xuất với đội ngũ nhân viên cấp dưới tối thiểu là 100 người. Hai trường hợp kia là giáo viên trường tiểu học và thư ký. Xét mọi trường hợp thì trưởng phòng sản xuất được trả lương cao nhất trong số 12 công việc. Chỉ có ngoại lệ ở Madird và Lisbon nơi giáo viên được trả lương cao hơn.

TÌNH HUỐNG 11-1

Công ty Deutsche Stevens và hình thức đồng quyết định

Ông Mat Burns giám đốc hãng Deutsche Stevens, một chi nhánh toàn quyền sở hữu của công ty Stenvens Industries tại Houston đã nói chuyện với hội đồng quản trị của ông như sau: "Có phải các bạn đã và đang gặp rắc rối như hãng Opel khi sử dụng hình thức đồng quyết định? Các đại diện của công nhân trong hội đồng quản trị trở nên quá đòi hỏi. Họ nêu lên nhiều vấn đề trong các cuộc họp hội đồng quản trị cần phải giải quyết bằng các cuộc thương lượng lao động".

"Những vấn đề gì vậy hả ông Mat?", *Ned Webster, phó giám đốc sản xuất hỏi.*

Burns:

Chẳng hạn như quyền được bầu giám đốc nhân sự mới, cải tạo chế độ lương hưu, thậm chí cả quyền bàn bạc rộng rãi về máy móc thiết bị. Họ cũng đòi hỏi các vấn đề này phải được hội đồng quản trị bàn bạc một cách chính đáng. Trước kia ban quản trị thay mặt đại diện công nhân thực hiện các quyết định đầu tư, nhưng bây giờ theo như tôi biết thì họ luôn luôn muốn xét lại mình một cách thận trọng. Họ cho rằng việc dùng vốn để cải tạo điều kiện làm việc, việc đầu tư vốn tăng năng suất sản xuất và phát triển sản phẩm đều quan trọng như nhau.

Jim Perrin, Phó giám đốc nhân sự:

Thế ông có biết nguyên nhân làm gia tăng sự đòi hỏi này không?

Burns:

Tôi được biết có rất nhiều lý do. Một là sự tăng trưởng nhanh chóng của lực lượng lao động. Kể từ năm 1975 lực lượng này đã tăng từ 3.000 lên đến 43.000 người. Thế hệ công nhân mới sau này trẻ hơn và đương nhiên họ không tận tụy với hãng Opel như những công nhân thời trước.

Perrin:

Ông có nghĩ rằng đó là lý do duy nhất không?

Burns:

Không, tôi được nghe nhiều lý do khác nữa. Máy móc thiết bị phải bảo đảm năng suất nhưng lại quá chật hẹp và bất tiện. Một số máy móc được sản xuất từ những năm 1930. Lãnh đạo của hội đồng lao động biết công nhân phải chịu áp lực sản xuất từng giây từng phút trong điều kiện làm việc vô cùng khắc nghiệt.

Webster:

Thật chẳng hay ho gì. Nhưng dù sao chúng ta cũng chưa đụng phải những vấn đề đó.

Burns:

Đúng vậy, nhưng hãy nhớ rằng chúng ta có dưới 2000 công nhân, do vậy đại diện công nhân chỉ chiếm 1/3 hội đồng quản trị. Tuy nhiên các bạn biết rằng chúng ta đang tới gần con số đó. Tiếp thị đòi hỏi một loạt sản phẩm hoàn toàn mới do vậy chúng ta phải có thêm 400 công nhân mới, con số tổng quát sẽ vượt quá mức 2000. Điều này có nghĩa là chúng ta sẽ tiếp nhận số đại diện lao động quản trị với tỷ lệ tương đương tham gia vào hội đồng quản trị. Nếu muốn hạn chế, tôi vẫn có thể giao quyền quyết định cho Ban Giám đốc. Tuy nhiên nếu tôi làm như vậy thì các đại diện lao động sẽ cảm thấy bị vô hiệu hóa và điều đó sẽ tác động vào loạt sản xuất mới.

Ludwig Schmidt, luật sư của công ty:

Có thể có một cách khác để giải quyết việc đó.

Burns:

Cách gì vậy Ludwig?

Schmidt:

Này nhé, chi nhánh của ITT là Standard Elektrik Lorenz đã chuyển hai công ty của họ thành công ty hữu hạn để được miễn thuế

nhà nước. Các công ty khác cũng đang tách khỏi hệ điều hành thành lập công ty riêng biệt để không công ty nào có trên 2000 nhân công. Tuy vậy họ vẫn có 1/3 đại diện công nhân trong hội đồng quản trị như chúng ta hiện nay, nhưng như thế còn tốt hơn là chia ra 50-50.

Burns:

Có lẽ đó là một ý kiến hay. Ludwig ạ - ý tôi muốn nói là thành lập một công ty khác nữa. Ông có thể làm việc với Don (Don Jones, phó giám đốc tiếp thị) và xem thử tài liệu chúng ta có thành lập công ty mới được hay không? Cả Ned cũng cần tham dự vào các cuộc bàn bạc nữa chứ. Ông Ned ạ, tôi mong rằng ông và Jim sẽ xem lại các điều kiện làm việc của công ty chúng ta xem thử có khu vực nào có khó khăn tiềm ẩn như của Opel không. Đa phần máy móc thiết bị của chúng ta khá cũ kỹ và chúng ta đang thúc ép công nhân làm việc khá vất vả để làm ra sản phẩm, có đúng không nào?

1. Bạn sẽ cho ý kiến gì nếu bạn ở cương vị của luật sư hoặc của giám đốc tiếp thị? Có khó khăn nào đi kèm khi một công ty riêng biệt được thành lập để giải quyết loạt sản phẩm mới hay không?
2. Phó giám đốc sản xuất và phó giám đốc nhân sự nên xem xét những vấn đề gì?
3. Có phải bất cứ công ty lớn nào của Mỹ cũng có đại diện công nhân trong hội đồng quản trị của mình không?

TÌNH HUỐNG 11-2

Chủ nghĩa phân biệt chủng tộc

Công ty của bạn, một công ty Hoa Kỳ có tầm cỡ thế giới, quyết định bành trướng mở rộng ở Á châu. Công ty dự định khai thác nguyên liệu thô và thầu lại tại chỗ, sản xuất và bán sản phẩm cho toàn bộ châu Á, từ Bắc Nhật Bản đến Nam New Zealand.

Bạn được chỉ định để tổ chức và điều khiển chiến dịch mới quan trọng này và một câu hỏi được đặt ra là nên đặt trụ sở chính của Phân khu Á châu ở đâu. Sau khi nghiên cứu suy xét, bạn chọn đảo quốc Luau.

Luau có rất nhiều lợi thế. Nó gần như nằm giữa New Zealand và Nhật. Nó đã từng là thuộc địa của Anh nên dùng tiếng Anh là ngôn ngữ chính. Nó có hệ thống điện thoại, điện báo gần như hoàn chỉnh và dịch vụ hàng không khá tốt đi đến những thành phố chính của châu Á mà

bạn quan tâm và đến cả Hoa Kỳ.

Còn một điều không kém phần quan trọng là chính phủ Luau rất vui thích khi công ty của bạn đặt trụ sở và đầu tư ở đó. Chính phủ thi hành nhiều nhượng bộ về thuế khóa cho công ty và cho nhân sự sẽ chuyển về Luau.

Công ty chuyển đến, thuê một tòa nhà lớn và mời người thầu xây dựng một tòa nhà lớn hơn làm trụ sở lâu dài. Bây giờ bạn bắt đầu làm việc với giới ngân hàng tư nhân, giới doanh nghiệp của Luau nhiều hơn và với các viên chức chính phủ, bạn bắt đầu lưu ý hơn đến các luật lệ của Luau mà trước kia bạn không mấy quan tâm. Hầu như tất cả nhân viên quản lý trung và cao cấp của bộ phận tài chính và kinh doanh đều là dân gốc Hoa. Dân bản xứ Luau chiếm đa phần dân số thuộc chủng người Tiểu Á.

Khi tìm hiểu lý do tại sao người Hoa chiếm ưu thế ở lĩnh vực ngân hàng và kinh doanh trong lúc người Tiểu Á sống bằng nghề nông, đánh cá, lao động chân tay và dựa vào chính phủ, bạn được bảo rằng đó là cách phát triển của đất nước theo bánh xe lịch sử. Người Hoa thích thú và giỏi giang trong công việc ngân hàng và kinh doanh, trong khi đó dân bản xứ Luau không thích các hoạt động này và sống với truyền thống từ quá khứ của mình. Hai nhóm người này mua bán trao đổi với nhau nhưng hầu như không có quan hệ xã hội nào và có rất ít quan hệ kinh doanh hoặc lấn át nghề nghiệp giữa các nhóm. Đôi khi có một số người Tiểu Á du học nước ngoài và một số làm việc ở nước ngoài một khoảng thời gian; khi trở về nước họ thường làm việc ở ngân hàng hoặc kinh doanh hoặc kiếm một vị trí trong chính phủ.

Bạn phải bố trí ở trụ sở những nhân viên quản trị trung cấp hoặc cấp thấp hơn cùng với hỗ trợ của công việc văn thư. Bạn thấy rằng người Hoa là những ứng cử viên duy nhất cho các công việc trên và bạn sẽ lựa chọn những người giỏi nhất. Họ hoàn toàn hài lòng với công việc và việc vận hành công ty khởi đầu rất tốt.

Nhiều tháng sau đó, bạn nhận thấy các viên chức chính phủ nhân dân nói chung dần dần thay đổi thái độ với bạn và công ty của bạn. Họ trở nên bớt thân thiện, hay lẩn tránh và ít hợp tác. Bạn hỏi dàn nhân viên người Hoa về chuyện đó nhưng họ thấy không có gì là bất bình thường cả.

Vậy điều gì đang có thể xảy ra? Tại sao nhân viên người Hoa không thể để ý đến điều đó? Bạn có thể làm gì để cải tạo mối quan hệ với chính phủ và nhân dân Luau?

CHƯƠNG 12

QUYỀN LỰC CẠNH TRANH & PHÂN PHỐI

Nếu như có một sự kiện vĩ đại ở thời đại chúng ta thì đó chính là sự xuất hiện của thị trường quốc tế thực sự đầu tiên và cuộc chiến giữa các quốc gia & các khối dẫn đầu về thương mại: Hoa Kỳ, Tây Âu, Nhật Bản, Sing-ga-po - Đài Loan - Hồng Kông - Nam Triều Tiên, Mê-hi-cô - Bra-xin và sắp tới là Trung Quốc.

Trích lược từ "Cuộc chiến thật sự: Chiến trường sắp tới cho nền kinh tế toàn cầu mới và nguyên nhân khiến chúng ta có nguy cơ mất tất cả" của H. Lewis và D. Allison

CÁC MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

Trong chương này các bạn sẽ nghiên cứu:

1. Các lý do tại sao cuộc cạnh tranh quốc tế gia tăng giữa Hoa Kỳ, Nhật Bản, khối EC và các nước mới công nghiệp hóa.
2. Trách nhiệm của chính phủ, cơ chế quản lý, người lao động và người tiêu thụ trong việc đưa nước Mỹ trở lại cuộc cạnh tranh quốc tế.
3. Các thay đổi trong khối EC là cơ sở của châu Âu năm 1992.
4. Tính chất quan trọng của hàng giả.
5. Quá trình phân tích cạnh tranh
6. Các nguồn thông tin cạnh tranh
7. Nguồn nhân lực có sẵn cho các nhà xuất khẩu trực tiếp hoặc gián tiếp hoặc các nhà sản xuất ở ngoài nước.
8. Các khuynh hướng chủ yếu trong bán sỉ và lẻ.

9. Nhập khẩu song song.

10. Yếu tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn nguồn tin.

11. Căn cứ dựa vào đó ban quản trị so sánh các nguồn tin.

Một số từ ngữ & khái niệm chính

- Hệ thống những quyền ưu tiên được tổng quát hóa (GSP)
- Quá trình cạnh tranh quốc gia
- Danh sách các mục tiêu (Super 301)
- Mục tiêu công nghiệp
- Hàng nhập khẩu ngược chiều
- Khu vực kinh tế châu Âu
- Hiệp ước Lóme
- Tình trạng kiệt quệ
- Hàng giả mạo
- Kỹ thuật nghịch đảo
- Tình báo công nghiệp
- Quá trình phân tích cạnh tranh
- Hệ thống thông tin về các đối thủ cạnh tranh (CIS)
- Sogo Shosha
- Công ty thương mại xuất khẩu (ETC)
- Giấy chứng nhận phê bình chất lượng
- Các nhà xuất khẩu liên kết
- Đại lý của nhà sản xuất
- Các nhà phân phối
- Các công ty thương mại
- Nhập khẩu song song
- Thị trường chất xám
- Thị trường thặng dư
- Các siêu thị

NHỮNG ĐIỀU LIÊN QUAN ĐẾN KINH DOANH

ĐÂY LÀ CHIẾN TRANH! Chí ít đó cũng là câu nói của William

Peacock, cựu trợ lý của Quân đội Hoa Kỳ và cựu đại tá trong Quân đoàn Hải quân Dự bị. Ông nói rằng mặc dù xã hội đặt ra nhiều luật lệ để chống lại việc thực thi luật pháp bất công và mục tiêu không phải là tiêu diệt đối thủ cạnh tranh, kinh doanh và chiến tranh vẫn thường đi kèm với nhau. Các nhà điều hành nên áp dụng 9 nguyên tắc trong chiến tranh đã từng mang lại thắng lợi cho các chiến dịch quân sự:

1. Tập trung - phải tập trung sức mạnh của mình vào yếu điểm của địch.
2. Mục đích - phải hiểu rõ điều gì bạn muốn đạt tới.
3. Phòng ngự - một số chiến thắng trong cuộc cạnh tranh nhờ tính thụ động.
4. Tính đơn giản - hãy vạch ra chiến lược đơn giản và rõ ràng cho nhân công của bạn.
5. Tiết kiệm năng lực - giữ lại tiềm lực kinh tế ít nhất vừa đủ để có thể duy trì chức năng điều hành
6. Vận động theo kế hoạch hoặc chiến lược thực hiện - tấn công phía trước mặt, bên sườn hoặc phía sau.
7. Chỉ huy thống nhất - phải phân công các trách nhiệm rõ ràng
8. Bất ngờ - sự tính toán và phối hợp thời gian của trận đánh
9. An ninh - giữ bí mật chiến lược

Thật có lý khi nhiều người đứng đầu công việc điều hành, trong đó có một số người đã được huấn luyện quân sự, đang làm theo các điều qui định trên. Các công ty làm bất cứ điều gì để giữ cho được bí mật các kế hoạch của mình, chẳng hạn như IBM gắn ở mỗi văn phòng của mình 1 tấm bảng với hình vẽ 2 người đang ngồi ăn trưa và cảnh cáo "Hãy thận trọng trong các cuộc nói chuyện tình cờ. Hãy giữ kín bí mật". Và giống như ở trong quân đội, nhiều công ty lắp đặt các hệ thống tình báo. Công ty Motorola đang tìm kiếm nỗ lực tình báo toàn qui mô đã thuê một cựu nhân viên VIA để tổ chức chương trình tình báo. Các nỗ lực tình báo của công ty này đã mang lại kết quả.

Các nhà quản trị cấp cao của công ty trong một cuộc họp với tập thể nhân viên tình báo & các nhà quản trị Âu châu đã nêu lên câu hỏi "Các bạn có quan tâm đến các nhà sản xuất chất bán dẫn Nhật Bản không?" Một quản trị gia Âu châu nói "Tôi có thấy người Nhật vì họ có nhiều hoạt động ở châu Âu. Tuy nhiên họ không mấy năng nổ. Điều này khiến các nhân viên tình báo tự hỏi vì sao người Nhật không năng nổ

với chất bán dẫn như họ đã từng làm với máy video cassette và TV. Motorola cử 1 nhân viên tình báo thông thạo tiếng Nhật sang Tokyo. Bằng cách viếng thăm Đại sứ quán Mỹ và các văn phòng chính phủ khác, tình báo viên biết được các nhà sản xuất điện tử Nhật Bản đã lập kế hoạch trong vòng hai năm tới nhằm tăng gấp đôi vốn đầu tư vào châu Âu cho các thiết bị bán dẫn chứ không phải thiết bị video cassette & TV. Với thông tin này, Motorola đã thay đổi chiến lược của mình và bắt đầu làm việc nhiều hơn với các nhà sản xuất và khách hàng châu Âu, đồng thời cạnh tranh mạnh mẽ với người Nhật trong việc mở thêm công ty ở châu Âu. Kết quả là công ty đã làm tăng phần thị trường của mình cho dù người Nhật đã bắt đầu tấn công vào châu Âu.

Hệ thống những quyền ưu tiên được tổng quát hóa (GSP) là một thỏa thuận dưới sự bảo hộ của GATT cho phép nhiều sản phẩm của các quốc gia đang phát triển được cung cấp miễn thuế cho các nước phát triển.

Cuộc cạnh tranh trên thế giới đang diễn ra khốc liệt, tổng số bốn quốc gia cùng với các nhóm quốc gia đặc biệt mà các xí nghiệp của họ đang cạnh tranh với nhau trên khắp thế giới đã xuất hiện, đó là: (1) Hoa Kỳ, (2) Cộng đồng châu Âu, (3) Nhật Bản và (4) Các nước đang công nghiệp hóa (NICS), đặc biệt là Nam Triều Tiên, Đài Loan, Hồng Kông và Singapore (xem dẫn chứng ở đầu chương này).

"Khi nền mậu dịch Hoa Kỳ bị các nước công nghiệp hóa ở Châu Á làm thâm thủng lên đến 37 tỉ đô la vào năm 1987 (chiếm 22% tổng số tiền thiếu hụt của ngành mậu dịch Hoa Kỳ), nước Mỹ đã quyết định chuyển số tiền trên sang các quốc gia đang phát triển theo chương trình mậu dịch GSP bắt đầu năm 1989. Theo chương trình GSP, sản phẩm từ 140 quốc gia không được đối xử ưu tiên ở các thỏa hiệp khác được cung cấp miễn thuế cho hầu hết các quốc gia phát triển. Trong vòng đàm phán Uruguay, các thành viên hiệp ước GATT khác cũng nhận thấy rằng bốn quốc gia trên đã tự đặt tiêu chuẩn".

QUÁ TRÌNH CẠNH TRANH Ở CẤP ĐỘ VĨ MÔ (Cạnh tranh Quốc gia)

> *Sự cạnh tranh quốc gia (vĩ mô) là khả năng các nhà sản xuất của một quốc gia cạnh tranh thành công trên thị trường thế giới và cạnh tranh với hàng nhập khẩu ở ngay thị trường nội địa.*

Một mối quan tâm mới về khả năng cạnh tranh của một số quốc gia đã nảy sinh ở Hoa Kỳ, cộng đồng Châu Âu và gần đây hơn nữa là

Nhật Bản. Đương nhiên các quốc gia không cạnh tranh lẫn nhau mà là các công ty của họ. Tuy nhiên do bởi hầu hết các điều kiện kinh tế xã hội cũng như các hành vi chính trị đều ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh trên thị trường thế giới của tất cả các xí nghiệp trong một nước cho nên thật là thuận lợi để nói về "sự cạnh tranh quốc gia".

HOA KỲ

Mặc dù sự chậm trễ trong công cuộc cạnh tranh quốc gia không thể hiện rõ cho đến những năm 80, nó đã bắt đầu từ thập niên 70. Trong suốt thời gian đó, hàng nhập khẩu chiếm vị trí lớn hơn trên thị trường, nhưng nó được đền bù bởi sự gia tăng của thị trường xuất khẩu thu về được đô la với giá trị bị sụt giảm tương ứng với các ngoại tệ chính ở tỷ lệ trung bình hàng năm là 2,5%. Tuy nhiên khi tỷ giá đô la tăng lên vào đầu thập niên 80 thì giá của một đơn vị lao động cũng tăng theo, dẫn đến việc hàng hóa nhập khẩu tăng và hàng Mỹ xuất khẩu giảm, đến năm 1985, khi đồng đô la lại một lần nữa xuống giá - giá lao động lại bắt đầu giảm và hàng xuất khẩu của Mỹ lại cạnh tranh được trên thị trường quốc tế.

Trong những năm này, các xí nghiệp của Mỹ đầu tiên đã phải trải qua sự gia tăng cạnh tranh trong nước do các xí nghiệp Châu Âu và Nhật Bản mua lại các xí nghiệp Hoa Kỳ vì đồng đô la rẻ khiến giá các xí nghiệp Mỹ không đắt lắm so với tiền của các nước trên. Hơn thế nữa, tầm vóc của thị trường những nguyên liệu thô sẵn có cùng với thị trường vốn được phát triển và sự ổn định về chính trị hợp vào với nhau lôi cuốn nguồn đầu tư nước ngoài to lớn làm phát sinh các đối thủ cạnh tranh mới và tăng sức mạnh cho các đối thủ cũ.

Khi tỷ giá đồng đô la tăng lên, các xí nghiệp Hoa Kỳ đã kinh qua khó khăn trong cuộc cạnh tranh ở cả thị trường trong nước lẫn ngoài nước thì chủ trương bảo vệ nền công nghiệp trong nước xuất hiện thúc đẩy thêm các nhà đầu tư nước ngoài xây dựng cơ sở hoạt động tại Mỹ. Lẽ dĩ nhiên khi đồng đô la một lần nữa giảm giá vào cuối thập niên 1970, các xí nghiệp nước ngoài đang cung cấp hàng xuất khẩu cho thị trường Hoa Kỳ cảm thấy khó lòng cạnh tranh nổi với giá cả hàng nội địa và do vậy họ gắng sức thích nghi với nền sản xuất Hoa Kỳ. Những ai không bị mất doanh số bán và lợi nhuận thì họ cắt giảm giá để duy trì cạnh tranh. Các nhà xuất khẩu mặt hàng kỹ thuật cao cấp của Nhật bao gồm xe ô tô, đồ điện tử, máy vi tính phải mất trên 40$ lợi nhuận khi họ cố gắng đáp ứng với giá cả ở Mỹ trong lúc đồng Yên từ 260 đồng/1 đô la đến 123 đồng/1 đô la chỉ trong hai năm.

Mặc dù việc đồng đô la có giá quá cao là một trong những nguyên nhân chính dẫn đến sự giảm thiểu cạnh tranh ở Hoa Kỳ, đó vẫn không phải là nguyên nhân chính. Một số các yếu tố không định giá được như chất lượng, phân phối, thời gian, dịch vụ sau khi bán, sự cung cấp đáng tin cậy và các hàng rào thương mại đối với hàng xuất khẩu của Mỹ cũng bị qui trách nhiệm. Một điều hiển nhiên là để gia tăng hàng xuất khẩu của Mỹ thì chính phủ, cơ chế quản trị và người lao động phải có các biện pháp chấn chỉnh hợp lý.

Chính phủ: Các viên chức chính phủ đã vài lần gây áp lực với các chính phủ khác để họ giảm bớt các hàng rào thương mại và khuyến khích nền kinh tế của họ gia tăng nhu cầu về hàng xuất khẩu của Mỹ. Kết quả của nỗ lực này là việc nước Đức cắt giảm tỷ lệ chiết khấu Nhật thực hiện nhiều biện pháp tài chính và tiền tệ nhằm khuyến khích tiêu dùng. Chính phủ Hoa Kỳ cũng đang sử dụng đòn trả miếng một cách hiệu quả hơn. Điều này khiến cho Nhật Bản phải ngưng bán hạ giá các sản phẩm bán dẫn cho thị trường thế giới thứ ba và phải mở cửa thị trường viễn thông cho các xí nghiệp của Mỹ. Đòn trả miếng thậm chí được sử dụng tốt hơn ở Đài Loan và Nam Triều Tiên bởi vì họ phụ thuộc vào thị trường Hoa Kỳ nhiều hơn Nhật Bản. Cả hai nước đó đã hạn chế một số hàng rào thương mại và ra các đạo luật mới để bảo vệ quyền sáng chế của Mỹ, điều này rất quan trọng vì có nhiều mặt hàng bắt chước của Mỹ một cách bất hợp pháp.

Danh sách các mục tiêu (Super 301) là điều khoản 301 của Đạo luật Mậu dịch Hoa Kỳ năm 1988 yêu cầu đại diện mậu dịch hoa Kỳ soạn ra danh sách các quốc gia hạn chế có hệ thống sự tấn công của hàng Mỹ vào thị trường của họ.

Danh sách các mục tiêu: Chiếu theo điều khoản 301 Đạo luật Mậu dịch năm 1988 gọi tắt là "Super 301", đại diện ngành mậu dịch Hoa Kỳ là ông Carla Hills đã đặt Nhật Bản, Ấn Độ và Braxin vào danh sách các hội viên mậu dịch không công bằng tháng 5-1989, đặc biệt Nhật Bản bị cho là quá bất công trong việc chống nhập khẩu vệ tinh, siêu máy tính và lâm sản; Braxin thì đòi hỏi các giấy phép nhập khẩu (để bảo vệ nền công nghiệp địa phương, nước này từ chối đến 90% các đề nghị nhập khẩu hàng hóa tư bản); và Ấn độ thì lập ra nhiều hàng rào ngăn cản đầu tư nước ngoài và các công ty bảo hiểm ngoại quốc. Đạo luật đòi hỏi chính phủ phải thương lượng với các quốc gia này về các điểm phải cụ thể trên và phải bắt họ chịu các hình phạt về mậu dịch nếu họ không chịu giải quyết. Các viên chức lưu ý đến dấu hiệu tiềm tàng của Đạo luật mậu dịch mới nhằm mở cửa các thị trường vào việc

Nam Triều Tiên và Đài Loan gần đây đã có các nhượng bộ hòng xóa tên mình khỏi danh sách. Chính phủ Mỹ đặt tám quốc gia (trong đó có Braxin vì những hành vi mậu dịch khác) vào danh sách ưu tiên thường trực sẽ được xét lại tám tháng một lần và hai mươi lăm quốc gia vào danh sách thường trực. Châu Âu đã có sẵn trong danh sách nhưng một số người nói rằng danh sách các nước châu Âu đang tụt xuống vì các lý do chính trị.

Những phàn nàn về chính phủ Hoa Kỳ. Hoa Kỳ cũng chịu sự tấn công của các nước thành viên mậu dịch về việc Hoa Kỳ phớt lờ các qui định của GATT trong lúc khăng khăng đòi GATT củng cố các thủ tục tranh chấp. Vào năm 1988, một cuộc hội nghị của GATT cố các thủ tục tranh chấp. Và năm 1988, một cuộc hội nghị của GATT đã tán thành khiếu nại của EC rằng điều khoản 337 Đạo luật Mậu dịch năm 1988 của Hoa Kỳ phân biệt đối với những nhà sáng chế không phải người Mỹ. Tại bốn cuộc họp của GATT sau đó, các đại diện Hoa Kỳ đã làm trở ngại việc đọc báo cáo trên. Một số quốc gia cùng phàn nàn về sự hạn chế của Mỹ đối với hàng ô tô, hàng dệt và sắt thép nhập khẩu.

Những nỗ lực khác của chính phủ nhằm cải tạo sự cạnh tranh của Hoa Kỳ bao gồm (1) nghiêm khắc bắt tuân theo các luật lệ về hạ giá các sản phẩm (2) tập trung vào việc cải tạo hệ thống giáo dục quốc gia, và (3) cố gắng hoàn tất việc giảm bớt các qui định trong công nghiệp (như trong ví dụ về một ngành công nghiệp buôn bán, một nhà bán lẻ ở Dallas đã nhập quần jean từ Đài Loan với chi phí rẻ hơn là mua từ các nhà sản xuất ở El Vaso, bang Texas.

Chính phủ phải làm nhiều hơn nữa: Tuy thế các nhà phê bình khẳng định còn nhiều việc nữa cần phải làm. Một vài kinh tế gia cho rằng việc khó khăn nhất mà chính phủ phải làm để giảm bớt sự thâm thủng mậu dịch là cắt giảm sự thâm thủng ngân sách liên bang, qua đó giảm thiểu số tiền mà chính phủ tiêu phí. Nhưng những người khác lại khẳng định rằng: tình trạng thâm thủng mậu dịch tồn tại do nền kinh tế lớn mạnh của Hoa Kỳ phát sinh nhu cầu về hàng nhập khẩu nhiều hơn lượng hàng xuất khẩu của Mỹ mà chỉ những nền kinh tế nước ngoài yếu kém hơn mới mua. Thật ra, người ta đã tính được rằng nếu hoạt động kinh tế ngoài nước Mỹ tăng lên 1% thì cán cân mậu dịch của Mỹ sẽ tăng 10 tỷ đô la mỗi năm.

Tuy nhiên việc nghiên cứu chất Consorticun được cho phép ở Hoa Kỳ và thật ra chính phủ khuyến khích việc chế tạo chất đó. Gần đây công ty AT và T, IBM và trường đại học MIT đã tuyên bố tìm ra chất siêu dẫn cho hàng điện tử siêu dẫn và sẽ cạnh tranh với người Nhật

trong quá trình thương mại hóa chất siêu dẫn có nhiệt độ cao. Hơn 100 công trình nghiên cứu chất siêu dẫn được các xí nghiệp Hoa Kỳ tổ chức để tạo điều kiện thuận lợi cho việc phát triển các sản phẩm từ máy điện toán đến bóng đèn điện. Chính phủ đang thúc hối ngành công nghiệp tìm ra chất siêu dẫn để phát triển vô tuyến truyền hình có độ chỉnh lý cao, một lĩnh vực mà nền công nghiệp Nhật Bản vừa có những bước tiến đáng kể.

Mục tiêu công nghiệp: Chính phủ vẫn có thể làm nhiều điều hơn để ủng hộ các công ty Hoa Kỳ trong việc đối mặt với sự cạnh tranh của các ngành công nghiệp có mục tiêu. "Mục tiêu công nghiệp" là chính phủ thi hành việc giúp đỡ các ngành công nghiệp chọn lọc phát triển bằng nhiều phương cách khác nhau, mục tiêu này đang phổ biến ở Châu Âu và Nhật. ví dụ như nước Pháp đã hiện đại hóa ngành công nghiệp đường sắt của mình bằng cách hiện đại hóa hệ thống đường ray. Các hợp đồng về trang thiết bị chỉ được giao cho các nhà cung cấp người Pháp mà thôi. Trước tiên bằng việc xây dựng cơ sở nội địa hùng mạnh, các nhà cung cấp người Pháp đã sẵn sàng cho thị trường xuất khẩu. Càng ngày thị trường của Pháp và Nhật do cả hai thị trường này được chính phủ ủng hộ cho các ngành công nghiệp mục tiêu. Một ngành công nghiệp khác được các nước Âu châu mục tiêu hóa là ngành sản xuất máy bay cho AIRBUS ước lượng thu được 6 tỷ đô la tiền trợ cấp kể từ những năm 70. Một nhân viên hãng Boing khẳng định rằng "Hãng AIRBUS được phép bắt đầu một chương trình mà không cần đầy đủ giấy phép và tỷ lệ sản xuất của hãng có thể đánh gục nhà sản xuất Hoa Kỳ".

Nhiều lời buộc tội nổi lên cho rằng Nhật đặt mục tiêu cho ngành hàng không của mình vươn lên tầm thế giới khi hãng General Dynamics công bố kế hoạch liên kết với công ty công nghiệp nặng Mitsubishi để thiết kế và sản xuất loại máy bay Fsx, một dạng cải tiến của F-16, một loại máy bay chiến đấu của Mỹ. Thay vì mua máy bay F-16 của hãng General Dynamics như các đối thủ cạnh tranh nghĩ, chính phủ Nhật lại muốn Nhật - Mỹ hợp tác để phát triển loại máy bay mới. Nhật đảm bảo rằng phía Mỹ sẽ được 40% sản phẩm máy bay cũng như 40% phần nghiên cứu và phát triển. Mitsubishi cũng sẽ cung cấp hệ thống ra đa và chiến tranh điện tử tân kỳ mà hiện tại Hoa Kỳ chưa có. Hơn thế nữa, loại F-16 có phần mềm vi tính điều khiển được hệ thống bay và vũ khí của máy bay. General Dynamics dự tính thu về được 480 triệu đô la từ chương trình phát triển máy bay mới và 2 tỷ đô la từ 130 sản phẩm máy bay chiến đấu. Mặc dù một số đại biểu quốc hội phản đối

việc bán đi những công nghệ Hoa Kỳ, tổng thống Bush vẫn ủng hộ đồ án trên.

Như vậy các bạn có thể thấy rằng vai trò của chính phủ trong hoạt động cải tạo vị trí cạnh tranh của nền công nghiệp Hoa Kỳ vô cùng quan trọng; tuy nhiên vẫn còn nhiều điều mà bộ máy quản trị, người lao động và người tiêu thụ cần phải thực hiện.

Ban quản trị: Giám đốc các công ty phải làm cho sản phẩm có chất lượng và việc tăng năng suất là những ưu tiên hàng đầu. Họ cũng phải chuẩn bị các kế hoạch chiến lược dài hạn, và họ phải năng nổ hơn để đọ sức với cạnh tranh nước ngoài.

Có một sự thay đổi quan tâm trong việc bằng cách nào mà các nhà hành pháp Hoa Kỳ ước định được nguy cơ khả năng cạnh tranh của Mỹ đi xuống. Cuộc thăm dò 500 tổng giám đốc của báo Fortune cho thấy hầu như tất cả đều tin rằng đó là lỗi của họ khi được hỏi về những bước quan trọng nhất nền công nghiệp Hoa Kỳ, có thể thực hiện để tạo khả năng cạnh tranh với thế giới của mình, 30% đã trả lời "cải tiến chất lượng", 29% trả lời "cải tiến năng suất", và 21% trả lời "tăng cường nghiên cứu phát triển và hiện đại hóa các thiết bị máy móc". Một nhà chức trách phê bình "Chúng ta bào chữa quá nhiều hơn là làm ra các sản phẩm để phục vụ cho thị trường ngoài nước". Ông nhất trí với Tom Perts (tác giả cuốn "Một nhẫn nại cho sự tuyệt hảo") rằng các xí nghiệp của Mỹ không tự mở rộng nhằm đáp ứng các nhu cầu của Nhật là một ví dụ cho lý do thất bại của các nhà sản xuất ô tô Hoa Kỳ nhằm bán nhiều xe hơi sang Nhật: họ không chịu lắp tay lái ở bên phải (người Nhật lái xe bên lề phải) và kết luận người Nhật không mua xe hơi Hoa Kỳ vì họ không thích chúng.

NHÌN RA THẾ GIỚI

3M tự xác định vị trí phát triển lâu dài.

Công ty Minnesto Mining và Manufacturing (3M) làm ra 60.000 sản phẩm với tổng thu nhập năm 1988 là 10,6 tỷ đô la, tăng 12% so với năm 1987. Các tổ chức hoạt động ở 50 nước thu về 40% doanh số bán và 41% lợi nhuận trong bản nghiên cứu hàng năm của tờ Fortune, 3M đứng hàng thứ 6 trong danh sách 306 công ty được nể trọng nhất. Nó thường nêu gương về việc đổi mới sản phẩm. Thật vậy các, nhà nghiên cứu được khuyến khích bỏ ra 15% thời gian của mình để theo đuổi các dự án "con cưng" có thể thu lợi nhuận trong một thời gian ngắn. Một khuyến khích

sáng kiến khác là 25% doanh số bán hàng năm thu được từ các sản phẩm được phát triển năm năm trước nó. Bên cạnh việc tung ra các sản phẩm mới, các nhà nghiên cứu còn phải bảo vệ và mở rộng loạt hàng mới để luôn luôn dẫn đầu các đối thủ cạnh tranh.

Nhưng không phải mọi chuyện đều suôn sẻ. Vào năm 1970, 3M chiếm 30% thị trường từ do chính công ty phát triển ra. Tuy nhiên chỉ trong vòng 5 năm các nhà sản xuất Nhật Bản như Maxell và TDK đã chiếm gần hết thị trường đó.

Hiện nay 3M đang trong cuộc chiến mới với băng video Nhật Bản. Công ty biết người Nhật nghĩ rằng họ có khả năng loại 3M ra khỏi thị trường băng từ bằng giá cực rẻ, nhưng lần này 3M vẫn theo kịp mức giá của họ. Công ty đang tích cực cải tiến chất lượng và hiệu năng sản xuất băng và dĩa - chiếm đến 22% tổng số vốn. Công ty cũng đang tập trung mạnh vào khâu bao bì, quảng cáo và chiều thị. Giám đốc cửa hàng của chi nhánh TDK tại Mỹ cho biết "Tôi chưa bao giờ chứng kiến một nỗ lực mãnh liệt nhường này".

Công ty rồi sẽ chiến thắng trong cuộc chiến này vì hiện giờ nó là nhãn hiệu đứng đầu sản xuất ở Hoa Kỳ với 19% cổ phần thị trường Hoa Kỳ và chiếm 13% thị trường thế giới. Một sự thay đổi đầy kịch tính là 3M thôi không gian vốn đầu tư vào những dự án không đạt đến tiêu chuẩn "lãi trên vốn đầu tư" (ROI). Phó giám đốc tập đoàn chịu trách nhiệm về những sản phẩm băng đãi một mực cho rằng 3M sẽ không chịu nhượng bộ "Chúng tôi đang xác định vị trí của mọi việc về lâu về dài".

Những chuyện tưởng tượng về Marketing. Tuy nhiên theo một tác gia cho biết thì việc "lắp tay lái ngược chiều" chỉ là một chuyện tưởng tượng về Marketing. Ông khẳng định trong thực tế, hầu hết những người Nhật mua xe Mercedes hoặc xe BMW đều thích tay lái ở bên trái hơn. Đồng thời đó là một dấu hiệu của địa vị xã hội. Nếu bạn được cho một chiếc xe Rolls Royce, bạn có bỏ qua sự bất tiện của tay lái ở bên phải không? Hãng Honda bán gấp những chiếc Accords làm từ Mỹ mà mình vừa mang vào Nhật bởi vì theo một tác gia Nhật Bản thì "Loại xe này hớp hồn giới trẻ với tay lái bên trái và nội thất xa xỉ bởi vì nó "không giống những chiếc xe khác ở Nhật". Đây chỉ là một trong số những "hàng nhập khẩu ngược chiều" đang gia tăng ở Nhật.

Người lao động. Người lao động cũng cần có tầm nhìn xa và các nghiệp đoàn đã làm điều đó trong những năm gần đây. Có sự gia tăng đáng kể trong việc người lao động muốn làm việc với ban giám đốc hơn

thay vì giữ vai trò đối nghịch truyền thống của mình. Một ví dụ là các nguyên tắc làm việc được nới lỏng hơn. Công nhân có thể được chuyển sang khu vực làm việc khác khi cần thiết và có thể làm một công việc ngắn hạn giản đơn thay vì phải gọi một công nhân tạm thời làm việc đó trong khi những công nhân kia chỉ chờ và không làm gì cả. Nỗ lực của các quản trị viên trong việc chia lợi nhuận cho công nhân tham gia quyết định về chất lượng và các cuộc họp lưu động đã góp phần vào sự thay đổi quan điểm trên.

Người tiêu thụ. Vai trò của người tiêu thụ có tính chất quyết định trong ngành công nghiệp xe hơi Hoa Kỳ. Mặc dù xe hơi của Mỹ có giá thành rẻ hơn các mẫu xe ngoại quốc, người mua hàng ở Mỹ dường như làm lơ sự thuận lợi về giá cả. Kết quả là thị trường chung của Ford, GM và Chrysler tiếp tục suy giảm xuống dưới 70% như hiện nay. Người ta mua một chiếc xe Toyota Camry có động cơ bốn xy-lanh, máy điều hòa, điều chỉnh tốc độ hợp lý và hệ thống AM/FM với giá 16.562 đô la trong khi đó họ có thể mua một chiếc Pontiac Bonneville LE lớn hơn và cũng có những bộ phận như Toyota nhưng còn có thêm máy V-6, hệ thống chuyển đổi tự động và cửa kính năng lượng chỉ với giá 16.429 đô la. Khi được hỏi lý do, một người mua xe đã trả lời: "Tôi có một chiếc Toyota 1982. Nó đã dùng được 7 năm và chạy được 93.000 dặm chỉ với bảo quản tối thiểu. Tôi rất thích chúng". Những người mua xe hơi ngại rõ ràng không nhận ra rằng tất cả xe hơi của Mỹ điều có chất lượng tốt. Một người bán xe lớn tuổi nói "Bây giờ thì chất lượng của chúng ta tốt rồi. Tuy nhiên một vài năm trước đây, khách hàng đã nối đuôi nhau vào để tu sửa xe của mình".

Tuy nhiên không chỉ có các nhà sản xuất ô tô Hoa Kỳ là gặp phải khó khăn trong việc thuyết phục khách hàng Mỹ mua sản phẩm của mình. Đây là một ví dụ về căn bệnh ảo giác. Một thư ký ở Chicago nói "Tôi rất bất bình về việc người nước ngoài đến và tiếp quản đất nước chúng ta". Nhưng gần đây cô đã mua một ti vi màu và một đầu máy video hiệu Mitsubishi. Trong lúc đó, công ty Matsushita lại xuất khẩu ti vi làm tại Mỹ sang Nhật Bản.

Hầu hết các nhà sản xuất Nhật Bản không gặp phải khó khăn này. Mặc dù giới trẻ Nhật sính chuộng hàng hóa nhập khẩu, người tiêu thụ Nhật nói chung dường như có khuynh hướng bài hàng ngoại như thủ tướng Nhật rút ra được khi ông cố gắng cổ vũ họ mua hàng Mỹ nhập khẩu hòng làm giảm số thặng dư mậu dịch của Nhật đối với Mỹ. Ở Tokyo, một ông 50 tuổi xem một dàn máy CD làm tại Triều Tiên với giá chưa bằng phân nửa sản phẩm cùng loại của Nhật. Ông nhún vai và trả

lại dàn máy đó. Ông nói "Không. Tôi sợ rằng nó có thể vị vỡ".

CỘNG ĐỒNG CHÂU ÂU

Hiệp ước Lomé là một thỏa thuận giữa 66 nước Phi châu, Caribê và Thái Bình Dương (ACP) và khối EC trong đó 92,2% hàng xuất khẩu của ACP sẽ nhập miễn thuế vào khối EC.

Theo cơ cấu của cộng đồng châu Âu thì một thị trường được tạo nên bởi 6 quốc gia. Thị trường rộng lớn này không chỉ thu hút các đối thủ cạnh tranh mới từ bên ngoài châu Âu, mà còn dễ dàng mang lại cho các xí nghiệp trước kia chỉ bán cho một nước thành viên thêm năm thị trường nữa. Cạnh tranh gia tăng khi cộng đồng thu nạp Hy Lạp năm 1981 và mạnh hơn nữa khi Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha nhập năm 1986. Hơn nữa, các nhà sản xuất ra sản phẩm công nghiệp - chứ không phải nông nghiệp - phải đương đầu với sự cạnh tranh của các nước thành viên FFTA khi khu vực Kinh tế châu Âu, liên kết các nước thành viên EC và EFTA, được thành lập năm 1984.

Một sư hòa giải có tính chất ưu tiên là "Hiệp ước Lomé", gần giống với Hệ thống định vị toàn cầu, bắt đầu vào năm 1974. Đây là chính sách viện trợ, mậu dịch và đầu tư giữa 66 nước Phi châu, Caribê và Thái Bình Dương (ACP) với khối EC được sửa đổi 5 năm một lần. Hầu như tất cả hàng xuất khẩu của ACP vào khối EC được miễn thuế và không hạn chế số lượng.

Sự cạnh tranh từ phía Nhật. Nền công nghiệp châu Âu cũng gặp phải sự cạnh tranh từ bên ngoài khối EC. Các nhà sản xuất xe hơi Nhật Bản đã bán được rất ít xe hơi cho châu Âu vào thập niên 70 và đang bắt đầu gia tăng phần thị trường của mình ở bất cứ nơi nào nước thành viên EC cho phép quota nhập. Ở các nước mà họ được tự do lấn tới như Ailen, Hà Lan và Đức thì họ là những đối thủ cạnh tranh ác liệt. Chẳng hạn như ở Ailen, người Nhật chiếm 43% thị trường, nhưng ở Ý do có thỏa thuận với Nhật để hạn chế xe hơi nhập khẩu, hàng nhập khẩu chỉ chiếm 0,5%. Pháp chỉ cho phép 3%, Anh quốc 10% và Tây Ban Nha 1%. Việc đối xử nghiêm khắc với Nhật bản được trù tính để ngăn cho xe hơi của Ý khỏi bị bị trường xe Nhật tràn lên lấn át ngay sau Thế chiến II. Bất chấp các luật lệ nghiêm khắc, Nhật vẫn đang bán một triệu xe hơi cho khối EC - mỗi năm với tổng số cổ phần thị trường lên tới 11%. Người Âu nói rằng Âu châu đã trở thành mục tiêu xuất khẩu chính của Nhật bởi vì Hiệp ước Tự ý Ngăn trở của Hoa Kỳ hạn chế xe hơi xuất khẩu đến thị trường Hoa Kỳ.

Nhiều xí nghiệp của Nhật đã thiết lập các điều kiện sản xuất thuận lợi ở Mỹ vì sự đe dọa của chế độ bảo vệ nền công nghiệp trong nước, khoảng 400 xí nghiệp cũng bắt đầu sản xuất tại các nước EC. Một điều lý thú là mặc dù có chỉ thị cho tất cả các nhà sản xuất ô tô Nhật Bản phải xây dựng xưởng sản xuất ở châu Âu, chỉ có duy nhất công ty Nissan là có một nhà máy ở Anh. Trái lại, hãng General Motors và hãng Ford có một loạt các nhà máy ở châu Âu từ nhiều năm nay. (GM khởi đầu ở Đan Mạch năm 1923 và Ford ở Anh năm 1911).

Không chỉ riêng công nghiệp ô tô: Ô tô chỉ là một khía cạnh trong cuộc tấn công dữ dội của Nhật vào châu Âu. Cũng như ở Mỹ, hàng nhập khẩu của Nhật gần như làm tê liệt ngành công nghiệp ô tô châu Âu. Máy ảnh và đồng hồ đeo tay của Nhật làm thống soái thị trường. Các linh kiện ti vi màu được sử dụng ở châu Âu đều do các công ty điện tử Nhật Bản làm ra với phương tiện sản xuất ngay tại châu Âu.

Kể từ năm 1982, hàng xuất khẩu của Nhật sang châu Âu tăng gấp đôi - từ 17 tỷ lên đến hơn 40 tỷ đô la. Các xí nghiệp châu Âu đã phản ứng, khởi đầu là một làn sóng chỉ trích việc hạ giá sản phẩm để hối thúc cộng đồng châu Âu tăng thuế chống hạ giá. Các viên chức châu Âu và cả Hoa Kỳ phàn nàn rằng các công ty Nhật đang trốn tránh các hình phạt hạ giá sản phẩm bằng cách nhập khẩu các linh kiện với giá rẻ và lắp ráp với chi phí rất thấp. Sự đòi hỏi cao hơn về lượng hàng của địa phương sẽ làm hoạt động này ngưng lại, nhưng nó cũng sẽ đẩy nhanh việc đầu tư vào địa phương của các nhà sản xuất linh kiện rời Nhật Bản, và điều này sẽ làm giảm lợi nhuận mà các xí nghiệp châu Âu mong đợi từ điều khoản này. Thật ra, luật lệ của thị trường chung quy định bất cứ chiếc xe hơi nào có tối thiểu 60% phụ tùng của châu Âu thì được xem như do châu Âu làm ra và vì vậy được miễn các thủ tục. Tuy các nhà sản xuất Pháp và Ý nài ép lên 80% vì ở mức đó, họ tin rằng Nissan sẽ gặp khó khăn trong việc duy trì ưu điểm về giá và chất lượng vượt lên các nhà sản xuất Âu châu. Thế còn số phận của các xe hơi Nhật làm tại Mỹ thì sao? Ông Agneli chủ tịch Fiat cho biết "Xe hơi Mỹ xuất khẩu được hoan nghênh ở châu Âu - phải nói thêm rằng đó là sản phẩm của Mỹ chứ không phải xe Nhật làm tại Mỹ". Nói cách khác, xe Nhật làm tại Mỹ sẽ phải tăng lượng phụ tùng của Mỹ trung bình từ 55% như hiện nay để được công nhận là hàng Mỹ xuất khẩu ở châu Âu.

Sự cạnh tranh từ phía Mỹ. Các xí nghiệp châu Âu đương đầu với cạnh tranh của hàng nhập khẩu Mỹ giống như họ đã chịu từ phía Nhật, nhưng khác với Nhật, các công ty Mỹ đã có các phương tiện sản xuất đặt ở châu Âu từ lâu. Xe của GM và Ford sản xuất tại châu Âu cạnh

tranh trên thị trường ô tô; các nhãn hiệu như Heinz, Kodak và Coca-Cola là các tên rất thân thuộc; các nhà sản xuất máy điện toán IBM và Digital Equipment chiếm ưu thế trên thị trường Âu châu. Có lẽ do bởi sự thắt chặt quan hệ văn hóa và chính trị lâu năm cộng với việc các công ty đa quốc gia châu Âu được tự do đầu tư vào Hoa Kỳ với rất ít chướng ngại mà các công ty Mỹ nói chung được công nhận chính đáng ở châu Âu. Thỉnh thoảng các cuộc chiến giữa khối EC và Mỹ về "gà", "mì" và "hoa quả" không gây tác động nghiêm trọng đến các chi nhánh của các công ty tầm cỡ thế giới của Mỹ ở châu Âu.

Tuy nhiên các chính phủ Âu châu đang bảo vệ cho các công ty quốc gia bất kỳ chống lại sự cạnh tranh của Mỹ. Họ đã giúp đỡ Airbus trong cuộc chiến chống Boeing và cấp vốn cho tập đoàn Joint Eurpean Submicron Silicon (JESSI) nghiên cứu chất siêu bán dẫn để giúp đỡ các công ty Âu châu cạnh tranh với các đồng nghiệp Mỹ và Nhật. IBM chiếm 35% thị trường châu Âu muốn gia nhập JESSI nhưng họ từ chối bởi vì tập đoàn Sematech - sản xuất siêu dẫn là tập hợp các công ty Texas Instruments, IBM, Motorrola, Intel, LSI Logioc và AT và T không chấp nhận người nước ngoài. Tuy nhiên điều quan trọng nhất đối với tất cả các xí nghiệp của Hoa Kỳ là cộng đồng châu Âu đang chuẩn bị cho châu Âu 1992.

Châu Âu 1992 có ba thay đổi xảy ra là cơ sở của châu Âu 1992.

1. Người Âu bắt đầu nhận thấy họ không thể cạnh tranh nổi với Hoa Kỳ và Nhật Bản khi mà các thị trường của EC bị chia cắt.
2. Các quốc gia EC thỏa thuận tin cậy lẫn nhau để ra quyết định được đa số bỏ phiếu chứ không phải được nhất trí như yêu cầu trước kia.
3. Họ nhận ra rằng 12 quốc gia thành viên chỉ có thể trở thành thị trường đơn nếu bảo đảm an ninh, y tế và các tiêu chuẩn khác.

Một trong số các tổng hợp hóa về châu Âu 1992 là cuộc cạnh tranh sẽ khốc liệt hơn nhiều và nó sẽ xuất phát từ các xí nghiệp châu Âu được đẩy mạnh nhờ sự hợp nhất, các xí nghiệp của Mỹ và Nhật đang đổ xô tới thiết lập cơ sở trong khối EC. Trái lại, bất chấp sự bảo đảm của EC, nhiều người cho rằng "pháo đài châu Âu" là mối đe dọa thực tế bởi vì toàn bộ mục đích của châu Âu 1992 là làm cho EC trở thành siêu lực kinh tế thật sự. Như một đại diện của công ty British International Computers nói "Chúng tôi sẽ mua hàng từ nguồn của châu Âu bất cứ lúc nào có thể. Chúng tôi muốn phát huy nguồn lực thứ ba như Mỹ và Nhật, thật tình chúng tôi sẽ sử dụng lại những phương pháp mà họ đã dùng

trong nhiều năm".

Một cố vấn tại các văn phòng của phái đoàn EC ở Tokyo đã tuyên bố một câu làm nhiều xí nghiệp của Nhật phải bứt rứt: "Chúng tôi có thể phát huy một cách chính đáng chế độ cộng đồng ở những khu vực cụ thể mà thị trường vẫn còn lên xuống thật thường, ở nơi đó chúng tôi không thể đáp ứng được trong giai đoạn thất nghiệp tăng cao để chứng kiến một nền công nghiệp chuyển động dưới lượng hàng xuất khẩu cực lớn mà chúng tôi gánh chịu một cách quá chua cay. "Đây là một điều gì đó mà người Nhật đã hiểu được bởi vì chính họ cũng từng bảo vệ các ngành công nghiệp của mình chống lại cạnh tranh nước ngoài cho đến khi họ trở thành những đối thủ cạnh tranh cỡ thế giới. Thật may mắn cho các công ty có tầm cỡ thế giới của Mỹ và Canada khi Hiệp ước Tự do Mậu dịch Mỹ – Canada sẽ tăng cường sức mạnh cho các nước này trong quan hệ buôn bán với khối EC.

Sự cạnh tranh từ phía các nước châu Á mới công nghiệp hóa. Giống hệt như các xí nghiệp Nhật Bản đã từng làm, các nước châu Á mới công nghiệp hóa gia tăng lượng hàng xuất khẩu của mình – đặc biệt là hàng điện tử, hàng dệt và giày dép – sang châu Âu trong lúc phải đương đầu với áp lực tăng lên từ phía Hoa Kỳ để hạ số thặng dư mậu dịch của mình đối với Hoa Kỳ. Chẳng hạn như những nỗ lực của Triều Tiên nhằm đa dạng hóa các thị trường xuất khẩu của họ đã lấn chiếm thị trường châu Âu với tổng tỷ lệ xuất khẩu trung bình hàng năm lên tới 23% từ năm 1983. Năm 1987, các xí nghiệp Triều Tiên đã bán được 1,7 triệu bếp điện, nhiều hơn con số được sản xuất trên toàn khối EC. Đài Loan, Hồng Kông và Singapo cũng thu được nguồn xuất khẩu lớn. Tiền công lao động thấp và các tỷ lệ hối đoái thuận lợi khiến các nhà sản xuất từ những nước này có thể bán sản phẩm ở mức giá mà các nhà sản xuất châu Âu không thể địch nổi. Hội đồng châu Âu cho biết các nhà sản xuất giày Triều Tiên bán dưới giá các xí nghiệp của Pháp 70% khiến họ có thể bán được 23 triệu đôi vào năm 1987. Châu Âu đánh thuế chống hạ giá gần 30% vào những máy video cassette của Samsung, Daewoo và Goldstar. Do khối EC đang đấu tranh chống lại mức giá sống sượng của Triều Tiên, các xí nghiệp của nước này đang noi gương Nhật Bản trong việc xây dựng hệ thống nhà xưởng ngay tại các nước EC. Thái Lan, mà nhiều người cho rằng sắp tiếp nối các nước NIC Á châu, Ấn Độ cũng đang tăng lượng hàng xuất khẩu sang Âu châu. Một điều đáng quan tâm là các xí nghiệp của Triều Tiên hiện đang chuyển một phần hoạt động sang Thái vì ở đây có lực lượng lao động có học thức và tiền công lao động khá rẻ.

Có 38% nhà máy dệt phải đóng cửa khiến phân nửa số công nhân dệt phải thất nghiệp. Hàng hóa nhập khẩu rẻ và đồng yên mạnh làm cho các xí nghiệp không thể cạnh tranh nổi. Họ tố cáo các nước đang phát triển về việc giảm giá hàng hóa. Nhưng không chỉ trong ngành công nghiệp dệt – cả các thiết bị điện và máy ảnh cũng cùng chịu chung số phận. Đi vào bất cứ khư vực buôn bán đông đúc nào như chợ "K" chẳng hạn, bạn sẽ không còn thấy những sản phẩm ngoại mang nhãn hiệu Nhật. Ngày nay các nhà sản xuất ngoại quốc này gắn thẳng nhãn hiệu của riêng mình lên sản phẩm.

Để cố gắng duy trì cạnh tranh, các nhà sản xuất trong nước đang cắt giảm giá bán (cùng với lợi nhuận) và giá thành, bằng cách sa thải bớt công nhân và chuyển hoạt động ra nước ngoài, nơi tiền công lao động rẻ hơn. Đồng thời họ đóng cửa một số xí nghiệp sản xuất, giảm bớt lương cũng như tiền công làm quá giờ của công nhân. Con số thất nghiệp đạt mức kỷ lục, vì vậy việc kinh doanh thất bại. Các ngành công nghiệp chủ chốt đang kiệt quệ, có nghĩa là đang đóng cửa các xí nghiệp sản xuất và trở thành các tổ chức marketing cho người khác, hầu hết là các nhà sản xuất nước ngoài. Nhiều người than phiền rằng đất nước đang thành một nền kinh tế dịch vụ (26).

Nhật Bản cũng đang đối phó với cuộc cạnh tranh gia tăng.

Đây có phải là nước Mỹ không? Không, đây là Nhật Bản nơi mà nền công nghiệp đang phải đối phó với cuộc cạnh tranh gia tăng trên các thị trường nước ngoài cũng như trong nước. Phần lớn nguyên nhân dĩ nhiên là do đồng yên tăng giá nhưng áp lực từ các công ty thương mại Nhật để xóa các hàng rào luật pháp và hành chính đối với hàng nhập khẩu và đầu tư nước ngoài cũng là một yếu tố chi phối. Chính phủ Nhật phản ứng lại bằng sự cắt giảm thuế xuất khẩu (Nhật hiện có tỷ lệ thuế nhập khẩu trung bình thấp nhất trong các nước phát triển), các sửa đổi trong điều luật tiếp nhận các chi nhánh toàn quyền sở hữu và một loạt các thủ tục hành chánh của chính phủ.

Các hoạt động trên mang lại một bước tiến nữa của các xí nghiệp nước ngoài liên quan đến nền kinh tế Nhật. Ví dụ trong ngành xử lý dữ liệu, 6 công ty đa quốc gia của Mỹ cạnh tranh với các nhà sản xuất Nhật Bản để phân chia thị trường lớn thứ nhì thế giới. IBM đã có lần dẫn đầu thị trường này nhưng rồi lại nhảy xuống hàng thứ 3 sau Fujitsu của Nhật và NEC. Sau khi thực hiện nhiều sửa đổi trong mục tiêu marketing của mình, doanh số của IBM năm 1988 đã tăng lên bắt kịp

với NEC, từ 27% thị trường tăng lên 29% bằng Fujitsu. IBM cũng chiến thắng trong một cuộc tranh giành bản quyền với Fujitsu – công ty chịu chi 833,2 đô-la để được trắng án khi IBM tố cáo nó đã copy hệ thống điều hành máy computer cỡ lớn của IBM một cách bất hợp pháp. Hatachi, đối thủ cạnh tranh đứng hàng thứ 4 cũng phải giải quyết một trường hợp tương tự vào năm 1983.

Một lĩnh vực kinh doanh khác mà các công ty tầm cỡ của Mỹ cũng thâm nhập được thị trường quan trọng là công nghiệp nhà hàng. Các chi nhánh fast-food như McDonald's, Kentucky Fried Chicken và Denny's đã quá thành công ở cái nơi được mô tả là thị trường tỷ đô la đến nỗi chúng làm thay đổi cả thói quen ăn uống của người Nhật. Những công ty tầm cỡ như Avon, Pepsi, Nestle và Coca-Cola cho thấy thị trường Nhật Bản có thể thay đổi được khi thời gian và tiền bạc được sử dụng trước tiên để thăm dò thị trường và sau đó để phát triển thị trường đó. Các công ty Hoa Kỳ có mặt trong hơn 85% của 126 khu vực công nghiệp Nhật Bản, và 12 công ty Hoa Kỳ giữ vị trí dẫn đầu thị trường trong các lĩnh vực của họ.

Đồng yên đắt giá gây ra các khó khăn về xuất khẩu. Thị trường xuất khẩu là nơi các nhà sản xuất Nhật Bản đụng phải sự thách thức lớn nhất. Giá trị của đồng yên tăng từ 260 yên/đô-la năm 1985 tăng lên 123 yên/đo-la năm 1988, khiến cho lợi nhuận của các nhà xuất khẩu giảm xuống hơn 60% cho dù các kết quả được ngụy trang bằng các số thống kê tính theo đô-la, lượng hàng xuất khẩu vẫn sụt giảm. Bởi vì đồng yên tăng giá trị với đồng đô la nhanh hơn lượng hàng tính bằng yên bị sụt giảm, công việc xuất khẩu của Nhật thoạt trông vẻ lạc quan hơn thực trạng của nó.

Những nước mới công nghiệp hóa (NIC) không có đồng tiền tăng giá so với đô la đang tiến hành những cuộc xâm nhập đáng lo ngại vào thị trường xuất khẩu Nhật Bản, đặc biệt là Mỹ. Nam Triều Tiên gia tăng ào ạt lượng máy vô tuyến truyền hình, thép và máy video cassette vào thị trường của mình ở Mỹ và Nhật.

Để đối phó với cuộc cạnh tranh này, các xí nghiệp Nhật Bản đã cố gắng duy trì thị trường xuất khẩu bằng cách chỉ dùng một phần sự tăng giá của đồng yên đối với khách hàng nước ngoài. Ví dụ như hãng Toyota chỉ tăng giá bán ở Mỹ 3 lần vào năm 1986 với tổng số 10% cho dù đồng yên tăng lên 30%. Bên cạnh đó, các xí nghiệp của Nhật đang cố gắng sự cạnh tranh trực tiếp từ các nước mới công nghiệp hóa (NIC) bằng cách hối hả tung ra các sản phẩm mới tinh vi xứng đáng có giá bán cao hơn, chẳng hạn như những chiếc xe hơi đắt tiền và ti vi màn ảnh rộng. Họ

cũng xây dựng thiết bị nhà xưởng ở những nước có giá nhân công rẻ hơn và họ đang tăng số tiền đầu tư của mình vào Mỹ và châu Âu để tự vệ với đồng yên lên giá.

Nhật Bản phải đương đầu với tỷ lệ thất nghiệp chưa từng có vào năm 1987, chính phủ đã bắt đầu nhận ra rằng, để duy trì sự tăng trưởng kinh tế, nước Nhật phải làm giảm sự lệ thuộc của đồng yên vào hàng xuất khẩu và phải mở rộng thị trường nội địa. Việc gia tăng khoản chi của chính phủ và kế hoạch duyệt lại giá thuế là những dấu hiệu chứng tỏ Nhật đang chuyển mình theo hướng trên.

CÁC NƯỚC ĐANG PHÁT TRIỂN

Không chỉ có các nước châu Á mới công nghiệp hóa (NIC) gia tăng mạnh mẽ lượng hàng xuất khẩu mà cả các nước đang phát triển cũng làm như vậy.

Mặc dù sự phát triển xuất khẩu của các nước NIC châu Á không có gì đáng ngạc nhiên, bạn vẫn không thể ngờ rằng những nước như Thổ Nhĩ Kỳ, Thái Lan, Mê-hi-cô và Trung Quốc đã đạt được những thành quả to lớn đến như vậy. Thổ Nhĩ Kỳ đang tiến hành công nghiệp hóa và sẽ trở thành thành viên kế tiếp của EC nếu như Áo không quyết định gia nhập trước. Đặc biệt Braxin có thị trường xuất khẩu hỗn hợp và phần lớn của số tiền 10 triệu đô la dùng để sản xuất hàng xuất khẩu đều rơi vào các nước đang phát triển (42%). Họ đặc biệt lớn mạnh ở châu Phi do bởi sự giống nhau về địa hình, chủng tộc, văn hóa và khí hậu. Braxin bán các sản phẩm như xe hơi, xe tải, xe bọc thép (Bra-xin là nhà xuất khẩu lớn nhất thế giới sau Liên Xô), máy bay, giày dép và các thiết bị xây dựng loại nặng.

Nạn làm hàng giả. Một loại hình cạnh tranh đặc biệt mà các công ty tầm cỡ thế giới ở các quốc gia phát triển và đang phát triển phải đối đầu là nạn làm hàng giả. Việc sử dụng tên của các nhà sản xuất ra các sản phẩm gốc gán cho sản phẩm copy làm cho các chủ nhân chính đang tiêu tốn 70 tỷ đô la hàng năm, tình trạng này đặc biệt phổ biến ở những nước như Triều Tiên, Hồng Kông, Thái Lan và Inđonesia. Mãi cho đến gần đây Đài Loan mới trở thành một trong những nguồn hàng giả chính; người mua sắm không thể phân biệt đâu là hàng của Orange, Pieapple và đâu là hàng của Apple. Nhưng sau 4 năm với hơn 100 điều luật chống lại những kẻ làm hàng giả, công ty Apple đã làm ngưng việc copy bất hợp pháp loại máy computer của họ.

Mặc dù công ty Apple đã sử dụng nhiều luật sư để khẳng định và

truy tố bọn làm và bán hàng giả, công ty vẫn đưa cho chính phủ Đài Loan nhiều bằng chứng về uy tín dẫn đến sự thành công của mình, như General Motors đã từng làm khi yêu cầu cảnh sát Đài Loan đóng cửa các hiệu làm giả phụ tùng GM 30. Một đạo luật mới tuyên phạt 3.750 đô la hoặc kết án tới 5 năm tù giam cho những kẻ vi phạm.

Hàng giả có thể gây nguy hiểm. Chiếc sơ mi Polo hoặc chiếc túi xách Gucci của bạn có phải hàng giả hay không? Những sản phẩm dễ nhái kiểu có giá cao như xa xỉ phẩm (Gucci, Vuitton và Cartie) đã bị giả mạo từ lâu, nhưng hiện nay theo những thói quen của những sản phẩm bị nhái kiểu gồm cả thuốc trừ sâu, phân bón, dược phẩm, đồ chơi, phụ tùng xe hơi và máy bay, các mặt hàng điện tử. Ngoài việc làm cho các nhà sản xuất chính hiệu bị mất doanh số, những hàng giả này đôi khi gây bi kịch cho người sử dụng khi chúng không có tác dụng như hàng thật. Các nông gia ở Zaire và Kenya đã mua thứ mà họ nghĩ là thuốc trừ sâu chất lượng hàng đầu của Chevron, nhưng hóa ra lại là hàng giả làm bằng bột phấn viết. Hai quốc gia này đã bị mất 2/3 số tiền thu hoạch trong năm đó. Hãng Bell Helicopter tìm thấy các phụ tùng giả trong 600 chiếc trực thăng bán cho thương nhân và quân đội; người ta nói rằng một vài chiếc trong số đó có thể gây ra tai nạn máy bay. Một hoặc nhiều thảm kịch bị tránh nhắc tới khi Phòng quản lý Thực phẩm và Dược phẩm thu hồi 350 chiếc bơm dùng để duy trì sự sống của con người trong các cuộc phẫu thuật mở tim. Có người tìm thấy một bộ phận trị giá 8 đô la trong một chiếc bơm giá 20.000 đô la nhưng bị dọa không được nói ra. Ngay cả đến bu-loong cũng bị làm giả. Các điều tra viên quân đội đang kiểm tra các bu-loong giả Nhật được một chỉ huy lính xe tăng cho biết "Nếu các bạn muốn thu thập mẫu bu-loong giả thì chỉ việc đi theo những chiếc xe tăng của tôi xuống con đường kia". Tại Ford Ord, California, một tiểu đoàn trưởng do quá thất vọng với những rắc rối mà bu-loong gây ra cho đoàn xe của mình nên đã bỏ tiền túi ra mua các bu-loong chính hiệu của một cửa hàng bán đồ ngũ kim của địa phương.

Đối phó với hàng giả. Levi Strauss có lẽ đi xa hơn hầu hết các xí nghiệp trong việc loại bỏ thị trường hàng giả. Công ty có một tổ chức hợp tác an ninh với ngân sách hàng triệu đô la mỗi năm để ngăn chặn một cuộc cạnh tranh bất hợp lý này. Levi Strauss cũng tham gia Liên minh Quốc tế chống hàng giả (Internatioanl Anticounterfeiting Coalition – IAC) hiện đang có 60 xí nghiệp thành viên từ 11 quốc gia. Các xí nghiệp thành viên trao đổi thông tin về những khó khăn trên các thị trường mà mình phải đối phó và cách họ phải giải quyết những khó khăn đó. Liên minh này đặt trụ sở ở mỹ và các nước nhằm tăng

cường các hình phạt cho nạn làm hàng giả trong thương mại. Do các nỗ lực trên, Hải quan Hoa Kỳ hiện đang tăng cường phát hiện và thiêu hủy hàng giả khi họ phát hiện một dấu hiệu xâm nhập.

Ngoài tổ chức IAC, các tập đoàn công nghiệp khác cũng đang cố gắng ngăn chặn việc làm hàng giả. Trong số đó có Intellectual Property Committee bao gồm những nhà nắm bằng sáng chế lớn nhất của Mỹ như IBM, General Electric và Pfizer (ngành công nghiệp dược phẩm là một trong những nạn nhân lớn nhất của nạn hàng giả quốc tế). Một tập đoàn khác là International Intellectual Property Alliance đại diện cho 1600 xí nghiệp trong các ngành công nghiệp hàng tiêu dùng, phim hoạt hình, điện toán, ấn hành sách báo và âm nhạc. Thứ ba là Business Sofware Association, tổ chức này công bố rằng những sản phẩm dập khuôn bất hợp pháp ở những nước như Braxin, Đài Loan, Mêhicô, Ấn Độ và Triều Tiên khiến các thành viên bị mất doanh thu đến 4,1 tỷ đô la mỗi năm. Áp lực công nghiệp là một yếu tố quan trọng trong việc thúc đẩy chính phủ Mỹ thương lượng một thỏa ước có phạm vi thế giới Uruguay.

Tình báo công nghiệp. Thông thường những tay làm hàng giả có thể dập khuôn một thiết kế có bằng sáng chế với "kỹ thuật nghịch đảo" (tháo rời một sản phẩm đã hoàn chỉnh), nhưng khi điều đó không thể thực hiện được thì họ có thể lấy được các bản sơ đồ thiết kế hoặc thông tin về cách thức sản xuất với các phương tiện tình báo công nghiệp.

Trong nhiều năm, các công ty đã có được thông tin của nhau bằng cách thuê nhân công của đối thủ cạnh tranh, nói chuyện với khách hàng của đối thủ, v.v... Tuy nhiên gần đây hơn, cuộc cạnh tranh khốc liệt đã thúc đẩy các xí nghiệp trở nên tinh vi hơn trong nỗ lực này, thậm chí cả việc phạm phải những hành vi bất hợp pháp. Chẳng hạn như Mitsubishi bị đổ tội đã ăn cắp các bí mật công nghiệp của Celanese và Hitachi đã phạm tội âm mưu chuyển các tài liệu kỹ thuật đánh cắp được của IBM sang Nhật Bản.

Liên Xô cũng có chương trình lớn nhằm đánh cắp kỹ thuật của các xí nghiệp Hoa Kỳ, đặc biệt là về các ngành công nghiệp hàng không và máy tính. Những người Tây Đức do Nga thuê đã chuyển thành công các thiết bị bán dẫn từ thung lũng Silicon qua Tây Âu đến Liên Xô. Chỉ 16 tháng sau khi Boeing bay thử một chuyến bay ngắn và hạ cánh chiếc STOL, người Nga đã có một bản dập khuôn chính xác về tất cả các đột phá của Boeing trong đề án khí động lực. Tình báo công nghiệp cho các công ty và chính phủ nước ngoài ước tính làm ngành công nghiệp Hoa Kỳ mất 20 tỷ đô la mỗi năm.

QUÁ TRÌNH CẠNH TRANH Ở CẤP ĐỘ CÔNG NGHIỆP (VI MÔ)

Khi bàn về cạnh tranh trong quốc gia, chúng ta phải để ý đến cạnh tranh giữa các ngành công nghiệp trong bốn nhóm mậu dịch và cả cạnh tranh trong phạm vi một ngành công nghiệp bởi vì tất cả những cái đó đều là một phần của cạnh tranh cấp vi mô. Tuy nhiên, khi bạn nghiên cứu lịch sử của các ngành công nghiệp mũi nhọn như luyện thép, hóa chất, dược phẩm, hoặc điện tử, bạn sẽ thấy một loạt các yếu tố tương tự liên quan đến cạnh tranh. Khi bạn đọc về ngành công nghiệp luyện thép, hãy nghĩ đến những trường hợp tương tự mà mình vừa đọc trong chương này.

Ngành công nghiệp luyện thép

Sau Thế chiến lần II, ngành công nghiệp luyện thép Hoa Kỳ chiếm ưu thế về kỹ thuật hơn hẳn các đối thủ cạnh tranh quốc tế. Đến năm 1955, Hoa Kỳ cung cấp 40% cho nhu cầu sắt thép của thế giới và chỉ nhập 1% cho nhu cầu tiêu thụ nội địa. Tuy nhiên 30 năm sau, ngành công nghiệp luyện thép Hoa Kỳ chỉ chiếm 11% sản lượng thép thế giới và nhập hơn 25% cho nhu cầu tiêu thụ của Mỹ. Vậy thì điều gì dẫn đến sự thay đổi này?

Các nguyên nhân của sự xuống dốc trong cạnh tranh ở Hoa Kỳ

Đầu tiên, nhiều nhà sản xuất Hoa Kỳ đánh giá sai về nhu cầu của khách hàng trong tương lai. Do bởi nhu cầu về thép là một nhu cầu lệ thuộc (có nghĩa là doanh số phụ thuộc vào nhu cầu của các sản phẩm có dùng thép), các nhà quản trị đã không hiểu ra rằng các ngành công nghiệp mũi nhọn cần phát triển như viễn thông, năng lượng, hàng không, điện toán và điện tử, không giống các ngành công nghiệp hàng đầu năm 1950, không làm tăng mức tiêu thụ thép. Họ cũng không thể tiên đoán được tác động mà gia tăng giá cả năng lượng sẽ gây ra cho ngành công nghiệp ôtô, một trong những khách hàng lớn nhất của họ. Những nguyên vật liệu nhẹ hơn và ít hao mòn hơn như aluminum, nhựa và sợi thủy tinh giành hết phần lớn thị trường của họ. Lượng sắt thép sản xuất ra ở Hoa Kỳ giảm xuống 4% mỗi năm từ 1973 đến 1984.

Kế đến, trong suốt thập niên 70 và 80, các nước chậm phát triển tăng hơn gấp đôi lượng thép xuất khẩu không chỉ làm mất thị trường xuất khẩu của các nhà sản xuất sắt thép Hoa Kỳ và các nước công nghiệp hóa khác, mà còn tạo ra nhiều khả năng cạnh tranh trên thị trường nội địa của họ.

Những nguyên nhân khác cho sự xuống dốc của khả năng cạnh tranh của Mỹ trong công nghiệp luyện thép là sự thanh toán tiền lương quá mức, sự thiếu đầu tư cho kỹ thuật mới, phí tổn nghiên cứu và phát triển (R&D) thấp, các qui định khắt khe về môi trường cũng như các qui định khác của chính phủ, sự cạnh tranh không hợp lý và tỷ lệ hối đoái không thuận lợi. Chẳng hạn như một sáng kiến kỹ thuật quan trọng vào những năm 70 là cách thức đúc thép liên tục có thể làm giảm sự hao phí thép vụn và năng lượng sử dụng, đồng thời sản xuất ra thép có chất lượng đồng đều. Đến năm 1984 chỉ có 40% xí nghiệp sản xuất thép của Mỹ sử dụng cách đúc liên tục so với 89% ở Nhật và 65% ở khối EC.

Ngành công nghiệp luyện thép của Nhật.

Tình trạng ngành công nghiệp luyện thép của Nhật ra sao? Vào cuối thập niên 70, Nippon Stell, công ty luyện thép hiện đại nhất ở Nhật đã bỏ ra 5 tỷ đôla để xây dựng một nhà máy liên hợp lớn. Nhưng Nippon cũng như các nhà sản xuất thép phổ thông giá rẻ ở những nước có các chi phí rẻ như Triều Tiên, Braxin và Đài Loan. Vì vậy mà Nippon đang nâng cấp những sản phẩm của mình thành những sản phẩm tinh vi hơn. Như những ngành công nghiệp khác của Nhật, các công ty luyện thép đang mua các nhà xưởng của họ ở Mỹ và đầu tư vào các nước Thế giới thứ 3.

Phương cách để tồn tại.

Để tồn tại, các nhà sản xuất thép ở những quốc gia công nghiệp hóa biết rằng phải tổ chức lại cơ cấu hoạt động của mình. Ở Hoa Kỳ, ngành công nghiệp này đã đầu tư 11 tỷ đôla để biến mình trở thành người sản xuất nhiều nhất thế giới. Bethlehem Steel là một ví dụ, công ty đã đầu tư hàng tỷ đôla để hiện đại hóa thiết bị. Ban quản trị thành lập các đội nhân viên theo giờ làm việc, các đội này trực tiếp tiếp xúc với khách hàng nên họ có thể giải quyết các thiếu sót về chất lượng. Với mức lương khích lệ gắn liền vào lợi nhuận, hiện nay các công nhân luôn giám sát các loạt sản phẩm để sửa các lỗi thay vì chờ đợi để loại ra các thỏi thép xấu đã đổi này đã làm giảm tỷ lệ thép bị loại của Ford từ 8% năm 1982 xuống còn 0,8% năm 1989. Tổng giám đốc của Bethlehem nói "Chúng tôi sẽ không hài lòng cho đến khi con số đó bằng 0".

Các nhà sản xuất thép Nhật Bản, những người đã tự hào nói rằng các trang thiết bị hiện đại hơn của mình sẽ chôn vùi Bethlehem rất nể phục khi thấy công ty này cho phép ra lò chỉ trong 2,8 tiếng, một kỷ lục mà các thiết bị của họ chưa đạt tới. Một vị đã nói với một tờ báo của Nhật sau chuyến thăm Bethlehem. "Chúng ta cần tỏ ra khiêm tốn hơn".

SỰ PHÂN TÍCH CÁC QUYỀN LỰC CẠNH TRANH

"Vấn đề chủ yếu nhất trong việc hoạch định quốc tê là các thông tin cạnh tranh cần thiết và đầy đủ". Đây là kết luận qua cuộc nghiên cứu 90 công ty tầm cỡ thế giới của báo Business International. Cuộc nghiên cứu cũng cho thấy nhiều công ty không biết tiếp cận một cách có tổ chức với sự ước lượng cạnh tranh toàn cầu; những gì được làm đều được phổ biến cho các bộ phận khác nhau của công ty. Tuy vậy Ban hội thảo cho biết có nhiều công ty đang thiết lập các phương pháp hệ thống cho hoạt động cạnh tranh có hướng và theo hội Society of Competior Intelligence Professionals thì 80% trong số 1000 nhân viên của Fortune là những nhà phân tích cạnh tranh tại chỗ.

Sự ước định cạnh tranh có mới mẻ không?

Các nhà quản trị về doanh thu và marketing luôn luôn cần thông tin về sản phẩm, giá cả, kênh phân phối và chiến lược tiếp thị của các đối thủ để lập ra các chiến lược marketing cho chính mình. Các đại diện buôn bán được giao cho việc đệ trình những thông tin về hoạt động của đối thủ cạnh tranh trong phạm vi của mình là một phần của các bản báo cáo thường xuyên gởi về công ty. Còn một cách thực hiện cũng phổ biến là nói chuyện với khách hàng và nhà phân phối của đối thủ, thử nghiệm sản phẩm của đối thủ hoặc dừng lại ở gian hàng của họ trong các cuộc triển lãm mậu dịch. Những xí nghiệp lớn hơn duy trì các thư viện của công ty nơi các thủ thư có thể xem qua các ấn phẩm một cách đều đặn và báo cáo những gì mình tìm được cho bộ phận chức năng nào quan tâm đến thông tin đó.

Một tác giả đang làm việc ở Goodyear khi một người thủ thư báo cáo lại những gì mình đọc về việc ứng dụng sáng chế tiến trình lưu hóa cao su mà Dunlop, một đối thủ cạnh tranh, thực hiện ở Nam Phi. Tiến trình này, dù là mới, cũng vừa được sáng chế ở một nơi khác. Bà thủ thư nêu nguyên do rất đúng là rằng việc ứng dụng tiến trình mới này ở Nam Phi chứng tỏ Dunlop đang chuẩn bị đưa vào sử dụng và làm cho nó có thể sản xuất ra những sản phẩm chất lượng cao hơn giá bán thấp hơn ở các xí nghiệp tại Nam Phi.

Bởi vì không có điều kiện thuận lợi như Dunlop ở Nam Phi, tiến trình này sẽ mang lại cho Dunlop một lợi thế cạnh tranh đang nhanh chóng hiện đại hóa tiến trình lưu hóa cao su. Vào lúc mà Dunlop lắp đặt hệ thống tiến trình mới của mình, xí nghiệp của Goodynear ở địa

phương cũng vừa hoàn chỉnh. Do một người thủ thư nhanh nhẹn của đối phương mà Dunlop đã đánh mất lợi thế cạnh tranh bằng mong đợi.

Việc thu thập thông tin về cạnh tranh tiếp diễn trong một thời gian dài, nói có gì khác vơi việc phân tích cạnh tranh ngày nay? Sự khác nhau chủ yếu nằm ở sự nhận thức của bậc quản trị cao cấp rằng (1) cạnh tranh tăng làm phát sinh nhu cầu về sự hiểu biết sâu sắc hơn các hoạt động của đối thủ cạnh tranh, (2) xí nghiệp nên có một hệ thống tin tức về các nhà cạnh tranh (CIS) từ việc thu thập, phân tích và xử lý thông tin giao cho những ai trong xí nghiệp cần dùng đến. Hơn thế nữa, nhiều xí nghiệp thuê các chuyên viên hoặc các công ty chuyên ngành phân tích cạnh tranh để cung cấp tin tức, các xí nghiệp khác gởi nhân viên đến các cuộc hội thảo để học cách tự phân tích lấy. Một số thậm chí đã thuê các cựu nhân viên hoặc thanh tra CIA giải quyết việc thu thập và phân tích các dữ liệu (giống như công ty Motorola).

Các nguồn thông tin

Có năm nguồn thông tin về các thế mạnh, thế yếu và mối đe dọa của các đối thủ của một xí nghiệp: (1) ngay trong xí nghiệp, (2) ấn phẩm, (3) khách hàng, (4) nhân viên của đối thủ, và (5) sự quan sát trực tiếp hoặc các mẩu phân tích vật chất về các hoạt động của đối thủ. Tất cả các nguồn này đều được sử dụng ở Mỹ và các nước công nghiệp hóa khác, nhưng chúng đặc biệt hữu dụng ở các nước đang phát triển nơi thường khan hiếm các thông tin in ấn.

Trong xí nghiệp. Như chúng ta đã nói, các đại diện mua bán của một xí nghiệp là nguồn tốt nhất cho loại thông tin này. Khi các xí nghiệp có thủ thư thì họ cũng có thể góp phần vào hệ thống thông tin về đối thủ (CIS). Một nguồn khác là nhân viên kỹ thuật và R&D, những người mà trong khi tham dự các cuộc họp chuyên môn hoặc đọc báo chuyên ngành thường tiếp thu được những thông tin phát triển trước khi nó được phổ biến rộng rãi. Nhân đây cũng nên biết rằng các nhân viên thông tin của chính phủ ở tất cả các nước đều thường xuyên theo dõi và phân tích báo chí kỹ thuật của các quốc gia khác.

Ấn phẩm. Chúng ta nhắc đến các tờ báo kỹ thuật nhưng các loại ấn phẩm khác cũng có thể cung cấp nhiều thông tin có giá trị. Các cơ sở dữ liệu về kinh doanh cung cấp thông tin từ các báo cáo của Ủy ban Chứng khoán và Ngoại hối (SEC), các báo cáo hàng năm, thông tin sáng chế, các bản quyết toán v.v... Tổ chức Economist Intelligence Unit của Anh và Predicast của Mỹ ấn hành những tờ trình công nghiệp rất

hữu dụng và với đạo luật tự do thông tin, các xí nghiệp của Mỹ và các đối thủ nước ngoài của họ có thể lấy thông tin của nhau qua các tài liệu công khai. Những tấm ảnh chụp xí nghiệp của các đối thủ từ trên cao cũng thường được Cơ quan bảo vệ môi sinh hoặc Cục Điều tra Địa lý Mỹ cho phép nếu như công ty ở gần đường sông hoặc đã thực hiện một cuộc nghiên cứu về ảnh hưởng môi trường. Các bức ảnh có thể phát giác một cuộc mở rộng hoặc di chuyển xí nghiệp sản xuất của các đối thủ cạnh tranh. Hãy cẩn thận đừng chụp ảnh từ trên cao khi không được phép vì điều đó là bất hợp pháp.

Khách hàng. Các công ty thường báo cho khách hàng biết trước các sản phẩm mới của mình để họ không đi mua ở chỗ khác, nhưng khách hàng lại thường chuyển thông tin này cho các đối thủ cạnh tranh. Ví dụ hãng Gillette thông báo cho một người phân phối người Canada khi hãng định bán sản phẩm dao cạo râu dùng ngay ở Hoa Kỳ. Nhà phân phối gọi điện cho hãng BIC và hãng này hối hả chuẩn bị để có thể bắt đầu bán dao cạo của mình ngay sau Gillette.

Đại lý thu mua của một công ty có thể hỏi các nhà cung cấp số lượng hàng họ đang sản xuất và kế hoạch sản xuất sản phẩm mới mà họ đang dự trù. Bởi vì người mua biết công ty mình cần mua bao nhiêu nên những câu hỏi thêm về năng suất và sản phẩm mới có thể dành cho các đối thủ xí nghiệp. Họ cũng có thể viện trợ lý do là mình đang cân nhắc cho nhà cung cấp một cơ hội làm ăn mới nếu đại diện bán hàng của công ty có thể chứng minh rằng nó có đủ khả năng thực hiện. Những người bán hàng thường quá háo hức với cơ hội kinh doanh mới đến nỗi họ nói toạc ra tổng năng suất của xí nghiệp và các điểm tựa của đối thủ để chứng minh họ có thể thực hiện đơn đặt hàng.

Nhân viên của đối thủ cạnh tranh. Các nhân viên của đối thủ cạnh tranh dù đã nghỉ việc hay còn làm việc đều có thể cung cấp thông tin. Những người có kinh nghiệm trong các quan hệ đối nhân xử thế rất chú ý đến những người đang xin việc, đặc biệt là sinh viên mới tốt nghiệp cho biết họ đã từng làm sinh viên nội trú hoặc làm thêm vào kỳ nghỉ hè với các nhà cạnh tranh. Đôi khi họ tiết lộ các thông tin hiếm có về người chủ. Các công ty cũng thuê tranh người của đối thủ và những người vô lương tâm thậm chí còn quảng cáo và mở các cuộc phỏng vấn tìm người mà mình thật sự không thâu nhận để lấy thông tin từ nhân viên của các đối thủ cạnh tranh.

Sự quan sát trực tiếp vài mẫu phân tích vật chất. Đôi khi các công ty cử nhân viên kỹ thuật của mình tham gia một chuyến tham quan xí nghiệp của đối thủ để biết được chi tiết về các tiến trình sản

xuất. Một công ty bút chì cử các nhân viên đi tham quan xí nghiệp của đối thủ dưới những cái tên giả. Với danh nghĩa là khách hàng tiềm tàng, họ dễ dàng thu thập những thông tin có giá trị về các tiến trình sản xuất của đối thủ; phải thừa nhận rằng việc này trái với đạo lý mặc dù việc đứng bên ngoài xí nghiệp đếm số nhân công và số ca kíp khi đối thủ đang làm việc không bị xem là một điều trái nguyên tắc.

Chúng ta đã nhắc tới sự phổ biến của kỹ thuật nghịch đảo, là một ví dụ của mẩu phân tích vật chất, tuy nhiên các nhà phân tích thông tin thậm chí còn mua cả sọt rác của đối thủ cạnh tranh. Vào nhà xưởng của đối thủ để lấy rác là bất hợp pháp nhưng có thể lấy rác khi nó được chuyển ra khỏi xưởng để đổ nó đi. Một sự phân tích lý thú khác do một công ty của Nhật thực hiện là việc cử nhân viên đi đo độ dày của bụi bám vào toa xe lửa khi xuất xưởng ở một xí nghiệp Hoa Kỳ. Họ dùng kết quả này để tính ra sản lượng của xí nghiệp.

Bạn đã lưu ý chúng tôi chỉ rõ khi nào một hành động là hợp pháp hoặc bất hợp pháp và cũng đề cập đến việc theo ý kiến chúng tôi, hành động đó có đúng nguyên tắc hay không. Đương nhiên các doanh nghiệp có quyền sử dụng những phương tiện đúng nguyên tắc để thu thập thông tin về đối thủ của mình. Người Nhật có được nhiều tiến trình mau lẹ trong nền kỹ thuật cao là nhờ vào khả năng thu thập thông tin. Mitsubishi chiếm hai tầng lầu của một tòa nhà văn phòng ở NewYork ở đó có hàng tá nhân viên đọc báo kỹ thuật và tiếp xúc với các công ty để xin các tập sách mỏng tự giới thiệu và các tài liệu khác nữa. Mitsubishi và những xí nghiệp khác của Nhật tự chụp những bản phim cực nhỏ gởi về cho cơ quan đầu não ở Tokyo phân tích.

CÁC QUYỀN LỰC PHÂN PHỐI

Các kênh phân phối – các hệ thống đại lý qua đó một sản phẩm cũng với nhãn hiệu của nó chuyển từ nhà sản xuất đến tay người sử dụng – là những biến số có thể và không thể kiểm soát được. Chúng có thể kiểm soát được trong trường hợp các nhà chiến lược kênh phân phối chọn thoải mái trong số kênh có sẵn xem những cái nào có thể giúp cho họ gặp được các thị trường mục tiêu, làm được các chức năng họ yêu cầu ở một mức vừa phải và chấp nhận chịu sự kiểm soát như họ muốn. Nếu các kênh được chọn bị cho là chưa đủ thì họ có thể sử dụng các hệ thống khác.

Hãng Coca-Cola, bất mãn với hệ thống phân phối phức tạp qua nhiều khâu bán sỉ của Nhật, đã phát triển hệ thống riêng của mình

trong đó 17 cơ sở đóng chai bán trực tiếp đến 1 triệu nhà bán lẻ. Việc làm giảm phí phân phối cùng với việc mỗi cơ sở đóng chai rất thành thạo thị trường riêng của mình khiến Coca-Cola có thể chiếm được 60% thị trường Nhật Bản. Tuy nhiên cần lưu ý chỉ có một hệ thống mới được triển khai, chứ không hề có cái đại lý mới.

Cấu trúc phân phối, các đại lý, nói chung nằm ngoài tầm kiểm soát của công ty do vậy nó phải sử dụng những đại lý được cho phép. Tuy nhiên những đại lý mới thỉnh thoảng được triển khai khi các tổ chức đã được thành lập không đáp ứng hết các đòi hỏi của nhà chiến lược kênh phân phối.

Hãng xe hơi Austin Rover của Anh Quốc được thành lập rất lâu ở Đức đã bị mất 60% bạn hàng do một phản ánh về chất lượng kém. Mặc dù các kiểu xe mới của hãng đạt được thành công ở châu Âu, các bạn hàng người Đức chỉ bán được 0,15% thị trường. Trong việc tìm kiếm một sự tiếp cận mới, Austin Rover ký được một hợp đồng với Massa, nhà bán lẻ lớn nhất của Đức và là chủ của 27 siêu thị lớn dưới đó Massa xây những phòng trưng bày và các ban dịch vụ ở mỗi cửa hàng của mình. Năng lực quảng cáo to lớn thể hiện qua tờ báo của Massa phát hành, đã giúp phân phối đến 5,5 triệu hộ gia đình cùng với thanh danh về chất lượng của Massa có thể giúp đại lý bán 800 xe hơi trong tháng đầu. Rovet ước tính Massa sẽ bán được lượng xe nhiều hơn 200 bạn hàng truyền thống của mình cộng lại.

KÊNH QUỐC TẾ VỀ CÁC THÀNH VIÊN ĐÓNG GÓP

Việc chọn kênh của các thành viên đóng góp để nối người sản xuất với người sử dụng nước ngoài sẽ tùy thuộc trước hết vào phương pháp xâm nhập thị trường. Trong Chương 2 bạn đã biết được để kinh doanh ở nước ngoài một công ty phải hoặc là xuất khẩu sang nước ngoài hay chế tạo ngay trong nước đó. Nếu đã quyết định xuất khẩu công ty có thể làm trực tiếp hay gián tiếp.

Xuất khẩu gián tiếp.

Để xuất khẩu gián tiếp một số nhà xuất khẩu của Mỹ (A) bán cho nhà sản xuất, (B) mua cho khách hàng của mình ở nước ngoài. Mỗi loại nhà xuất khẩu thường sản xuất những mặt hàng nhất định.

A. Nhà xuất khẩu bán cho nhà sản xuất.

1. Đại lý xuất khẩu của nhà sản xuất đóng vai trò đại diện quốc tế cho đủ loại nhà sản xuất nội địa không cạnh tranh. Họ thường hướng dẫn tiếp thị, cách thức bán, hóa đơn, vận chuyển và thu xếp tài chính. Họ thường ăn hoa hồng cho những chức năng này từ nhà sản xuất.

2. Các công ty quản lý xuất khẩu (EMC) trước đây chỉ nối giữa các nhà xuất khẩu, ngày nay được coi như một bộ phận xuất khẩu cho các nhà sản xuất không cạnh tranh. Họ cũng sẽ chuyển giao kinh doanh với danh nghĩa là người sản xuất và giải quyết các chi tiết thường ngày về vận chuyển và tiếp thị. Khi EMC hoạt động trên nguyên tắc ăn hoa hồng, nhà sản xuất lập hóa đơn bán hàng trực tiếp mà người mua nước ngoài yêu cầu làm bất cứ thủ tục nào. Tuy nhiên hầu hết EMC hoạt động theo cách ván và mua. Họ mua từ nhà sản xuất, bán lại sản phẩm ra nước ngoài và tính tiền khách hàng trực tiếp. Theo nguyên tắc này EMC có thể hoạt động với danh nghĩa công ty nó đại diện hay mang danh nghĩa riêng của nó.

3. Các công ty thương mại quốc tế giống như EMC ở chỗ họ cũng là đại lý cho một số cơ quan và cũng là người bán sỉ cho kẻ khác. Họ thường xuất khẩu và nhập khẩu, tự vận chuyển và cung cấp tài chính. W.R.Grace đã có thời là công ty thương mại chủ chốt ở vùng biển Thái Bình Dương của Nam Mỹ. Nó có đủ loại nhà máy sản xuất, công ty thu hơi nước và một hãng hàng không. Dù có một số công ty thương mại quốc tế châu Âu và Mỹ đã từng hoạt động bao thế kỷ nay, công ty thương mại tổng hợp Sogo Shosha của Nhật vẫn thành công ty lớn nhất và rộng nhất.

a. Sogo Shosha: Các công ty thương mại tổng hợp đều bắt nguồn từ zaibatsu – tập đoàn kinh tế gia đình trị tập trung, như Mitsui, Mitsubishi và Sumitomo. Các công ty thương mại tổng hợp đều có thị trường xuất khẩu, nguyên liệu, trợ giúp kỹ thuật cho những công ty khác trong Zaibatsu và cũng có hàng nhập khẩu để bán lại. Trong Zaibatsu, ngoài ngân hàng và công ty thương mại tổng hợp còn có các công ty vận tải, bảo hiểm, bất động sản cùng với nhiều nhà máy sản xuất. Năm 1933, 6,2% tài sản của Nhật là do 4 zaibatsu chính – Mitsui, Mitsubishi, Yasuda và Sumitomo. Dầu zaibatsu bị buộc phải giải tán sau đệ nhị thế chiến các công ty chi nhánh vẫn tồn tại.

Công ty thương mại tổng hợp lớn nhất của Nhật là Mitsui và Co công ty này có 15 tỉ đô la để buôn bán và thuê 12.000 nhân công trên toàn thế giới. Nó cũng đầu tư vào trên 620 công ty ở Nhật và 320 ở

nước ngoài. Dù rằng Mitsui & Co rộng lớn nhưng nó cũng chỉ là một công ty trong nhóm Mitsui (trước đây là Mitsui Zaibatsu), gồm hàng trăm công ty hoạt động mọi lĩnh vực như chế tạo máy, đóng tàu, ngân hàng, bảo hiểm, điện tử, giấy, dầu hỏa đến nhà kho, du lịch và năng lượng hạt nhân.

Tập đoàn Mitsui không phải là một tổ chức độc lập mà là một tập hợp các cơ sở chính có quyền lợi và cấu trúc tài chính liên quan với nhau. Họ hợp tác để tăng quyền lợi kinh tế của các thành viên. Để đảm bảo hợp tác, các thành viên chủ chốt của 68 thành phần chính của Mitsui Zaibatsu hàng tuần gặp nhau tại buổi tiệc trưa: một điều thú vị là Mitsubishi và Mitsui cùng bao cấp cho 10% tổng số xuất khẩu sang Mỹ.

b. Công ty thương mại xuất khẩu: Năm 1982, theo ảnh hưởng của một loạt công ty thương mại của Nhật, Đài Loan và Triều Tiên, Reagan điều hành chính quyền có liên hệ chặt chẽ với Quốc hội để thông qua Hiệp ước Công ty Thương mại xuất khẩu. Phương pháp này tạo ra một kênh xuất khẩu gián tiếp mới – Công ty thương mại xuất khẩu (ETC). Lần đầu tiên trong lịch sử Hoa Kỳ, kinh doanh được phép liên kết với xuất khẩu hàng hóa và dịch vụ, hoặc cung cấp những dịch vụ giúp xuất khẩu mà không sợ vi phạm luật bất trung. Các công ty nắm ngân hàng cũng tham gia vào ECT. Việc này không chỉ làm tăng khả năng tài trợ chuyển giao xuất khẩu của các công ty thương mại, mà còn giúp các công ty này tham gia vào hệ thống thông tin quốc tế rộng rãi của ngân hàng. Hơn nữa, vì ECT có thể xuất nhập khẩu, họ có thể đầu tư vào thương mại bằng cách bán sản phẩm của mình ở các thị trường khác.

Bất kỳ nhà xuất khẩu có tiềm lực nào đều có thể tham gia vào phòng Thương mại để có một giấy chứng nhận, một tài liệu hợp pháp để tránh bị Nhà nước và Liên bang khởi tố là bất trung. Giấy chứng nhận này như tự do chia thị trường xuất khẩu giữa các công ty và có quyền bảo đảm, dịch vụ huấn luyện trên khắp thị trường nước ngoài. Phải lưu ý rằng lợi ích của Hiệp ước ECT là dành cho tất cả các nhà xuất khẩu chứ không riêng gì các công ty thương mại xuất khẩu.

Phòng Thương mại đã phát hành 107 giấy chứng nhận cho 4.400 công ty. Hầu hết các công ty có giấy chứng nhận đều làm trung gian xuất khẩu cho các công ty cùng một ngành công nghiệp, mặc dù bây giờ đa số giấy chứng nhận được phát đến cho các tập đoàn công ty. Ví dụ, Tổ hợp Cơ khí và Công cụ Quốc gia, một tập đoàn thương mại quốc gia gồm 3.150 thành viên, nhận được một giấy chứng nhận năm 1988. Tổ hợp nghiên cứu thị trường Film Mỹ (67 thành viên) là một ví dụ khác.

B. Các nhà xuất khẩu mua cho khách hàng ở nước ngoài.

Các đại lý xuất khẩu đại diện cho người mua ở nước ngoài như công ty nhập khẩu. Họ được người trả hoa hồng làm người mua ở các nước công nghiệp hóa.

C. Nhà xuất khẩu mua và bán với danh nghĩa của chính mình.

1. Các thương gia xuất khẩu mua sản phẩm trực tiếp từ các nhà sản xuất rồi bán, ghi hóa đơn và vận chuyển theo tên của chính họ để khách hàng ngoại quốc không phải giao dịch trực tiếp với nhà sản xuất. Nếu các thương gia xuất khẩu có thêm người bán sản phẩm của nhà sản xuất ở nước ngoài, họ được gọi chung là nhà phân phối xuất khẩu. Một số EMC thật sự là các nhà phân phối xuất khẩu cho một số khách hàng của mình.

2. Đôi khi các nhà xuất khẩu hợp tác bị gọi là lưng lợn hay gà mẹ vì họ là các nhà sản xuất quốc tế được lập ra để bán sản phẩm của công ty khác trên thị trường nước ngoài cùng với hàng của riêng họ. Họ có thể mua và bán lại theo danh nghĩa của mình, hoặc họ có thể làm để ăn hoa hồng. Họ, giống như EMC, phục vụ như bộ phận xuất khẩu cho công ty họ đại diện. Những công ty lớn như General Electric và Borg Wainer là những nhà xuất khẩu lưng lợn từ bao năm. Một nhà xuất khẩu thường đại diện cho 10-12 nhà cung cấp và một nhà sản xuất lớn về cơ khí công nghiệp lại có trên 1000 nhà xuất khẩu.

D. Những nhà xuất khẩu mua cho nhà sử dụng ở nước ngoài và người trung gian.

1. Những người sử dụng ở nước ngoài như các công ty kiến trúc quốc tế, mỏ, dầu hỏa đều mua cho người sử dụng ở nước ngoài. Bộ phận mua của tất cả công ty trên thế giới đều mua cho các chi nhánh của mình ở nước ngoài, cả chính quyền nước ngoài và các công ty nước ngoài cũng giữ các văn phòng thu mua ở các nước công nghiệp hóa.

2. Người mua thường trú xuất khẩu chủ yếu là có cùng chức năng như đại lý hoa hồng xuất khẩu. Tuy nhiên nhìn chung họ được hợp tác chặt chẽ hợp với một công ty nước ngoài. Họ có thể được phân công làm đại diện mua chính thức và được trả tiền trước, hoặc thậm chí họ có thể là người làm thuê. Việc này trái ngược với đại lý hoa hồng xuất khẩu mà thường đại diện cho một số người thu mua ở nước ngoài và hoạt động theo nguyên tắc chuyển giao.

Xuất khẩu trực tiếp

Nếu công ty quyết định tự xuất khẩu, nó có các dạng trung gian

nước ngoài để chọn: (A) đại lý của nhà sản xuất, (B) phân phối, (C) người bán lẻ, (D) công ty Thương mại.

A. Đại lý của nhà sản xuất là những dân ở trong nước hay khu vực mà họ tiến hành kinh doanh cho công ty. Họ đại diện cho vô số nhà cung cấp nước ngoài không cạnh tranh. Đại lý của nhà sản xuất thường hoạt động ăn hoa hồng, trả chi phí riêng của mình và không có bất kỳ trách nhiệm tài chính nào. Họ thường tích trữ sản phẩm của một số nhà cung cấp, có nghĩa là tổng hợp chức năng của đại lý và nhà phân phối bán sỉ.

B. Nhà phân phối hay nhà nhập khẩu bán sỉ là các thương gia độc lập và mua với danh nghĩa của riêng mình. Họ nhập khẩu hàng để bán lại. Các nhà phân phối thường là chuyên gia trong một lĩnh vực đặc biệt như trang bị nông nghiệp hay dược. Họ cũng có thể làm đại diện và ngược lại phải đồng ý không nhúng tay vào nhánh cạnh tranh. Các nhà phân phối có thể mua qua đại lý của nhà sản xuất.

C. Người bán lẻ: đặc biệt là những sản phẩm người tiêu thụ yêu cầu ít dịch vụ sau khi bán thì người bán lẻ thường là người nhập khẩu trực tiếp. Hợp đồng trên danh nghĩa nhà xuất khẩu là do một đại lý của nhà sản xuất hoặc một đại diện bán của nhà xuất khẩu dựa vào lãnh thổ hay đi lại từ văn phòng ở nhà.

D. Công ty thương mại thường ít được biết tới ở Hoa Kỳ nhưng lại là những nhà nhập khẩu cực kỳ quan trọng ở các nước khác. Ở một số nước châu Phi, các công ty này không chỉ là người nhập khẩu chính về hàng hóa như sản phẩm cho khách hàng, thiết bị tư bản, mà chúng còn xuất khẩu nguyên liệu như quặng, dầu cọ và cà phê. Hơn nữa họ còn mở các cửa hàng tổng hợp, văn hóa phẩm, các đại lý xe ôtô và nông cụ cơ giới. Dầu nhiều công ty thương mại rộng lớn, chúng cũng không thể so sánh được về kích thước cũng như về mức độ đa dạng hóa (sản phẩm và chức năng) với Sogo Shosha.

Các công ty thương mại ở Braxin, Triều Tiên, Đài Loan và Malaysia gần đây đang phát triển. Họ không giúp được cho các nhà xuất khẩu vào những nước này. Chức năng chính của họ là giúp xuất khẩu của nước mình. Mặt khác công ty nhập khẩu Anh gồm một số chức năng của một công ty thương mại thì có giá trị đối với nhà xuất khẩu. Đứng về phía người sản xuất nước ngoài, nó sẽ trữ hàng, định giá ở chợ địa phương, giao hàng bất cứ nơi nào trong nước và nhập khẩu. Nhà xuất khẩu tuy nhiên phải phát triển việc bán.

Khi công ty bán sản phẩm của mình trên thị trường nội địa, dù nó sản xuất dưới bất kỳ hình thức nào – bao cấp toàn bộ, liên doanh hay hợp đồng, thì mối quan tâm của quản lý là kênh nội địa. Nói chung, đều cần một loại người trung gian, dù rằng kênh có được và các hoạt động của họ có thể khác biệt rõ rệt với các hoạt động cũ. Các khác biệt giữa lực lượng môi trường trong nước và nước ngoài thì cần quan tâm nhiều.

Các nơi bán sỉ:

Trong các nước phát triển như Hoa Kỳ, các nhà nghiên cứu thị trường có thể chọn nhà bán sỉ có đủ tư cách (như thương gia bán sỉ, người cho thuê giỏ trong siêu thị; người chuyên chạy đơn đặt hàng các hàng lớn bằng sản phẩm của các hãng nhỏ hơn ở địa phương, các nhà bán sỉ theo phương thức kết hợp làm giảm giá hàng hóa trao đổi, người cho thuê xe tải) nhà bán sỉ không bán hàng (đại lý, trung gian). Tuy nhiên chỉ ở Hoa Kỳ, khi các nhà bán lẻ ngày càng đông, họ tìm cách đi vòng qua các nhà bán sỉ để mua trực tiếp từ các nhà sản xuất địa phương và các nhà cung cấp nước ngoài.

Đa dạng hóa các cấu trúc bán sỉ:

Nhìn chung bạn có thể thấy rằng cấu trúc thay đổi cùng với bước phát triển của kinh tế. Ở các nước chậm phát triển còn phụ thuộc nhiều vào nhập khẩu để cung cấp cho thị trường. Trước đây nhiều nhà nhập khẩu là những công ty thương mại do các WWC thành lập để nhập khẩu máy móc, vật liệu trong nước yêu cầu và xuất khẩu nguyên liệu ra nước ngoài. Theo nguyên tắc họ có thể và đã cung cấp cho toàn bộ một thành phố, một nền công nghiệp tất cả những gì nó yêu cầu.

Khi thuộc địa trở thành quốc gia, chính quyền mới bắt đầu áp dụng sức ép cải hóa các công ty thương mại này trở thành sở hữu địa phương. Hơn nữa, những nước này đang công nghiệp hóa, có nghĩa càng nhiều hàng hóa được sản xuất tại địa phương và hàng nhập khẩu ít hơn. Nhiều nhà sản xuất địa phương có thể kiểm soát đường dây sản xuất – tiêu thụ mà không cần các nhà trung gian nhập khẩu. Để chiếm lĩnh thị trường, họ không cần các nhà bán sỉ nhập khẩu và chuyển sản phẩm cho nhà bán sỉ mới mà đa số những người này trước đây là các nhà nhập khẩu. Khi nền kinh tế tiếp tục phát triển, thị trường mở rộng, cho phép nhiều nhà bán sỉ nhỏ hơn chuyên môn hóa hơn. Theo các so sánh tỷ lệ dân cư với các nhà bán sỉ ở Nhật và Mỹ ta thấy rằng số nhà bán sỉ ở hai nước bằng nhau và bạn có thể hiểu vì sao nước

ngoài phàn nàn về sự phức tạp trong hệ thống phân phối của Nhật. Lưu ý sự giống nhau về tỷ lệ dân số và bán sỉ ở Hoa Kỳ, Áo, Anh, Ý, và Pháp dù tỷ lệ nhân công và nhà bán sỉ cho thấy nhà bán sỉ ở Pháp và Ý ít hơn nhiều.

Hệ thống nhiều tầng của Nhật.

Các công ty nước ngoài chuẩn bị thâm nhập thị trường đánh giá các nhà bán sỉ và lẻ ở Nhật là rào cản thương mại kinh khủng và không có hiệu quả, ngay cả những sản phẩm đơn giản cũng có thể chuyển qua "đại lý bán" (trước đây là nhà bán sỉ) để bán cho các nhà bán sỉ còn lại (hai hoặc ba nhà bán sỉ) và một nhà bán lẻ rồi mới cuối cùng đến người tiêu thụ.

Các nhà nhập khẩu song song và hàng hóa thị trường xám.

Các nhà nhập khẩu song song là nhà bán sỉ hoặc nhập sản phẩm của nhà nhập khẩu được phép của nhà sản xuất, hoặc mua sản phẩm để xuất khẩu và rồi bán trong thị trường nội địa. Có bốn hình thức chuyển giao.

1. Nhà nhập khẩu mua từ nhà bán ngoại quốc trong nước mình. Việc này xảy ra khi người bán được quyền nhập khẩu nhiều hơn là người mua bán trong nước. Khi đồng đôla tăng giá, các nhà buôn bán có thẩm quyền của Mỹ không hạ giá thì một nhà nhập khẩu song song có thể kiếm tiền được nhờ bán một chiếc Mercedes 500 SEL với thiết bị kiểm tra ô nhiễm của Mỹ với giá 800 USD (ít hơn nhà buôn bán có thẩm quyền bán). Nước hoa Pháp Epium bán 75 USD/ounce đã có lời so với giá 165 USD mà nhà bán lẻ mua từ nhà nhập khẩu có thẩm quyền.

2. Người buôn bán không có thẩm quyền thì nhập khẩu từ sự bao cấp nước ngoài và cạnh tranh trong nước với hàng hóa nội địa. Các nhà buôn Caterpillar của Mỹ đang cạnh tranh với nhà buôn không có thẩm quyền bán cùng một sản phẩm sản xuất tại Bỉ, Scotland và Nhật với giá giảm 15%. Một lần nữa, điều này chỉ xảy ra khi đồng đôla mạnh. Như đã trình bày trước trong chương này các nhà sản xuất HONDA và Nhật khác để chuyển ngược quá trình xuất khẩu, xuất khẩu sản phẩm của Mỹ sang Nhật.

3. Nhà nhập khẩu không có thẩm quyền mua sản phẩm ở nước ngoài từ các văn phòng trong nước và cạnh tranh tại địa phương. Hầu hết các WWC có thể hạ giá cho thị trường xuất khẩu hơn cho thị trường nội địa họ ít tốn chi phí tiếp thị hơn. Nên nhà nhập khẩu song song đã thu được lợi nhuận.

4. Hàng hóa bán để xuất khẩu nhưng được mua, và bán lại ở thị

trường nội địa. Điều này có thể xảy ra khi giá xuất khẩu của nhà sản xuất thấp hơn giá nội địa. Các nhà phân phối Quality kính ở New York hàng năm bán hàng triệu đôla bàn chải đánh răng Pampers, Tylenol và Johnson & Johnson cho nhà buôn với giá giảm 30% so với giá mà nhà bán sỉ nội địa có thể bán. Một số nhà xuất khẩu của Nhật thực hiện một chuyến đi từ Nhật đến NewYork và quay lại. Các nhà buôn không có quyền lực của Nhật có thể mua máy Sony Walkman ở NewYork với giá 90USD và bán lẻ lại ở Tokyo 165USD, đây là giá mà các nhà bán sỉ ở Nhật thường bán.

Mặc dầu các nhà sản xuất của Mỹ ra tòa để cố ngăn chặn hoạt động của thị trường xám nhưng họ không thành công nhiều. Thị trường xám của Mỹ bán hàng năm khoảng 10 tỷ USD.

Các nơi bán lẻ:

Ở các nước càng chậm phát triển thì các nhà cùng nhập khẩu từ các nhà bán lẻ càng nhiều. Pháp, Nhật, Ý là trường hợp ngoại lệ vì các nhà bán lẻ nhỏ vẫn tồn tại do luật lệ nghiêm ngặt làm cho việc mở rộng siêu thị và buôn bán rộng với tốc độ chậm hơn ở những nước đã phát triển khác. Rõ ràng, những người bán vỉa hè ở Chile, phổ biến ở tất cả các nước chậm phát triển, không phải là người bán lẻ, dù rằng họ cũng là một đại lý cho nhà sản xuất, vì những nhà bán lẻ có thể chịu trách nhiệm về số lượng bán tương đối lớn. Ở châu Phi chợ "bà mẹ" gồm những người đi dọc theo đường phố bán cho khách bộ hành từ cái chảo mang trên đầu đến xà phòng, thuốc lá và kẹo. Dù hệ thống này có vẻ sơ khai và không hiệu quả đối với người Tây phương nhưng một loại chợ như vậy là một lực lượng rất mạnh, nó đẩy lùi các nhà bán sỉ, và thậm chí ảnh hưởng đến các chính trị gia. Khi so sánh phương thức bán lẻ ở các nước phát triển và chậm phát triển, ta tổng quát hóa như sau: Để phát triển từ các nước lạc hậu lên nước phát triển cần buôn bán đại chúng nhiều hơn, nhiều đơn vị tự phục vụ, bán lẻ với phạm vi rộng và cũng nên theo hướng tập trung các nhà bán lẻ.

Tiêu biểu của khuynh hướng này là sự hình thành cửa hàng bách hóa siêu thị (hypermarket). Đây là hình thức liên kết giữa các siêu thị lớn với 5-6 mẫu Anh bán đủ loại hàng hóa. Một loại tương tự là superstone ở Nhật mới xuất hiện gần đây, chiếm 10% trong tổng số bán lẻ. Ở Nam Tư và Thụy Sĩ rất khuyến khích tập trung hóa các điểm bán lẻ nhưng chỉ xảy ra ở hầu hết những nơi thông qua chuỗi tự giác để nhà bán lẻ kiểm soát và hợp tác người tiêu thụ hơn là qua chuỗi của công ty.

Chọn lựa hệ thống sản xuất tiêu thụ

Nghiên cứu thị trường trực tiếp và gián tiếp. Quản lý cần phải có quyết định đầu tiên là có sử dụng người trung gian hay không. Nếu bán cho nhà sản xuất trang thiết bị gốc (OEC) hoặc cho nhà nước với các sản phẩm công nghiệp có giá: turbine và đầu máy xe lửa bởi vì công ty chỉ giao dịch với rất ít khách hàng nhưng vốn nhiều.

Các loại sản phẩm công nghiệp và hàng hóa người tiêu dùng khác nêu đưa vào thị trường qua gián tiếp. Các thành viên kênh được chọn lựa dựa trên số lượng hàng ở thị trường, giá và mức độ kiểm soát của công ty. Tất nhiên họ phải có chức năng mà quản lý yêu cầu.

Các nhân tố tác động đến sự chọn kênh.

Các nhân tố này có thể phân theo đặc tính của thị trường, sản phẩm, công ty và người trung gian.

Đặc tính thị trường. Vì lý do sử dụng kênh là làm cho các nhà sản xuất có thể tiếp cận thị trường mục tiêu, nên chọn lựa kênh là phải tại thị trường này. Vì các thị trường mục tiêu thay đổi, công ty có thể yêu cầu nhiều kênh. Các nhà bán lẻ lớn, nhà nước và OEM có thể do lực lượng bán hàng của công ty hoặc đại lý của nhà sản xuất điều khiển, nhưng các nhà bán lẻ nhỏ hơn do các nhà bán sỉ cung cấp.

Đặc tính sản phẩm. Một sản phẩm chi phí thấp bán với số lượng nhỏ mỗi lần thường yêu cầu các kênh dài, nhưng nếu sản phẩm dễ hỏng cần kênh ngắn. Nếu sản phẩm có tính kỹ thuật cao, có thể cần các nhà trung gian có trình độ, các nhà sản xuất buộc phải bán trực tiếp qua các nhà phân phối của công ty hoặc phải huấn luyện các nhà trung gian đã lập. Cape Caterpillar gặt hái rất nhiều thành công khi chọn giải pháp thứ 2 này.

Đặc tính các công ty. Một công ty có đầy đủ nguồn tài chính và quản lý thì có ưu thế để thuê lực lượng bán hay đại lý riêng hơn. Công ty yếu về tài chính phải dùng người trung gian để đứng tên hay trả tiền mua hàng. Nếu không có kinh nghiệm bán ra một số thị trường, công ty phải thuê người trung gian.

Đặc tính của người trung gian: Nếu công ty không muốn tăng chi phí thì phải chọn người trung gian để thực hiện các công việc: tiếp thị, bán sản phẩm của mình. Người trung gian phải phù hợp với sản phẩm và yêu cầu của công ty.

Có thể các thành viên trong kênh không thể tiếp cận thị trường mục tiêu của công ty. Như vậy ban quản lý phải quyết định (1) không

thâm nhập thị trường, (2) chọn thị trường mục tiêu khác, hoặc (3) tạo một kênh mới. Ví dụ, nếu một nhà chế biến thức ăn đông lạnh, sau khi nghiên cứu các kênh có thể áp dụng được, nhận thấy phương tiện đông lạnh bán sỉ và lẻ đều không có thì hoặc bỏ thị trường hoặc đề nghị người trung gian cung cấp. Ở một số thị trường nước ngoài, các công ty mua thiết bị thuê, cho thuê hoặc bán dễ dàng cho các nhà phân phối hay bán lẻ.

Một nhà sản xuất pho mát người Ý ở Braxin không chỉ cung cấp trang thiết bị làm lạnh mà còn tạo những thiết bị khác cho nhà vắt sữa. Công ty còn phân các bác sĩ thú ý và chuyên viên vắt sữa đến dạy cho nông dân cách nuôi bò và tăng hiệu quả. Nestlé có những chương trình tương tự ở thị trường những nước chậm phát triển.

Yêu cầu pháp lý. Vì yêu cầu pháp lý đối với người trung gian ở các nước khác nhau nên phải nghiên cứu kỹ cách đưa ra một hiệp ước trước khi áp dụng. Hầu hết các nước không có luật đặc biệt phạt hoặc loại trừ việc kết thúc một hiệp ước giữa nhà sản xuất và trung gian, nhưng một số nước vẫn có. Ví dụ ở Venezuela các đại lý bị tố cáo là không công bằng thì bị trừ lợi nhuận, giống như công nhân bị tố cáo như vậy. Trước khi chuẩn bị một hợp đồng ban quản lý phải xin cố vấn của luật sư địa phương hay nhân viên giấy tờ địa phương của công ty luật quốc tế.

TRƯỜNG HỢP NHỎ 12-1

AIKENS-MALAYSIA VÀ NHÀ NHẬP KHẨU SONG SONG

Jim Hutton, giám đốc điều hành Aikens-Malaysia đang trao đổi mối đe dọa cạnh tranh gần đây với Irne Olson, giám đốc marketing.

Hutton: Như vậy anh bảo rằng sản phẩm từ nhà máy trong nước ở Cleveland đang được nhập khẩu và bán ở đây, cạnh tranh với sản phẩm làm tại địa phương?

Olson: Đúng đấy, Jim. Có một nhà nhập khẩu song song mua sản phẩm ở Mỹ và chuyển sang đây. Tôi không biết làm sao anh ta có thể cạnh tranh giá khi anh ta phải trả chi phí vận chuyển này. Trong thực tế, anh ta và nhà bán sỉ của mình kiếm được nhiều hơn các nhà bán sỉ của chúng ta vì họ bán cho dân với giá cao hơn. Nhà bán sỉ của tôi bảo rằng dân Malaysia thích mua sản phẩm nhập khẩu hơn. Không có sự khác nhau về chất lượng phải không Jim?

Hutton: Không có. Ngược lại. Người dân ở đây có thể mua được sản phẩm cùng chất lượng cao được làm tại địa phương, và họ ủng hộ

nền công nghiệp địa phương mà thuê 500 công nhân Malaysia. Còn về giá, hãy nhớ kỹ này, chi phí sản xuất của chúng ta ở đây cao hơn. Nhà máy của chúng ta mới hơn và khó có thể xuống cấp. Hơn nữa sản xuất của chúng ta theo từng lô nhỏ hơn và như vậy chi phí cao hơn. Chúng ta không có nền kinh tế có phạm vi mà Cleveland lại có. Lương thấp nhất ở đây không thể bù cho sự khác biệt này. Dầu vậy, có một khía cạnh khác. Thuế nhập khẩu đối với các sản phẩm của Cleveland thì sao?

Olson: Tương đối thấp mặc dù cao hơn thuế nhập khẩu nguyên liệu của ta.

Hutton: Nhưng sự khác biệt về thuế này không đủ cao để bù cho chi phí sản xuất cao hơn của ta, phải không?

Olson: Vấn đề là ở chỗ đó, Jim. Cũng cần xem xét một vấn đề khác.

Hutton: Cái gì thế?

Olson: Anh biết đấy, đồng rigid Malaysia trồi sụt theo đồng đôla. Nhà bán sỉ của tôi bảo rằng các nhà nhập khẩu theo dõi kỹ sự trồi sụt này. Khi đồng rigid thấp, anh ta đặt hàng nhiều. Thỉnh thoảng anh ta có thuận lợi 20%. Jim, chúng ta có lợi dụng sự trồi sụt đồng tiền này khi chúng ta mua nguyên liệu nhập khẩu không?

Hutton: Chúng ta cố gắng, nhưng do chúng ta phải đặt hàng trước cả tháng thì chúng ta không thể phản ứng nhanh với thay đổi trong giá trị tiền tệ.

Olson: Anh biết đấy, nhà nhập khẩu có thuận lợi khác. Anh ta không cần quảng cáo. Chúng ta làm tất cả việc chiêu thị, còn anh ta thì thu lợi.

Hutton: Irene, tôi vừa nghĩ ra ý này. Làm thế nào anh ta mua được sản phẩm Mỹ của chúng ta.

Olson: Tôi biết rằng anh ta chỉ đặt hàng với bộ phận xuất khẩu của ta ở Cleveland.

Hutton: Chẳng lẽ những người này không biết đích cuối cùng là gì sao?

Olson: Chắc chắn họ biết. Anh ta phải nói với họ khi đặt hàng. Theo luật của Mỹ nơi nhận phải nằm trong hóa đơn của Mỹ. Cleveland biết anh ta không phải là nhà phân phối của Mỹ. Trong thực tế anh ta dư 10% vì anh ta mua để xuất khẩu. Cleveland tính rằng lẽ ra không phải trả bất kỳ khoản nào trong giá marketing nội địa.

Hutton: Đây là vấn đề gay đấy. Tôi có ý kiến. Cả chúng ta và Cleveland đều không đăng ký nhãn hiệu buôn bán ở Malaysia phải không?

Olson: Đúng. Aikens - Malaysia là chủ nhân hiệu này.

Hutton: Theo tôi dường như có một số thứ chúng ta có thể cắt giảm và có thể hạ bớt cạnh tranh với nhà nhập khẩu song song này. Anh thảo ra kế hoạch cho chúng ta chứ.

Giả sử bạn là Irene Olson. Hãy phác thảo kế hoạch cho Jim Hutton.

TRƯỜNG HỢP 12-2:

THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG LẪN NHAU

Kenichi Ohmae thuộc công ty Mekinsey & Co (một công ty tư vấn quốc tế của Mỹ) đưa ra quan điểm thâm nhập thị trường lẫn nhau. Ông ta tính rằng năm 1984 Nhật nhập khẩu từ Mỹ 25,6 tỉ USD trong khi hàng hóa sản xuất tại Nhật được Mỹ bao cấp lên đến 43,9 tỉ đôla, Mỹ xâm nhập tổng cộng vào thị trường của Nhật 69,5 tỉ USD. Cùng năm này, Mỹ mua 56,8 tỉ USD hàng nhập của Nhật và 12,8 tỉ USD hàng được chế tạo và bán của các công ty Nhật tại Mỹ, tổng số lượng xâm nhập là 69,6 tỉ USD. Ohmae tin rằng việc này có sự tương đương trên mọi mặt mà còn hơn trùng hợp nữa. Vì dân số của Nhật khoảng ½ dân số của Mỹ, những con số này cho thấy Nhật chi phí cho mỗi đầu người những sản phẩm của Mỹ gấp 2 lần người Mỹ trả mua sản phẩm của Nhật.

Phó chủ tịch Mitsubishi Motors tuyên bố "những con số này cho thấy sự khác nhau về kiến trúc cơ bản theo cách mà kinh tế Mỹ và Nhật đã phát triển mấy chục năm qua. Hầu hết các công ty của Nhật đều ở trong nước và vào thị trường nước ngoài bằng đường xuất khẩu. Trong khi đó các công ty của Mỹ sản xuất ở thị trường nước ngoài, chỉ một vài công ty chính của Mỹ thành công phi thường trong thị trường của Nhật. Nếu không có những lý do rõ ràng thì họ sẽ nói với thế giới về điều này.

1. Ban điều hành Mitshubishi chỉ ra rằng Nhật Bản đang đi đúng hướng khi thay đổi hỗn hợp xuất khẩu sang cho Mỹ và những sản phẩm được sản xuất tại Mỹ thì được Nhật trợ giá. Nền tảng cho việc này là gì?
2. Giả sử Ohmae đoán đúng, hậu quả gì đối với công việc, lợi nhuận và nền kinh tế nói chung trong mỗi nước khi hỗn hợp gồm xuất khẩu và sản xuất của Nhật ở Mỹ tiến gần tới hỗn hợp của Mỹ để xuất khẩu và sản xuất ở Nhật?
3. Khái niệm thâm nhập thị trường có giúp gì cho việc giải quyết tranh luận giao dịch Nhật – Mỹ có lợi hơn với Nhật?

CHƯƠNG 13

ĐÁNH GIÁ và PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG

Nếu so sánh với kết quả của những nghiên cứu trước đây thì hiện giờ công ty đa quốc gia bị lôi cuốn vào công việc xem xét thị trường nhiều hơn, một loạt các nghiên cứu khác nhau cho thấy các công ty tiến hành xem xét tiến nhanh hơn so với công ty không tiến hành. Trong một nghiên cứu có liên quan dưới chỉ đạo của Conference Board (ủy ban Hội nghị) năm 1988, 71% số người trả lời cho rằng những nỗ lực giám sát của họ sẽ tăng lên. Chính cuộc đọ sức (chạy đua) tầm cỡ thế giới giữa châu Âu năm 1992, Nhật Bản và NICs mà chúng ta đã khảo sát ở chương 13, đã góp phần cho sự tăng trưởng này.

Xem xét môi trường, đối tượng (mục tiêu) của tình tiết kinh doanh là một phương tiện giám sát các tác động của môi trường nước ngoài và quốc tế. Nó được dùng như một phần của quá trình để cung cấp thông tin cho quản lý cấp cao nhất về những mối đe dọa và những khả năng tầm cỡ thế giới. Thêm vào đó, một cách sàng lọc thị trường, sẽ giúp các hãng trong hai tình huống: (1) quản lý của một công ty chỉ bán trong thị trường nội địa tin rằng việc buôn bán có thể nâng cao bằng cách mở rộng ra các thị trường nước ngoài, và (2) một hãng đã là đa quốc gia mong muốn được biết chắc chắn rằng những điều kiện thay đổi tạo ra thị trường thì người quản lý của hãng phải hay biết. Trong cả hai trường hợp, người quản lý cần có một phương pháp có thứ tự, tương đối nhanh cho việc phân tích và đánh giá gần 200 quốc gia để xác định ra những viễn cảnh phù hợp nhất.

SÀNG LỌC THỊ TRƯỜNG

Sàng lọc thị trường là một phương pháp phân tích và đánh giá thị trường cho phép người quản lý biết được những thị trường có sức thu hút bằng cách loại bỏ những thị trường bị đánh giá là ít hấp dẫn. Việc

này được thực hiện bằng việc đưa các quốc gia vào một nhóm sàng lọc dựa trên các tác động môi trường đã được khảo sát ở Phần Ba. Cho dù những tác động này có thể hiện diện theo một trật tự bất kỳ thì cũng dự kiến được tiến bộ từ sự phân tích dễ nhất đến khó nhất dựa trên tính chất có thể đến được và tính chất chủ quan của dữ liệu. Về mặt này, con số những ứng cử viên ít nhất được để lại cho lần sàng lọc cuối cùng, khó khăn hơn cả.

Sàng lọc lần đầu

Tiềm năng nhu cầu cơ bản.

Sàng lọc ban đầu dựa trên tiềm năng nhu cầu cơ bản là bước đầu hợp logic vì nếu thiếu nhu cầu thì không có sự tiêu tốn tiền bạc và nỗ lực hợp lý nào có thể làm cho hãng tiêu thụ được hàng hóa và dịch vụ của mình. Ví dụ, tiềm năng nhu cầu cơ bản của mặt hàng nhất định phụ thuộc vào các sức mạnh vật chất đa dạng, như khí hậu, địa chí hay nguồn thiên nhiên. Nếu hãng sản xuất máy điều hòa không khí thì người phân tích sẽ tìm ra những nước có khí hậu nóng. Người sản xuất máy kéo dùng cho đồng ruộng sẽ không coi Thụy Sĩ là viễn cảnh vì địa thế núi non của nước này, và chỉ những nước được biết là có tiền đảm bảo bằng vàng mới có thể là khách hàng tiềm năng cho những thiết bị nạo vét vàng.

Nhập khẩu không đo hết được tiềm năng thị trường.

Thậm chí đối với cả tình huống khi một nhu cầu cơ sở được xác định rõ ràng, phần lớn những nhà nghiên cứu có kinh nghiệm cũng vẫn xem xét các dòng thương mại để có được một ý niệm về độ lớn của hàng hóa hiện đại.

Người quản lý dĩ nhiên biết rằng chỉ riêng hàng nhập khẩu thì khó mà đo được đầy đủ tiềm năng thị trường vì có vô số lý do chính đáng thiếu ngoại hối, giá cả cao (thuế và giá hàng cao hơn trên phiếu ghi giá), và áp lực chính trị làm cho thị trường thay đổi.

Hơn nữa, dữ liệu nhập khẩu chỉ cho thấy rằng một nước đang mua những sản phẩm nhất định nào đó ở nước ngoài và không đảm bảo rằng nước đó có tiếp tục mua như vậy không. Người quản lý biết rằng người cạnh tranh có thể quyết định sản xuất nội địa mà ở nhiều thị trường họ đã gây ra việc ngưng trệ nhập khẩu. Sự thay đổi trong cơ cấu chính trị đất nước cũng có thể làm ngưng hẳn nhập khẩu, như ta thấy ở Iran, nơi những đơn đặt hàng trị giá hàng tỉ dollar bị hủy bỏ bất ngờ. Tuy nhiên,

khi không có sản xuất địa phương, các dữ liệu nhập khẩu có thể cho hãng biết giá mua hiện thời là bao nhiêu và cung cấp cho quản lý với một sự đánh giá về tiềm năng thị trường trực tiếp là ở giá hiện hành. Nếu sản xuất địa phương được quan tâm đến và kết quả tính toán cho thấy mặt hàng được sản xuất ở nước đó có thể được bán với giá thấp hơn thì thậm chí dù không biết giá co giãn theo yêu cầu, hãng cũng có thể dự đoán một cách chắc chắn rằng sẽ bán được ít hơn số đang xuất.

Sàng lọc lần hai – sức mạnh tài chính và kinh tế

Sàng lọc lần đầu, người phân tích sẽ có một danh sách khá nhỏ khách hàng tương lai. Danh sách này có thể thu gọn hơn nữa bằng sàng lọc lần hai dựa trên sức mạnh tài chính và kinh tế, xu hướng mức lạm phát, hối đoái và lợi tức là những điểm chính về mặt tài chính cần được quan tâm. Cần phải nhận thấy rằng bước sàng lọc này không phải là sự phân tích tài chính hoàn toàn.

Các dữ liệu kinh tế có thể tìm được bằng nhiều cách, nhưng hai cách đo nhu cầu của thị trường. Đó là *chỉ số thị trường* và *nhân tố thị trường*. Các nhân tố khác để đánh giá nhu cầu phụ thuộc vào dữ liệu kinh tế là phân tích hồi quy, phân tích khuynh hướng và phân tích cụm.

Chỉ số thị trường là những dữ liệu kinh tế được dùng để đo sức mạnh của thị trường liên quan ở các nước hoặc các vùng địa lý.

Chỉ số thị trường là những dữ liệu được dùng như những tiêu chuẩn so sánh để đo sức mạnh của thị trường liên quan ở nhiều khu vực địa lý. Một ví dụ Mỹ nổi tiếng là chỉ dẫn sức mua được in trong niên giám "Nghiên cứu sức mua" của *Quản lý buôn bán và tiếp thị*. Mục đích của bảng chỉ dẫn này là cho phép người tiếp thị so sánh được sức mua tương đối của các đô thị và nông thôn ở Mỹ.

Phần chỉ dẫn tương tự nhưng ở phạm vi toàn thế giới được in trong *Kinh doanh Quốc tế*. Phần chỉ dẫn này sử dụng 40 chỉ số cho 117 nước. Các chỉ số bao gồm dân số, tổng sản phẩm quốc gia, các phạm trù khác nhau về chi tiêu cho tiêu thụ cá nhân và sản xuất hoặc tiêu thụ thép, xi măng, điện và năng lượng. Những chỉ số này được xếp hạng và gộp lại để tạo nên những bảng liệt kê về độ lớn của thị trường, độ mạnh của thị trường và độ tăng trưởng của thị trường.

1. Độ lớn của thị trường cho biết độ lớn tương đối của từng thị trường bằng tỉ lệ phần trăm so với tổng thị trường thế giới. Tỉ lệ phần trăm cho mỗi thị trường có được nhờ những dữ liệu bình quân theo dân

số (được nhân hai lần), dân số vùng, chỉ tiêu cho tiêu thụ cá nhân, tiêu thụ thép, sản xuất xi măng và điện, quyền sở hữu điện thoại, xe hơi và máy thu hình.

2. *Độ mạnh thị trường* cho biết "tính phong phú của thị trường" hoặc mức độ sức mua hàng tập trung, so sánh với độ mạnh thế giới là 100. Độ mạnh của mỗi thị trường được tính bằng bình quân theo đầu người lượng tiêu thụ năng lượng, sở hữu xe chở khách, số điện thoại nhân đôi cho tất cả những chi tiêu cho tiêu thụ cá nhân. Tỉ lệ dân số vùng cũng được đưa vào và nhân đôi vì ở nhiều nước đang phát triển, khá nhiều dân nông thôn thực chất không tham gia vào tiết kiệm tiền.

3. *Độ tăng trưởng thị trường* là bình quân của độ lớn tính theo tỉ lệ phần trăm của các chỉ số sau đây trong 5 năm trở lại: dân số; tiêu thụ thép; sản xuất điện; sở hữu xe hơi, xe tải, xe buýt và máy thu hình; chi tiêu cho tiêu thụ cá nhân, và tổng sản phẩm quốc gia thực tế.

Phân tích ba bảng liệt kê này cho nhà quản lý thương mại quốc tế biết được những khu vực nào là chủ yếu, những thị trường chính nào đang tăng trưởng nhanh nhất, độ tăng trưởng của chúng là bao nhiêu, và nơi nào sức mua tập trung cao nhất. Từ 1978 đến 1986, Cộng đồng châu Âu (EC), Đông Âu, Trung Đông, Úc, Mỹ La Tinh và châu Phi đã tăng độ lớn thị trường của họ, được đo bằng tỉ lệ phần trăm so với thị trường thế giới. Tuy nhiên, ở những khu vực này, chỉ số độ mạnh thị trường của Trung Đông, Mỹ La Tinh và châu Phi thấp hơn mức trung bình của thế giới. Nhìn vào 10 thị trường chính, ta thấy tất cả các nước, trừ Mỹ, Tây Đức và Liên hiệp Vương quốc Anh, đều tăng độ lớn thị trường của họ, mặc dù chỉ có Nhật Bản, LH Vương quốc Anh và Italia tăng độ phong phú thị trường.

Bằng cách so sánh trị giá của những bảng liệt kê này với kết quả buôn bán của các nhánh công ty, người quản lý có thể nhanh chóng đánh giá được mức độ hoàn thành nhiệm vụ của các chi nhánh. Những cách dùng bảng liệt kê khác là đặt ra mục tiêu buôn bán và dùng làm nền tảng cho việc phân phát ngân sách quảng cáo. Mặc dù không tính toán các bảng liệt kê, phát hành hai niên giám: *Dữ liệu và Thống kê, Tiếp thị châu Âu và Dữ liệu Thống kê Quốc tế,* có thể cung cấp những dữ liệu có giá trị. Bạn đã thấy một số dữ liệu đó ở chương 13.

Nhân tố thị trường

Nhân tố thị trường tương tự như chỉ số thị trường, ngoại trừ điểm chúng có khuynh hướng tương quan cao độ với nhu cầu thị trường đối với một sản phẩm cho nước nào đó. Nếu người phân tích một thị trường

nước ngoài không có một nhân tố nào của thị trường đó, họ có thể sử dụng một trong những thị trường trong nước để có được một sự xấp xỉ hợp lý. Hơn nữa, một nhà phân tích làm việc cho một công ty đa quốc gia có thể tìm được những nhân tố thị trường khai thác từ những chi nhánh so sánh với nhau được. Khi có những khả năng chuyển những mối quan hệ này đến một nước đang nghiên cứu, người phân tích cần thừa nhận rằng những điều kiện cơ sở ảnh hưởng đến nhu cầu là tương tự trong thị trường đó.

Phân tích hồi quy

Trong phân tích hồi quy, thay vì dùng biến số kinh tế (như đăng ký xe hơi chẳng hạn) thì phân chia quốc nội có thể sử dụng trong mẫu hồi quy tuyến của dạng: MP = a + bX1 + ... ZXn, trong đó MP = tiềm năng thị trường và X là những biến số kinh tế độc lập như tổng sản phẩm quốc gia, số điện thoại hoặc số sinh đẻ. Một lần nữa người phân tích có sự lựa chọn sử dụng cùng một mẫu này hoặc tạo ra một mẫu khác bằng phương pháp phân tích hồi quy.

Phân tích xu hướng.

Từ mức độ tăng trưởng lịch sử hoặc của những biến số kinh tế thích hợp hoặc của hàng nhập khẩu được biết đến, tăng trưởng tương lai cần được dự đoán bằng phương pháp phân tích xu hướng. Một xeri thời gian có thể được tạo ra, hoặc một phương pháp số học về mức độ tăng trưởng trong quá khứ có thể được sử dụng cho dữ liệu lịch sử. Cẩn thận là cần thiết khi sử dụng phương pháp thứ hai này, bởi vì độ tăng trưởng trung bình hàng năm được áp dụng một cách máy móc, chỉ sau một vài năm, biến số phụ thuộc có thể đạt tới độ lớn lạ thường. Ví dụ, độ tăng trưởng 5% hàng năm có thể dẫn đến sự tăng gấp đôi giá trị ban đầu chỉ trong 15 năm.

Bởi phân tích xu hướng dựa trên sự thừa nhận (giả thiết) rằng các điều kiện quá khứ ảnh hưởng đến biến cố phụ thuộc là không đổi, nên người phân tích sẽ sửa đổi tương đối kết quả để đưa vào tính toán tất cả những thay đổi nào có thể thấy trước được. Thường thường, có những sự cưỡng ép để giới hạn độ tăng trưởng đi lên, một trong số đó là điều gần như chắc chắn rằng những hãng cạnh tranh sẽ bước vào thị trường nếu nhu cầu tiếp tục tăng nhiều trong một thời gian dài.

Phân tích cụm và các kỹ thuật tổng hợp khác.

- Phân tích cụm là một kỹ thuật thống kê chia các đối tượng thành từng nhóm sao cho các đối tượng trong mỗi nhóm tương đồng nhau.

Vì các công ty đa quốc gia mở rộng sự hiện diện của họ tới nhiều

thị trường hơn, các nhà nghiên cứu trong mọi lĩnh vực hoạt động đang nghiên cứu nhóm nước và các khu vực địa lý theo tính chất đặc trưng chung và đơn giản hóa sự kiểm soát chúng. Phân tích cụm, (có thể áp dụng máy vi tính cho phương pháp này) chia các đối tượng (khu vực thị trường, cá thể, người mua và các biến số khác) thành các nhóm sao cho các biến số trong mỗi nhóm tương đương nhau. Ví dụ, các nhà tiếp thị sử dụng phân tích cụm để xác định một nhóm các thị trường có thể sử dụng một cách tiếp cận vấn đề duy nhất.

- Cập nhật thường kỳ: Nếu nhận thấy có sự thay đổi được trong những lần cập nhật thường kỳ trong thời gian dài trải qua. Nhà quản lý có thể thay đổi phạm vi tham gia của hãng cho phù hợp với những đánh giá mới. Những hình thức luân phiên tham gia vào một thị trường cho phép hãng trở nên lôi cuốn hơn với những giá tăng đầu tư tương ứng. Phần lớn các công ty có thể tham gia thị trường từng bước một có thể theo thứ tự sau: xuất khẩu thiết lập một công ty ngoại thương, lắp ráp địa phương và cuối cùng là sản xuất. Ngay cả khi quyết định có nên sản xuất ngoài nước không, nhà quản lý có thể lập kế hoạch để trước hết là lắp ráp kết hợp những bộ phận được nhập khẩu và được sản xuất trong nước và sau đó tiến đến sản xuất nhiều chi tiết nội địa hơn nếu nhu cầu tăng. Các nhà sản xuất xe hơi bắt đầu những hoạt động ở nước ngoài theo chiến thuật này.

Sàng lọc lần ba – sức mạnh chính trị và luật pháp

Có rất nhiều yếu tố của sức mạnh chính trị và luật pháp có thể loại một nước ra khỏi sự nghiên cứu tiếp theo.

Những chướng ngại gia nhập.

Những hạn chế nhập khẩu có thể là tích cực hoặc tiêu cực, phụ thuộc vào nhà quản lý coi trọng xuất khẩu (sản phẩm của hãng có thể xâm nhập vào nước đó không) hay thành lập một nhà máy ở nước ngoài (các hàng nhập khẩu cạnh tranh có bị đứng ngoài không?). Nếu một trong những đối tượng quản lý là 100% sở hữu, thì luật nước đó cho có phép không hay đòi hỏi phải có sự tham gia của địa phương vào? Chính phủ có chấp nhận quyền sở hữu địa phương thiểu số, hay bắt buộc phải ít nhất là 51% chi nhánh thuộc quyền sở hữu nhà nước? Luật pháp có dành riêng một số ngành công nghiệp nhất định cho chính phủ hay cho công dân nước đó không? Bất kỳ một trong những điều kiện này có thể đủ để loại bỏ một nước ra khỏi sự nghiên cứu tiếp theo.

Những chướng ngại trong việc chuyển lợi nhuận.

Khi không có nhu cầu phân phối để gia nhập, một nước có thể vẫn bị loại nếu có những hạn chế chuyển tiền lãi mà nhà quản lý cho là quá mức. Những giới hạn liên quan đến tổng số đầu tư nước ngoài hoặc những tiêu chuẩn khác có thể đặt ra, hoặc nước đó có thể có một lịch sử không có khả năng cung cấp ngoại hối cho việc chuyển lợi nhuận.

Quyết định số 24 của nhóm Adean trong nhiều năm giới hạn việc chuyển ngân đến 14% đầu tư nước ngoài và phải đầu tư tự động của lợi nhuận đến 5%.

Hiện nay những cản trở này đã được nới lỏng từ 20 đến 70%, với cố gắng làm cho đầu tư nước ngoài lôi cuốn hơn.

Những nhân tố khác.

Một nhân tố có tầm quan trọng lớn là tính ổn định của chính phủ, nó còn quan trọng hơn cả hình thức. Kinh doanh có thể thích ứng với hình thức và phát đạt miễn là các điều kiện ổn định. Tính bất ổn định gây nên sự không chắc chắn, điều đó làm phức tạp việc lập kế hoạch. Một trong những câu phàn nàn thường thấy ở các nhà doanh nghiệp là "họ lại thay đổi nguyên tắc nữa rồi".

Những mối quan tâm khác của nhà quản lý là luật thuế, tiêu chuẩn an toàn, kiểm tra giá cả và nhiều nhân tố khác về sức mạnh chính trị và luật pháp. Thị trường dù có tiềm năng lớn đến thế nào cũng không thành vấn đề một khi người quản lý không thể chấp nhận được những sự ép buộc về luật pháp, chính trị và nước đó phải bị loại ra khỏi nghiên cứu tiếp theo.

Sàng lọc lần bốn – sức mạnh văn hóa và xã hội.

Sự sàng lọc những ứng cử viên còn lại dựa trên những nhân tố văn hóa xã hội là rất khó, bởi vì những "lập luận" này có tính chủ quan cao. Người phân tích cho dù là chuyên gia về đất nước này cũng vẫn phải dựa trên ý kiến của người khác. Có thể mướn cố vấn, nhưng sẽ rất đắt. Các chuyên viên của Bộ Thương mại Mỹ có thể trợ giúp, các tổ chức chuyên nghiệp, các trường Đại học cũng thường xuyên tổ chức hội thảo (seminar) để giải thích những khía cạnh văn hóa xã hội trong việc làm kinh doanh ở một khu vực hay một quốc gia nào đó. Đọc phóng sự kinh doanh ở nước ngoài (Bộ Thương mại Mỹ), các báo chí kinh doanh quốc tế (Kinh doanh Quốc tế và Nhà kinh tế học) và các sách chuyên môn sẽ gia tăng thêm kiến thức văn hóa xã hội cho người phân tích. Sử dụng

một danh sách kiểm tra những yếu tố kinh tế xã hội chủ yếu như đã giải thích ở chương 9 sẽ là bản ghi nhớ về nhiều nhân tố cần phải xét đến trong buổi sàng lọc này.

Sau sàng lọc lần bốn, người phân tích đã có một danh sách các nước có nhu cầu về hàng công nghiệp. Tuy nhiên, điều mà người quản lý thực sự muốn biết là những nước nào trong số đó có thể là khách hàng tương lai tốt nhất cho sản phẩm của hãng. Sàng lọc lần năm dựa trên sức cạnh tranh sẽ giúp cung cấp thông tin này.

Sàng lọc lần năm – sức mạnh cạnh tranh

Trong sàng lọc lần này, các thị trường được xem xét trên cơ sở các yếu tố của sức cạnh tranh như sau:

1. Con số độ lớn và sức mạnh tài chính của những người cạnh tranh.

2. Phần thị trường của họ.

3. Chiến lược tiếp thị trước mắt của họ.

4. Tính hiệu quả trước mắt của những chương trình quảng cáo của họ.

5. Mức độ chất lượng các loại hàng của họ.

6. Nguồn hàng của họ - nhập khẩu hay sản xuất nội địa.

7. Chính sách giá của họ.

8. Mức độ dịch vụ hậu mãi của họ.

9. Hướng phân phối của họ.

10. Hiện tượng hổng chợ của họ (Sự phân chia thị trường có tạo ra những chỗ ít được quan tâm đến hay không?)

Những nước mà nhà quản lý tin chắc là ở đó có những nhà cạnh tranh tạo nên khó khăn cho việc kinh doanh mang lại lãi sẽ bị loại trừ phí nhà quản lý sẽ theo đuổi chiến lược có mặt nơi nào mà những người cạnh tranh khắp nơi của mình đến, hoặc tin rằng sự xâm nhập vào thị trường trong nước của người cạnh tranh sẽ làm cho họ sao lãng đi thị trường trong nước của mình, một lý do cho đầu tư nước ngoài mà ta đã bàn luận ở Chương 3 (đầu tư chéo).

Lựa chọn thị trường mới lần cuối

Các nước còn được coi là khách hàng tương lai tốt cần được một

nhân viên hành chính của hãng đến thăm. Trước khi đi, người này cần duyệt những tài liệu từ những lần sàng lọc khác nhau cùng với bất cứ một thông tin mới nào mà người nghiên cứu có thể cung cấp. Dựa trên sự lựa chọn và theo kinh nghiệm đưa ra quyết định về thị trường nội địa tương đương, nhân viên hành chính này sẽ chuẩn bị một danh sách những điểm có thể có được thông tin lúc đến. Nhà quản lý sẽ muốn các lập luận đúng đắn bởi lần sàng lọc thứ năm để trở nên vững chắc hơn sẽ chờ đợi bản tường thuật tiếp về thị trường này kèm với thông tin về hoạt động cạnh tranh, đánh giá về sự thích hợp của việc hãng giao thiệp tiếp thị hiện thời và những điều kiện phụ có lợi (xếp hàng vào kho, các đại lý dịch vụ, phương tiện, tín dụng và v.v...).

THAM QUAN CHUYÊN MÔN

Tham quan chuyên môn không nên làm vội vã, thời gian dành cho phần nghiên cứu này cũng phải nhiều như cho thị trường nội địa tương tự. Thường thường có thể tiết kiệm được thời gian nếu nhân viên hành chính có thể tham gia vào một phái đoàn thương mại do chính phủ bảo hộ hoặc tham quan một hội chợ thương mại, bởi những sự kiện như vậy thường cuốn hút loại người mà anh ta muốn phỏng vấn.

Phái đoàn thương mại do chính phủ bảo trợ và hội chợ thương mại.

Một phái đoàn quan trọng của các Bộ ngoại giao các nước như Ủy ban nhà nước Mỹ và Ủy ban chính trị đại diện công nghiệp (Bộ Thương mại tại Mỹ) là để trợ lực cho ngoại thương của một nước nào đó. Điều đó giải thích tại sao các nhân viên thương mại làm việc tại các sứ quán Mỹ lại báo cáo cho cả Ban chính trị và thương mại. Một trong nhiều phương tiện trợ giúp các công ty Mỹ là bảo vệ các phái đoàn thương mại.

Khi các chuyên gia thương mại Mỹ lĩnh hội được khả năng của một thị trường nước ngoài cho một ngành công nghiệp, họ sẽ tổ chức một phái đoàn thương mại có mục đích gửi một nhóm nhân viên hành chính của các công ty thuộc ngành công nghiệp đó đến một nước hoặc một số nước. Những người đại diện công ty sẽ tìm hiểu trực tiếp về thị trường, gặp gỡ riêng những khách hàng quan trọng và giao tiếp những người quan tâm đến việc nên làm đại lý cho sản phẩm của họ.

Do việc thanh toán vé máy bay, khách sạn và v.v.., công ty phải chi phí ít hơn nếu hãng tự đi. Hơn nữa, tác động của việc tham quan

nhóm lớn hơn so với từng cá nhân. Trước khi phái đoàn đến, nhân viên tổng lãnh sự hoặc đại sứ sẽ thông báo về chuyến tham quan và đã giao tiếp với các công ty địa phương mà họ cho là có quan tâm đến. Phần lớn các chính phủ đều tổ chức các phái đoàn thương mại. Có lẽ tất cả các nước đều tổ chức hội chợ thương mại thường kỳ. Thường thường, mỗi một nước đều có một khu vực đặc biệt trưng bày những hàng do các đại lý công ty thực hiện. Mặc dù các hội chợ thương mại mở cửa cho toàn thể nhân dân, nhưng có một số mở cửa vào chỉ dành cho những nhà doanh nghiệp quan tâm đến việc buôn bán với những người trưng bày sản phẩm.

Đôi lúc nghiên cứu địa phương là cần thiết.

Đối với nhiều tình huống, báo cáo của những nhân viên hành chính là tài liệu cuối cùng cho kết luận. Tuy nhiên, thỉnh thoảng khả năng và nhân lực và tài chính được đề xuất quá lớn đến mức nhà quản lý sẽ nhấn mạnh những dữ liệu dồn lại ở thị trường được đề xuất hơn là chỉ dựa vào những báo cáo văn phòng và thực tế. Đó là một lập trường chắc chắn của một nhà sản xuất hàng tiêu dùng, người dự trù được việc xâm nhập vào một thị trường cạnh tranh của nhân viên hành chính đảm nhiệm việc tham quan chuyên môn nếu như họ phát hiện ra rằng các điều kiện của thị trường khác biệt nhiều so với các điều kiện mà công ty đã quen. Thường thường, trong các cuộc phỏng vấn trực tiếp người ta khám phá ra được những thông tin không sao viết ra trên giấy tờ. Trong những tình huống đó, nghiên cứu thị trường địa phương không chỉ cung cấp thông tin về xác định thị trường mà còn giúp cho việc hình thành hợp tác thị trường có hiệu quả.

Nghiên cứu thị trường địa phương. Khi nhân viên nghiên cứu của hãng chưa có kinh nghiệm về một nước thì nên thuê một nhóm nghiên cứu địa phương làm công việc đó cho đến khi có một chi nhánh ở một nước láng giềng có thể thuê đội ngũ nghiên cứu của họ.

Chỉ ở nước mình, các nhà nghiên cứu sẽ là người có điều kiện có được dữ liệu phụ khác, nhưng họ thường nhận thấy rằng họ không thể tìm được những gì họ cần và cả những gì họ chạm trán đều đáng ngờ, loại trừ ở những nước phát triển. May mắn là các tổ chức quốc tế như Liên hiệp quốc và Quỹ Tiền tệ Quốc tế, thường tổ chức các hội thảo để huấn luyện các chuyên viên chính phủ trong việc thu thập dữ liệu, nên tính chất hiện đại và chất lượng của dữ liệu phụ ở một vài nước trở nên tốt hơn.

Nếu dữ liệu phụ không có giá trị, người nghiên cứu phải thu thập dữ liệu chính, và ở đây họ đối mặt với những phức tạp khác do những vấn đề văn hóa và những khó khăn kỹ thuật gây nên.

Những vấn đề văn hóa. Nếu người nghiên cứu từ một nền văn hóa này đến làm việc ở một nền văn hóa khác thì họ có thể phải chạm trán với những vấn đề văn hóa. Khi họ còn chưa nắm vững ngôn ngữ địa phương, các nhân tố văn hóa, các ngôn ngữ được nói ở nước đó và thậm chí ở nhiều nước nơi chỉ sử dụng một ngôn ngữ, nghĩa là một số từ thường thay đổi từ vùng này sang vùng khác.

Những vấn đề văn hóa tiếp tục làm phiền người nghiên cứu khi họ cố gắng thu thập dữ liệu. Mức độ dân trí thấp ở nhiều nước đang phát triển khiến cho việc sử dụng bảng câu hỏi gần như không thể được. Người trả lời phiếu hỏi đôi lúc từ chối trả lời câu hỏi về tính ngờ vực người lạ của họ. Đôi khi truyền thống lịch sử đối với mọi người sẽ làm cho người trả lời ra những câu chủ ý làm vừa lòng người phỏng vấn làm cho kết quả bị sai lệch.

Thường có một lý do thực tế về việc không muốn bị phỏng vấn. Ở một số nước, thuế thu nhập dựa trên giá trị bề ngoài của cá nhân được đo bằng tài sản hữu hình. Ở những nước đó, khi người phỏng vấn hỏi một số người là họ có Ti vi hoặc cát sét ở nhà không thì người phỏng vấn sẽ bị ngờ là người định giá thuế và anh ta sẽ từ chối trả lời. Để giải quyết được vấn đề này, người nghiên cứu có kinh nghiệm thường mướn sinh viên đại học đi phỏng vấn vì cách nói và cách ăn mặc của họ nói lên chính xác họ là ai.

Những khó khăn kỹ thuật. Những vấn đề văn hóa còn chưa đủ, người nghiên cứu còn phải đọ sức với những khó khăn kỹ thuật nữa. Thứ nhất, những bản đồ mới nhất thường không sử dụng được. Đường phố được chọn mẫu có thể có 3-4 tên gọi khác nhau dọc theo chiều dài đường, nhà cửa cũng có thể không có số. Bản đồ địa hình điện thoại có thể là một công việc kinh doanh ghê gớm vì ở nhiều nước, chỉ có người giàu mới có điện thoại.

TÓM TẮT QUÁ TRÌNH XEM XÉT

Mặc dù quá trình xem xét mà chúng tôi vừa mô tả có thể làm tốn thời gian, nhưng nó làm người quản lý vững tâm rằng những nhân tố chủ yếu không bị bỏ qua. Vì phần lớn các quyết định gia nhập thị trường có thể được bổ sung từng bước, công ty có thể thường xuyên điều chỉnh kịp thời để tránh những thiệt hại lớn khi các điều kiện thay đổi

hoặc nếu thông tin bổ sung cho thấy quyết định ban đầu không đúng.

Bạn tìm thông tin ở đâu? Có thể rất khó khăn để thu thập dữ liệu nhưng có đủ cách để có nói chỉ khó khăn là ở chỗ biến đổi tất cả những dữ liệu này thành thông tin mà người quản lý có thể sử dụng được. Để làm được điều này, công ty cần một hệ thống thông tin quản lý quốc tế.

HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN LÝ QUỐC TẾ (IMIS)

Hệ thống thông tin quản lý quốc tế (IMIS) là một quá trình có tổ chức liên tục của việc thu nhập, lưu trữ, xử lý và phổ biến thông tin có mục đích đi đến những kết luận kinh doanh. Kích thước và sự phức tạp của hệ thống có thể giới hạn từ một phòng chứa đơn giản ở một hãng nhỏ đến một hệ thống sử dụng các máy tính để xử lý và lưu trữ dữ liệu thường thấy ở những công ty lớn. Cung cấp cho nhà quản lý có thể tùy ý sử dụng được mọi nguồn thông tin. Đó là:

1. Nguồn nội: các phân tích thị trường, báo cáo nghiên cứu đặc biệt và dữ liệu từ người bán hàng, sản xuất, tài chính, các bản ghi chép hồ sơ hạch toán của các chi nhánh nước ngoài, đại diện thương mại, và người mua hàng.

2. Nguồn ngoại: Báo cáo của các chính phủ, các hiệp hội thương mại nhà băng, cố vấn, người mua hàng và cơ sở dữ liệu.

Hai loại nguồn đều có thể cung cấp dữ liệu liên quan đến những biến đổi và xu hướng trong những biến số môi trường không kiểm soát được, cũng như sự phản hồi đặc tính những biến số kiểm soát được của công ty. Hiện nay có một khuynh hướng lập các hệ thống hỗ trợ quyết định cho phép người quản lý tiến hành điều tra và nhận được những câu trả lời đặc biệt chỉ từ cơ sở dữ liệu của công ty mà còn từ cơ sở dữ liệu bên ngoài.

TÓM LƯỢC

Một sự phân tích và đánh giá thị trường hoàn chỉnh như đã được miêu tả trong chương này có thể được tiến hành bởi một công ty có ý định gia nhập một thị trường nước ngoài lần đầu tiên hoặc đã là một công ty đa quốc gia nhưng muốn giám sát các thị trường thế giới một cách có hệ thống để tránh bỏ qua các cơ hội tiếp thị hoặc những mối nguy hiểm.

Thực chất quá trình sàng lọc gồm sự khảo sát nhiều sức mạnh khác nhau theo trình tự và loại bỏ các nước ở từng bước. Trình tự sàng lọc

dựa trên (1) tiềm năng nhu cầu cơ bản, (2) sức mạnh kinh tế và tài chính, (3) sức mạnh chính trị và lập pháp, (4) sức mạnh văn hóa xã hội, (5) sức mạnh cạnh tranh, và (6) tham quan cá nhân, là để có sự đảm bảo.

TÌNH HUỐNG THU NHỎ 13-1

BENTON PRODUCTS

Benton Products là một công ty đa quốc gia sản xuất dụng cụ bếp (máy giặt, máy làm khô, bếp điện, tủ lạnh và máy rửa bát). Họ có phương tiện sản xuất toàn bộ ở Mỹ, Canada, Nhật, 5 nước thuộc EC, Brazil và Mexico. Dây chuyền sản phẩm hoàn chỉnh chỉ được sản xuất ở Mỹ và Brazil. Mặc dù không một nhà máy nào ở EC sản xuất tất cả những sản phẩm của công ty, 5 nhà máy hợp lại sản xuất dây chuyền sản phẩm hoàn chỉnh. Các xí nghiệp sản xuất liên doanh sản xuất một số sản phẩm ở Ấn Độ và Indonesia, ở Nam Triều Tiên và Úc, một số sản phẩm nhất định có được từ các nhà sản xuất theo hợp đồng, người cung cấp sản phẩm với nhãn hiệu Benton. Benton bán sản phẩm ở Nam Triều Tiên và Úc thông qua các công ty thương mại độc lập hoàn toàn.

Bill Easton, phó chủ tịch tiếp thị, vừa mới đọc xong một bài báo về chỉ dẫn thị trường trong Kinh doanh quốc tế, ông ngạc nhiên nếu sự phân tích kinh doanh của Benton có lợi cho họ. Easton gọi điện cho Lianne Ball, phụ trách nghiên cứu thị trường và yêu cầu cô nghiên cứu bài báo có chứa chỉ dẫn về 33 nước chủ yếu, và nhận xét của cô cho ông. Sau đó cùng ngày, cô gửi ông thư sau:

Gửi Bill Easton

Từ bàn của L.Ball

Ông Bill, tôi đã "đọc lướt" bài báo theo yêu cầu của ông và thấy có nhiều khả năng. Tôi đã biến độ lớn thị trường thế giới của kinh doanh quốc tế thành chỉ dẫn độ lớn thị trường "thế giới Benton" mà tôi tin rằng ta có thể sử dụng được. Xin ông xem bảng sau. Nếu ông đồng ý, tôi có thể làm một phân tích chi tiết sau khi tôi hoàn thành công việc gấp mà tôi đang tiến hành lúc này. Có nhiều người có khả năng mua sản phẩm của B hơn.

Allen: Đúng vậy, Bill. Việc buôn bán đều gia tăng khắp nơi. Ông nhìn sơ đồ ở Ấn Độ mà xem – 23% tăng trưởng trong năm qua, Triều Tiên 29, Indonesia 32, Brazil 18. Anh có thể thấy kiểu

gia tăng ở nước này chứ? Bill, tôi xin nói với ông là mọi sự đều tốt đẹp. Người của chúng ta tinh nhanh thực sự.

Easton: Đừng có quá tin như vậy. Tôi đã làm một phép tính tổng quát ở Ấn Độ với những chỉ số của Lianne, và tôi không thấy chắc như anh đâu. Hãy nhìn bảng này: (xem nguyên bản)

Allen: Ông tính giá trị buôn bán Ấn Độ cần phải đạt được ở cột 3 cách nào vậy?

Easton: Tôi nhân số phần trăm độ lớn thị trường của Lianne với tổng buôn bán của công ty là 830 triệu đôla.

A. Cột (5) chỉ gì vậy?

E. Tôi đã cố gắng làm cho bằng một con số duy nhất để đo mỗi thị trường làm việc được bao nhiêu so với mức nó cần phải đạt được theo chỉ số của Lianne. Nói cách khác, mặc dù buôn bán ở Ấn Độ gia tăng rõ rệt nhưng vẫn chưa đạt được mức nó cần phải có theo chỉ số này. Theo Kinh doanh quốc tế nó cần phải làm được nhiều hơn đáng kể đấy.

A. Nó có khả năng. Hãy cho tôi làm việc nó. Nhãn hiệu, ông có biết KDQT làm sao tính được chỉ số độ lớn thị trường này không?

E. Có, đây là phép tính trong bài báo của họ (xem nguyên bản)

A. Thôi được, đây chẳng phải là nhân tố thị trường mà ta sử dụng. Ta nhìn vào lợi thế nhà cửa, số người trong hộ, kết hôn, dân số và chỉ tiêu cho tiêu thụ cá nhân. Ở một số nước thậm chí ta có thể có được dữ liệu về chi tiêu cho việc mua sắm đồ gia dụng nữa.

E. Anh sẽ kết hợp chúng bằng cách nào đó chứ?

A. Vâng, ta sử dụng phương trình hồi quy để tính đến cả những biến số này nữa.

Easton: Như vậy thì nếu sự tăng buôn bán của mỗi thị trường ngang bằng với sự tăng của các biến này, anh có cảm thấy là ta đang làm việc khá ở thị trường này không?

Allen: Ít nhất điều này cũng cho thấy ta đang đứng vững, và dĩ nhiên ta luôn cố gắng tăng thị phần. Một phép tính khác ta làm là buôn bán đôla mỗi hộ ở thị trường. Ví dụ, ta chia số buôn bán của ta ở Đức cho số hộ gia đình ở Đức, ta làm điều đó cho mọi thị trường và so sánh chúng. Tôi học được điều này từ ông quản lý nội địa của chúng ta.

E. Phải, tôi biết điều đó. Tôi nói với anh điều này, Jim. Tại sao anh không lấy chỉ số của Lianne và phần còn lại trong dữ liệu của KDQT mà làm một số phép so sánh. Hãy nhìn chỉ số "độ giàu" đi, họ gọi nó là chỉ số độ mạnh thị trường và so sánh tỉ số độ tăng tăng trưởng thị trường của họ với của ta. Khi nào anh làm xong, chúng ta sẽ cùng xem xét những phép tính của anh.

A. Cho tôi một vài ngày.

Hãy tự tính và chỉ ra chi nhánh nào làm việc tốt nhất và chi nhánh nào cần phải được cải thiện.

CHƯƠNG 14

MARKETING QUỐC TẾ

GIAO THIỆP THỊ TRƯỜNG (BÁN GÌ VÀ BÁN NHƯ THẾ NÀO)

Giao thiệp thị trường bao gồm một loạt những quyết định chiến lược được rút ra ở những lĩnh vực sản phẩm, quảng cáo, định giá và phân phối nhằm mục đích thỏa mãn người mua hàng ở một thị trường mục tiêu. Con số các biến được đưa vào bốn lĩnh vực này là rất lớn có thể tạo nên hàng trăm kiểu kết hợp. Thông thường sự tiến hành công việc ở nội địa đã thiết lập được một giao thiệp tiếp thị thành công, và cố gắng theo sau những thủ tục tương tự ở nước ngoài là rất mạnh. Tuy nhiên như ta thấy, những khác biệt quan trọng giữa môi trường trong nước và quốc tế có thể làm cho việc chuyển giao toàn bộ sự giao thiệp này không thể làm được. Một câu hỏi mà giám đốc tiếp thị quốc tế phải trả lời là: "Ta có thể chuẩn mức hóa ở phạm vi thế giới, ta có phải làm một số thay đổi hoặc phải tạo ra công thức cho một giao thiệp tiếp thị hoàn toàn khác không?"

Chuẩn mực hóa, thích nghi hay hoàn toàn khác?

Người quản lý có thể lựa chọn việc chuẩn mực hóa toàn cầu cho giao thiệp tiếp thị – có nghĩa là, họ có thể chọn sử dụng cùng một giao thiệp tiếp thị ở mọi phi vụ của công ty vì chuẩn mực hóa có thể tiết kiệm được chi phí. Nếu một sản phẩm được bán ở thị trường nội địa có thể được xuất khẩu, thì cần phải có sự vận hành sản xuất lâu hơn làm giảm giá tiền gia công. Thậm chí cả khi một sản phẩm chuẩn mực được gia công ở nước ngoài, giá thành phân xưởng cũng sẽ ít hơn vì có thể tránh được những chi phí nghiên cứu, thiết kế việc sửa đổi cho thích nghi đối với hàng nội địa hoặc thiết kế những mặt mới cho buôn bán ở nước ngoài. Đối với nhiều mặt hàng, cả hàng tiêu dùng lẫn hàng công

nghiệp đòi hỏi phụ tùng cho phục vụ hậu mãi, việc chuẩn mực hóa làm đơn giản đi rất nhiều thủ tục và giá thành.

Nếu các chiến dịch quảng cáo, vật liệu quảng cáo (catalo, chương trình), và các chương trình huấn luyện bán hàng cũng có thể chuẩn mực hóa được thì chỉ cần làm công việc sáng tạo tốn kém và trang trí chỉ một lần. Các chiến lược định giá được chuẩn mực hóa cho các công ty đa quốc gia có thị trường nguồn ở một vài nhà máy khác nhau, loại bỏ được rắc rối khi có một khách mua hàng quan trọng nhận được hai giấy phép khác nhau cho cùng một mặt hàng. Mặc dù quản lý kinh tế theo mức độ chưa sẵn sàng cho các việc chuẩn mực hóa các kênh phân phối như đối với các yếu tố khác trong giao thiệp tiếp thị, có một lợi ích hiệu quả thu được khi giám đốc tiếp thị quốc tế có thể sử dụng cùng một chiến lược ở tất cả thị trường. Tóm lại, lợi ích của việc chuẩn mực hóa giao thiệp tiếp thị là chi phí thấp hơn, kiểm soát và sắp xếp từ cấp trên xuống dễ hơn và thu ngắn thời gian cho việc chuẩn bị kế hoạch tiếp thị.

Mặc dù chuẩn mực hóa có ưu điểm, nhiều hãng vẫn thấy cần phải hoặc biến đổi giao thiệp hiện có hoặc phát triển một giao thiệp mới. Mức độ thay đổi phụ thuộc vào kiểu loại hàng hóa (tiêu dùng hay công nghiệp), các sức mạnh môi trường và độ hiểu thấu đáo thị trường mà người quản lý yêu cầu.

Chiến lược sản phẩm.

Sản phẩm là trọng tâm chính của giao thiệp tiếp thị. Nếu không đáp ứng được nhu cầu người tiêu dùng, không có cách quảng cáo, giảm giá và phân phối nào thuyết phục được họ mua. Người nội trợ sẽ không mua một loại thuốc tẩy nữa nếu quần áo không được tẩy sạch như Ti vi quảng cáo. Họ sẽ không bị lừa dối bởi những dịch vụ quảng cáo tốt đẹp nữa khi kinh nghiệm của họ cho thấy khác hẳn.

Tầm quan trọng đặc biệt trong việc lập ra công thức chiến lược sản phẩm là giám đốc tiếp thị quốc tế không bao giờ coi nhẹ sự thật sản phẩm hơn một đối tượng vật chất. Sản phẩm toàn bộ, cái mà khách hàng mua, bao gồm cả bao bì, nhãn hiệu, phụ tùng, dịch vụ hậu mãi, bảo hành và chỉ dẫn sử dụng. Vấn đề sản phẩm toàn bộ được mua thường làm nó ít đắt tiền hơn và dễ dàng hơn cho công ty cỡ quốc tế thay đổi sản phẩm hiện tại để thích nghi hoặc sáng tạo ra một sản phẩm mới mà không cần thay đổi những đặc điểm vật chất của nó. Ví dụ kích thước bao bì và các mẫu tin quảng cáo khác nhau có thể tạo ra một sản phẩm toàn bộ mới cho một thị trường khác. Việc tạo ra một

sản phẩm toàn bộ mới tương đối dễ dàng không cần thay đổi quy trình sản xuất là một lý do quan trọng tại sao chuẩn mực hóa sản phẩm vật chất một cách quốc tế được mở rộng.

TỔNG QUÁT VỀ TIẾP THỊ TOÀN CẦU

"Toàn cầu hóa thị trường đang được thực hiện. Những quyền ưu tiên văn hóa, những thị hiếu và tiêu chuẩn quốc gia và những thể chế kinh doanh khác nhau chỉ là dấu vết của quá khứ. Theo Dore Levitt, một giáo sư thương mại Harvard, nói "Thế giới đang đồng nhất".

Tiếp thị toàn cầu có phải là một nhất thời tốt đẹp như một thành viên của Booz là Allen B Hamilton, một hãng cố vấn nổi tiếng, nói không? Nó có phải là một ý tưởng mới không? Không, cho cả hai câu hỏi. Timken đã tạo ra cùng một sản phẩm và quảng cáo nó cùng một cách như hàng chục sản phẩm khác.

Cái mới là ở chỗ các công ty đầu tiên sẽ nghiên cứu các thị trường toàn cầu của họ, sau đó tạo ra một sản phẩm duy nhất cho mọi người thay vì tạo sản phẩm cho một thị trường nội địa và biến đổi nó cho thích nghi với các thị trường nước ngoài. Họ tìm những chủ đề toàn cầu và biến đổi việc quảng cáo chúng cho phù hợp với thị trường địa phương. Các sản phẩm không nhạy về mặt văn hóa như toàn bộ các sản phẩm công nghiệp và phần lớn các sản phẩm tiêu dùng lâu bền, quần áo, đồ trang điểm, vệ sinh, cho vào một đề tài và một thông báo khắp nơi; các mặt hàng thực phẩm đòi hỏi nhiều thay đổi hơn để thích nghi với văn hóa địa phương. Ví dụ, chương trình quảng cáo của Colgate-Palmolive's Oral Care (cho kem đánh răng) đã thành công khắp nơi.

Tóm lại, thành công của tiếp thị toàn cầu phụ thuộc vào loại hàng và sự nhận biết sản phẩm nào hoặc thay đổi quảng cáo cần thiết.

Loại sản phẩm.

Một nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến một loạt thay đổi khi tạo nên một sản phẩm là sự phân loại nó là một mặt hàng tiêu dùng hay công nghiệp hoặc một dịch vụ. Nói chung, các hàng tiêu dùng đòi hỏi sự thay đổi thích nghi nhiều hơn hàng công nghiệp để đáp ứng đòi hỏi của thị trường thế giới. Nếu hàng tiêu dùng có tính thời trang cao, hoặc nhu cầu cho từng vùng đặc biệt đòi hỏi phải thay đổi.

Sản phẩm công nghiệp: Các mặt hàng công nghiệp kỹ thuật cao có thể bán không đổi ở khắp nơi. Ví dụ, transistor được sử dụng ở khắp

nơi có sản xuất radio. Timken quảng cáo bạc đạn của họ có thể thay thế cho nhau dù được sản xuất ở đâu.

Nhưng đối với một số mặt hàng các nhà sản xuất phải thay đổi để phù hợp với điều kiện khí hậu và địa lý của vùng đó. Ở các nước đang phát triển phải chú ý tới hướng "quá tải của các thiết bị và bảo quản kém" vì trình độ thấp và ít thực hành khi đào tạo công nhân.

Sản phẩm tiêu dùng. Mặc dù sản phẩm tiêu dùng thường biến đổi để đáp ứng đòi hỏi của thị trường địa phương nhiều hơn so với sản phẩm công nghiệp, một số sản phẩm tiêu dùng với tính chất không đổi cũng có thể được ở một số phần thị trường nhất định. Hàng tiêu dùng loại này bao gồm các món hàng xa xỉ như xe hơi lớn, dụng cụ thể thao và nước hoa. Đó là vì tất cả các nước trên thế giới đều có một phần thị trường giống nhau về thị hiếu và yêu cầu của người mua.

Mars phải đối mặt với sự xuống dốc trong việc xuất khẩu đến Bahrain khi họ đã sẵn sàng khai trương M&Ms. Thật may mắn, nghiên cứu tiếp thị của họ phát hiện ra rằng Bahrain cho rằng đậu phộng là một thực phẩm bổ, vì vậy Mars đã sản xuất M&Ms. Công ty đã có thể biến khí hậu nóng Vùng Vịnh thành ưu điểm nhờ nhấn mạnh khẩu hiệu truyền thống của mình: "M&Ms tan trong miệng bạn chứ không phải trong tay bạn" và đã thành công xuất sắc.

Sức mạnh môi trường nước ngoài.

Ở phần Ba ta đã khảo sát sức mạnh môi trường nước ngoài rộng hơn, vì vậy ở đây, chúng tôi chỉ giới hạn bàn luận ở một số ví dụ cụ thể về việc sức mạnh đó ảnh hưởng đến cung cấp sản phẩm ra sao.

Sức mạnh văn hóa xã hội. Các loại hình văn hóa khác nhau thường buộc thực phẩm và các hàng tiêu dùng khác thay đổi. Phương án thế giới sản xuất tiêu thụ máy giặt chắc chắn đã gây ra vấn đề cho hãng Procter & Gamble, như bạn thấy ở tình tiết kinh doanh, vì người Pháp muốn đưa đồ vào máy giặt từ trên xuống, người Anh lại muốn phía trước mặt, còn người Đức thì yêu cầu máy có tốc độ cao để còn rất ít nước ẩm đọng lại trong quá trình sấy khô, nhưng người Italia lại thích tốc độ quay chậm vì họ muốn phơi khô bằng ánh nắng mặt trời nên công ty phải tạo những mẫu mã phù hợp cho những khu vực trên thế giới.

Mặc dù một số công ty đa quốc gia như Kodak và Campbell đã thành đạt nhiều trong việc sử dụng tên nhãn, nhãn hiệu và màu sắc, các hãng khác đôi lúc cũng ngạc nhiên khi nhận thấy họ phải thay đổi

tên, nhãn hiệu hoặc màu sắc về những khác biệt văn hóa. Bao bì xanh lá cây là điều cấm kỵ ở Viễn Đông – vì họ gợi lại cho dân chúng những nguy hiểm và bệnh tật rừng nhiệt đới, nhưng màu vàng lại thường xuyên có mặt ở những bao bì ở Mỹ La Tinh vì quan điểm Mỹ Latinh cho nó là biểu tượng của phẩm chất và uy tín. Ở Hà Lan, màu xanh lá cây được cho là ấm và nữ tính, nhưng người Thụy Điển lại cho rằng nó nam tính và lạnh.

Ngay cả màu sắc giữ nguyên như cũ, nhưng những chỉ dẫn trên nhãn phải được dịch sang tiếng của thị trường. Các hãng buôn bán ở những vùng nói hai thứ tiếng, như Canada hay Thụy Sĩ, có thể sử dụng nhãn in nhiều thứ tiếng. Những mặt hàng không cần chỉ dẫn như trường hợp một số hàng tiêu dùng và công nghiệp mà ai cũng biết rõ cách sử dụng thì ưu tiên trên nhãn thứ tiếng của các nước nổi tiếng nhất cho sản phẩm. Nhãn tiếng Pháp cho nước hoa, nhãn tiếng Anh cho hàng công nghiệp giúp ý niệm về sản phẩm chất lượng cao.

Tác động pháp luật: Các điều luật liên quan đến môi sinh, bảo vệ người tiêu dùng và an toàn sản xuất đang được ban hành nhanh chóng ở nhiều nơi trên thế giới và có ảnh hưởng nghiêm ngặt đến tự do của những người bán hàng trong việc chuẩn mực hóa giao thiệp hàng hóa quốc tế. Ví dụ, các nhà sản xuất máy móc Mỹ xuất khẩu cho Thụy Điển thấy rằng những yêu cầu an toàn lao động của họ còn nghiêm ngặt hơn cả OSHA nên nếu họ muốn bán ở Thụy Điển, họ phải sản xuất theo yêu cầu. Tương tự, các luật kiểm tra chất thải Mỹ khắt khe hơn đã buộc các nhà sản xuất ô tô nước ngoài phải tiến hành những thay đổi quan trọng để bán được hàng ở Mỹ.

Thực phẩm và dược phẩm cũng bị luật về độ thuần khiết và nhãn ảnh hưởng đặc biệt. Hàng thực phẩm bán ở Canada, dù là hàng nhập hay sản xuất nội địa, đều là đối tượng của các nguyên tắc khắt khe đòi hỏi phải có cả tiếng Anh lẫn tiếng Pháp trên nhãn, cũng như các đơn vị đo lường bằng mét lẫn bằng inch-pound. Luật còn buộc phải có khoảng trống giữa chữ số và đơn vị – 16 OZ là đúng, còn 16OZ là sai. Chính phủ Venezuela với cố gắng bảo vệ người tiêu dùng khỏi bị mua đắt các hàng dược phẩm, đã đưa ra luật buộc các nhà sản xuất hoặc nhập khẩu phải thêm vào bao bì giá bán lẻ cao nhất mà sản phẩm có thể bán được. Do mối quan tâm của người Arập Xêút tránh các thực phẩm có thịt lợn, nhãn của bất cứ thực phẩm nào có mỡ hoặc thịt động vật bán ở Arập Xêút đều phải chỉ ra loại động vật được sử dụng hoặc phải nói rõ rằng không sử dụng các sản phẩm từ thịt lợn.

Sức mạnh kinh tế. Sự phân chia rõ rệt giữa các thị trường với sự

lưu tâm đến thu nhập là một trở ngại quan trọng cho việc chuẩn mực hóa sản phẩm khắp nơi. Nhiều sản phẩm từ các nước công nghiệp phát triển đơn giản là quá đắt cho những người tiêu dùng ở các nước đang phát triển, cho nên hãng muốn chiếm được ưu đãi thị trường thì cần phải đơn giản hóa sản phẩm hoặc sản xuất một loại khác rẻ hơn.

Khi hãng Gillette phát hiện ra rằng chỉ có 8% đàn ông Mexico sử dụng kem cạo râu (phần còn lại dùng nước xà bông), họ đã giới thiệu một ống nhựa đựng kem cạo râu với giá bằng một nửa bình xịt. Bây giờ có đến gấp đôi số phần trăm người sử dụng loại bao bì rẻ hơn ấy, và Gillette dự trù bán loại ống nhựa này ở những vùng khác thuộc Mỹ Latinh. Vì nhiều người tiêu dùng ở Mỹ Latinh không đủ sức mua những dạng gói kích cỡ Mỹ, hãng bán những gói từng lưỡi dao cạo và bình dầu gội đầu Silkience nửa ounce. Sử dụng ống nhựa, "bình xịt của người nghèo" rất phổ biến ở những nơi thu nhập thấp.

Tương tự, Hoover thấy được cơ hội bán máy giặt cho người Mexico không đủ sức mua máy giặt kiểu Mỹ đắt tiền. Mặc dù Hoover không có một mẫu Mỹ nào để đơn giản hóa, họ đã cho sao chép lại máy giặt Anh không đắt tiền và mặt hàng này thành công rất nhanh.

Các sức mạnh kinh tế ảnh hưởng đến việc chuẩn mực hóa sản phẩm còn ở một cách khác. Những nền kinh tế nghèo có biểu hiện là cơ sở hạ tầng nghèo – đường sá xấu, không có điện v.v... Điều kiện đi lại cho xe hơi ở Mexico đòi hỏi hãng Goodyear phải thiết kế loại lốp bánh méo và rách thủng hơn là để chạy với tốc độ cao như ở Mỹ. Loại lốp xe này thành công đến mức dân Mỹ ở những tỉnh biên giới lại thích mua nó hơn sản phẩm của Mỹ ngay cả khi giá cao hơn.

Sức mạnh vật chất. Những yếu tố của sức mạnh vật chất như khí hậu và địa hình cũng chống lại việc chuẩn mực hóa sản phẩm quốc tế. Ở những nơi nóng nhiều, máy móc và xe hơi chạy dầu sẽ hợp với bức xạ mặt trời làm cho máy nóng hơn nên phải cần có bộ phận làm lạnh lớn hơn. Ở xứ lạnh về mùa đông nhiệt độ quá thấp làm cho máy khó khởi động nên phải dùng thêm chất chống đông cho vào bộ phận làm mát nhằm khởi động máy được dễ dàng.

Do khí hậu và địa hình của từng vùng khác nhau nên yêu cầu về bao bì, kích thước của bao bì cũng phải khác nhau nhằm chống lại sự hủy hoại của môi trường đối với hàng hóa.

Thiết kế xe tải đối với các nước đang phát triển và các nước phát triển phải khác nhau để phù hợp với tình hình tồi tệ của hệ thống giao thông các nước này.

CHIẾN LƯỢC QUẢNG CÁO

Quảng cáo, một trong những cách thức của tiếp thị và xâm nhập thị trường. Nó đem lại sự hiểu biết của cộng đồng dân cư đối với sản phẩm và công ty sản xuất. Nó làm cho sản phẩm được nhiều người biết tới nhằm tiêu thụ được nhanh chóng và rộng rãi trong thị trường nó tiếp thị.

Nhà quảng cáo thường thông qua các phương tiện thông tin đại chúng để quảng cáo về sản phẩm chuẩn bị bán hoặc đem bán.

Do quảng cáo vừa có ảnh hưởng lại vừa chịu ảnh hưởng của các biến số giao thiệp thị trường, ta có thể tạo ra 9 chiến lược khác nhau bằng cách kết hợp 3 con đường: (1) bán cùng một sản phẩm vật chất ở khắp nơi, (2) thay đổi thích nghi sản phẩm vật chất cho các thị trường nước ngoài và (3) (a)thiết kế một sản phẩm vật chất khác với thông báo như nhau, (b) đã được thay đổi thay nghi, hoặc (c) khác nhau. Ta hãy cùng khảo sát 6 chiến lược thường dùng nhất.

1. Sản phẩm như cũ – thông báo như cũ.

Khi người bán ở thị trường nhận thấy các thị trường mục tiêu khác nhau trong việc lưu tâm đến cách sử dụng và thái độ người tiêu dùng, họ có thể cung cấp cùng một sản phẩm và cùng thông báo quảng cáo ở mọi thị trường.

2. Sản phẩm như cũ – thông báo khác.

Cùng một sản phẩm có thể đáp ứng nhu cầu khác hoặc được sử dụng ở những nơi khác nhau. Có nghĩa là một sản phẩm có thể không cần thay đổi nhưng lại cần có thông báo khác như hãng Honda: "Bạn gặp những người đẹp nhất trên xe Honda" hấp dẫn người Mỹ sử dụng xe gắn máy như một loại xe chơi. Nhưng ở Braxin, Honda nhấn mạnh đến tiết kiệm vì họ cố gắng tạo sản phẩm của mình thành một phương tiện giao thông cơ bản.

3. Thay đổi sản phẩm – thông báo như cũ.

Trong các trường hợp sản phẩm phục vụ chức năng như nhau nhưng phải thay đổi để thích nghi với những điều kiện khác nhau, thông báo cũ có thể được sử dụng cho sản phẩm đã thay đổi đó. Một số biến đổi sản phẩm được trình bày trong phần mới về chiến lược sản phẩm.

4. Thay đổi thích nghi sản phẩm – thay đổi thích nghi thông báo.

Khi cả hai: cách sử dụng sản phẩm và thói quen mua khác với thị

trường trong nước, cả sản phẩm lẫn thông báo đều phải biến đổi.

5. Sản phẩm khác nhau – thông báo khác.

Như ta đã chỉ ra trong nhiều thảo luận về ảnh hưởng của sức mạnh kinh tế đối với các chiến lược sản phẩm, người tiêu dùng ở nhiều nước thị trường không đủ sức mua sản phẩm như được sản xuất ở quê hương hãng. Sản phẩm có thể quá tiên tiến về kỹ nghệ nên không được chấp nhận rộng rãi. Để vượt qua những trở ngại này, các hãng thường sản xuất một sản phẩm khác biệt cho những thị trường đó. Tuýp nhựa giá rẻ và máy giặt chạy tay không đắt tiền như đã nói ở trên là hai ví dụ. Thông báo quảng cáo, phải rất giống với thông báo sử dụng ở các nước phát triển nếu sản phẩm được chế tạo có cùng chức năng.

5. Sản phẩm khác nhau – thông báo khác.

Như ta đã chỉ ra trong phần thảo luận về ảnh hưởng của sức mạnh kinh tế đối với các chiến lược sản phẩm, người tiêu dùng ở nhiều nước thị trường không đủ sức mua sản phẩm như được sản xuất ở quê hương hãng. Sản phẩm có thể vượt quá tiên tiến về kỹ nghệ nên không được chấp nhận rộng rãi. Để vượt qua những trở ngại này, các hãng thường sản xuất một sản phẩm khác biệt cho những thị trường đó. Tuýp nhựa giá rẻ và máy giặt chạy tay không đắt tiền như đã nói ở trên là hai ví dụ. Thông báo quảng cáo, phải rất giống với thông báo sử dụng ở các nước phát triển nếu sản phẩm được chế tạo có cùng chức năng.

Công cụ truyền những thông báo này. Cũng như trong việc xác định chiến lược sản phẩm, việc quảng cáo phụ thuộc vào loại sản phẩm, sức mạnh môi trường và sự thấu hiểu thị trường.

Quảng cáo

Trong tất cả các yếu tố giao thiệp quảng cáo, quảng cáo đài lại giống nhau nhiều nhất ở khắp nơi. Lý do là phần lớn quảng cáo khắp nơi đều dựa trên kinh nghiệm của Mỹ. Các hãng quảng cáo Mỹ hỗ trợ cho sự truyền bá toàn cầu kỹ thuật Mỹ khi họ theo những khách hàng nội địa ở nước ngoài. Ngày nay các hãng Mỹ chủ yếu là đa quốc gia, có những chi nhánh, liên doanh và các hoạt động, làm việc cùng với các hãng địa phương. Sự xếp lại mới nhất thực hiện hàng năm cho những công ty quảng cáo đứng đầu thế giới theo thu nhập cho thấy địa vị thống trị quảng cáo đứng đầu thế giới theo thu nhập cho thấy địa vị thống trị Mỹ. Mặc dù hãng Dentsu của Nhật có đồng yên mạnh trong việc chuyển dịch các sách quảng cáo là hãng lớn nhất, nhưng 27 trong 50 lại là của Mỹ, 12 hãng Nhật khác và nhiều hãng Anh, Pháp cũng

được hỗ trợ bằng tiền mạnh của mình được xếp hạng nhất nhiều lần. Chỉ có một nước khác là Triều Tiên có một hàng trong danh sách.

Xu hướng tiếp thị toàn cầu và những nền kinh tế có cùng độ phát triển đang thúc đẩy nhiều hãng mạnh nhất chuẩn mực hóa các thủ tục quảng cáo. Ví dụ, Coca-Cola ước tính họ phải trả 8 triệu đôla hàng năm cho việc nghỉ ra những hình ảnh mới bằng cách lặp lại một đề tài ở khắp nơi. Texas Instruments thường có bốn cách tiếp cận sáng tạo đến Scandinavia (mỗi nước một cách), hiện giờ quảng cáo giống nhau ở cả 4 nước với giá 30.000 đô la cho một người chào hàng.

Các hãng quảng cáo đa quốc gia thường bảo vệ cho chuẩn mực quốc tế vì sự có mặt của họ ở nhiều thị trường thế giới khác nhau cho họ lợi điểm buôn bán hơn các hãng địa phương. Cách tiếp cận này lôi cuốn cả những nhà quản lý hàng đầu muốn hãng của mình có mặt duy nhất và độc đáo ở mọi thị trường.

Ngay cả khi chiến dịch quảng cáo được chuẩn mực hóa khắp nơi, những nhà quảng cáo quốc tế cũng thường ưu tiên dùng những phương tiện thông tin đại chúng trong nước để đến được với số đông thính giả. Tuy nhiên, có một ngoại lệ cho sự đồng nhất hóa này là trường hợp những mẩu quảng cáo được đưa lên đài truyền hình và nó cũng được tiếp ở các nước láng giềng hoặc được đưa vào sách báo bán khắp thế giới như Reader's Digest, Time, The Wall Street Journal, Business Week và Forture.

Loại sản phẩm. Người mua hàng công nghiệp loại xa xỉ phẩm thường có motip hành động như nhau ở khắp nơi, vì vậy những sản phẩm này có thể xếp vào cách tiếp cận chuẩn mực hóa. Điều này cho phép người sản xuất từ sản phẩm (tư liệu sản xuất) như NCR và Westinghouse, chuẩn bị những cuộc vận động quốc tế đòi hỏi thay đổi rất ít ở các thị trường khác nhau. Một số thị trường tiêu dùng nhất định cũng tương tự như vậy. Khi sản phẩm hạ giá, nó được tiêu dùng như nhau, được mua với cùng một lý do, vì vậy thông thường người ta dùng cùng một chiến dịch quảng cáo và thu hút. Ví dụ cho loại hàng hóa này là dầu lửa, nước giải khát nhẹ, thuốc tẩy, mỹ phẩm, dịch vụ hàng không.

Các hãng như Esso (bây giờ là Exxon), Coca-Cola, Avon và Levi Straus đã nhiều năm sử dụng cách tiếp cận quốc tế một cách thành công. Nói chung, họ chỉ làm thay đổi duy nhất là dịch sang tiếng địa phương.

Phương tiện có hiệu quả. Ngay cả khi quảng cáo được chuẩn mực

hóa, người quảng cáo cũng cho thấy rằng họ không thể mãi sử dụng một phương tiện giao thiệp từ nước này sang nước khác vì phương tiện có giá trị như nhau ở tất cả các thị trường. Trước đây, đài và Tivi do chính phủ điều hành, có nghĩa đài phát không nhận quảng cáo. Cho đến nay, điều đó vẫn còn ở phần lớn các nước EC và EFTA. Tuy nhiên sự ra đời của Sky Chanel và Super Chanel (vệ tinh đài truyền hình từ Anh chuyển tới mạng lưới cáp Tivi địa phương) và các mạng lưới cáp địa phương cùng các chương trình riêng của mình khiến chính phủ không thể đứng ngoài truyền hình thương mại được nữa.

Vẫn còn những hạn chế quảng cáo của chính phủ các nước đối với người quảng cáo của EC: ở Đức, thương mại bị cấm vào chủ nhật, ở Pháp, quảng cáo trên TV về hôn nhân không được phép vào bất cứ lúc nào. Những nguyên tắc đó đang được nới lỏng và có thể bị bãi bỏ khi đề nghị của EC về một khu vực đài phát duy nhất được thông qua như một phần chương trình của châu Âu 1992 của EC. Đến lúc đó, châu Âu sẽ có gấp đôi số 50 các trạm phát sóng truyền hình hiện giờ.

Châu Phi được chú ý đến do thiếu mọi phương tiện truyền thông. Chỉ có 163 trạm phát radio phục vụ cho khu vực lớn gấp hai lần nước Mỹ, và dù ở đó có 84 đài truyền hình cả thảy thì 1 phần 3 số đó lại nằm chỉ ở hai quốc gia (Nigeria 18 và Ivory Coast 10). Mười nước không có tivi. Thậm chí con số này cũng chưa đầy đủ, vì ở nhiều nước các đài phát do chính phủ sở hữu và không phục vụ thương mại. Mặc dù có 168 tờ báo hàng ngày ở 51 nước châu Phi, 86 tờ trong số này nằm ở 6 nước, 9 nước không có báo ngày, 13 nước chỉ có một. Ở những thị trường này, nhà quảng cáo có thể nhận thấy rằng báo đăng quá nhiều quảng cáo nên không có hiệu quả. Cách giải quyết của một số tờ báo là quay số để quyết định đăng quảng cáo nào!

Ở Mỹ La tinh và Trung Đông tồn tại một hình ảnh trái ngược! ở đây có quá nhiều báo chí. Vấn đề của những khu vực này là chọn những báo chí tốt cho thị trường mục tiêu của hãng. Có thể đăng quảng cáo nào trong 900 tờ ở Braxin hay 400 tờ ở Thổ Nhĩ Kỳ? Số phát hành tăng rất nhiều, nhà quảng cáo cũng cần thận trọng với lập trường chính trị của người xuất bản để tránh liên tưởng hãng với "biên sai" – bên đối lập đa số khách hàng tiềm năng.

Tỷ lệ thất học cao ở một số nước buộc nhà quảng cáo phải dùng những phương tiện khác để thâm nhập thị trường. Quảng cáo được sử dụng ở những khu vực này là bảng dán thông báo. Ở Trung Đông, băng video quảng cáo nhanh chóng trở thành một phần quan trọng của giao thiệp phương tiện. Người quảng cáo hiểu thấu thị trường sinh lợi này

bằng cách mua chỗ trong băng video nổi tiếng. Ba hay 4 lần nghỉ với 6 hoặc 7 chỗ được cho vào phần đầu và cuốn phim. Ba phần tư chủ nhà ở Ả rập Xeút và Côoét có máy ghi hình video cassette, trong ba tháng đầu tiên đưa ra thị trường một băng video thu hình tốt có thể chiếu cho một triệu người xem chỉ ở riêng Ảrập Xêút. Ở một số nước ít phát triển hơn, xe hơi có trang bị loa phóng thanh quảng cáo sản phẩm ở các thành phố và các tín hiệu đường phố cũng được nhà quảng cáo trang bị, có treo các thông báo của họ trên đó. Chủ nhà có thể được sơn nhà miễn phí nếu cho phép họ đặt quảng cáo lên tường.

Sức mạnh môi trường nước ngoài. Sức mạnh môi trường nước ngoài là vật cản đối với chuẩn mực hóa quốc tế cho quảng cáo. Trong các loại ảnh hưởng thì ảnh hưởng nhiều nhất là đặc thù văn hóa xã hội.

Các ngôn ngữ quảng cáo phải được dịch sang ngôn ngữ của người tiêu dùng. Thật không may cho những nhà quảng cáo, gần như mọi ngôn ngữ đều biến đổi từ nước này qua nước khác. Cùng một từ có thể thích hợp ở nước này nhưng lại báo hiệu một điều hoàn toàn khác hoặc thậm chí còn thô tục ở nước khác. Để tránh các lỗi dịch, người quảng cáo phải có kinh nghiệm sử dụng hoặc thông qua người bản xứ để kiểm tra lại.

Vì luật pháp của một nước thường phản ánh ý kiến nhân dân, sức mạnh luật pháp liên quan chặt chẽ tới các sức mạnh văn hóa, có ảnh hưởng rất lớn đến quảng cáo. Luật pháp còn hạn chế loại thực phẩm được quảng cáo và cả việc sử dụng copy trong tờ quảng cáo nữa.

Hãng Goodyear nhận thấy họ không thể sử dụng chiến dịch quảng cáo đa quốc gia của họ bằng tuyên bố dây kết lốp xe bằng nilon lại mạnh hơn bằng thép ở Đức vì làm như vậy sẽ vi phạm luật chống so sánh sản phẩm. Coca-Cola nghĩ rằng Malaysia cũng có luật cấm như vậy. Vì vậy khi Pepsi-Cola mở một chiến dịch quảng cáo kiểm tra thị hiếu tốn nửa triệu đôla trên TV đã bị hãng quảng cáo của Coke phản đối. Tuy nhiên, Pepsi theo đuổi nguyên tắc không gọi lên những sản phẩm của người cạnh tranh. Họ chỉ đơn thuần cho thấy hai bản kiểm tra thị hiếu của hai sản phẩm khác nhau, dán bên cạnh nhau trên những chai không có mác. Chính phủ ở nước quảng cáo như trên cho rằng họ không phản đối các kiểm tra thị hiếu và các nhà chào hàng lại tiếp tục công việc.

Người quảng cáo ở các nước Hồi giáo đã phải thật tháo vát để tránh cơ quan kiểm duyệt. Việc sử dụng ảnh phụ nữ trên quảng cáo bị cấm ngoại trừ các người mẫu rõ rệt là Tây phương – (tóc vàng hoặc tóc

đỏ). Hiệu quả của từ "gợi cảm" cũng bị cấm: một quảng cáo nước giải khát nhẹ trên TV. với hình cô gái liếm môi cho thấy rằng cô thích hương vị đó bị tuyên bố là "khiêu dâm". Ở Pakistan, chính phủ ra các lệnh rằng người mẫu nữ chỉ được quảng cáo hàng phụ nữ trên TV. Ví dụ, họ không được quảng cáo xe hơi, nước hoa nam giới. Hãy hình dung hãng Forrd cố gắng bán xe Mercury của họ với một người đàn ông lên ngồi một cách quyến rũ sau bánh xe, hoặc quảng cáo Old. Spice mà toàn đàn ông thì ra sao.

Ở một số nước có một sự kỳ thị gay gắt đối với quảng cáo nói chung hoặc đối với một phương tiện quảng cáo nhất định, được thể hiện ở thuế quảng cáo. Kết quả đa dạng trong việc đánh thuế các phương tiện quảng cáo là hạn chế sự lựa chọn phương tiện của nhà quảng cáo và buộc họ phải sử dụng nhiều yếu tố giao thiệp quảng cáo khác nhiều hơn họ thường dùng. Tất cả các chính phủ châu Âu, loại trừ Thụy Sĩ, áp dụng thuế giá trị bổ sung đối với quảng cáo.

Tiếp cận chương trình hàng hóa. Với nhiều trở ngại cho việc chuẩn mực hóa quốc tế, cách tiếp cận của quản lý quảng cáo quốc tế phải như thế nào? Nhiều nhà quản lý cho rằng thành công ở nhiều thị trường khác nhau thì phải có cách tiếp cận đến từng thị trường khác nhau, phải tìm kiếm những tương đồng qua các phần và quốc gia để có thể lợi dụng chúng bằng cách cung cấp các đề tài quảng cáo với sự cuốn hút rộng lớn toàn thế giới, chiến lược này hiện nay được các công ty toàn cầu theo đuổi.

Cách suy nghĩ thứ hai tin rằng mặc dù bản chất con người ở đâu cũng như nhau, nhưng thực tế một người Tây Ban Nha bao giờ cũng là người Tây Ban Nha và người Bỉ bao giờ cũng là người Bỉ. Do vậy, tốt hơn là triển khai những sức cuốn hút riêng biệt để có được ưu điểm từ những khác biệt này giữa các khách hàng ở những nền văn hóa là những quốc gia khác nhau.

Từ phần bàn luận trên, bạn đã có thể hiểu được các chiến dịch quảng cáo hoặc được chuẩn mực hóa hoàn toàn hoặc địa phương hoàn toàn là con đường tốt nhất để tiến hành quảng cáo quốc tế. Có một cách tiếp cận quản lý chương trình hóa mà trong đó trụ sở trong nước và các chi nhánh nước ngoài thỏa thuận về mục tiêu tiếp thị, sau đó mỗi chi nhánh đề ra chiến dịch quảng cáo thử. Chiến dịch này được trình bày cho trụ sở trong nước xem xét và cho ý kiến. Sau đó chiến dịch này sẽ được thị trường địa phương kiểm tra và các kết quả sẽ được báo cáo về trụ sở trong nước, nơi xem xét chúng và đưa ra nhận xét. Khi trụ sở trong nước ưng thuận, ngân sách được cung cấp và chi nhánh sẽ bắt đầu

thực hiện chiến dịch. Kết quả có thể là một chiến dịch được chuẩn mực hóa cao cho mọi thị trường hoặc một chiến dịch được địa phương này hóa cho thật sự phù hợp với các điều kiện của thị trường địa phương. Cách cho phép trụ sở trong nước một cơ hội chuẩn mực hóa những phần chiến dịch có thể được chuẩn mực hóa nhưng vẫn cho phép sự linh hoạt trong việc đáp ứng các điều kiện tiếp thị khác nhau.

Chuẩn mực hóa quốc tế. Nhìn chung, tổ chức lực lượng bán hàng, cách trình bày hàng hóa và các phương pháp huấn luyện rất giống như được sử dụng ở nước nhà.

Tuyển mộ. Tuyển mộ nhân viên bán hàng ở nước ngoài đôi lúc còn khó hơn ở nước nhà bởi người quản lý kinh doanh thường phải đối phó với thành kiến gán cho việc bán hàng tồn tại ở một số khu vực (sức mạnh văn hóa). Để vượt qua trở ngại này, người bán hàng được đặt danh hiệu dịch từ danh hiệu Mỹ cho cùng một mục đích (quản lý lãnh thổ hoặc vùng).

Một ví dụ nữa về ảnh hưởng của sức mạnh văn hóa với việc tuyển mộ là sự cần thiết phải thuê người bán hàng được khách hàng và thành viên kênh phân phối chấp nhận về mặt văn hóa. Điều này có thể là khó và tốn tiền ở một thị trường vốn đã phân ra mấy mẫu văn hóa khác nhau với những phong tục và thậm chí cả ngôn ngữ khác nhau. Nếu người bán bị thế văn hóa chèn mọi mặt thì người quản lý kinh doanh có kinh nghiệm phải có mọi nỗ lực để tuyển mộ một người bản xứ cho khu vực đó.

Các hãng Mỹ được hỗ trợ trong việc tuyển mộ nhờ uy tín là họ có những chương trình huấn luyện tuyệt vời. Những chương trình này thường diễn ra ở trụ sở trong nước và được thay đổi thích nghi (nếu cần) với điều kiện địa phương. Dĩ nhiên, cơ hội để có một chuyến đi như vậy cũng là một công cụ tuyển mộ hiệu quả.

Hỗ trợ kinh doanh. Là những trợ giúp kinh doanh và bao gồm các hoạt động như chuẩn bị trưng bày điểm bán, các cuộc thi, phần thưởng và triển lãm trưng bày thương mại. Nếu không có một ban riêng cho những hoạt động này, chúng có thể được đưa vào ban quảng cáo hoặc ban kinh doanh.

Chuẩn mực hóa chức năng hỗ trợ kinh doanh không khó vì kinh nghiệm cho thấy những gì đã thành công ở Mỹ thường cũng có hiệu quả ở nước ngoài. Tuy nhiên, một số cưỡng ép về văn hóa và luật pháp cần được tính đến, khi các kỹ xảo hỗ trợ kinh doanh được chuyển sang các nước khác.

Ép buộc về luật pháp. Những điều luật liên quan đến hỗ trợ kinh doanh có xu hướng nghiêm ngặt hơn ở các nước so với ở Mỹ hoặc Anh. Chính phủ Bỉ, Đức và các nước Scandinavia thường chống lại phần thưởng vì họ tin là phần thưởng làm giảm uy tín sản phẩm với khách hàng. Mexico yêu cầu chào hàng đặc biệt và những việc miễn phí phải được cơ quan chính phủ chấp thuận trước khi chúng được sử dụng. Mặc dù những hạn chế về mặt luật pháp này thật phiền hà, nhưng nó không làm cho việc sử dụng hỗ trợ kinh doanh phải dừng lại.

Ép buộc về văn hóa xã hội và kinh tế. Những ép buộc văn hóa và kinh tế còn gây khó khăn hơn những ép buộc luật pháp, nó làm cho hỗ trợ kinh doanh rất khó được sử dụng.

Ở Mexico, một nhà văn mua hàng và có một đồ chơi nhựa làm quà biếu để bên trong sản phẩm đó. Khi về nhà ông mở gói ra, chẳng có một đồ chơi trẻ con nào hết. Kiểm tra kỹ bao bì, ông phát hiện ra một khe nhỏ ở phía trên bao bì. Ở những nơi tiền công lao động và thu nhập bán hàng thấp thì thu nhập qua việc bán những phần thưởng này là một món lợi thêm của những người bán hàng lẻ.

Dự một cuộc thi mà họ chẳng phải mất gì? Trưng bày các điểm bán cũng được những người bán lẻ vui lòng chấp nhận mặc dù có nhiều cơ sở quá nhỏ để có chỗ trưng bày tất cả những gì mà họ nhận được. Hỗ trợ kinh doanh thường bị loãng ở nước ngoài so với ở Mỹ, và kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy thậm chí cả các chi nhánh Mỹ cũng không sử dụng hết những ý tưởng của những người lãnh đạo. Giám đốc tiếp thị, người thiết kế chương trình được trù tính hoàn hảo sau khi nghiên cứu những ép buộc của các thị trường địa phương có thể mong đợi kết quả tốt của việc đầu tư thời gian và tiền bạc.

Quan hệ quần chúng. Quan hệ quần chúng là mối giao tiếp và quan hệ giữa hãng với những tầng lớp khách hàng khác nhau của các nước mà họ đến hoạt động.

Làn sóng tinh thần chủ nghĩa dân tộc dâng lên ở nhiều nước buộc nhiều công ty có những hoạt động đa quốc gia phải cải thiện mối giao tiếp với những tầng lớp dân chúng bằng những chương trình quan hệ quần chúng có hiệu quả hơn.

Các chiến lược: Định giá, yếu tố thứ ba của giao thiệp tiếp thị.

Những quyết định về định giá ảnh hưởng đến các chức năng liên kết khác, trực tiếp xác định tổng thu nhập của hãng và là một trong những yếu tố chính xác định lợi tức.

Định giá, một biến kiểm soát được. Để thu được lợi nhuận tối đa từ đánh giá, người quản lý phải lưu ý đến nó như các biến kiểm soát được khác, có nghĩa là, định giá là một trong những yếu tố giao thiệp thị trường có biến đổi để đạt được mục đích tiếp thị của hãng.

Ví dụ, nếu người bán muốn xác định vị trí một sản phẩm như mặt hàng có chất lượng cao việc định giá tương đối cao sẽ góp phần quảng cáo chất lượng nhấn mạnh. Việc kết hợp một giá thấp trông thấy với nhấn mạnh quảng cáo không hợp lý có thể dẫn đến sự ghép cặp không hợp lý có thể ảnh hưởng bất lợi đến sự tín nhiệm sản phẩm ở người tiêu dùng. Một giá thấp có thể hiểu được là giá của một sản phẩm loại kém cho nên không phải định giá thấp lúc nào cũng tốt.

Tác động qua lại giữa định giá và các vùng chức năng khác.

1. Những người làm công tác tài chính muốn định giá vừa mang lại lợi nhuận vừa có thể cạnh tranh được với sản phẩm khác cùng loại.

2. Người giám sát sản xuất muốn các giá họ đưa ra cho phép sản xuất lâu dài.

3. Ban luật lo lắng về những vi phạm chống độc quyền có thể xảy ra khi các giá khác nhau được định ra theo luật người mua.

4. Người phụ trách thuế quan tâm đến hiệu quả của giá đối với gánh nặng thuế.

5. Quản lý kinh doanh trong nước muốn giá xuất khẩu đủ cao để tránh phải cạnh tranh với các sản phẩm của công ty được bán cho xuất khẩu và sau đó hướng về thị trường nội địa (một khía cạnh của nhập khẩu song song).

Người tiếp thị phải chú ý đến mọi mối quan tâm này và cũng nhận ra được tác động của sức mạnh môi trường và luật pháp mà ta đã khảo sát ở phần ba. Bảng 15-3 cuối chương này khảo sát khía cạnh của việc định giá chi tiết hơn.

Định giá nội địa ở nước ngoài. Một số chính phủ cố gắng định ra giá cho mọi mặt hàng, trong khi chính phủ khác lại chỉ quan tâm đến những yếu phẩm. Đáng tiếc là không có sự thống nhất nào về nhu yếu phẩm, vì vậy ở thị trường này giá dầu hỏa, thực phẩm, lốp xe, cả hàng may mặc cũng bị kiểm soát trong khi ở thị trường khác chỉ có giá các thực phẩm chủ yếu mới bị ấn định. Ở các nước có luật về cạnh tranh không bình đẳng, giá bán tối thiểu có thể bị kiểm tra hơn là giá tối đa.

Chính phủ một số nước có thể đánh thuế nhập khẩu cao hơn đối với nguyên liệu thô hoặc trợ cấp cho những ngành phục vụ công cộng

trong khi các nước khác lại không làm vậy. Sự khác biệt trong luật lao động sẽ làm cho giá lao động biến đổi.

Cạnh tranh ở mặt kinh doanh cũng đa dạng. Thông thường chi nhánh ở một thị trường phải đối mặt với cạnh tranh địa phương gay gắt và bị hạn chế nghiêm ngặt về giá mà họ có thể ra, trong khi ở thị trường bên cạnh, thiếu vắng cạnh tranh sẽ cho phép một chi nhánh khác đặt giá cao hơn nhiều.

Các chính phủ nước ngoài và chính phủ Mỹ đều quan tâm đến lợi nhuận, vì lợi nhuận ảnh hưởng đối với tổng số thuế phải trả. Các nhân viên thuế nước ngoài và IRS trở nên nhận thức rõ ràng do những khác biệt trong cấu trúc thuế, một hãng có thể thu được những lợi nhuận hợp lý bằng cách đặt hàng một chi nhánh ở một nước với thuế công ty cao để bán với giá cho chi nhánh ở một nước nơi có giá công ty thấp hơn. Lợi nhuận này thu được ở nơi thuế thu nhập phải trả ít hơn và công ty thu lợi trong sạch.

Định giá quốc tế. Định giá quốc tế bao gồm sự định giá cho sản phẩm được sản xuất ở nước này và bán ở nước khác. Định giá hàng xuất khẩu đối với khách mua không liên quan đến phạm trù này và được giới thiệu riêng ở chương về xuất khẩu.

Trụ sở trong nước có thể ra lệnh cho chi nhánh của hãng ở A bán hàng cho chi nhánh ở B với giá thấp hơn giá vốn để chuyển lợi nhuận của A sang cho B. Đến B, lợi nhuận được chuyển về nước. Một chiến lược như vậy có thể áp dụng khi cần thiết phải giảm lợi nhuận ở A hoặc đưa nó ra khỏi nước đó, như:

1- Sự phá giá tiền tệ sắp xảy ra.

2- Áp lực của chính phủ là giảm giá do lợi nhuận quá mức.

3- Phân phối lao động với giá cao dựa trên lợi nhuận cao thu được.

Sự lôi kéo giá chuyển nhượng để giảm thuế thu nhập và thuế xuất khẩu hoặc tránh kiểm soát ngoại hối làm cho nhiều chính phủ đòi hỏi giá cầm tay (giá được đặt ra cho các khách hàng không liên quan đến). Theo mục 482 của luật Hải quan nội tại, các cơ quan thuế của Mỹ được phép sửa đổi giá chuyển đổi nội công ty và đánh thuế lợi nhuận tính được bất cứ lúc nào, khi có lý do nghi ngờ giá được định ra thấp để tránh thuế. Các cơ quan Hải quan ở nhiều nước Châu Âu tăng giá đơn hàng để buộc chi nhánh nhập khẩu phải trả cao hơn nhiều so với thuế theo giá tự khai.

Các chiến lược phân phối.

Phát triển các chiến lược phân phối là một nhiệm vụ khó ở nước nhà, nhưng nó còn khó hơn ở phạm vi quốc tế, các giám đốc tiếp thị phải lưu tâm đến 2 chức năng sau: (1) nhận sản phẩm cho các thị trường nước ngoài (xuất khẩu) và (2) phân phối hàng bên trong thị trường mới (phân phối nước ngoài). Trong phần này, chúng ta sẽ chỉ xem xét phân phối nước ngoài, để lại phần nhập khẩu cho chương sau.

Tính độc lập của các quyết định phân phối: Khi ra những quyết định phân phối, cần chú ý đến việc phân tích tính độc lập của chúng với những biến khác của giao thiệp tiếp thị. Ví dụ, nếu sản phẩm đòi hỏi dịch vụ hậu mãi nhất định, hãng sẽ muốn bán qua các nhà buôn có điều kiện, có nhân viên, vốn để bán thiết bị hoặc phụ tùng và huấn luyện người làm dịch vụ. Các quyết định về kênh rất khó tính, vì đây là những quyết định dài hạn, một khi đã thiết lập, chúng rất khó thay đổi, nhất là những quyết định về giá, sản phẩm và khuyến nghị.

Dù người quản lý muốn chuẩn mực hóa quốc tế các loại hình phân phối, nhưng do hiệu quả khác nhau của các thành viên kênh giữa các thị trường của hãng và ảnh hưởng của tác động môi trường. Nên nhà quản lý quốc tế thấy rằng tốt nhất là thiết lập một chính sách toàn bộ cơ bản nhưng mềm dẻo. Chính sách này sau đó được thực hành bởi các chi nhánh thiết kế các chiến lược kênh đáp ứng điều kiện địa phương.

Mặc dù một nguyên tắc chung cho một hãng bất kỳ nào gia nhập một thị trường nước ngoài là thay đổi các kênh thích nghi với thị trường để có hiệu quả hơn là tạo ra những kênh mới, nhưng một số hãng đã thành công khi bỏ các kênh truyền thống không hiệu quả và lập kênh mới. Cụ thể như Coca-Cola đã làm ở Nhật.

Các nhà kinh doanh ở thị trường có kinh nghiệm biết rằng họ không thể đưa được sản phẩm của mình đến tay người tiêu dùng bằng cùng một kênh bán lẻ ở mọi nước, cụ thể cách bán đồ chơi tốt nhất ở Pháp là tại siêu thị, nơi bán mọi loại đồ chơi. Ở Đức, nơi bán đồ chơi quan trọng nhất là các nhà bán lẻ độc lập, họ được tổ chức thành những nhóm buôn bán.

Sức mạnh môi trường nước ngoài. Những khác biệt môi trường giữa các thị trường càng làm khó khăn hơn trong việc chuẩn mực hóa các kênh phân phối. Những thay đổi trong tác động văn hóa thường xảy ra mọi lúc, nhưng những thay đổi do tác động, pháp luật thường là căn bản và nhanh có thể làm nghiêm trọng những xu hướng đáp lại nhu cầu văn hóa.

Ví dụ, các siêu thị đang thay thế các loại hình phân phối ở Châu Âu, đặc biệt là ở Pháp, một quốc gia của những cửa hàng nhỏ được đánh số chỉ đến số 11 vào năm 1972. Sự kết hợp giữa giá thấp và bán hàng không nghỉ được người tiêu dùng Pháp ưa chuộng, 51 siêu thị được mở cửa vào 1973. Các nhà sản xuất nhìn thấy kết cục nhanh chóng của các cửa hàng nhỏ, đã không đánh giá được sức mạnh chính trị của họ. Luật Royer được thông qua năm 1973, cho phép cho hội đồng tỉnh địa phương (thường do các nhà tiểu thương thống trị), từ chối những hứa hẹn xây dựng các siêu thị và đại siêu thị. Sau khi luật có hiệu quả, chỉ có 14 siêu thị được mở cửa vào năm 1975. Mặc dù xu hướng vươn lên của các cửa hàng khổng lồ không bị dừng lại bởi luật (đã có 629 đại siêu thị Pháp vào năm 1986), nó vẫn bị giảm xuống. Chủ tịch Carrefour, một dây chuyền đại siêu thị lớn nhất của Pháp, nói: "Càng ngày càng khó tìm một địa điểm để chúng tôi có thể được phép xây dựng. Sự đối lập của các cửa hàng nhỏ là điều duy nhất kìm hãm chúng tôi phát triển nhanh". Luật bán lẻ phạm vi lớn của Nhật rất giống với Luật Royer (Bảo hoàng) của Pháp, cũng làm giảm nhưng không làm ngưng hẳn các cửa hàng bán lẻ lớn. Hơn nữa, chính phủ và nhân dân Nhận nhận thức được nhu cầu cải cách hệ thống phân phối của đất nước. Trong thực tế, Thủ tướng hứa nới lỏng luật đó ở cuộc họp cấp cao kinh tế ở Toronto vào năm 1987. Italia và Bỉ cũng có luật kiểu bảo hoàng (Royer).

Những khác biệt kinh tế cũng gây khó khăn cho chuẩn mực hóa quốc tế, mặc dù các nhà kinh doanh có thể thay đổi để thích nghi với những biến đổi kinh tế. Năm 1960, rất ít thực phẩm đông lạnh được bán ở Pháp do người tiêu dùng ưa thực phẩm tươi hơn. Tuy vậy, kinh tế khó khăn buộc nhiều bà nội trợ phải tìm kiếm việc làm và có ít thì giờ để nấu ăn hơn trước, họ đành đến với thực phẩm đông lạnh. Một cuốn hút nữa của thực phẩm đông lạnh là giá của chúng không tăng nhanh như giá thực phẩm tươi. Kết quả là kinh doanh mặt hàng này tăng lên 10%/năm từ năm 1973.

Ở Nhật Bản, giá cả cao cũng buộc phụ nữ phải tìm việc làm, họ không có thì giờ để mua bán và nấu các món ăn Nhật truyền thống nữa. Họ thỏa mãn các nhu cầu bằng việc mua thực phẩm tiện lợi hơn được quảng cáo trên tivi cùng với sự phân phát tận nhà hoặc đến hơn 50 dây chuyền các cửa hàng tiện dụng. Phần thưởng mà công việc bên ngoài chiếm thời gian của họ, dẫn họ đến chỗ ưa thích những siêu thị để mua các dụng cụ bảo hộ lao động và thực phẩm tiện dụng. Kết quả là sự thay đổi đột ngột trong cách phân phối sản phẩm.

TÓM LƯỢC

Mặc dù các chức năng tiếp thị cơ bản là như nhau của cả tiếp thị nội địa cũng như tiếp thị quốc tế, các thị trường rất khác nhau bởi những khác biệt trong sức mạnh môi trường. Công việc của nhà quản lý tiếp thị quốc tế có thêm một rắc rối do sự cần thiết lập kế hoạch và kiểm soát các chiến lược tiếp thị ở nhiều nước thay vì chỉ ở một nước. Phần lớn các công ty thế giới đều muốn chuẩn mực hóa quốc tế các thành tố giao thiệp tiếp thị để hạ giá và đơn giản hóa sự kiểm soát chúng, nhưng những khác biệt thị trường do tác động môi trường biến đổi buộc phải thay đổi chuẩn mực hóa.

Ở chiến lược quảng cáo (tiếp thị) thường được sử dụng có thể lập ra bằng việc kết hợp 3 cách tiếp thị cùng một sản phẩm ở khắp nơi, thay đổi thích nghi nó hoặc thiết kế một sản phẩm khác với một thông tin giống nhau, được thay đổi thích nghi, hoặc khác nhau.

Bảng 14-1. *Những tác động của môi trường nước ngoài đối với chuẩn mực hóa quốc tế giao thiệp tiếp thị.*

Nhân tố hạn chế chuẩn mực hóa	Sản phẩm	Giá	Phân phối	Tác động thương mại	Khuyến thị
1. Tác động (sức mạnh vật chất)	1. Điều kiện khí hậu khác nhau - đóng gói đặc biệt, cách ly thêm, chống mốc, dung tích làm lạnh phụ, dầu nhờn đặc biệt, chống bụi, chỉ dẫn đặc biệt. 2. Địa hình khó khăn - chi tiết mạnh hơn, máy rộng hơn, đóng hàn chặt hơn.	1. Nhu cầu sản phẩm đặc biệt bổ sung vào giá. 2. Địa hình khó khăn - Giá vận chuyển phụ, phí tổn kinh doanh cao hơn (phụ tùng xe hơi, thời gian vận chuyển lâu hơn).	1. Địa hình khó khăn - tính lưu động của người tiêu dùng ít hơn, cần nhiều điểm tiêu dùng hơn, mỗi điểm có một kho chứa hàng lớn hơn. 2. Các điều kiện khí hậu thay đổi - cần nhiều hơn khi các sản phẩm khác nhau được đòi hỏi cho khí hậu khác nhau.	1. Khách mua phân tán. 2. Địa hình khó khăn - Chi phí đi lại cao. 3. Văn hóa riêng biệt do các rào cản - người bán từ mỗi nền văn hóa là cần thiết.	1. Chỉ tiêu cho văn hóa do rào cản - quảng cáo khác nhau cho từng ngôn ngữ, từ, phong tục khác nhau. 2. Khí hậu khác nhau - chủ đề quảng cáo khác nhau.

2. Tác động văn hóa xã hội.	1. Thái độ đối với sản phẩm. 2. Màu sắc - Ý nghĩa khác hẳn nhau. 3. Ngôn ngữ - nhãn, đóng gói. 4. Tôn giáo - loại hình tiêu thụ. 5. Thái độ đối với thời gian - khác biệt trong chấp nhận các sản phẩm ít tốn thời gian. 6. Thái độ đối với thay đổi - chấp nhận sản phẩm mới. 7. Trình độ văn hóa - sự hiểu các chỉ dẫn khác nhau, khả năng sử dụng sản phẩm khác nhau. 8. Thị hiếu và phong tục. 9. Thói quen mua hàng khác nhau.	1. Bất bình văn hóa đối với sản phẩm - giá thâm nhập thị trường thấp hơn. 2. Trình độ văn hóa thấp hơn, thu nhập thấp hơn - giá cho việc chấp nhận, thị trường rộng rãi thấp hơn. 3. Thái độ đối với giao kèo mua bán (mặc cả).	1. Có thể các hãng nhỏ hơn buôn bán được với các tiểu văn hóa khác nhau. 2. Thái độ tích cực đối với giao kèo mua bán - các nhà bán lẻ nhỏ. 3. Thái độ đối với thay đổi - sự chấp nhận các chủng loại mới từ những nơi tiêu thụ là khác nhau. 4. Thói quen mua hàng khác nhau - nơi tiêu thụ khác nhau.	1. Các nhà kinh doanh riêng biệt cho các tiểu văn hóa. 2. Thái độ đối với công việc, thời gian, thành tựu và sự giàu có khác nhau giữa các nền văn hóa - khó thúc đẩy và kiểm soát được các tác động thương mại. 3. Thái độ mua khác nhau'- Các kiểu tác động thương mại khác nhau.	1. Ngôn ngữ - nhãn, chỉ dẫn, quảng cáo đặc biệt; những nghĩa từ khó chịu. 2. Trình độ dân trí thấp - nhãn, chỉ dẫn, quảng cáo đơn giản với nhiều sơ đồ. 3. Ấn tượng - thái độ mua bán khác nhau. 4. Ý nghĩa khác nhau của màu sắc. 5. Thái độ đối với quảng cáo. 6. Ảnh hưởng mua của nam và nữ. 7. Chi phí cho văn hóa - Khuyến thị khác nhau. 8. Tôn giáo - cấm kỵ và hạn chế khác nhau. 9. Thái độ đối với sản phẩm và công ty nước ngoài.

3. Tác động luật pháp chính trị.	1. Một số sản phẩm bị cấm. 2. Một số đặc điểm được yêu cầu hoặc bị cấm. 3. Quy định về đóng gói và nhãn hiệu. 4. Tiêu chuẩn sản phẩm. 5. Luật về sáng chế. 6. Luật về thuế. 7. Thuế nhập khẩu và những hạn chế. 8. Sản xuất địa phương được qui định ở tất cả hay một phần sản phẩm. 9. Những qui định dùng (nguyên vật lực, nhân lực) địa phương.	1. Phụ cấp giá bán lẻ. 2. Kiểm tra tăng giá. 3. Luật chống độc quyền. 4. Thuế nhập khẩu. 5. Luật thuế. 6. Kiểm soát việc định giá trong trao đổi.	1. Một số kiểu môi giới bị cấm. 2. Kiểm tra tăng giá. 3. Duy trì bán lẻ. 4. Thuế về vốn kinh doanh. 5. Những hạn định dành cho người môi giới - số liệu và các loại mặt hàng được đảm nhận giấy phép cho mi mặt hàng. 6. Sự dễ dàng của việc đổi người môi giới.	1. Điều hành thực hành kinh doanh. 2. Luật thuế lao động.	1. Sử dụng ngôn ngữ. 2. Hạn chế về luật đối với chi tiêu. 3. Thuế quảng cáo. 4. Cấm khuyến thị đối với một số sản phẩm. 5. Những qui định đặc biệt đối với một số sản phẩm (thuốc lá, dược phẩm). 6. Phương tiện truyền thông sẵn có. 7. Luật về nhãn hiệu.
4. Những áp lực kinh tế.	1. Sức mua - kích cỡ bao bì, sự làm giả hàng hóa, những định mức về chất lượng hàng.	1. Những giá khác nhau.	1. Tính sẵn sàng của sản phẩm. 2. Số hàng tồn kho. 3. Số hàng ra. 4. Sự phân	1. Chi phí cho tác động thương mại.	1. Phương tiện truyền thông sẵn sàng. 2. Vốn sẵn có. 3. Chú trọng việc tiết kiệm thời gian.

	2. Lương bổng - những qui định khác nhau cho những sản phẩm ít hao sức lao động. 3. Điều kiện về cơ sở hạ tầng - những sản phẩm nặng. 4. Tầm cỡ thị trường - phạm vi sống khác nhau của hỗn hợp khác nhau của hỗn hợp sản phẩm.		phối số hàng ra. 5. Phạm vi của việc tự phục vụ. 6. Chiều dài của các phân phối kênh.		4. Kinh nghiệm với sản phẩm. 5. Áp lực cạnh tranh.
5. Áp lực cạnh tranh.	1. Tỉ giá việc giới thiệu sản phẩm mới. 2. Tỉ giá của việc cải tiến sản phẩm. 3. Định mức chất lượng. 4. Kích cỡ bao bì.	1. Giá của những đối thủ cạnh tranh. 2. Số đối thủ cạnh tranh. 3. Tầm quan trọng của giá trong nguyên tắc tiếp thị.	1. Kiểm soát việc cạnh tranh của người môi giới. 2. Số lời cho môi giới của của việc cạnh tranh. 3. Sự lựa chọn phương thức cạnh tranh của môi giới người.	1. Áp lực thương mại của những đối thủ cạnh tranh. 2. Sự chú trọng của những đối thủ cạnh tranh vào việc bán lẻ trong khuyến thị tổng hợp phương thức. 3. Tỉ giá và phương pháp bồi thường của những đối thủ cạnh tranh.	1. Phí tổn cho việc khuyến thị của những đối thủ cạnh tranh. 2. Phương thức khuyến thị của những đối thủ cạnh tranh. 3. Cách chọn những phương tiện thông tin đại chúng của những đối thủ cạnh tranh.

6. Hiệu quả phân phối.	1. Những qui định về phục vụ khách hàng. 2. Kích cỡ bao bì. 3. Đóng dấu - Dấu hiệu của người bán.	1. Số lãi được qui định.	Tính sẵn sàng của người trung gian.	1. Phạm vi ảnh hưởng của những áp lực thương mại. 2. Loại và chất lượng của những tác động thương mại.	1. Kiểu khuyến thị. 2. Số lượng của việc khuyến thị.

Quảng cáo là một yếu tố trong phương thức tiếp thị tổng hợp giống nhau trên khắp toàn cầu. Người quảng cáo bị buộc phải tiêu chuẩn hóa chiến dịch quảng cáo bằng kiểu dáng sản phẩm, tính sẵn sàng của các phương tiện truyền thông, và những tác động của môi trường. Sự tiếp cận việc điều hành theo chương trình (quảng cáo) góp phần cho việc tiêu chuẩn hóa. Nhiều công ty đã tiêu chuẩn hóa chức năng của việc bán trực tiếp. Tiếp thị từ xa và việc thăm dò (ý kiến người tiêu dùng) được vi tính hóa đang giảm giá thành sản phẩm. Những cưỡng chế hợp pháp và áp lực khác của môi trường thường đòi hỏi người điều hành phải biết ứng dụng một chương trình khuyến thị toàn cầu sao cho thích ứng với những điều kiện địa phương.

TRƯỜNG HỢP 14-1

Công ty dược phẩm Mỹ ở Nam Triều Tiên (U.S.P.K) được thành lập năm 1969. Một nhà máy vận hành được đặt ngay ngoại vi thủ đô Seoul. Mặc dù Công ty cung cấp sản phẩm của họ khắp Nam Triều Tiên, 40% của tổng doanh số 5 triệu đôla thu được tại thủ đô vào năm ngoái.

Không có hạn chế về mặt nhà nước đối với việc công ty bán hàng cho ai. Qui định duy nhất là người bán sỉ, người bán lẻ, hay khách tiêu dùng phải có một giấy phép kinh doanh và một số thuế nào đó. Trong số 400 điểm bán sỉ trong nước, 130 là khách tiêu thụ của USPK, bằng 46% tổng doanh số của công ty.

Dựa vào tình hình hiện thời của Nam Triều Tiên

Công ty cũng bán hàng cho 2.100 nơi trong số 10.000 điểm bán lẻ trong nước, con số này đạt 45% tổng doanh số. Việc giữ vững doanh số được thực hiện trực tiếp tới người sử dụng sản phẩm nhiều nhất, như là

các bệnh viện và các nhà thương thực nghiệm.

Tom Sloane, Giám đốc tiếp thị của USPK, muốn đạt 90% doanh số công ty trực tiếp tới những điểm bán lẻ và 10% còn lại trực tiếp từ người sử dụng hàng nhiều. USPK định sẽ chuyển việc giải quyết trực tiếp những điểm bán lẻ ngoài thành phố cho Đại lý bán sỉ.

Tuy nhiên, cách sử dụng những người bán sỉ cũng làm ông Sloane lo lắng vì 2 lí do: (1) ông phải cho họ sự giảm giá nhiều hơn những người bán lẻ đã mua trực tiếp hàng hóa ở nhà máy. (2) bởi vì sự cạnh tranh gay gắt (300 hãng dược phẩm ở Korea) những người bán sỉ thường xuyên đòi giảm giá nhiều hơn như là cái giá phải trả cho sự trung thành của họ đối với USPK.

Sự cạnh tranh quyết liệt này ảnh hưởng đến những khía cạnh khác của việc điều hành của USPK. USPK đã nhận ra rằng nhiều nhà bán sỉ đã gom tiền nhanh chóng từ những người bán lẻ nhưng trì hoãn việc trả tiền. Thay vào đó, họ đầu tư vào việc tích trữ để tung ra thị trường những hàng hóa đã bị trả lại.

Thí dụ, việc cho mượn tiền có thể đem lại cho họ lời lên tới 3% một tháng. Trong khi đó, giấy báo, của công ty gia hạn trong phạm vi từ 75 tới 130 ngày. Những người bán lẻ cũng là nguyên nhân của một vấn đề khác. Nhiều người không có nhân viên và phải dựa vào "người bán thuốc dạo" để bán hàng. Những người bán thuốc dạo (có lẽ tới 4.000 ở Seoul) kiếm tiền phần lớn nhờ cắt bớt tiền lời của nhà bán sỉ và bán thấp hơn giá đã cho, hoặc nhờ đổi hàng của USPK lấy những loại thuốc khác. Họ làm điều này bằng cách đi tìm những nguồn bán lẻ nơi hàng hóa được bán thấp hơn giá in (trên bao bì). Họ đổi hàng của USPK có giảm giá để lấy những loại thuốc khác, những thứ mà họ sẽ bán cho những nguồn bán lẻ khác với một số lợi nhuận. Kết quả là sản phẩm của USPK xuất hiện trên quầy bán nhà bán lẻ với một cái giá thấp hơn giá mà công ty và những nhà bán sỉ có tên tuổi đã bán ra.

Xí nghiệp dược phẩm đã tiến triển trong việc thuyết phục nhà bán lẻ và nhà bán sỉ bán bằng giá của công ty, nhưng sự hợp tác vẫn còn là vấn đề nghiêm trọng. Một vấn đề mà các hãng cho đến giờ cũng chưa thể nào giải quyết được, đó là cung cách giải quyết việc yêu cầu tặng quà của các bệnh viện và các thầy thuốc.

Ông Sloane tin rằng xí nghiệp có thể làm nhiều điều để giải quyết vấn đề này, mặc dầu sự cạnh tranh quyết liệt cho đến giờ vẫn cản trở các hãng dược phẩm ngồi lại với nhau để tìm ra một giải pháp.

1. Tom Sloane và USPK đã làm gì để cải tiến việc thu gom hàng

của các nhà bán sỉ.

2. Bạn sẽ xử lý ra sao vấn đề phân phối hàng.

3. Liệu người ta có thể làm được điều gì đó thông qua các nhà máy trong xí nghiệp để cải thiện tình trạng này.

4. Bạn xử lý như thế nào những đòi hỏi về quà cáp?

TRƯỜNG HỢP 14-2

Tiếp thị với một sản phẩm có thể gây ra tai hại.

Liên đoàn dược thế giới tại Thụy Sĩ Hoffman - La Roche đã thực hiện một bước đột phá quan trọng trong việc đẩy lùi căn bệnh gây tàn tật nặng đã ảnh hưởng đến 3% dân số thế giới. Tigason - Sản phẩm mới của họ là sản phẩm đầu tiên kiểm soát có hiệu quả những ca nghiêm trọng của bệnh vảy nến và bệnh loạn rừng (bệnh ngoài da gây ra bong da từng mảng). Bệnh nhân bị những bệnh này thường muốn trốn tránh khỏi xã hội vì họ sợ bị chối bỏ, vì thế họ thường đánh mất cả gia đình và việc làm. Tigason không trị được căn bệnh nhưng nó làm biến mất biểu hiện bề ngoài của chứng bệnh.

Có một vấn đề tiềm tàng. Vì những tai hại có thể xảy ra cho em bé sắp sinh, các bà mẹ không nên dùng thuốc trong một năm trước khi có mang hay trong suốt thời kỳ thai nghén. Hoffman - La Roche đã nhận thức được rõ ràng những tai hại sẽ xảy ra cho công ty nếu như sản phẩm bị lạm dụng. Sau nhiều buổi thảo luận, công ty đã quyết định rằng sản phẩm của họ quá quan trọng không thể vắng mặt ngoài thị trường. Tóm lại, đó là thứ sản phẩm đã mang lại cho người bệnh nguồn an ủi lớn nhất.

Ban tiếp thị được yêu cầu lập ra một chiến lược để phổ biến những thông tin về sản phẩm và kiểm soát cách sử dụng Tagason.

Là một người điều hành việc tiếp thị, bạn có đề nghị gì không?

CHƯƠNG 15

THỦ TỤC VÀ THỰC HIỆN XUẤT NHẬP KHẨU

Một lúc nào khác trong lịch sử nước Mỹ thương mại quốc tế lại quan trọng đối với sự phát triển đất nước bằng thời gian hiện tại... Mỹ đã trở thành thị trường thế giới. Bây giờ là lúc thế giới thành thị trường của chúng ta.

Tổng thống BUSH

CÁC MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

1. Tại sao những công ty nhỏ và lớn đều xuất khẩu?
2. Ba lĩnh vực có vấn đề của việc xuất khẩu.
3. Những yếu tố chính của chương trình hỗ trợ xuất khẩu của Bộ Thương mại Hoa Kỳ.
4. Nghĩa của những thuật từ khác nhau về thương mại.
5. Những phương thức thanh toán.
6. Những chứng từ xuất khẩu được quy định.
7. Những hoạt động của người gởi hàng chuyên chở ra nước ngoài.
8. Vài nguồn tài chính xuất khẩu.
9. Chứng từ xuất khẩu.
10. Những cải cách quan trọng trong việc quản lý nguyên liệu chuyển bằng đường biển và đường hàng không.
11. Tại sao vận chuyển hàng bằng đường bay có thể lợi hơn là đường biển.
12. Làm cách nào nhận ra được những nguồn nhập khẩu.
13. Hoạt động của một nhân viên hải quan.

Những từ và những khái niệm quan trọng

- Xuất khẩu đột xuất
- Hội đồng xuất khẩu quận
- Phương thức bán hàng
- Giá xuất xưởng
- Thư tín dụng (L/C)
- Thư xác nhận
- Không hủy ngang
- Vận đơn hàng không
- Hóa đơn tạm
- Hối phiếu có kỳ hạn, hối phiếu trả ngay và hối phiếu xuất khẩu
- Mậu dịch đền bù
- Ngân hàng xuất nhập khẩu
- Liên đoàn đầu tư tư nhân hải ngoại (OPIC)
- Liên đoàn mậu dịch nước ngoài (FSC)
- Khu vực tự do mậu dịch tự do - khu vực (FTZ)
- Người gởi hàng ra nước ngoài
- Giấy phép xuất khẩu
- Giấy phép xuất khẩu thường, giấy phép xuất khẩu có hiệu lực
- Hội đồng phối hợp sự kiểm soát xuất khẩu nhiều mặt (COCOM)
- Vận đơn xuất khẩu (B/L)
- Giấy chứng nhận bảo hiểm
- Chứng từ tổng hợp
- LASH (tàu xà lan)
- Chi phí cho việc neo tàu quá hạn
- RO-RO (Roll on - Roll off): lên hàng, xuống hàng
- Nhân viên hải quan
- Kho hải quan

LIÊN ĐOÀN THẾ GIỚI XUẤT KHẨU

Ông P.J. Roessel, giám đốc điều hành phóng kế hoạch quốc tế của Công ty Dupont - Nhà xuất khẩu đứng thứ 6 của Mỹ phát biểu: "Chúng tôi nhận ra việc kinh doanh của chúng tôi từ trong nước đến khu vực... tới toàn cầu, vì thế các bạn sẽ không còn khả năng để chọn lựa. Nếu các bạn không tham gia vào những thị trường ngoài nước này, các đối thủ cạnh tranh của các bạn sẽ ngày càng mạnh hơn và sẽ xơi hết nồi cơm của các bạn ở nước Mỹ".

Chiến lược tiếp thị của Dupont là gia tăng xuất khẩu của Mỹ bằng những cơ sở nhỏ đang sản xuất ở nước ngoài. Ông Roessel nói: "Chúng tôi đã đeo đuổi điều này trong 25 năm và đã nhận ra rằng khi chúng tôi đầu tư, xây dựng ở nước ngoài, xuất khẩu đã tăng lên ngay sau đó: những cơ sở nhỏ như thế có thể "lôi" sản phẩm về từ công ty mẹ, để đạt được sự phối hợp thị trường thật sự". Thí dụ như một hãng ở Nhật của Dupont chế tạo chất dẻo cơ khí dùng cho xe hơi và đã phát triển thị trường cho sản phẩm polyester và acetyl của Dupont tại Mỹ.

Những công ty nhỏ cũng làm như thế.

Một chủ hãng Tenessee có 4 công nhân có thể bán thành công sản phẩm của mình ở Nhật không?

Những phương pháp kiểm tra chất lượng (QCI) của Oak Ridge, Tennesse, đang bán hàng tại đó: Japan là thị trường lớn nhất trong số 26 thị trường ngoài nước. Công ty đã bắt đầu sự nghiệp 6 năm trước trong một cái nhà kho một phòng, đã chế tạo sản phẩm cho những nhà máy luyện và cán kim loại, như khuôn đúc búp bê của Barbie, dụng cụ kỹ thuật điện và kỹ nghệ máy bay. Ngày nay họ đã xuất khẩu 1/3 sản phẩm của họ. Nền Thương mại Nhật Bản bắt đầu với một mẩu quảng cáo cho QCL trên nhật báo thương mại, các ủy viên quản trị của Nippon Steel chộp được điều này. Ba ủy viên Nippon xếp đặt để gặp gỡ Roger Derby, (chủ tịch QCL), trong một cuộc họp thương mại ở Philadelphia 1986. Cuộc gặp gỡ đó kéo dài ba giờ đồng hồ, đã dẫn đến những đơn đặt hàng đều đặn xê dịch trong khoảng 5000 đôla trong một tháng. Derby nói rằng ông thích làm việc với người Nhật bởi vì họ trả tiền ngay và đặt thêm nhiều đơn đặt hàng.

Derby, tin tưởng rằng sản phẩm của ông sẽ cạnh tranh về mặt kỹ thuật với nước ngoài, ông nói rằng công ty hiện nay cần nhấn mạnh

vào tiếp thị. Họ có những đại lý bán hàng ở Nhật, Hồng Kông, Nam Triều Tiên, Singapore, Philippines, Đài Loan và đang tìm thêm nhiều nữa. Công ty đã khám phá ra thị trường Trung Quốc, để chuẩn bị, Derby đang học tiếng Hoa đàm thoại.

Việc xuất khẩu đã giúp cho QCI phát triển một sản phẩm mới: thiết bị sạc pin dùng cho pin trong những sản phẩm của họ. Những thiết bị sạc pin ngoại, được chế tạo cho nhiều điện thế khác nhau ở nước ngoài, không chạy được cho pin của QCI đặt trong máy móc của họ nếu không kèm theo chỉ dẫn. Vì lợi ích của khách hàng nước ngoài, QCI đã kèm loại thiết bị sạc pin cùng với hàng được gởi đi. Tuy nhiên Công ty cũng gặp trở ngại khi thấy rằng thiết bị sạc pin của công ty khác giá rất phải chăng và xài tốt. Thành ra họ phải cải tiến thiết bị sạc của mình. Giờ đây QCI dự trù một thị trường mới cho sản phẩm sạc pin của họ: những hãng thiết bị của Mỹ khác cũng muốn gửi bộ phận sạc pin cùng với những lô hàng ra hải ngoại để phục vụ cho lợi ích của khách hàng.

QCI đã sử dụng những dịch vụ xuất khẩu của Bộ thương mại thông qua Phòng hành chánh thương mại quốc tế ở quận Nashoille. Công ty đã tham dự Matchmerket 85 ở Vương quốc Anh, Liên đoàn phát triển thương mại ở Triều Tiên (CORTA), cuộc trưng bày sản phẩm Mỹ ở Seoul 1987 và Analatycal 87 ở thành phố Mexico.

Tại sao phải xuất khẩu?

Chúng ta đã xem trong chương 2 vài lý do tại sao các công ty phải tiến ra nước ngoài, nhưng chúng ta không phân biệt rõ những lý do đó. Nào bây giờ chúng ta hãy xem xét vài lý do đặc biệt của việc xuất khẩu.

Không có hãng nào có thể sản xuất mọi sản phẩm trong mọi thị trường. Và cũng không có xí nghiệp nào, dù lớn đến đâu, có thể đủ sức để sản xuất hàng hóa ngay trong mỗi quốc gia nơi bán được hàng. Những thị trường quá nhỏ không thể hỗ trợ được cho sản xuất địa phương sẽ được cung cấp vừa từ hàng xuất khẩu của nước nhà vừa từ sự nhập hàng nước ngoài. Trong những thị trường có tầm cỡ khá lớn cho thấy sự sản xuất nhiều loại hàng hóa hỗn hợp, nhưng vẫn nhập thêm vào thương trường, cạnh hàng nội địa, những hàng nhập khẩu. Vì vậy, một nhà máy ô tô trong LDC sẽ sản xuất thật ít những loại xe hơi đắt tiền và như luật pháp cho phép, sẽ nhập những model xa xỉ nhất, để cho những người giàu có nhập khẩu những bán thành phẩm là đầu vào của những chi nhánh lắp ráp.

Bảng 15-1. 20 nhà xuất khẩu lớn nhất Hoa Kỳ

Công ty	Sản phẩm	Xuất khẩu (triệu dollar)	Tổng doanh số (triệu dollar)	% của xuất khẩu tính trên doanh số
Gheneral Motors	Xe hơi, đầu máy xe lửa	8.731	101.782	8,6%
Ford	Xe hơi, phụ tùng	7.614	71.643	10,6%
Boeing	Máy bay	6.286	15.355	40,9
Gheneral Electric	Động cơ máy bay, đầu máy xe lửa	4.825	39.315	12,3
IBM	Hệ thống thông tin	3.994	54.217	7,4
Dupont	Hóa chất, sợi, chất dẻo	3.526	30.486	11,6
McDonnall Douglac	Máy bay, đạn dược	3.243	13.146	24,7
Chryolese	Xe hơi và phụ tùng	3.052	26.258	11,6
Eatman Kodak	Thiết bị ảnh	2.255	13.305	17,0
Caterpillar	Thiết bị xây dựng	2.190	8.180	26,8
United Fechnologies	Động cơ máy bay, máy bay trực thăng	2.071	17.170	12,1
Digital Equipment	Máy điện toán	1.921	9.389	20,5
Philip Moris	Thuốc lá, thực phẩm	1.700	22.279	7,6
Hewlett - Packard	Máy điện toán	1.596	8.090	19,7
Allied Signal	Máy bay, hóa chất	1.416	11.597	12,2
Occidentalpetroleum	Nông sản, than đá	1.316	17:096	7,7
Motorola	Máy bán dẫn, thiết bị radio	1.303	6.707	19,4
Unisys	Máy điện toán	1.198	9.713	12,3
Weyrhaeuser	Gỗ, bột giấy, ván	1.159	6.990	16,6
General Dynamics	Xe tăng, máy bay, đạn dược	1.157	9.344	12,4

Nhưng sau sáng kiến của khối EC, EFTA, ASEAN, và nhiều khối

khác, người ta đã nhận thức được sự điều hành bằng cách thiết lập một nhà máy ở một nước hội viên, sau đó họ có thể đưa sản phẩm của họ ra thị trường trong khu vực.

Sự di chuyển tự do của hàng hóa trong khối EC và những nhóm tương tự đã giúp các công ty đạt được hiệu quả lớn hơn bằng cách phân công sản xuất các bộ phận máy cho các chi nhánh của họ hơn là đòi hỏi mỗi nhà máy ở nước ngoài sản xuất tất cả các bộ phận của sản phẩm. Thí dụ, nhà máy động cơ của Ford ở Anh cung cấp máy nổ cho nhà máy của họ ở Đức, mà tới lượt họ cũng cung cấp nhiều bộ phận khác cho nhà máy của Ford ở Anh. Mỗi chi nhánh đó phải xuất khẩu và nhập khẩu mới tạo nên được sản phẩm hoàn chỉnh.

Chính phủ các nước LDC đang khuyến khích không ngừng các cơ sở địa phương phải xuất khẩu. Nhiều cơ sở đã làm thế để khẳng định rằng việc trao đổi hàng với nước ngoài đạt hiệu quả lợi nhuận bằng cách gia nhập thị trường nhằm để kiểm soát toàn bộ giá cả những sản phẩm nhập khẩu. Vì lý do này, Ford đã thiết lập một nhà máy radio ở Brazil và đã xuất khẩu cho những nhà máy lắp ráp của Ford ở châu Âu. Luật mới của Mexico cho việc đầu tư nước ngoài đã thúc đẩy những nhà đầu tư đạt 100% quyền sở hữu một công ty Mexico, ít nhất họ phải cân bằng số lời kiếm được từ việc trao đổi hàng nước ngoài với số chi phí trong 3 năm đầu hoạt động. Lưu ý rằng xuất khẩu không cần phải dính dáng tới hàng hóa của xí nghiệp, Nissan Mexican xuất khẩu cà phê, mật ong và thịt ngựa. Đây cũng là một thực tế trong một dạng của thương mại đối lưu mà bạn sẽ nghiên cứu trong chương sắp tới đây.

Xuất khẩu để duy trì cạnh tranh ở thị trường nước nhà

Một lý do khác tại sao nhiều cơ sở nước ngoài đầy hứa hẹn trong việc xuất khẩu là vì nhiều công ty cần xuất khẩu để duy trì sự cạnh tranh ở thị trường nhà. Nhiều nhà máy vừa nhập khẩu những chi tiết sản phẩm được sản xuất ở những cơ sở của họ ở nước ngoài hoặc xuất khẩu những bộ phận lắp ráp trong nước với giá nhân công rẻ hơn. Sau đó thì thành phẩm được nhập khẩu để bán trong thị trường nước nhà. Sự điều hành của nhà máy hàng đôi Mexican - American được thảo luận tại Chương 2 cũng dựa trên khái niệm này.

Thử nghiệm thị trường trước hết với xuất khẩu

Đây là một chiến lược hoàn toàn thông thường của các hãng muốn thử khả năng tiếp nhận sản phẩm trong thị trường trước khi mở rộng sản xuất ở địa phương. Những thử thách trong xuất khẩu cũng giúp họ đủ khả năng thử nghiệm những chiến lược tiếp thị và điều chỉnh lại cho

ít thiệt hại hơn. Nếu cả sản phẩm lẫn chiến lược đều thất bại, công ty sẽ rút lui mà không bị luống cuống bởi lo bán những phương tiện sản xuất đắt tiền.

Dưới đây là 12 cạm bẫy và sai lầm thông thường nhất mà các nhà xuất khẩu mới hay gặp:

1. Thất bại trong việc thu thập sự cố vấn về xuất khẩu và trong việc triển khai một chương trình chủ lực tiếp thị thế giới. Để thành công, xí nghiệp trước hết phải xác định rõ mục đích, mục tiêu và những vấn đề đột xuất. Sau nữa, họ phải triển khai một kế hoạch rõ ràng để hoàn tất mục tiêu đề ra bất kể những rắc rối kèm theo. Trừ khi xí nghiệp có một đội ngũ nhân viên chuyên môn cao về xuất khẩu, nếu không họ sẽ không đủ sức thực hiện bước quyết định đầu tiên này mà không cần đến sự hướng dẫn chuyên môn từ bên ngoài.

2. Để vượt qua những khó khăn nội bộ và những yêu cầu về tài chính trong việc xuất khẩu. Cần nhiều thời gian và nỗ lực để thành lập một xí nghiệp ở thị trường nước ngoài hơn là những xí nghiệp trong nước. Mặc dù những trở ngại và những chi phí ban đầu trong việc xuất khẩu có thể khó mà thấy rõ khi đem so với nền nội thương đã được định hình, nhà xuất khẩu nên có một cái nhìn có tầm xa cho tiến trình này và giám sát thận trọng những nỗ lực tiếp thị thế giới qua những khó khăn ban đầu này. Nếu ta đặt một nền móng vững chắc cho xuất khẩu, số lợi nhuận sanh ra sẽ dĩ nhiên vượt xa số vốn đầu tư.

3. Sự lựa chọn không có hiệu quả những điểm phân phối hàng ở nước ngoài.

Sự lựa chọn mỗi nơi phân phối hàng ở nước ngoài là vấn đề quyết định. Những phiền phức gặp phải trong việc chuyển vận và thông tin ở hải ngoại đòi hỏi người phân phối hàng phải hoạt động độc lập hơn những đối tác của họ ở trong nước. Bởi vì lai lịch, nhãn hiệu và danh tiếng của nhà xuất khẩu đều thường không được biết đến tại các thị trường nước ngoài, khách tiêu thụ ở nước ngoài cũng có thể mua hàng vì danh tiếng của nhà xuất khẩu. Vì thế xí nghiệp nên hướng dẫn cho nhân viên khả năng đánh giá để xử lý sổ sách kế toán, phương tiện phân phối và những phương pháp quản trị được dùng.

4. Săn lùng những đơn đặt hàng trên khắp thế giới thay vì thiết lập một nền tảng cho những hoạt động có lợi và một sự tăng trưởng đều đặn.

Nếu những nhà xuất khẩu mong muốn các nhà phân phối tích cực nâng cao tài khoản của họ. Các nhà phân phối phải được huấn luyện,

giúp đỡ và sự thực hiện của họ phải được giám sát liên tục. Điều này đòi hỏi một ban điều hành tiếp thị phải được lập cố định trong một khu vực địa lý của nhà phân phối. Những nhà xuất khẩu mới nên tập trung những nỗ lực của họ vào một hay hai khu vực địa lý cho đến khi nhà phân phối có hiệu quả để chứng minh cho một điển hình của công ty. Sau đó, khi khu vực trọng tâm đầu tiên này được mở rộng, nhà xuất khẩu có thể chuyển sang vùng địa lý lân cận.

5. Thờ ơ với thương nghiệp xuất khẩu khi thị trường nội địa bùng nổ (phát triển).

Quá nhiều công ty chuyển sang xuất khẩu khi thương mại suy giảm ở nội địa. Khi thương nghiệp nội địa chợt phát triển trở lại, họ xao lãng thương nghiệp xuất khẩu hay liệt nó vào hàng thứ yếu. Sự thờ ơ như thế có thể gây thiệt hại nghiêm trọng cho kinh doanh. Một khi xuất khẩu không được coi trọng nếu nội thương suy sụp một lần nữa thì tương lai của công ty không biết sẽ đi đến đâu. Ngay cả nếu nội thương hãy còn mạnh mẽ, công ty vẫn nên nhận thức một cách tất yếu rằng chỉ có thể thành công khi xuất khẩu được coi trọng và ngày càng phát triển.

6. Thất bại trong việc đối xử với những nhà phân phối nước ngoài tương đương như với những đối tác trong nước.

Thường thì những công ty thực hiện những chiến dịch chỉ để quảng cáo, những chương trình khuyến khích (cổ vũ) việc kinh doanh, những chương trình đặc biệt tạo uy tín, những bảo hành miễn phí... ở thị trường nội địa nhưng rồi thất bại khi làm giống như vậy đối với những cơ quan phân phối quốc tế. Đây là một sai lầm có thể phá hủy sức mạnh của những nỗ lực tiếp thị ở nước ngoài.

7. Cho rằng một kỹ thuật tiếp thị và sản phẩm sẵn có sẽ tự nhiên thành công trong mọi quốc gia.

Có thứ bán chạy ở thị trường này nhưng không chạy ở thị trường khác. Phải tùy theo từng thị trường để có biện pháp đối phó riêng rõ rệt để bảo đảm thành công lớn nhất.

8. Không sẵn sàng điều chỉnh sản phẩm để đáp ứng những nề nếp thông thường hay thị hiếu của những quốc gia khác. Những nhà phân phối hàng ở nước ngoài không thể xem thường những quy tắc về sự đảm bảo và an toàn ở địa phương cũng như những giới hạn về xuất khẩu. Nếu như xí nghiệp không thực hiện những điều cần thiết để chấn chỉnh sản phẩm, nhà phân phối phải làm việc đó - thường là với chi phí cao hơn và có lẽ ít hiệu quả hơn. Cũng nên ghi nhận rằng số lời chênh lệch

mang lại ít hơn sẽ làm cho ngân sách ít hấp dẫn hơn.

9. Thất bại trong việc in những thông tin về bảo hành, thương mại và dịch vụ bằng những ngôn ngữ địa phương.

Mặc dù ban điều hành chính của các nhà phân phối có thể nói tiếng Anh, không có nghĩa là tất cả những nhân viên bán hàng (hãy bỏ qua nhân viên phục vụ) đều có khả năng này. Nếu không hiểu rõ ràng nhưng thông tin này về thương mại hay những chỉ dẫn về dịch vụ, những người này có thể sẽ thực hiện chức năng của mình một cách ít hiệu quả hơn.

10. Thất bại trong việc điều hành xuất khẩu.

Nếu một xí nghiệp quyết định rằng họ không đủ sức điều hành ban xuất khẩu của họ (hay đã thử một lần không thành công), họ sẽ xem xét khả năng chỉ định một công ty điều hành xuất khẩu thích hợp (EMC).

11. Thất bại trong việc quyết định cấp giấy phép hay (join venture agreement) hợp đồng liên doanh.

Những hạn chế về nhập khẩu ở một số nước, nhân viên thiếu năng lực, những nguồn tài chính, hay một mặt hàng quá giới hạn khiến cho nhiều công ty bỏ qua tiếp thị quốc tế khi điều đó không thực hiện được. Tuy vậy, nhiều sản phẩm có thể cạnh tranh được trên bình diện quốc gia ở Hoa Kỳ có thể thâm nhập thành công trong hầu hết những thị trường trên thế giới. Nhìn chung, tất cả những gì cần có cho sự thành công là sự linh động trong việc sử dụng sự phối hợp thích ứng của những kỹ thuật tiếp thị.

12. Thất bại khi cung cấp sẵn sàng dịch vụ sẵn có cho sản phẩm.

Một sản phẩm không có sự hỗ trợ của dịch vụ cần thiết sẽ nhận được một cái tiếng chẳng ra gì trong một giai đoạn ngắn, hứa hẹn sẽ khó lòng bán được nhiều hơn.

Những xí nghiệp nhỏ hơn

Giống những xí nghiệp lớn, không một xí nghiệp nhỏ nào có thể bỏ qua thị trường quốc tế. Tất cả các công ty đều phải thâm nhập không ngừng vào những thị trường mới ở hải ngoại để thúc đẩy sự tăng trưởng của công ty họ, họ có thể không còn lệ thuộc nào vào sự cạnh tranh ở thị trường nước nhà nữa. Những công ty nhỏ hơn có thể đạt doanh số cao do thành lập được thị trường mới ở hải ngoại.

Như chúng ta đã đọc trong phần những sự cố thương mại, một cơ sở hoạt động 4 người với những sản phẩm cao cấp đã bắt đầu xuất khẩu vì có yêu cầu, và bây giờ cơ sở đã xuất khẩu 1/3 hàng hóa của mình. Sự

xuất khẩu ngẫu nhiên này (*accidental exporting*: sự xuất khẩu hàng hóa mà nhà xuất khẩu chẳng phải nỗ lực gì) cũng khá phổ biến.

Áp lực để giảm thặng dư mậu dịch cũng tạo ra những cơ hội xuất khẩu trong nhiều quốc gia khác. Một trong những nhà kinh doanh đang làm cho Ghermal Tire - Chilê thì một viên chức chính phủ Chilê hỏi ông rằng công ty của ông đã sản xuất được thứ gì để bán cho Bolovia không? Chính phủ ở đó đã hứa mua để giảm bớt sự bất quân bình mậu dịch và viên chức đã mời cử người sang thăm họ. Ông ta đã đi và đã bán được một số hàng tương đối lớn.

Dĩ nhiên không phải tất cả công ty đều chờ đợi khách hàng tìm đến mình, mà nhiều công ty đã tìm kiếm một cách tích cực nguồn xuất khẩu như một phương tiện để tăng doanh số của họ. Tuy vậy, nếu xuất khẩu là một phương tiện để gia tăng doanh số và lợi tức, tại sao Hoa Kỳ chỉ xuất khẩu 5,4% của tổng sản lượng quốc gia (GNP) năm 1988, khi xuất khẩu vài quốc gia khác lên tới một nửa tổng sản lượng của họ? Bộ Thương mại Hoa Kỳ ước lượng rằng 20.000 hãng ở trong nước đã bán những sản phẩm có thể xuất được nhưng họ lại tránh né những thị trường ngoài nước. Tại sao họ không xuất khẩu?

Tại sao họ không xuất khẩu?

Hai lý do chính mà các hãng ở Mỹ đã đưa ra cho việc không xuất khẩu là (1) Mối bận tâm về thị trường khổng lồ ở Mỹ (2) Sự ngần ngại sợ trở nên vướng mắc vào một hoạt động chưa biết và mới mẻ. Khi những hãng không xuất khẩu được hỏi tại sao họ không năng động trong những thị trường quốc tế, họ cùng vướng mắc các vấn đề sau đây: (1) việc lập thị trường ngoài nước, (2) thủ tục hành chính và việc thanh toán và (3) thủ tục xuất khẩu.

LẬP THỊ TRƯỜNG NGOÀI NƯỚC

Bước đầu tiên trong việc lập thị trường ngoài nước, cho dù xuất khẩu hay sản xuất ở nước ngoài là việc quyết định xem thị trường đó có chấp nhận đối với sản phẩm của xí nghiệp không. Tuy nhiên, những nhà xuất khẩu mới, nhất là những xí nghiệp nhỏ, có thể hãy còn lúng túng xem nên bắt đầu từ đâu, và đối với họ, chương trình hỗ trợ xuất khẩu của Bộ thương mại Hoa Kỳ "Export Now", có thể đặc biệt hữu ích.

Chương trình hỗ trợ xuất khẩu của Bộ Thương mại

Nghiên cứu thị trường ngoài nước

Có lẽ phương pháp ít tốn kém nhất và nhanh chóng nhất cho các xí nghiệp chưa có kinh nghiệm để bắt đầu việc này là tiếp xúc với chuyên gia về thương mại quốc tế ở Phòng Thương mại.

Sau một cuộc thảo luận ngắn để tìm hiểu về công ty và sản phẩm, chuyên gia sẽ đề nghị công ty gia nhập vào danh sách những nhà thương nghiệp nước ngoài, một dữ liệu của Bộ Thương mại được đặt ở thủ đô Washington. Với một chi phí gia nhập 25 đôla và 2,5 đôla cho mỗi công ty, nhà xuất khẩu tương lai có thể có ngay một danh sách tốt nhất có tên và địa chỉ của những nơi sẽ phân phối hàng, những việc kinh doanh họ sẽ tham gia, những sản phẩm họ sẽ lo liệu và những người họ sẽ tiếp xúc. Chuyên gia cũng có thể chọn ra từ một số những tài liệu xuất bản của Bộ Thương mại để thu thập thêm thông tin. Thí dụ cuốn "Phân tích lĩnh vực kỹ nghệ" (*Industry Section Analysis*) cung cấp cho nhà xuất khẩu một nhận thức của quốc gia đối với thị trường.

Một dịch vụ tương đối mới "Bản sơ thảo thống kê về xuất khẩu" (Export Statistics Profile) đã đưa sự xuất khẩu những sản phẩm Mỹ phù hợp với từng quốc gia một. Mỗi một bản sơ thảo bao gồm một bản sơ lược về thị trường xuất khẩu (Export Market Brief), một bản ghi nhanh về tiềm năng xuất khẩu công nghệ, tỉ lệ tăng trưởng, những yếu tố phát triển nhanh nhất, những thị trường dẫn đầu ở nước ngoài, những đối thủ cạnh tranh ngoài nước, một bản báo cáo về những cơ hội cho thương mại (Trade Opportunity Frequency Report) chỉ rõ những doanh số hàng đầu được phòng thương mại thu thập trong 4 năm vừa qua, và những bảng thống kê (Statistical Tables), đã thể hiện sự lưu thông của xuất khẩu trong 5 năm cho nền công nghiệp.

Xuất khẩu gián tiếp hay trực tiếp

Khi một thị trường hoặc một thị trường tương lai cho sản phẩm của công ty đã được xác lập, họ phải chọn giữa việc xuất khẩu gián tiếp qua những nhà xuất khẩu hoặc xuất khẩu trực tiếp với ngay đội ngũ nhân viên của họ. Nếu họ chọn xuất khẩu gián tiếp như một cách để thử thị trường, chuyên gia thương mại có thể giúp đỡ lập một kiểu trong số các mô hình của các nhà xuất khẩu đã liệt kê ở chương 13. Công ty tốt hơn nên xác lập hoạt động xuất khẩu của riêng mình, sau đó họ sẽ phân phối được sản phẩm của công ty ở nước ngoài.

Như chúng ta đã lưu ý trước, nhà xuất khẩu nên gửi thư rộng rãi (try a broad based mailing) để thu phục những đại diện của mình, hoặc sử dụng dịch vụ tìm đại lý phân phối. Thực hiện phỏng vấn riêng và nhận đại diện ở địa phương, những người đã được xem văn bản của công ty và đã được giải thích về mối lợi của việc đại diện cho công ty. Nhà xuất khẩu sau đó sẽ nhận được những thông tin bao gồm năng lực và hoạt động thương mại của họ bằng nhiều cách, như qua phòng Thương mại quốc tế, lãnh sự quán, đánh giá trực tiếp, qua các công ty bạn v.v...

Trưng bày và bán sản phẩm

Bộ Thương mại cũng sắp đặt những sự kiện thương mại rất hữu ích cho cả những đại diện công ty nước ngoài ở địa phương lẫn việc kinh doanh. Có bốn loại:

1. Hội chợ thương mại

Tổ chức những cuộc triển lãm hay những hội chợ thương mại quốc tế rất hữu ích cho việc tìm hiểu khách hàng. Đã có lúc chính phủ Mỹ đã sở hữu 15 trung tâm thương mại quốc tế. Tổ chức định kỳ những buổi triển lãm, nhưng do vì những lý do về ngân sách, những cơ sở này đã giảm xuống chỉ còn có 4 (London, Mexico City, Seoul và Tokyo).

2. Giới thiệu và trưng bày sản phẩm

Những đại diện thương mại giúp đỡ những tập đoàn kinh doanh Mỹ ở hải ngoại gặp gỡ những đại lý, nhà phân phối, và khách hàng đáng tin cậy. Trước khi họ đến, nhân viên lãnh sự quán tại hải ngoại sẽ có cuộc hẹn với những đại lý, những nhà phân phối và những khách hàng đó. Bộ thương mại đỡ đầu những sứ mạng thương mại được tổ chức cho nền kỹ nghệ và cho toàn bang.

3. Chương trình về vấn đề khách mua hàng ở nước ngoài

Bộ Thương mại bảo trợ hàng năm khoảng 20 cuộc trưng bày hàng nội địa, điều này đã làm cho những khách mua nước ngoài và những xí nghiệp Mỹ xích lại gần nhau hơn. Những viên chức lãnh sự quán Mỹ đã phổ biến những cuộc trưng bày thương mại này ở hơn 60 quốc gia và lôi cuốn được nhiều đại diện thương mại nước ngoài.

4. Quảng cáo trên video và catalog

Những xí nghiệp Mỹ có thể thăm dò thị trường mà không cần phải xuất ngoại bằng cách tham dự vào một catalog hay chương trình video. Họ chỉ cần gửi văn bản vào những băng video quảng cáo tới phòng thương nghiệp, nơi đây sẽ trình chiếu cho một số khán thính giả chọn lọc từ nhiều quốc gia.

Kế hoạch tiếp thị cho việc xuất khẩu

Một kế hoạch tiếp thị cho việc xuất khẩu phải được thảo ra càng sớm càng tốt. Một công ty đầy kinh nghiệm chắc chắn đã có một chương trình hoạt động, nhưng những cơ sở mới ra đời sẽ còn phải chờ cho đến khi họ đã thu thập được ít nhất vài thông tin từ sự nghiên cứu thị trường ngoài nước.

Về bản chất thì kế hoạch tiếp thị xuất khẩu cũng giống như kế hoạch tiếp thị nội địa. Nó phải chuyên về: (1) Những thị trường cần phát triển (2) Những chiến lược tiếp thị để phục vụ thị trường, (3) Những chiến thuật cần để có một chiến lược hoạt động. Những dự phòng và ngân sách thương mại, chủ trương về giá, tính chất của sản phẩm, kế hoạch quảng cáo, những chi tiết về việc điều hành cần có đối với các đại diện nước ngoài. Nói cách khác, kế hoạch tiếp thị xuất khẩu sẽ liệt ra cần phải làm gì, ai sẽ làm điều đó và bao nhiêu tiền sẽ phải chi.

Những chính sách về định giá

Định giá là một vấn đề khó ngay cả đối với những nhà xuất khẩu lâu năm. Những loại giá không cạnh tranh sẽ làm cho doanh số hao hụt do các đối thủ cạnh tranh nước ngoài, nhưng việc định giá không chính xác cũng có thể gây thiệt hại trong kinh doanh cho nhà xuất khẩu.

Một lĩnh vực mới có liên quan đối với nhiều công ty đang tiến hành xuất khẩu là định những phương thức bán hàng nào khác với những phương thức thường dùng (*Terms of sale*).

Đối với thương mại trong nước, công ty có thể chỉ định một nhà máy theo phương thức FOB (Free on Board) điều này có nghĩa là mọi phí tổn và thiệt hại sau khi giao hàng trở đi người mua phải chịu. Tuy nhiên khách mua ở nước ngoài thường cố nài cho được phương thức sau đây:

1. FAS (Free alongside Ship: giao hàng dọc mạn tàu) cảng của nơi đi. Người bán trả mọi phí tổn giao hàng và chuyên chở cho tới khi hàng tới mạn tàu. Người mua sẽ chịu mọi mất mát và thiệt hại cho lô hàng trên tàu từ lúc đó trở đi.

2. CIF (Cost Insurance and Freight: giá hàng, phí bảo hiểm và phí chuyên chở) người bán sẽ định ra một cái giá trong đó có giá hàng, phí bảo hiểm, tất cả những chi phí vận chuyển và phí linh tinh đến một cảng ở nước ngoài trước ở nơi đến. Nếu người mua đòi hỏi một vận đơn hàng đã lên tàu (đây là một trường hợp thường gặp) họ phải chịu trách nhiệm về mọi mất mát và

hư hại cho hàng hóa sau khi đã giao trên tàu.

3. C và F (Cost và Freight: Giá hàng và phí vận chuyển) Cảng nơi đến.

   Phương thức này giống CIF ngoại trừ việc người mua phải mua bảo hiểm, vừa vì lý do họ có thể mua với một giá thấp hơn vừa để tiết kiệm ngoại hối, nên họ sử dụng công ty bảo hiểm địa phương.

Phương thức CIF và CF tiện lợi cho người mua nước ngoài bởi vì, để chịu một giá thành sản phẩm, họ chỉ cần phải thêm thuế nhập khẩu, phí bốc dỡ hàng và phí chuyên chở từ cảng nơi hàng đến tới nhà kho của họ.

Tuy nhiên, những phương thức này cũng thể hiện một vấn đề cho những nhà xuất khẩu mới nếu họ quên mất những chi phí linh tinh - phí quản lý và phí cho nhà kho ngoài cầu cảng, phí tổn cho người gởi hàng, và chi phí cho tòa lãnh sự - đã phát sinh trong việc mua hàng theo CIF.

(Factory doorcost: giá xuất xưởng, duy nhất giá sản phẩm, không bao gồm chi phí tiếp thị nội địa và chi phí hành chánh).

Phương pháp định giá được ưa chuộng là cách sử dụng "giá xuất xưởng" (giá sản phẩm không kèm chi phí tiếp thị nội địa và phí thủ tục hành chánh) với giá này người ta thêm chi phí trực tiếp của việc xuất khẩu và một số phần trăm của tổng phí tổn hành chánh. Số phần trăm này do những giám đốc ước lượng ra từ tổng số thời gian họ đã bỏ ra cho công việc xuất khẩu. Cái giá ít nhất là giá FOB sẽ là tổng số những chi phí này cộng thêm một số lời quy định. Nếu sự nghiên cứu thị trường cho thấy rằng có ít sự cạnh tranh hoặc giá cạnh tranh không cao, thì dĩ nhiên nhà xuất khẩu sẽ thoải mái tính một giá cao trong thị trường đó (pria skim:...) hay đặt ra một giá thấp hơn để đạt số phần trăm lớn hơn của thị trường (giá thâm nhập thị trường). Chương trình hành động như thế nào tùy thuộc vào mục tiêu kinh doanh của công ty, giống y như họ đã làm với thị trường nội địa.

Thỏa thuận trong kinh doanh nên xác định rõ càng đơn giản càng tốt. Hầu hết những điều khoản trong hợp đồng đối với một đại diện trong nước đều có thể áp dụng được trong xuất khẩu, nhưng phải đặc biệt lưu ý hai điểm: (1) chỉ định về trách nhiệm đối với việc đăng ký nhãn hiệu và (2) chỉ định nơi và cấp giải quyết tranh chấp về hợp đồng. Để an toàn tuyệt đối, công ty nên đăng ký tất cả những sáng chế và nhãn hiệu. Việc kiểm soát những điều này có thể để cho các đại diện

địa phương lo liệu nếu ban quản trị muốn thế.

Thủ tục tài chính và thanh toán

Phương thức thanh toán xuất khẩu (Export Payment terms)

Phương thức thanh toán, như mỗi nhà tiếp thị đều biết, thường là một yếu tố quyết định để đạt được một đơn đặt hàng. Như một nhân viên thương mại của một nhà xuất khẩu quốc tế xác định: "Nếu bạn bán chịu cho một người đã cháy túi, anh ta sẽ trả bất cứ giá nào cho sản phẩm của bạn". Điều này có phần nào hơi nói quá, nhưng khách hàng thường trả những cái giá cao hơn khi phương thức thanh toán khoan nhượng hơn. Điều này đặc biệt có ý nghĩa trong những nước vốn thì khan hiếm mà tỉ lệ lời lại cao. Những loại phương thức thanh toán được đưa ra bởi nhà xuất khẩu và khách mua hàng ở nước ngoài là (1) trả trước bằng tiền mặt (2) mở tài khoản (3) ký gởi (4) tín dụng thư (5) hối phiếu.

Trả trước bằng tiền mặt

Rất ít khách mua chịu chấp nhận phương thức này, bởi vì một phần vốn lưu động của họ đã bị cột chặt cho tới khi họ đã nhận hàng và bán xong. Hơn nữa, họ cũng không chắc rằng họ sẽ nhận hàng họ cần. Kết quả là, hầu như không một khách hàng nào lại chịu trả tiền mặt trước trừ khi đơn đặt hàng vừa nhỏ hay sản phẩm là của một xí nghiệp đặc biệt.

Mở tài khoản

Khi thương vụ được thực hiện bằng cách mở tài khoản, người bán sẽ nhận tất cả thiệt hại, do đó, phương thức này chỉ được đưa ra cho những khách hàng tin cậy trong những nước ổn định về kinh tế. Dĩ nhiên, vốn của nhà xuất khẩu, sẽ được giữ lại cho tới khi nhận được chi trả.

Ký gởi

Hàng hóa được gửi tới người mua nhưng chưa được thanh toán cho đến khi hàng được bán. Người bán chịu tất cả mọi thiệt hại và phương thức như thế sẽ không được áp dụng khi chưa có sự tin cậy.

Tín dụng thư (L/C)

Thư tín dụng (Letter of credit L/C); chứng từ được phát hành bởi ngân hàng của người mua trong đó ngân hàng hứa sẽ trả người bán một số tiền rõ ràng nào đó. Khi ngân hàng người mua nhận được đầy đủ

chứng từ theo quy định và trong thời gian thỏa thuận thì ngân hàng tự động trả tiền cho người bán qua ngân hàng mà người bán ủy nhiệm. Sau đó ngân hàng người mua sẽ lấy lại tiền đã trả từ người mua hàng.

Xác nhận và không hủy ngang

Nhìn chung, người bán sẽ yêu cầu rằng thư tín dụng sẽ được xác nhận và không hủy ngang (Irrevocable: một thư tín dụng mà không thể bị hủy bỏ tác dụng). Không hủy ngang có nghĩa là một khi tín dụng được chấp thuận bởi người bán, nó không thể bị thay đổi hay hủy ngang bởi khách mua hàng - nếu không có sự đồng ý của người bán.

Kính thưa các ngài,

Chúng tôi được hướng dẫn bởi Banco Americano, Colombia xin thông báo với các ngài rằng họ đã mở thư tín dụng không hủy ngang được phép của quý ngài cho tài khoản của Compaffia Santandereana de Automotous Ltda. "Sanautos", Bucaramaga, Colombia.

Dưới tín dụng của họ số 111.222 với số tiền không lên quá tổng số 40.000 đôla (Bốn mươi ngàn đôla).

Sẵn sàng trả ngay cho hối phiếu của quý ngài đối với hóa đơn có giá trị 100%, cùng với.

Hồ sơ đính kèm:

1. Hóa đơn thương mại: 5 bản sao với chữ ký của người hưởng lợi với những cam kết về giá cả và nguồn gốc hàng hóa.

2. Vận đơn hàng không: 3 bản sao không thể chuyển nhượng, được ủy thác theo lệnh của: Sanautos, Caruban 15 Calle 29, Bucaramaga, cùng được lưu ý như nhau.

3. Hóa đơn của lãnh sự: 3 bản.

4. Giấy chứng nhận xuất xứ: 3 bản.

5. Bản sao thư gửi đường bay gửi cho: Sanautos, Apartado Aereo số 936, Bucaramaga, Colombia, không tính các chứng từ lên hàng cần thiết.

6. Phiếu đóng gói: 3 bản.

7. Bản sao thư gửi cho: Compaffia de Seguros Botria, Calle 36, No. 17-03, Bucaramaga, Colombia, gồm các chi tiết về việc giao hàng để bảo đảm.

8. Hàng được giao: "Repuestos, para rehiculos automotous, registro de importacion số 67038 dư 21/11/19..

Cảng lên hàng bất kỳ cảng nào của Mỹ.

Nơi đến: Bucaramaga. Được phép giao hàng từng đợt.

Mọi hối phiếu được ký phát phải ghi rõ "Ký phát dưới tín dụng của ngân hàng thương mại quốc gia Molate số 0000, Banco Americano số L/C 111.222.

Thư trên đây cam kết với quí ngài rằng mọi hối phiếu được ký phát dưới và trong vòng hiệu lực của phương thức tín dụng này sẽ được bảo đảm thanh toán thích hợp khi giao những chứng từ đã nêu trên xuất trình lại cơ quan vào ngày hoặc trước ngày 27/6/...

Chúng tôi xác nhận tín dụng này và thưa nhận nơi đây rằng tất cả mọi hối phiếu được ký phát và xuất trình như đã nêu ở trên sẽ được chúng tôi thanh toán một cách thích hợp.

Ngoại trừ những đợt xuất, thư tín dụng này theo đúng thủ tục hải quan thuế đối với những tín dụng chứng từ thương mại phù hợp với đại hội thứ 7 của Phòng Thương mại quốc tế và sự phân chia trách nhiệm rõ ràng. Tất cả được công nhận ở các nhà băng và những nơi liên quan ở Hoa Kỳ.

Thân ái chào quí ngài.

Phụ tá giám đốc Phó chủ tịch Phụ tá thủ quĩ

Người mua sẽ nhờ ngân hàng này xác nhận. Điều này thường được thực hiện bởi một ngân hàng đối chiếu. Trong trường hợp này, khi ngân hàng thương mại quốc gia Mobile xác nhận tín dụng, họ sẽ thừa nhận nghĩa vụ thanh toán với Smith & Co. Nếu tất cả những chứng từ kể trên được xuất trình vào hoặc trước ngày qui định.

Chú ý rằng không cần ghi chú một chút gì về hàng hóa, người mua chỉ cần chỉ ra rằng vận đơn hàng không đã được phát hành bởi người vận chuyển sẽ là chứng cớ xuất trình cho việc giao hàng đã thực hiện xong. Ngay dù khi những viên chức ngân hàng biết rằng máy bay đã bị rơi sau khi cất cánh, họ vẫn phải thanh toán cho Smith & Co. Ngân hàng chịu trách nhiệm với chứng từ, không phải hàng hóa.

(Air waybill: vận đơn hàng không: một vận đơn được phát hành bởi người vận chuyển qua đường bay)

Để mở một tín dụng thư, người mua phải yêu cầu một hóa đơn tạm, (Pro foema Invoice: một loại chứng nhận tạm thời của nhà xuất khẩu) trong đó mô tả về hàng hóa, giá, thời hạn giao hàng, phương thức giao hàng, phương thức bán hàng, và địa điểm xuất phát và nơi đến.

Sự luân chuyển tín dụng thư:

Đây là một chứng nhận tạm thời của nhà xuất khẩu trong đó mô tả rõ hàng hóa, giá cả, thời hạn giao hàng, phương thức đề nghị giao hàng, cảng đi, cảng đến và phương thức bán hàng. Tuy nhiên nó hơn là một giấy chứng nhận. Nói chung, ngân hàng sẽ dùng nó để mở một tín dụng thư và ở những nước nào đòi hỏi phải có giấy phép nhập khẩu hay giấy phép xuất khẩu hàng hóa ra nước ngoài, viên chức nhà nước sẽ đòi hỏi những bản sao này.

Sự lưu hành tín dụng thư:

Khi một khách mua người Đức chấp nhận những phương thức bán hàng để mở một tín dụng thư có xác nhận không hủy ngang, họ sẽ đi đến nhà băng của mình để sắp đặt việc mở thư đó. Người mua sẽ cung cấp cho ngân hàng những thông tin trong hóa đơn tạm, định rõ những chứng từ mà nhà xuất khẩu phải xuất trình để được thanh toán và ra hạn kỳ cho tín dụng.

Ngân hàng Đức sau đó sẽ hướng dẫn ngân hàng đối chiếu của nó ở Mỹ để xác nhận tín dụng và thông báo cho người bán biết là tín dụng đã được lập. Người bán chuẩn bị hàng hóa để giao và thông báo cho người gửi hàng, để đặt thuê chỗ lên tàu, chuẩn bị chứng từ xuất khẩu, sắp xếp để hàng hóa được giao tới cảng đến. Chứng từ cùng với hối phiếu trả ngay hoặc có kỳ hạn được người bán ký phát được xuất trình cho ngân hàng Hoa Kỳ, nơi sẽ thanh toán cho người bán và gửi trước các chứng từ thu hộ cho ngân hàng ở Đức.

Để có được những chứng từ liên quan đến việc giao hàng, người mua sẽ phải thanh toán hối phiếu trả ngay hay chấp nhận mọi hối phiếu kỳ hạn. Làm xong việc này, người mua sẽ nhận được bộ chứng từ, đã được giao cho nhân viên hải quan. Nhân viên hải quan làm việc giống như một đại diện cho người mua để nhận sản phẩm từ tàu vận chuyển và làm thủ tục quan thuế thông qua hải quan Đức.

Hối phiếu kèm chứng từ (Pocumentary Drafts)

Khi nhà xuất khẩu nghĩ rằng những rủi ro về thương mại và chính trị không cần thiết phải đòi hỏi một thư tín dụng, họ có thể đồng ý được thanh toán trên cơ sở hối phiếu kèm chứng từ, ít tốn kém hơn cho người mua.

(Export draft: hối phiếu xuất khẩu: một lệnh không điều kiện ký phát bởi người bán yêu cầu người mua thanh toán số tiền ghi trên hối phiếu khi nó được xuất trình (hối phiếu trả ngay) hay ở một kỳ hạn thỏa thuận trong tương lai (hối phiếu có kỳ hạn) và phải được thanh

toán trước khi người mua nhận được bộ chứng từ.

Hối phiếu xuất khẩu là một lệnh không điều kiện ký phát bởi người bán chỉ định người mua thanh toán số tiền theo lệnh khi được xuất trình (hối phiếu trả ngay), hay ở một kỳ hạn đã thỏa thuận trong tương lai (hối phiếu có kỳ hạn). Nói chung, người bán sẽ yêu cầu ngân hàng của mình gửi hối phiếu và bộ chứng từ tới ngân hàng của người mua nơi sẽ thu số tiền được ghi trong khi sự luân chuyển tín dụng thư.

Cho dù phương thức hối phiếu kèm chứng từ và tín dụng thư giống nhau, có một điểm khác nhau quan trọng. Một tín dụng thư có xác nhận bảo đảm thanh toán cho người bán, nếu người bán làm đúng những yêu cầu, nhưng không có sự bảo đảm giống như thế đối với hối phiếu kèm chứng từ.

Một người mua không lương tâm sẽ từ chối thanh toán hối phiếu khi nó được xuất trình và rồi sẽ cố kỳ kèo người bán một cái giá hạ hơn. Lúc đó người bán phải ưng thuận, hoặc cố tìm một người mua khác, trả một phí chuyên chở lớn hơn để mang hàng về, hoặc sẽ bỏ mặc luôn. Nếu người bán chọn giải pháp sau cùng, khách hàng sẽ đem bán đấu giá tất cả, người mua hồi đầu tiên sẽ có thể mua được chúng với giá hời. Và dĩ nhiên là người bán sẽ bị thua lỗ.

(Compensatory trade: mậu dịch hai chiều: Những trao đổi liên quan đến việc chuyển nhượng tài sản như là một điều kiện để mua hàng).

Đây là một hình thức thanh toán ngày càng phổ biến gồm bất kỳ một sự trao đổi nào liên quan đến việc chuyển nhượng tài sản làm điều kiện để mua hàng, những qui định về việc thực hiện cũng như những hình thức cổ điển của (countertrade) trao đổi mậu dịch đã được mô tả ở chương 8, thí dụ như: chính phủ của một nước nhập khẩu xe lửa có thể đề nghị rằng nó sẽ được lắp ráp ở địa phương họ thì họ sẽ đồng ý mua, hay một công ty xây dựng khi xây dựng cầu đường sẽ được yêu cầu xây dựng nhà.

Kiểu trao đổi được ước lượng khoảng 5% mậu dịch thế giới (150 tỷ dollar), đạt được điều đó nhờ vào (1) Thế giới thứ ba thiếu tiền tệ mạnh, (2) Những nước này mong muốn lợi dụng mạng lưới tiếp thị ở những nước công nghệ hóa. Tuy nhiên, ngay cả nước Úc cũng muốn (một phần công việc của một kế hoạch hay sản phẩm được sản xuất trong nước đó) hay trao đổi hai chiều (người bán đồng ý mua hàng hóa của Úc tương đương giá trị của 30% những hàng hóa họ đã bán cho Úc).

Mậu dịch đối lưu đã trở nên rất quan trọng đến nỗi một số công ty của WWC như General Motors Volkwagen đã điều hành tất cả những

chi nhánh của mình thực hiện sự trao đổi như vậy.

Hối phiếu trả ngay.

First National Bank

Mobile Alabama

$2,500.00 Mobile. Ala. 6/7 19

Chứng từ đòi thanh toán (O/P) trả theo lệnh của Clayton Motor Company

Hai ngàn năm trăm dollar

Giá trị được nhận và tính vào tài khoản của công ty Clayton Motor

Gửi: First National Bank of Mobile

P.O Box 1467

Mobile, Alabama 36621 John P.Clayton

Giám đốc

Kế hoạch tài chính cho xuất khẩu

Mặc dù những nhà xuất khẩu thích bán hàng theo phương thức tín dụng thư ít rủi ro nhất, nhưng sự cạnh tranh gia tăng ở thị trường nước ngoài và tình hình khó khăn về tài chính trên khắp toàn cầu đang buộc họ phải tìm kiếm tín dụng. Để làm việc này, họ phải quen với những nguồn có sẵn và những kế hoạch tài chính cho việc xuất khẩu, vừa riêng vừa chung.

Nguồn tài chính riêng:

Ngân hàng thương mại luôn là một nguồn tài chính cho xuất khẩu qua số nợ vay vốn lưu hành và chiết khấu những hối phiếu có kỳ hạn. Một ngân hàng có thể chiết khấu trừ hối phiếu kỳ hạn, thanh toán cho người bán và giữ lại nó cho đến hạn, hay là công nhận nó, nếu là ngân hàng nơi kỳ phát hối phiếu. Công nhận một hối phiếu kỳ hạn, ngân hàng sẽ lãnh trách nhiệm chi trả khi đến hạn. Ngân hàng nhận có thể mua hay không mua hối phiếu (với sự giảm giá). Nếu không mua, nhà xuất khẩu có thể bán hối phiếu đã được ngân hàng công nhận trong một thị trường mở. Trong những năm gần đây, những chủ trương về tài chính đã được phát triển (factoring and forfaiting).

Factoring: giảm giá miễn truy đòi tài khoản nhận được.

Kỹ thuật tài chính này cho phép nhà xuất khẩu cạnh tranh được bằng cách bán những tài khoản mở hơn là bằng phương thức tín dụng thư tốn kém hơn. Kỹ thuật Factoring được áp dụng từ lâu ở Mỹ và được

sử dụng rộng rãi cho mậu dịch quốc tế.

Factoring chủ yếu là một sự giảm giá miễn truy đòi bởi vì việc bán tài khoản xuất khẩu cho một phe thứ ba, người sẽ nhận lấy rủi ro về tín dụng. Một xí nghiệp có thể là một văn phòng Factoring hay một ban đặc nhiệm trong ngân hàng thương mại.

Theo sự thực hiện Factoring trong xuất khẩu, người bán sẽ trao những đơn đặt hàng cho xí nghiệp và chịu chấp nhận, nhà xuất khẩu sẽ hoàn toàn yên ổn khỏi những món nợ tồi tệ và những rủi ro về chính trị. Người mua sẽ trả tiền cho nhà máy, mà lúc đó hoạt động với tư cách tín dụng của nhà nhập khẩu và bạn thậu tiền. Thời hạn thanh toán thường là không vượt quá 180 ngày.

Forfaiting: Mua miễn truy đòi một tài khoản theo phương thức tín dụng thường dài hơn từ 90 - 180 ngày so với Factoring, không giống Factoring, những rủi ro về trao đổi và chính trị được người này chịu.

Forfaiting ghi nhận việc mua tài khoản tăng từ lúc bán hàng hóa và dịch vụ và giảm vài ngày quá hạn từ 90 - 180 ngày theo lệ thường kiểu Factoring.

Mậu dịch đối lưu ở Jamaica

Mậu dịch đối lưu được thực hiện đơn giản: Nếu bạn nghĩ rằng khó bán được xe hơi và xe tải Hoa Kỳ, Chrysler đã khắc phục được điều đó và bán được nhiều trăm chiếc xe cho Jamaica vốn thiếu thốn về tín dụng. Những công ty mỏ Canada và Hoa Kỳ (far left) đã đào mỏ bô-xít ở Jamaica và thanh lọc để lấy quặng nhôm, giao 50.000 tấn quặng nhôm cho công ty kinh doanh nhôm và bô-xít của chính phủ. Đến lượt công ty kinh doanh giao quặng nhôm cho Metallqexlischaft, một công ty kim loại Đức, MG bán quặng nhôm cho một nhà phân chất, sẽ tổng hợp quặng để lấy nhôm. Tiền mà MG có được do bán quặng nhôm sẽ được giao cho ngân hàng Mỹ - Âu (cố vấn của Cheysler). EAB gửi trả lại một phần tiền cho công ty thương mại Bauxite & nhôm, người sẽ thanh toán cho công ty mỏ. Bù lại thì Cheysler cũng thu được nguồn tài chính, khi bán xe tải cho Jamaica bởi một công ty nhà nước khác, Công ty Jamaica Comudity Trading, nơi đã bán xe cho công ty Motors Sales & Service, một địa điểm phân phối hàng của Cheysley. Ở đó người ta bán những chiếc xe này cho công chúng. Cái phần mà bạn không nhìn thấy - và các bên mua bán đều muốn dấu - là điều đã làm nên sự nhịp nhàng ăn khớp trong việc kinh doanh khép kín. Jamaica có lẽ đang làm giá để khai thác tiếp bô-xít, trong khi Chrysley đang cộng thêm những phụ thu vào hàng hóa của mình.

Những tài khoản đáng mua này thường là những hối phiếu thương mại hay lệnh phiếu với kỳ hạn kéo dài từ 6 tháng tới 5 năm.

Bởi vì nếu được bán miễn truy đòi, thường được kèm thêm bảo đảm của ngân hàng dưới hình thức cam kết hay (aval) bảo lãnh. Trong khi giấy bảo đảm là một chứng từ riêng biệt, sự bảo lãnh là một sự hứa thanh toán được ghi thẳng vào chứng từ ("peraval kèm) dưới sự bảo lãnh của ... và chữ ký).

Người (forfaiter) mua hóa đơn và giảm giá nó trong cả thời hạn tín dụng. Vì thế, nhà xuất khẩu qua (forfaiting) sẽ nhập chung nó vào khi trao đổi tiền mặt.

Mặc dù các ngân hàng theo tập quán thường tập trung vào những kế hoạch tài chính ngắn hạn họ đã dần lưu tâm tới những kế hoạch trung hạn và ngay cả dài hạn, bởi vì đông đảo những tổ chức nhà nước và hợp tác với nhà nước (tổ chức quốc doanh và hợp doanh) đang sẵn sàng bảo đảm tín dụng cho xuất khẩu và bảo hiểm những rủi ro chính trị và thương mại.

Export - Import Bank: ngân hàng xuất nhập khẩu cơ quan chính phủ liên bang nhằm đã giúp đỡ các nhà xuất khẩu Hoa Kỳ bằng cách cho vay bảo đảm và những chương trình bảo hiểm.

Ngân hàng xuất nhập khẩu, FCIA và PEFCO. Ngân hàng xuất nhập khẩu (EXIM BANK) là một cơ quan chính phủ chủ lực chịu trách nhiệm giúp đỡ hàng hóa và dịch vụ xuất khẩu ở Hoa Kỳ qua các món tiền cho vay, sự bảo đảm, và những chương trình bảo hiểm. Nhìn chung, những chương trình của họ lúc nào cũng sẵn sàng dành cho bất kỳ công ty xuất khẩu lớn nhỏ nào của Hoa Kỳ.

Cho vay trực tiếp và cho vay qua trung gian.

Exim bank cung cấp 2 kiểu cho vay:

(1) cho vay trực tiếp các khách nước ngoài mua hàng xuất khẩu và (2) cho vay qua trung gian những bên, mua bán có tín nhiệm, là một cơ sở nhà nước cho vay tiền để người vay này đem cho khách nước ngoài, trả tiền đã đặt mua hàng (thường là hàng của nước cho vay). Cả 2 chương trình cho vay tối đa bằng 85% giá trị hàng hóa và dịch vụ xuất khẩu, với qui định thanh toán lại trong vòng một năm hoặc hơn.

Working capital guarantee: Bảo đảm vốn lưu hành.

Chương trình này giúp các ngành buôn bán nhỏ có được đồng vốn lưu hành để yểm trợ cho thương mại xuất khẩu của họ. Chương trình bảo đảm việc vay vốn lưu hành sẽ được ngân hàng nới rộng để khiến

việc sử dụng các nhóm kiểm tra trong tất cả các khâu chức năng, không chỉ trong khâu sản xuất.

Một hôm, các nhân viên trực điện thoại nhận được lời than phiền của những người gọi tới từ bên ngoài, vì thế họ tham khảo ý kiến của các công nhân. Những người này xác nhận những lời thạn phiền đó là đúng. Rồi, họ nghiên cứu thấy trung bình phải mất 7,4 giây để trả lời một cú điện thoại. Họ gọi cho công ty điện thoại, công ty báo cho họ biết tiêu chuẩn của nó chỉ có 3 giây. Nhóm chất lượng lúc đó sẽ bàn luận để tìm cách đạt được tiêu chuẩn 3 giây đó.

Những vấn đề về việc thực hiện hệ thống vừa đúng lúc của Nhật.

Nhiều nhà sản xuất Mỹ đã đổ xô vào Nhật để nghiên cứu về "phép mầu" vừa đúng lúc (JIT) và đã lầm lẫn sao chép từng phần của nó mà không hiểu rằng đó là một tổng hệ thống bao gồm quản lý nguyên vật liệu, nhân lực, và những mối quan hệ với các nhà cung cấp. Một khó khăn khác là sự khác biệt về quan điểm (áp lực văn hóa) giữa các giám đốc Nhật và Mỹ. Các giám đốc Mỹ vẫn đánh giá cao việc chuyên môn hóa các chức năng của công nhân dựa trên hệ thống khoa học quản trị của Taylor. Một hệ thống dựa trên các biện pháp khoa học qui định sự phân chia công việc nhờ vào đó mà kế hoạch được các giám đốc đề ra và việc thực hiện kế hoạch được các thanh tra và công nhân thi hành. Hệ thống này trái ngược với những nguyên tắc của các nhóm chất lượng:

1. Những khả năng đưa ra quyết định và giải quyết vấn đề của công nhân. Những người Mỹ, mong muốn những kết quả nhanh chóng, đã thất vọng khi các nhóm chất lượng không thể cho họ những giải quyết tức thì cho việc cải tiến phong tục không bảo đảm thuê mướn lâu dài cũng làm khó khăn cho công ty trong việc thực hiện JIT lâu dài.

HỆ THỐNG KHOA HỌC QUẢN TRỊ CỦA TAYLOR.

Những vấn đề của JIT

Các chuyên gia về sản xuất của Mỹ cũng nhận thấy rằng JIT cũng có các vấn đề của nó.

1. JIT bị hạn chế trong các hoạt động tạo ra một loại phụ tùng lập dị lập lại bởi vì nó là một hệ thống công bằng, có nghĩa, tất cả các máy vận hành được thiết kế để tạo ra cùng một số lượng các phụ tùng. Tuy nhiên, như Westinghouse đã thấy khi tham quan nhà máy Mitsubishi,

những nhà xuất khẩu đủ tư cách xuất những hàng tồn kho có thể xuất được hay xuất khẩu những thứ có thể được như là những sản phẩm phụ.

Bảo đảm: (guarantees)

Sự bảo đảm của Exim bank bảo đảm trả tiền lại cho những món vay thuộc phạm vi riêng biệt của những người đặt mua những thiết bị dụng cụ sản xuất của Mỹ hay đặt dịch vụ. Sự bảo đảm sẵn sàng đi một mình hay kèm theo với một món vay qua trung tâm.

Bảo hiểm tín dụng xuất khẩu: (Export Credit insurance)

Một nhà xuất khẩu có thể giảm bớt rủi ro về tài chính bằng cách mua bảo hiểm tín dụng xuất khẩu từ Liên đoàn bảo hiểm tín dụng nước ngoài (FCIA) chi nhánh của Exim bank. Có thể mua bảo hiểm của FCIA cho hàng xuất khẩu, việc thuê các dụng cụ thiết bị, sự gửi hàng đi những thị trường ngoài nước. Có rất nhiều thứ để mua (bảo hiểm) hoặc chỉ giới hạn ở những rủi ro về chính trị.

Từ khi bắt đầu hoạt động năm 1934, Exim bank đã hỗ trợ gần 20 tỷ dollar cho hàng xuất khẩu Hoa Kỳ. Các nước công nghệ hóa và nhiều nước đang công nghệ hóa cũng có những ngân hàng tương tự.

PEFCO. PEFCO (Private Export Funding Corparation: Liên đoàn xuất khẩu tư nhân). Một liên đoàn được điều hành bởi 54 ngân hàng thương mại, 7 xí nghiệp lớn và một ngân hàng đầu tư, đã được thành lập để trở thành một nơi cho vay, PEFCO sẵn sàng giải quyết vấn đề tài chính chỉ trong những trường hợp khi những nơi cho mượn ở chuyên vùng không cung cấp tài chính đầy đủ theo những phương thức cạnh tranh. Mặc dù sự cho vay của PEFCO hầu hết là trung hạn (trung bình 7 năm), có nơi lên đến 20 năm. Tất cả những món nợ của PEFCO phải được hỗ trợ bởi một sự đảm bảo về điều kiện của Eximbank.

Foreign Trade Zones: khu vực tự do mậu dịch.

Trong nhiều thế kỷ, nhiều hình thức khác nhau về những vùng miễn thuế đã tồn tại ở nhiều nơi trên thế giới để giúp mậu dịch dễ dàng hơn bằng cách giảm bớt hiệu quả của những hạn chế của thuế quan. Những vùng có ưu tiên của quan thuế này sẽ là những cảng miễn thuế, những vùng (transit), những phạm vi miễn thuế, những vùng tiến hành xuất khẩu, những vùng tự do mậu dịch đặc biệt. Hiện nay, có gần 350 vùng như thế ở 72 nước. Có 5 kiểu vùng tự do mậu dịch thường thấy hơn cả.

Free trade zone: khu vực tự do mậu dịch là một khu vực được định ra bởi chính phủ của một nước cho phép nhập miễn thuế những hàng

không bị cấm.

Khu vực tự do mậu dịch là một vùng khép kín được xem như nằm ngoài lãnh thổ của quan thuế. Hàng có nguồn gốc từ nước ngoài có thể được mang vào trong khu vực không phải nộp thuế hàng đó có thể được tái xuất khẩu, hay nhập khẩu vào trong nước. Trong khi hàng còn nằm trong khu vực, không cần phải trả thuế nhập khẩu.

Foreign Trade Zone (FTZ): cách dịch của người Mỹ để chỉ vùng tự do mậu dịch.

Theo cách dịch của người Mỹ, vùng tự do mậu dịch (FTZ) đã phát triển mạnh mẽ, hiện nay có trên 240 khu vực đang hoạt động. Có nơi được đặt tại các hải cảng, nhưng nhiều khu cũng được đặt tại những điểm phân phối trên đất liền.

Hàng hóa khi vào trong khu vực FTZ có thể lưu trữ lại, được kiểm tra và đóng gói lại, hay được kết hợp với các thành tố khác để xuất khẩu hoặc nhập khẩu vào nước đó. Nhờ vào sự khác nhau trong bảng phân loại giá cả nhập khẩu.

Mặc dù lợi thế của FTZ đối với các nhà xuất khẩu quá rõ ràng, nhà nhập khẩu cũng có phần lợi. Những vùng tự do mậu dịch có thể cung cấp những sản phẩm xuất khẩu đột xuất với mục đích giảm được thuế môn bài và những trừ thuế của thuế quan: Những hãng vỏ xe, xe tải và những sản phẩm thuốc lá bị yêu cầu chịu thuế môn bài của liên bang khi cung cấp những thứ hàng này, nhưng thuế sẽ được giảm nếu thứ đó được xuất khẩu. Công ty nào kèm phụ tùng nhập khẩu trong thành phẩm của mình sẽ phải trả thuế nhập khẩu, nhưng thuế này sẽ được trả lại nếu hàng đó được đem xuất khẩu (sự trừ thuế của hải quan). Bởi vì một sản phẩm được coi như xuất khẩu ngay khi nó vào một FTZ, nhà xuất khẩu có thể xin ngay giảm thuế hoặc trừ thuế khi chờ đợi xuất khẩu. Nếu qui trình lắp ráp hay chế tạo hàng được thực hiện ở những bộ phận nhập khẩu dùng theo cách FTZ, không cần phải đóng thuế khi thành phẩm được xuất khẩu. Đây cũng là mục đích của những khu vực tiến hành xuất khẩu đã nêu trên trong đó các công ty dùng nhân lực rẻ ở địa phương cho việc lắp ráp. Thí dụ như có nhiều vùng giống như ở Trung Quốc.

THỦ TỤC XUẤT KHẨU

Khi một nhà không xuất khẩu phàn nàn về việc phức tạp của thủ tục xuất khẩu, họ thường muốn nói đến các chứng từ. Thay vì 2 chứng từ (hóa đơn vận chuyển và vận đơn) họ đã quen khi giao hàng trong

nước, họ đột nhiên phải đối diện với gấp 5 hoặc 6 lần chứng từ như thế khi giao hàng đi nước ngoài. Theo nghiên cứu của OECD, sự chuyển hàng ra hải ngoại trung bình cần 35 chứng từ với tổng số 360 bản sao. Bộ nghiên cứu này cũng khẳng định rằng "chi phí giấy tờ" của thương mại quốc tế tính từ giữa 1,4$ và 5,7% giá trị của thương vụ "hàng xuất khẩu bơi giữa biển chứng từ" là một câu nói phổ biến trong ngành kinh doanh. Mặc dù những kiện hàng dôi ra có thể được ban vận chuyển, nhiều công ty vẫn giao tất cả hay ít nhất là một phần công việc cho người gửi hàng vận chuyển ra nước ngoài.

Foreign Freight Forwaiders: Người gửi hàng.

Người gửi hàng hoạt động như một đại diện của nhà xuất khẩu. Họ chuẩn bị chứng từ, đặt chỗ chất hàng và những hoạt động thông thường của ban vận chuyển xuất khẩu của công ty. Khi được yêu cầu, họ sẽ có những lời khuyên về điều lệ nhập và xuất khẩu, phương pháp vận chuyển tốt nhất, việc đóng gói để xuất khẩu, họ sẽ cung cấp bảo hiểm cho lô hàng. Sau khi lên hàng, họ gửi trước những chứng từ cho người nhập hay cho ngân hàng thanh toán, theo qui định của nhà xuất khẩu.

Chứng từ xuất khẩu.

Việc chứng từ chính xác rất hệ trọng đối với sự thành công của bất kỳ sự giao hàng nào. Chúng ta sẽ chia chứng từ xuất khẩu làm 2 loại: Chứng từ giao hàng và chứng từ nhờ.

Chứng từ giao hàng (Shipping documents): được chuẩn bị bởi nhà xuất khẩu hay người gửi hàng để hàng có thể thông qua hải quan, được chất lên xe vận tải và gửi tới nơi đến. Gồm có vận đơn nội địa, phiếu đóng gói xuất khẩu, giấy phép xuất khẩu, vận đơn xuất khẩu và giấy chứng nhận bảo hiểm. Hai loại trên rất giống với loại dùng trong việc lưu thông nội địa (chúng ta sẽ bàn luận về giấy phép xuất khẩu, chứng nhận bảo hiểm, và vận đơn xuất khẩu). Tuy nhiên, ghi nhớ rằng một vận đơn nội địa cho hàng hóa được xuất khẩu phải có lời khẳng định bởi người bán rằng: những hàng hóa này sẽ không bị rẽ ngang tới một nơi nào khác. Dấu hiệu bao bì xuất khẩu và ngày chậm nhất chấp nhận được ở cảng xuất cũng nên ghi rõ. Phiếu đóng gói xuất khẩu khác với phiếu nội địa ở chỗ nó có nhiều chi tiết về trọng lượng và đo lường của mỗi kiện hàng. Chất liệu trong mỗi kiện hàng cũng phải được kê ra.

Export license: một chứng từ nhà nước cho phép nhà xuất khẩu xuất những hàng hóa được chọn tới nơi nào đó.

Tất cả hàng xuất khẩu với ngoại tệ tới Mỹ hay Canada (có một ít ngoại lệ) đòi hỏi phải có giấy phép xuất khẩu - cả một giấy phép thường hay một giấy phép xuất khẩu còn hiệu lực.

General Export license: Một giấy phép xuất khẩu bao gồm hàng hóa được xuất mà (không cần một giấy phép xuất khẩu có hiệu lực).

Hầu hết sản phẩm được xuất khẩu với giấy phép thường, không cần đến một quyền hạn đặc biệt nào. Mẫu giấy phép thường được cấp từ Phòng Thương mại, chỉ cần viết dưới tuyên bố xuất khẩu của người giao hàng. Đối với những nguyên liệu và hàng hóa có tính chiến lược những vật tư quí hiếm phải có giấy phép đặc biệt và phải được những cơ quan chức năng cho phép (có thể là Bộ Nội vụ, Bộ Quốc phòng).

Validated Export license: Một chứng từ qui định được phát hành bởi chính phủ Hoa Kỳ kiểm soát việc xuất các vật phẩm đặc biệt. Nhà xuất khẩu bán những sản phẩm kỹ thuật cao và có tính chiến lược ra hải ngoại phải biết rằng phòng thương mại kiểm tra rất đầy đủ những giấy tờ xin cấp giấy phép cho những loại hàng hóa này, tất cả nhân viên nhà nước của COCOM cũng vậy (Coordinating Committee on Multilateral Export Controls: hội đồng liên hợp kiểm soát xuất khẩu nhiều mặt), là một tập đoàn tự nguyện gồm Nhật và tất cả những nước trong khối Nato trừ Tây Ban Nha và Ixeland. Những nước thuộc COCOM điều hành một loạt sự kiểm soát xuất khẩu để ngăn ngừa sự chuyển những kỹ thuật tiên tiến sang những nước thuộc khối Soviet. Trước đây những loại hàng được dùng cho cả hai phía vừa thương mại vừa quân sự được lưu ý đặc biệt. Để tăng cường kiểm soát ở quốc gia này, Bộ Thương mại có một phòng kiểm soát xuất khẩu (Office Export Enforcement) với những nhân viên đắc lực làm việc ở gần trung tâm sản xuất kỹ thuật cao và trong tòa đại sứ Mỹ ở Việt Nam và Stockhom. Người phạm luật và chống lại sự kiểm soát xuất khẩu sẽ bị phạt và bắt bỏ tù.

Hai anh em làm chủ bí mật một hãng trực thăng Tây Đức trước kia là đại lý phân phối cho công ty Hughes Helicopters, đã bị buộc tội xuất khẩu bất hợp pháp 100 trực thăng Mỹ sang Bắc Triều Tiên. Một người bị 3 năm tù và người kia 1 năm. Mỗi người bị phạt 40.000 dollars.

Vận đơn xuất khẩu hợp đồng chuyên chở (Export Bill of Lading (BILL)): vận đơn đích danh không thể chuyển nhượng, vận đơn khí hậu theo lệnh giúp người cầm có thể khiếu nại về hàng hóa.

Vận đơn xuất khẩu: (BILL) phục vụ cho một mục đích song đôi. Trước hết, nó là một hợp đồng chuyên chở giữa chủ hàng và người

chuyên chở, và thứ nhì, nó là một bằng chứng cho tư cách của hàng hóa. Vận đơn thường được gọi là vận đơn hàng không (giao hàng qua đường bay) hay vận đơn hàng hải (giao hàng bằng tàu).

Vận đơn hàng hải có thể "đích danh" hoặc "theo lệnh của", những vận đơn hàng không thì luôn luôn "đích danh". Một vận đơn đích danh thì không thể chuyển nhượng được và chỉ có người được qui định trong đó mới có thể nhận hàng ở nơi đến. Tuy nhiên, một vận đơn theo lệnh thì có thể chuyển nhượng. Nó có thể được ký hiệu giống như một tờ sec hay ở chỗ chừa trống. Trong trường hợp này, người cầm vận đơn đầu tiên là người chủ hàng. Giao hàng theo kiểu hối phiếu trả ngay hoặc thư tín dụng đòi hỏi vận đơn theo lệnh phải đóng dấu: vận đơn tốt (hàng đúng qui cách) bởi công ty tàu biển, điều này có nghĩa là không có thiệt hại gì thêm cho hàng và nó rõ ràng đã được chất vào trong khoang tàu.

Giấy chứng nhận bảo hiểm: (Insurance certificate)

Giấy chứng nhận bảo hiểm là một bằng cớ rằng tổng số bảo hiểm đã hoàn tất để bảo vệ hàng hóa khỏi mất mát và thiệt hại trong khi vận tải. Không giống những phương tiện chuyên chở nội địa, công ty tàu biển không nhận trách nhiệm về hàng hóa họ chuyên chở trừ khi mất mát xảy ra do bất cẩn.

Bảo hiểm hàng hải cho vận chuyển hàng quốc tế thường được lo liệu bởi nhà xuất khẩu hay nhà nhập khẩu, tùy thuộc vào phương thức mua bán. Luật lệ của một số nước thường yêu cầu nhà nhập khẩu phải mua bảo hiểm, nhờ đó bảo đảm được bảo hiểm địa phương và tiết kiệm được ngoại hối. Nếu nhà xuất khẩu bán theo phương thức hối phiếu trả ngay, sẽ có rủi ro trong khi hàng được vận chuyển. Trong trường hợp này, công ty nên mua bảo hiểm mức lời dự kiến để đề phòng biến cố hàng bị mất hay hư hại và sẽ không thể thu lại được từ người bán. Nhà xuất khẩu bám theo phương thức C & F (Người mua bảo hiểm) cũng nên mua bảo hiểm mức lời dự kiến để phòng thủ trong trường hợp bảo hiểm của người mua không bao hàm hết những rủi ro. Chi phí bảo hiểm thì thấp bởi vì họ chỉ phải mua bảo hiểm.

Nói rộng ra, có 3 loại bảo hiểm hàng hải:

(1) Những nguy hiểm cơ bản.

(2) Những nguy hiểm rộng rãi.

(3) Tất cả mọi rủi ro.

1. Những nguy hiểm cơ bản: bao gồm những biến cố về biển, lửa, sự

vứt bớt hàng, những vụ nổ, bão.

2. Những nguy hiểm rộng rãi: trộm, cắp, không giao hàng, bể vỡ, rò rỉ thêm vào những nguy hiểm cơ bản. Cả 2 cách đều qui định phạm vi của những mất mát đã được bảo hiểm sẽ được trả tiền. Người mua bảo hiểm sẽ yêu cầu: (a) miễn sự chia thiệt hại đặc biệt (ngoài những mất mát nhỏ) (b) được chia thiệt hại một cách đặc biệt (gồm những mất mát nhỏ). Dĩ nhiên, tỷ lệ thì khác nhau.

3. Tất cả mọi rủi ro gồm tất cả những hư hại hay mất mát về vật chất từ bất kỳ lý do bên ngoài nào và sẽ tốn kém hơn 2 cách kể trên. Rủi ro về chiến tranh cũng được bao hàm dưới một hợp đồng riêng.

Để cho có lợi, nhà xuất khẩu sẽ nhờ người gửi hàng lo liệu việc bảo hiểm, nhưng khi hàng hóa đã bắt đầu trôi chảy đều đặn, chủ hàng sẽ tiết kiệm bằng cách liên hệ trực tiếp với một nhân viên bảo hiểm hàng hải. Nhân viên này sẽ hoạt động như đại diện của chủ hàng, sẽ thảo một hợp đồng phù hợp với yêu cầu của chủ hàng bằng cách chọn những điều khoản thích hợp trong hàng trăm điều khoản có sẵn.

Phí bảo hiểm tùy thuộc vào con số những yếu tố được chọn, trong số đó có hàng hóa được bảo hiểm, nơi đến, tuổi thọ của con tàu, the volume of business: (đó là mức độ giảm giá), hàng được đóng gói ra sao, con số đòi đền bù của chủ hàng. Nhân viên đôi khi sẽ nhìn nhận rằng về lâu về dài tốt hơn không nên kê ra hàng đống những điều lẻ tẻ, bởi vì số tiền phải trả cho lô hàng sắp tới sẽ cao hơn là số tiền được bồi hoàn.

Chứng từ nhờ thu (Collection documents):.

Tất cả các loại chứng từ được xuất trình cho người mua để họ thanh toán giá trị lô hàng.

Chứng từ nhờ thu: người bán được yêu cầu cung cấp cho người mua những chứng từ này để nhận được sự thanh toán. Đối với sự vận chuyển tín dụng thư, những chứng từ nhờ thu phải được xuất trình cho một ngân hàng, nhưng thu tiền dựa vào hối phiếu kèm chứng từ, chứng từ được giao cho bất cứ người nào được chỉ định thay mặt cho người mua. Ít nhà xuất khẩu gửi hối phiếu ra hải ngoại đến một đại diện hay một ngân hàng để nhờ thu, họ thường có một ngân hàng ở nước mình liên hệ giữa họ với một ngân hàng đối chiếu ở nơi hàng đến.

Vì chi phí nhờ thu thường ít hơn, do ngân hàng đối chiếu thường tính với ngân hàng của nhà xuất khẩu ít hơn nếu tính cho nhà xuất khẩu. Kế nữa, bởi vì mối tương quan đối chiếu giữa hai ngân hàng, ngân hàng ngoại quốc sẽ làm hết sức để thu tiền đúng hạn. Ngân hàng của

nhà xuất khẩu trao đổi thông tin với ngân hàng ngoại quốc qua một mã số điện tín riêng và sự kiểm tra của ngân hàng sẽ cho phép những thông tin mới được xác nhận và thực hiện nhanh chóng, trong khi một bức điện từ người xuất khẩu tới một ngân hàng ngoại quốc có thể bị lãng quên cho đến khi nó cần được xác nhận bởi một lá thư với một chữ ký cần cũng phải được kiểm tra và xác nhận.

Chứng từ đòi hỏi để nhờ thu khác nhau trong nhiều nước và nhiều khách hàng, nhưng thông thường nhất là (1) Hóa đơn thương mại, (2) Hóa đơn lãnh sự quán, (3) Giấy chứng nhận xuất xứ, (4) Giấy chứng nhận kiểm dịch.

- Hóa đơn thương mại: Hóa đơn thương mại xuất khẩu thường giống với hóa đơn nội địa nhưng có thêm một số thông tin, như nguồn gốc của hàng hóa, dấu đóng gói xuất khẩu, một xác nhận hàng hóa không bị bán tắt cho một nước khác. Hóa đơn cho buôn bán bằng phương thức tín dụng thư sẽ ghi tên ngân hàng và số tài khoản tín dụng. Vài quốc gia nhập khẩu yêu cầu hóa đơn thương mại được viết bằng ngôn ngữ của họ và thị thực ở lãnh sự tại nước họ.

- Hóa đơn lãnh sự quán:

Vài quốc gia đòi hỏi vừa hóa đơn thương mại vừa một loại đặc biệt gọi là hóa đơn lãnh sự quán. Những giấy tờ này được mua từ tòa lãnh sự, được viết bằng ngôn ngữ của nước đó và được thị thực bởi tòa lãnh sự.

- Giấy chứng nhận xuất xứ:

Mặc dù hóa đơn thương mại đã khẳng định về nguồn gốc của hàng hóa, một số các chính phủ nước ngoài cũng đòi hỏi một giấy chứng nhận xuất xứ riêng biệt. Chứng từ này thường được ấn hành bởi Phòng thương mại địa phương và được thị thực ở Tòa lãnh sự.

- Giấy chứng nhận kiểm dịch:

Giấy chứng nhận kiểm dịch thường được yêu cầu bởi các người mua hạt ngũ cốc, thực phẩm, động vật sống. Giấy này được ấn hành bởi Bộ nông nghiệp Hoa Kỳ. Những người mua máy móc hay sản phẩm chứa những phụ tùng lắp ráp đặc biệt sẽ xin một nhà máy cơ khí hay phòng thí nghiệm Hoa Kỳ kiểm tra và xác nhận rằng hàng hóa chính xác theo như đơn đặt hàng.

GIAO HÀNG XUẤT KHẨU

Hầu hết những người mới làm ăn thường rất bận tâm với việc kinh

doanh và giải quyết những thủ tục giấy tờ cần thiết xuất khẩu đến nỗi họ không thể tập trung vào sự chuyển giao hàng hóa của họ. Tuy vậy, nếu họ biết trước những kỹ thuật xử lý tài liệu, họ sẽ không chỉ tiết kiệm được tiền bạc mà còn có thể tiến đến được những thị trường mà trước đây họ không thể phục vụ được.

Thí dụ, bạn có muốn giảm bớt những chi phí quản lý không? Bạn muốn giảm bớt chuyện lấy cắp không? Một vấn đề luôn xảy ra ở cảng xuất và cảng đến?

Một thủy thủ của một tàu buôn đang neo ở cảng của một nước châu Phi để dỡ hàng, ông rời khỏi tàu khi nghe thấy tiếng động khủng khiếp. Thì ra, người phụ trách đang bốc dỡ hàng đang đưa một cái thùng lớn lên ròng rọc và làm rơi nó xuống đất thùng bị vỡ ra. Dĩ nhiên, người ta sẽ nghi ngờ rằng nó chứa những hàng hóa quí. Một vài giờ sau khi tàu đến dỡ hàng, bạn sẽ thấy những người bán rong trên đường phố rao bán những hàng hóa có ở trên tàu.

Một phương pháp khác giảm đáng kể vừa việc trộm cắp và giảm quản lý hàng là sử dụng container.

Container:

Container là những cái hộp lớn - khoảng 10, 20 hay 40 bộ chiều dài - mà người mua sẽ chất đầy hàng hóa vào đó và để ở nhà kho. Đường bay cũng cung cấp những container nhỏ hơn với mặt cắt ngang hình tròn để vừa vặn hơn với thân máy bay. Container sau đó được niêm phong và chỉ được mở khi hàng đến nơi nhận cuối cùng. Container sẽ được đưa lên tàu bằng một xe rờ moọc hay một đường ray để chuyển hàng trên tàu. Từ cảng đến đường ray hay xe tải sẽ giao chúng, thường không mở ngay cả cho hải quan kiểm tra, tới nhà kho của người mua. Trong hầu hết những quốc gia, nhân viên hải quan sẽ đi đến nhà kho để kiểm tra hàng. Điều này không những giảm được thời gian, mà còn giảm tối đa những rủi ro của sự hư hại và trộm cắp bởi vì công nhân xếp đồ. Nếu người nhập khẩu hay xuất khẩu có một nhà kho trên sông quá cạn tàu biển không thể vào, có thể tiết kiệm thời gian và chi phí bằng cách chất container trên xà lan, rồi được kéo tới một bến tàu nơi có một tàu LASH đang thả neo ở đó.

LASH: Lighter Abroad Ship: một tàu biển được thiết kế đặc biệt để chuyên chở xà lan.

Tàu Lash giúp các nhà xuất và nhập khẩu đến trực tiếp với những dịch vụ chuyên chở đường biển mặc dù hàng được đặt ở những đường thủy nội địa. Những xà lan dài 60 bộ được tới những vị trí trên đất liền,

hàng được chất lên và được kéo ra đại dương nơi chúng được chất lên tàu LASH đang thả neo tại đó. Phương thức vận tải này không hấp dẫn vì tàu lash quá lớn nên phải cần nhiều hàng cho một chuyến đi làm cho người mua phải chờ quá lâu hơn nữa chi phí vận chuyển chở tăng cao cho tàu nhiều khi phải bỏ trống nên chi phí cho hoạt động tàu được tính vào phí vận chuyển.

Demurrage change: Phí neo tàu do nhà nhập khẩu hay xuất khẩu chịu bởi người chuyên chở mất thêm thời gian để bốc hay dỡ hàng trên tàu.

RO - RO: (Roll on - Roll off) tàu biển được thiết kế đặc biệt cho phép bất kỳ thiết bị nào có bánh xe lên được boong tàu.

Ro - Ro: Một cải tiến mới trong việc xử lý hàng hóa là tàu Ro - Ro (Roll on - Roll - off), cho phép chất được xe kéo và bất kỳ thiết bị có bánh xe nào được đưa vào trong tàu thiết kế đặc biệt này.

AIR - Freight: Chuyển hàng bằng đường hàng không.

Việc chuyển hàng bằng đường bay có một hiệu quả sâu sắc đối với thương mại quốc tế bởi vì nó cho phép qui định đi trong 30 ngày chỉ cần một ngày là đến nơi. Những máy bay chở hàng khổng lồ mang trọng tải 200.000 pound, hầu hết đều chất trong nó container hay những kiện có lót rơm. Hãng hàng không bảo đảm giao hàng qua đêm từ Newyork tới nhiều sân bay Âu Châu và tuyên bố rằng máy bay của họ có thể hoàn tất việc lên và xuống hàng trong vòng 45 phút.

Những nhà xuất khẩu mới dùng vận chuyển hàng hải hơn là hàng không bởi vì phí chuyên chở rẻ hơn rất nhiều. Nhưng nếu họ so sánh tổng chi phí của mỗi phương cách, họ thường sẽ nhận ra rằng chuyên chở bằng đường hàng không ít tốn kém hơn. Những thành phần của tổng chi phí có thể thấp hơn bao gồm sau đây:

1. Tỉ giá bảo hiểm: Ít hư hao hơn.

2. Đóng gói: Có thể đóng gói như hàng nội địa thay vì phải đầy hơn, đóng gói xuất khẩu mắc hơn, nhà xuất khẩu sẽ phải trả cho một nhà máy bên ngoài để làm việc này.

3. Thuế hải quan: Được tính trên tổng trọng lượng.

4. Chi phí chuyên chở những hàng hóa hư hỏng: Ít cơ may bị hư hỏng. Công ty Mercedes đã chuyển nhiều xe hơi của họ tới Mỹ bằng đường hàng không.

5. Chi phí hàng tồn kho: Giao hàng nhanh máy bay thường bớt được khoản chi phí cho nhà kho.

6. Tăng thêm sự hài lòng cho khách hàng: Nhận hàng nhanh hơn với ít hư hại hơn.

Ngay cả khi tổng chi phí vận chuyển đường hàng không cao hơn, vẫn có lợi hơn khi chuyển hàng bằng đường do:

1. Chi phí về thời cơ và sản xuất: Mặc dù phần nào khó tính toán, nhưng vẫn là một phần của tổng chi phí. Người mua nhận hàng nhanh thì kết quả sẽ thanh toán nhanh, việc này thúc đẩy việc tái đầu tư và cải thiện đồng vốn lưu hành. Vốn của một công ty được nới lỏng nhanh chóng hơn và có thể được đầu tư trong những mạo hiểm có lời khác hay có thể được dùng để trả lại vốn đã vay, nhờ đó giảm được tiền lời. Thiết bị sản xuất có thể được lắp ráp và gửi bằng đường hàng không để có thể đi vào sản xuất nhanh hơn.

Bảng 15-2: *So sánh tổng chi phí hàng không - hàng hải.*

	Phí hàng hải (có phí nhà kho)	Phí hàng không (không phí nhà kho)
Chi phí hành chánh về kho	850	
Tiền thuê kho	1.400	
Phí tồn kho:		
Thuế vào bảo hiểm	630	330
Giá hàng tồn kho (Inventory Financing)	240	
Hàng cũ tồn kho	10	
Phí quản lý hàng và phí kho của người bán	1.500	0 (tối thiểu)
Phí vận chuyển	1.550	950
Đóng gói và xử lý	350	2.000
Bảo hiểm hàng hóa		
Thuế hải quan	60	30
Tổng cộng	$ 6.940	$ 3.677

2. Công ty lệ thuộc vào đường hàng không: đó là nhà xuất khẩu kinh doanh chỉ vì có đường hàng không. Những người cung cấp những loại hàng thực phẩm dễ hư đi Châu Âu, Nhật và Trung đông đều nằm trong loại này, giống như những người cung cấp vật sống (gà vịt mới nở)

và hoa tươi, một cơ quan xuất khẩu lớn hợp pháp ở Colombia không có đường hàng không, những công ty này sẽ bị loại ra khỏi doanh nghiệp.

3. Sản phẩm có thể bị lệ thuộc vào đường hàng không bởi vì tự thân thị trường cũng mau tàn. Thí dụ như những sản phẩm có những chu kỳ tồn tại vô cùng ngắn (những hàng về mốt và thời trang), nhưng nhiều sản phẩm công nghệ cũng thích hợp với loại này. Thí dụ như một máy điện toán cũng mất hiệu quả trong thời gian mất đi giữa giai đoạn lắp ráp cuối cùng và lúc người mua đặt hàng, đó là thời gian nó không sinh lợi (phí cho thuê).

4. Những lý lẽ về thương mại rằng đồ phụ tùng và nhân viên kỹ thuật sẵn sàng có ngay trong vài giờ là một yếu tố mạnh mẽ giúp cho công ty xuất khẩu có thể cạnh tranh với những công ty nước ngoài.

NHẬP KHẨU

Theo một nghĩa, nhà nhập khẩu là ngược lại với nhà xuất khẩu, họ bán tại nội địa và mua ở thị trường nước ngoài. Tuy nhiên, nhiều mối quan tâm của họ thì giống nhau. Như trong trường hợp của nhà xuất khẩu, có những công ty nhỏ mà chỉ kinh doanh hàng nhập khẩu, và có những liên đoàn toàn cầu mà nhập khẩu chỉ là một số những chức năng của họ.

Làm cách nào các nhà nhập khẩu tương lai nhận ra những nguồn nhập khẩu? Một trong số các cách sau:

1. Nếu những sản phẩm được nhập tương tự như trong thị trường đã có rồi, tới gặp những người bán lẻ để kiểm tra các nhãn hiệu sản phẩm coi xem chúng được sản xuất từ đâu. Luật pháp Hoa Kỳ yêu cầu các quốc gia chủ hàng phải đóng nhãn hiệu rõ ràng trên mỗi sản phẩm hay trên container nếu có thể đóng được (thí dụ thuốc lá).

Khi bạn đã biết sản phẩm được chế tạo tại đâu, hãy gọi tòa lãnh sự hay sứ quán gần nhất của quốc gia đó và hỏi tên của nhà máy. Một trong những bổn phận chính của đại diện nhà nước hải ngoại là phải hỗ trợ cho sản phẩm. Nhiều nước xuất bản những tạp chí mới trong đó kể ra những sản phẩm xuất khẩu. Hãy đề nghị được có mặt trong danh sách của họ. Bạn cũng có thể gọi Phòng Ngoại thương ở nước bạn (phòng thương mại Đức-Mỹ ở thành phố New York là một thí dụ), Tổ chức ngoại thương Nhật (JETRO) đã cung cấp thông tin về các nhà xuất khẩu Nhật có một số văn phòng ở Hoa Kỳ và nhiều nước khác. Chính phủ nước ngoài đỡ đầu những triển lãm thương mại ở nhiều nước, như chúng ta đã lưu ý trong khi bàn về cách Bộ thương mại Hoa Kỳ giúp đỡ

các nhà xuất khẩu. Hãy thăm các cuộc triển lãm này. Bạn đã có tên và địa chỉ của các công ty nước ngoài, bạn có thể viết cho họ xin bảng dự kê giá.

2. Nếu sản phẩm không được nhập khẩu, bạn nên tiếp xúc với những nơi đã được in trong điều 1. Điều khác nhau duy nhất là bạn sẽ phải tiếp xúc với nhiều quốc gia hơn. Các ngân hàng có thể là những tên khác cần gặp.

3. Nhập khẩu đột xuất cũng có khi xảy ra. Khi bạn thăm một nước khác, hãy tìm xem có những gì cần được cho thị trường nhà. Tìm một người có thể giúp bạn thực hiện thương vụ mới, người có thể làm cho thuế ra nước ngoài được giảm bớt.

Nhân viên lo thủ tục hải quan: Việc kinh doanh độc lập điều hành việc xuất khẩu hàng.

Trong mỗi quốc gia, có những nhân viên lo thủ tục hải quan giống y như là có những người gửi hàng theo tàu, nhưng thay vì giúp đỡ các nhà xuất khẩu xuất khẩu hàng (chức năng của người gửi hàng ra nước ngoài), họ lại giúp nhà nhập khẩu nhập hàng. Chức năng của 2 người rất giống nhau, thực ra một số các công ty cung cấp cả 2 dịch vụ. Ở Hoa Kỳ, cả 2 đều được cấp giấy phép: nhân viên thủ tục hải quan được cấp giấy phép bởi hải quan Hoa Kỳ. Sau khi thông qua một cuộc thử nghiệm bảo quản và người gửi hàng xuất khẩu được cấp phép bởi US Maritiore Administeabtion

Hoạt động chính: Hoạt động chính giống như một đại diện của nhà nhập khẩu, người lo thủ tục hải quan mang hàng nhập khẩu qua hải quan, và yêu cầu họ cung cấp những điều lệ về nhập khẩu và phạm vi hiệu lực của Bảng giá.

Các hoạt động khác:

Người lo thủ tục hải quan cũng có thể cung cấp các dịch vụ khác, như là sắp xếp vận chuyển hàng sau khi ra khỏi hải quan hoặc thậm chí vận chuyển hàng từ một nước khác nếu nhà xuất khẩu không làm việc này. Một chức năng quan trọng khác là biết khi nào hàng nhập khẩu được gửi để xin quota nhập và bao nhiêu quota cho đủ lúc nhập hàng. Hàng đến cảng nào không quan trọng, hải quan Hoa Kỳ, với một mạng lưới máy điện toán tới tất cả các cảng Hoa Kỳ, sẽ biết ngay số lượng hàng được nhập. Hàng hóa xin quota nhập có thể để ở bến tàu ở một cảng Mỹ đợi làm thủ tục hải quan, nếu trong khi chờ đợi, quota đã quá đầy ở khắp nơi, những hàng hóa đó sẽ không thể được nhập vào

cuối năm tài chính. Nhà nhập khẩu tương lai phải: (1) để hàng vào trong kho hải quan hay một vùng tự do mậu dịch nơi hàng hóa sẽ được cất giữ mà không phải trả thuế và chờ đợi phần còn lại của năm. (2) bỏ mặc chúng, hay (3) gửi chúng tới một nước khác. Những nhà nhập khẩu vải sợi thời trang thường mất hàng triệu đôla vì quota đầy ứ và họ không thể bán vải trong năm sau - lúc đó, đã hết thời trang rồi.

*Binded warehouse: kho hải quan được cai quản bởi chính quyền hải quan để chứa hàng mà thuế nhập khẩu được hoãn cho đến khi nào hàng được chuyển đi.

Một nhà nhập khẩu tương lai nên theo những qui luật sau đây:

1. Thông báo đầy đủ cho hải quan Hoa Kỳ tất cả sự sắp xếp về tài chính và sự sắp xếp ở nước ngoài trước khi dùng hàng hóa thông qua Hải quan. Tiền phạt lậu thuế rất cao.

2. Hỏi sự cố vấn của người lo thủ tục hải quan trước khi tiến hành (transactoil). Thường là một thay đổi đơn giản trong sản phẩm có thể đem lại một số thuế nhập khẩu được giảm rất nhiều. Thí dụ, nếu bạn là một nhà nhập khẩu quần Jean, bạn sẽ trả thuế cao hơn nếu nhãn hiệu nằm ngoài cái túi sau thay vì nằm ở dưới lưng quần. Nếu chữ trên nhãn hiệu theo kiểu cọ, thuế sẽ cao hơn những chữ in hoa đơn giản. Vải vóc có hoa văn trả nhiều thuế hơn. Đó là lý do nhà nhập khẩu nhập vào những áo thun thể thao đơn giản và cho may lên đó, hình những con thú sau khi hàng đã nhập vào Hoa Kỳ.

3. Tính trước thật cẩn thận giá hàng khi lên bờ. Nếu có gì chưa rõ về loại hình nhập khẩu, nhà nhập khẩu có thể hỏi hải quan để quyết định trước qui cách và hãy ghi nó lại. Giống như việc bạn có thể có trước những luật lệ từ Internal Revenue Service. Lúc nhập hàng nhân viên kiểm soát ở Hải quan phải tôn trọng quyết định này. Nhiều thủ tục hải quan giống như của IRS. Họ đều có thủ tục giống nhau để khẳng định sự quyết định của họ. Đây không phải là một sự trùng hợp, tất cả đều ở dưới sự chỉ đạo của Bộ trưởng Bộ Tài chính.

TRƯỜNG HỢP 15 - 1

Giá thương mại xuất khẩu của công ty State Manufactoring

Công ty State Manufactoring là một nhà cung cấp thiết bị nông nghiệp, vừa mới nhận một thắc mắc từ một nhà phân phối lớn ở Italy. Số lượng hàng mà nhà phân phối muốn hỏi giá quá cao đến nỗi Jim Mason, giám đốc kinh doanh, cảm thấy rằng mình phải trả lời. Ông

biết rằng thắc mắc đó là có thật, bởi vì ông đã gọi cho 2 trong số các công ty mà nhà phân phối nói là đại diện cho họ và cả hai đều bảo đảm với ông rằng đó là một công ty Italia nghiêm chỉnh. Công ty đã trả hóa đơn đều đặn không có vấn đề gì. Cả hai công ty đều đang bán hàng cho công ty theo phương thức mở tài khoản.

Vấn đề của Mason là ông chưa bao giờ xuất khẩu hàng hóa. Hành động đầu tiên của ông là lấy giá FOB của nhà máy thường dùng, cộng thêm giá bao bì thêm cho xuất khẩu. Cộng phí chuyên chở nội địa đến cảng Mỹ gần nhất, giá thành này sẽ giúp cho công ty có được lời nếu ông chọn giá TAS nơi cảng đi.

Tuy nhiên, phương thức bán hàng làm phiền ông. Giám đốc lưu thông đã cho gọi một nhân viên gửi hàng để được biết về Mason, trong suốt buổi đối thoại cô đã đề nghị với giám đốc lưu thông rằng cô sẽ giúp đỡ Mason. Khi Mason gọi điện cho cô, ông biết rằng vì cạnh tranh, nhiều công ty thích State Manufactoring đã chọn một cảng nước ngoài theo giá CIF rất thuận tiện cho nhà nhập khẩu. Cô hỏi ông đã chọn phương thức thanh toán nào, ông trả lời rằng giám đốc về tín dụng đã đề nghị một thư tín dụng xác nhận không hủy ngang để chắc ăn sẽ nhận đủ tiền hàng. Tuy nhiên, ông cũng thú nhận rằng nhà phân phối đã xin thanh toán bằng một hối phiếu gia hạn trong vòng 90 ngày.

Người gửi hàng thúc giục Mason xem xét việc chọn cảng đến ở Italy theo giá CIF với cách thanh toán giống như nhà phân phối yêu cầu để cạnh tranh. Cô thông báo với ông rằng ông có thể mua bảo hiểm để đề phòng cho công ty khỏi mọi rủi ro thương mại. Để giúp ông tính giá CIF, cô đề nghị cho ông nhiều cách tính khác nhau nếu ông cho cô biết trọng lượng và giá trị hàng theo giá FOB của nhà máy. Ông trả lời giá tổng cộng là 21,500 dollars và tổng trọng lượng bao gồm cả container là 3629 kg.

Hai giờ sau, cô gọi điện lại và cho ông bảng giá sau:

1. Container
2. Phí vận tải trên đất liền
3. Gửi hàng và chứng từ
4. Phí vận tải đường biển
5. Bảo hiểm rủi ro thương mại
6. Bảo hiểm hàng hải - tất cả mọi yếu tố

Tổng trị giá bảo hiểm hàng hải thường được tính trên cơ sở tổng giá cộng với 10%.

Suốt thời gian đó, Mason đã suy nghĩ về sự cạnh tranh. Ông có nên hạ giá FOB xuống cho hàng xuất khẩu không? Ông nhìn vào những con số về giá. Chi phí kinh doanh lên đến 20% của trị giá hàng hay là không nên khấu trừ trên một đơn đặt hàng từ nước ngoài? Chi phí cho việc nghiên cứu và phát triển lên tới 10%. Có nên tính khoản này không? Quảng cáo và những chi phí hỗ trợ sản phẩm lên tới 10% nữa. Bởi vì đây là một sự tìm hiểu không khẩn khoản, chưa có chi phí bán hàng cho thương vụ này ngoại trừ thời gian của ông và cô thư ký đã bỏ ra. Mason cảm thấy rằng điều đó không đáng được tính vào lúc này.

Nếu bạn là Jim Maison, bạn sẽ tính toán thế nào giá CIF tại cảng đến?

TRƯỜNG HỢP 15 -2

Công ty Ecked Manufactoring

Công ty Ecked Manufactoring là một công ty ở Los Angeles bán (pool table) bàn billiard và đồ phụ tùng ở Hoa Kỳ và trong nhiều thị trường khác nhau trên thế giới. Để cạnh tranh, công ty tìm kiếm nguồn các thành phần của hàng khắp thế giới. Thí dụ, họ nhập đá làm mặt bàn từ Sicile, đầu cơ bằng cao su ở Đài Loan, banh billiard ở Châu Phi, và gỗ ở Brazil. Bàn được lắp ráp tại nhà máy ở Los Angeles khoảng một nửa doanh số của công ty đều do xuất khẩu.

Chủ tịch của Ecked là Shirley Thomas, đang tìm cách giảm bớt chi phí của bàn. Bà đã làm đơn xin rút lại từ số thuế công ty đã đóng cho những phụ kiện đã được ghép lại thành bàn xuất khẩu. Tuy nhiên, bà phải đợi Hải quan khấu trừ, lên tới 90% tổng số thuế đã trả. Thật là thú vị, thuế nhập khẩu của một bàn billiard hoàn tất ít hơn là số thuế của tất cả các phụ kiện.

Dựa vào những điều đã biết ở chương 16, bạn đề nghị điều gì?

CHƯƠNG 16

QUẢN LÝ TÀI CHÍNH

Những danh từ và ý niệm chủ yếu.

- Hối suất dao động.
- Những rủi ro trong giao dịch thương mại
- Định mức
- Sự lãnh đạo.
- Sự trì trễ
- Hệ thống phơi bày
- Các rủi ro chuyển tới.
- Vô hiệu hóa bản quyết toán thương mại
- Trao đổi mậu dịch
- Vốn cổ phần
- Vốn nợ
- Mậu dịch đối lưu
- Hợp tác kỹ nghệ
- Trung tâm tài chính quốc tế.

NGHIỆP VỤ TỰ BẢO HIỂM TIỀN TỆ

Cố gắng tránh thua lỗ do những dao động tỉ giá hối đoái.

Tự bảo hiểm tiền tệ phỏng trước.

Việc này được thực hiện trên thị trường ngoại hối và nó liên quan

đến một hợp đồng giữa WWC với một bên để chuyển một số cố định bằng loại tiền này cho bên đó đổi lấy số tiền cố định bằng loại tiền khác vào thời hạn thỏa thuận. Những hợp đồng bằng những loại tiền tệ của các nước thương mại lớn thường được chuyển trong vòng 30, 60, 90 hoặc 180 ngày. Những hợp đồng dài hạn hơn đôi khi có thể đàm phán.

Lấy một thí dụ như sau: Một nhà xuất khẩu Mỹ bán một lượng hàng hóa giá trị 1 triệu Mỹ kim cho một nhà nhập khẩu Na Uy. Tỷ giá hối đoái vào ngày bán là 5 đồng Curon NaUy ăn một đô la Mỹ (NK5 =US$1) và tổng cộng đổi được 5 triệu Curon (NK). Như vậy theo thỏa thuận nhà nhập khẩu phải trả cho nhà xuất khẩu 5 triệu Curon NaUy trong 180 ngày.

Bất cứ rủi ro nào trong việc thay đổi tỉ giá hối đoái giữa đồng đô la Mỹ và đồng Curon NaUy bấy giờ do nhà xuất khẩu Mỹ gánh chịu. Giả dụ, nếu đồng Curon mất giá xuống 7 Curon =US$1 trong suốt khoảng thời gian 180 ngày, thì 5 triệu Curon chỉ mua được 714.285, 71 USD lúc nhận. Nhưng nhà nhập khẩu Mỹ lại muốn nhận 1 triệu USD và tỷ giá hối đoái khiến thiệt hại hơn 285.000 USD.

* (WWC: Công ty đa quốc gia)

Tự bảo hiểm liên quan đến một hợp đồng.

Nhà xuất khẩu Mỹ có thể sử dụng Tự bảo hiểm trước để tránh sự thua lỗ như thế bằng việc hợp đồng vào thời gian bán để bán 5 triệu Curon cho người mua thứ 3 trong 180 ngày để đổi lấy 1 triệu USD mà bên này đồng ý chuyển đến WWC cùng thời gian. Số tiền thực mà nhà xuất khẩu nhận được sẽ ít hơn 1 triệu USD bởi vì bên thứ 3 liên quan đến hợp đồng tự bảo hiểm sẽ yêu cầu khoản đền bù cho sự mất giá đồng Curon trong suốt thời gian 180 ngày. Nếu bên thứ 3 yêu cầu 1% thì nhà xuất khẩu phải chấp thuận. 1% đó tính ra là 10.000 USD và bên thứ 3 sẽ chuyển 990.000 USD để đổi lấy 5 triệu Curon.

10.000 USD này được xem là tiền đóng bảo hiểm mà nhà xuất khẩu phải trả để biết chắc số USD nhận được là bao nhiêu trong 180 ngày. Dĩ nhiên, nhà xuất khẩu phải quyết định rằng 990.000 USD là số tiền có thể chấp nhận được khi bán số hàng hóa đó.

Với nhiều giá cả khác nhau trong một xã hội thị trường tự do, không có luật lệ hoặc qui định nào chỉ ra 1% hay 10.000 USD là giá cho một việc tự bảo hiểm 1 triệu USD. Trong thí dụ của chúng ta, người trưởng phòng tài chính giỏi của nhà xuất khẩu sẽ đi khắp các ngân hàng để tìm những giá thấp nhất, Curon NaUy không được mua bán

trên thị trường Tiền tệ Quốc Tế (IMM). Nếu loại tiền tệ chi trả này nằm trong 8 loại tiền tệ được mua bán ở đó thì người trưởng phòng tài chính nên tiến hành định giá cho một hợp đồng IMM. Những loại tiền tệ mậu dịch được ghi ở phần 18-1.

Hợp đồng IMM là một việc tự bảo hiểm hàng hóa bán sẽ giao sau. Nếu trưởng phòng tài chính sử dụng những hợp đồng IMM, Tự bảo hiểm sẽ đi với một hợp đồng bán hàng hóa sẽ giao sau (a futuacs) chứ không phải là hợp đồng đặt mua trước (a forward contract). Tại IMM, các loại tiền tệ mậu dịch được xem như hàng tiêu dùng (bột mì, đậu nành, thịt lợn, muối...) và được mua bán như hợp đồng hàng hóa bán sẽ giao sau. Những hợp đồng hàng hóa bán sẽ giao sau được mua bán bởi các môi giới và nhà xuất khẩu phải có một tài khoản phụ) (Margiu account). với một người môi giới những hợp đồng như vậy phải thực hiện bằng những khoản tiền cố định, ví dụ 25.000 bảng Anh và thời hạn giao hàng tiêu chuẩn được sử dụng quyền mua bán cổ phần tiền tệ (Curreney options). Vào cuối năm 1982, Sở giao dịch chứng khoán Philadelphia (Philadelphia Stock Exchange) bắt đầu cho phép quyền mua bán cổ phần tiền tệ. Họ cũng ưu đãi một cơ hội tự bảo hiểm khác mà được khuếch đại trong ít nhất 2 năm kể từ đó. Trước tiên, các sở giao dịch chứng khoán khác đã bắt đầu cho mua bán cổ phần tiền tệ trong thành phố London, Chicago, Ainsterdam, New York và những thành phố khác. Sau đó hình thành một thị trường mua bán cổ phần toàn diện bao gồm các ngân hàng, các công ty đa quốc gia và các môi giới.

Tự bảo hiểm nội bộ: Một thực tế đang ngày càng phổ biến là các công ty đa quốc gia cần đến việc tự bảo hiểm nội bộ trong mạng lưới gồm công ty mẹ và các công ty chi nhánh. Giả sử trong trường hợp Curon-USD của chúng ta, trưởng phòng tài chính thấy rằng một trong những công ty WWC nợ khoảng 5 triệu Curon có thể trả được cùng khoảng thời gian mà 5 triệu Curon nhận được theo hợp đồng xuất khẩu. Số Curon có thể trả được bằng một đơn vị WWC lúc đó có thể được bảo hiểm trước số Curon nhận được thực hiện bằng đơn vị WWC khác.

Như vậy, hai việc bảo hiểm đạt được với giá nội tại và các chi phí ngân hàng, mua cổ phần hoặc IMM có thể tránh được.

Tình trạng được bảo hiểm *(A covered position):* Mặc dù nhà xuất khẩu trong thí dụ Tự bảo hiểm trước nói trên không có tiền Curon nào vào thời điểm ông ta tham gia hợp đồng tự bảo hiểm, ông ta cũng có giao ước của nhà nhập khẩu NaUy để trả 5 triệu Curon mà có thể chuyển cho bên thứ 3 liên quan đến hợp đồng tự bảo hiểm. Nếu bạn có

tài chính (5 triệu Curon) khi tham gia hợp đồng hoặc số tài chính này là tiền nợ từ một thương vụ khác vào hoặc trước ngày trả theo hợp đồng tự bảo hiểm (như ở đây), bạn đang ở tình trạng "được bảo hiểm"

Tình trạng không được bảo hiểm: *(A Uncovered position).* Một trưởng phòng tài chính cũng có thể sử dụng thị trường ngoại hối để tận dụng sự tăng hoặc giảm giá trị tiền tệ. Thí dụ, nếu trưởng phòng tài chính của một công ty Mỹ nghĩ rằng đồng Curon sẽ tăng giá vào vài tháng tới, thủ tục sẽ phải tiến hành lâu trên đồng Curon với giá trả ngay là 5 Curon =1 USD. Đây là một hợp đồng thông qua đó công ty mua 5 Curon cho một USD, cả 2 loại tiền tệ này được chuyển cùng một thời hạn tương lai. Nếu đồng Curon tăng lên 4 Curon = 1 USD, người trưởng phòng tài chính này thành công và 5 triệu Curon được nhận bởi công ty sẽ đáng giá 1.250.000 USD. Theo thỏa thuận, công ty chỉ trả 1 triệu USD. Nếu trưởng phòng tài chính nghĩ rằng đồng Curon sẽ hạ giá trong vài tháng trời, thủ tục sẽ phải ngắn lại cho đồng Curon ở giá trả ngay. Bán non (Short) tiền hay bất cứ mặt hàng nào là bán nó mà khi chưa có nó trong tay hoặc cho nợ đến một thương vụ khác.

Sử dụng cùng tỷ giá (5 Curon =1 USD) và cùng số tiền (5 triệu Curon), công ty đồng ý giao 5 triệu Curon vào thời hạn trả sau để nhận 1 triệu USD. Trên thực tế, nếu đồng Curon giảm giá xuống 6 Curon =1 USD, trưởng phòng tài chính lại thành công một lần nữa. Công ty có thể mua 5 triệu Curon cho khoảng 830.000 USD. Theo thỏa thuận công ty sẽ được trả một triệu USD.

Các trường hợp trên đều có kết quả tốt, tuy nhiên công ty đã tự mạo hiểm. Sự chuyển động giá trị tiền tệ ngắn hạn hết sức mong manh ở cả phương hướng lẫn số lượng. Công ty này sẽ nhận hậu quả xấu nếu những loại tiền tệ này chuyển động theo những hướng khác. Những người nghiên cứu các thị trường tiền tệ và giao dịch với chúng hằng ngày có khuynh hướng khiêm tốn trong việc dự báo những chuyển động ngắn hạn.

Chúng tôi đã phỏng vấn và bàn luận với những nhân viên thị trường ngoại hối, những nhà doanh nghiệp ngân hàng và các nhà kinh tế ngân hàng ở Mỹ và Châu Âu. Tất cả họ đều nói rõ những ý kiến, quan điểm và dự báo chắc chắn về những thay đổi giá trị tiền tệ tạm thời, không ai trong số họ dám khẳng định về những giá cả ngày mai.

Tự bảo hiểm thị trường tiền tệ hoặc tín dụng.

Theo tên gọi của nó, một hàng rào thị trường tiền tệ hoặc tín dụng

bao gồm tín dụng, vay tiền. Công ty muốn một hàng rào gọi là người vay hàng rào thị trường tiền tệ hoặc tín dụng có thể được minh họa bởi cùng những dữ kiện được sử dụng ở trên để thảo luận hàng rào thị trường hối đoái trả trước.

Nhà xuất khẩu Mỹ sẽ được trả 5 triệu Curon bởi nhà nhập khẩu NaUy cho số hàng trong 180 ngày. Với hàng rào thị trường tiền tệ, nhà xuất khẩu sẽ vay 5 triệu Curon từ một ngân hàng Oslo vào ngày bán cho người nhập khẩu NaUy nhà xuất khẩu lập tức sẽ chuyển sang tiền đô la Mỹ với tỷ giá hiện hành 5 Curon =1 USD đem lại cho ông ta 1 triệu USD giá bán, nhưng ông ta nợ 5 triệu Curon với ngân hàng NaUy, thời hạn 180 ngày. Số nợ đó sẽ được trả lại bằng 5 triệu Curon của nhà nhập khẩu NaUy.

Nhà xuất khẩu có nhiều quyền chọn lựa cho việc sử dụng 1 triệu đô la. Ông ta có thể cho vay, đưa vào các chứng từ ký quĩ, sử dụng nó trong trao đổi chéo, hoặc sử dụng nó như vốn hoạt động nội bộ. Trưởng phòng tài chính sẽ nghiên cứu tất cả các chọn lựa để xem sự chọn lựa nào là tối ưu.

Trước khi nghiệp vụ tự bảo hiểm tiền tệ được sử dụng, cần phải so sánh tỷ suất lãi trong các quốc gia của nhà nhập khẩu và nhà xuất khẩu. Nếu lãi suất trong việc vay tiền của nhà xuất khẩu ở quốc gia nhà nhập khẩu cao hơn nhiều so với số tiền mà nhà xuất khẩu có thể kiếm được ở quốc gia ông ta, thì giá bảo hiểm loại này có thể quá lớn.

Cũng cần so sánh và kiểm tra trước khi vay đồng Curon từ một ngân hàng Oslo.

Mặc dù đồng Curon không phải là một trong những loại tiền tệ được mậu dịch rộng rãi, trưởng phòng tài chính nên hỏi thăm các ngân hàng ở các trung tâm tiền tệ lớn của Châu Âu (như London, Paris, Zurich và Frankfurt) để biết chính xác xem đồng Curon có thể được vay với lãi suất thấp hơn hay không.

Cũng như trong tình hình tự bảo hiểm thị trường ngoại hối, một WWC nên kiểm tra các đơn vị của nó để biết có đơn vị nào có cán cân đồng Curon mà có thể được vay nội bộ, tức là từ một đơn vị có cán cân đến đơn vị khó khăn về vấn đề ngoại hối. Như vậy, tiền lãi phải trả cho các ngân hàng ngoài WWC có thể tránh được.

Việc gia tốc hay chậm trễ trong chi trả:

Nếu bạn là một nhà nhập khẩu ở một quốc gia có loại tiền tệ được

dự báo sắp hạ giá so với loại tiền tệ của người cung cấp nước ngoài của bạn, bạn cần nhanh chóng mua loại ngoại tệ cần thiết càng sớm càng tốt. Điều này có nghĩa nhà nhập khẩu phải trả bằng loại tiền tệ của nhà xuất khẩu, (trái với kết luận của chúng ta trong những cuộc thảo luận nghiệp vụ tự bảo hiểm tiền tệ).

Trên thực tế, số tiền được vay thường nhỏ hơn 5 triệu Curon. Nó là một số tiền mà khi cộng với số lãi suất trong 180 ngày sẽ bằng tổng số 5 triệu Curon ở cuối thời hạn này. Như vậy, tiền thanh toán 5 triệu Curon từ nhà nhập khẩu sẽ trả bằng số nợ, không có số tiền thừa thiếu nào cả.

Tỷ giá hối đoái sẽ diễn ra như thế nào?

Nếu bạn đồng ý trả 1 triệu USD khi tỷ giá hối đoái là 5 Curon =1 USD, giá trả lúc đó của bạn sẽ là 5 triệu Curon. Nếu trước khi đến hạn trả nợ, tỉ giá hạ xuống 6 Curon =1 USD giá trả của bạn sẽ là 6 triệu Curon. Bạn cần phải trả sớm hoặc nếu có thể, bạn nên đổi ngoại tệ lập tức và sử dụng nó cho đến thời hạn trả tiền.

Dĩ nhiên, bạn sẽ làm ngược lại nếu bạn tiên đoán đồng Curon tăng giá trên 5 Curon =1 USD vào thời điểm hợp đồng mua. Bạn cấp thiết phải trì hoãn việc trả tiền hoặc trì hoãn việc đổi tiền từ đồng Curon sang đồng đô la.

Lấy thí dụ, nếu tỉ giá tăng 4 Curon =1 USD một triệu USD sẽ chỉ đổi được 4 triệu Curon. Những thủ thuật gia tốc hoặc trì hoãn thanh toán thường được gọi là Leads (sớm) và Lag (chậm trễ).

Leads: Mua lập tức một loại ngoại tệ để thỏa mãn một yêu cầu tương lai bởi vì bạn tin nó sẽ làm mạnh tiền của bạn

Lags: Đợi đến giây phút cuối cùng để mua một loại ngoại tệ bạn sẽ cần trong tương lai bởi vì bạn tin rằng nó sẽ làm yếu đi tiền của bạn.

Các công ty độc lập: Mặc dù các công ty độc lập sử dụng các thủ thuật gia tốc hoặc trì hoãn với nhau, nhưng một công ty có thể thực hiện việc đó bằng chi phí của công ty khác. Tuy nhiên, nhà xuất khẩu thường dửng dưng trước phương pháp mà nhà nhập khẩu sử dụng để tự vệ trước rủi ro tài chính đến khi nào mà tiền thanh toán bằng ngoại tệ theo thỏa thuận được nhận đúng thời hạn. Mặt khác WWC có thể thu được lãi suất toàn công ty khi sử dụng Leads và Lags.

Trong phạm vi một WWC. Vì Những mục đích kiểm tra những gia tốc hay trì hoãn thanh toán giữa những hoạt động trong nước khác

nhau của một WWC, chúng ta nên phân biệt 2 loại WWC. Một bên, WWC điều hành một loại kinh doanh phối hợp toàn cầu với mục tiêu thu lợi nhuận lớn nhất cho toàn bộ công ty. Một bên, hoạt động độc lập của mỗi bộ phận trong WWC như một vệ tinh thu lợi nhuận riêng lẻ của nó.

Như đã nêu ra ở trên, các thủ thuật gia tốc hay trì hoãn thanh toán quốc tế giữa các công ty độc lập thường không phải là mối lo ngại cho nhà xuất khẩu chừng nào ông ta nhận tiền thanh toán theo thỏa thuận. Điều này cũng đúng với trường hợp các đơn vị WWC hoạt động độc lập. Nhưng một WWC phối hợp có thể mang lại lợi nhuận toàn công ty bằng việc hợp tác trong các thủ thuật gia tốc hay trì hoãn thanh toán. Mục đích chính của WWC là lấy được khoản tiền và loại tiền tệ yếu chuyển về tiền tệ mạnh càng nhanh càng tốt.

Như vậy, thay vì tạo ra những giá trị tự bảo hiểm được thực hiện bởi các công ty độc lập trong lúc đợi đến ngày thanh toán, các đơn vị WWC có thể thanh toán tức thời nếu mậu dịch từ một loại tiền tệ yếu hoặc trì hoãn việc thanh toán cho đến khi ngày thanh toán nếu mậu dịch từ một loại tiền tệ mạnh.

Tác động của các thủ thuật gia tốc hay trì hoãn thanh toán đối với các thị trường ngoại hối:

Khi một nhà nhập khẩu của một nước có tiền tệ yếu mua hàng từ một nhà xuất khẩu của một nước có tiền tệ mạnh bằng việc thanh toán sau, thực tế thông thường là đổi ngoại tệ hoặc tự bảo hiểm tiền tệ lập tức, bằng việc bán loại tiền tệ được tiên đoán hạ giá và mua loại tiền tệ sắp lên giá, nhà nhập khẩu đạt được mục tiêu của mình khi những điều tiên đoán là chính xác.

Nhà nhập khẩu sẽ làm ngược lại nếu ông ta thuộc một nước có tiền tệ mạnh, mua hàng từ một nước có tiền tệ yếu. Bây giờ nhà nhập khẩu sẽ giữ loại tiền tệ mạnh cho đến phút cuối và không mua tiền tệ yếu cho đến lúc đó. Một lần nữa điều này làm mạnh loại tiền tệ mạnh và làm yếu loại tiền tệ kia.

Những mục đích của việc thanh toán nội bộ WWC.

Việc thanh toán giữa các chi nhánh của WWC hoặc giữa chúng và công ty mẹ cũng tương tự như bất cứ công ty nào.

Về mặt hoạt động, chúng có thể cho:

1. Các dịch vụ, chẳng hạn các chi phí cố vấn hoặc quản trị.
2. Tiền thuê mướn mặt bằng, trụ sở hoặc thiết bị.
3. Chi phí cho các khoản thỏa thuận trong giấy phép.
4. Các hóa đơn nhận và trả cho các bộ phận, phụ tùng hoặc nguyên phụ liệu được cung cấp bởi một bộ phận WWC cho một bộ phận khác.

Về mặt vốn, chúng có thể cho:

1. Tiền lãi cổ phần trong lợi nhuận của một chi nhánh trong vốn của công ty mẹ.
2. Tiền lãi hoặc sự hoàn trả một số tiền vay từ một bộ phận của 1 WWC cho một bộ phận khác.
3. Việc đầu tư thêm vốn, thường do công ty mẹ cho một chi nhánh.

Mục tiêu những thanh toán nội bộ WWC

Trong phạm vi cho phép của các luật lệ hiệu lực từ những yêu cầu về vốn kinh doanh tối thiểu của công ty mẹ và các chi nhánh các WWC có thể khai thác tối đa những điểm mạnh tiền tệ của họ và giảm tối đa những nhược điểm tiền tệ của họ. Mục tiêu của họ là phải:

1. Giữ càng nhiều tiền càng tốt ở các nước có lãi suất cao. Điều này nhằm tránh việc vay tiền với lãi suất cao hoặc để có nhiều tiền cho vay với những lãi suất đó.
2. Giữ càng nhiều tiền càng tốt ở các nước mà tín dụng khó vay. Nếu đơn vị WWC trong một nước như thế cần vốn, nó có thể phát cho nội bộ.
3. Tăng tối đa số cổ phần bằng những tiền tệ mạnh mà đang tăng giá trị so với các loại tiền tệ yếu, giảm tối đa cổ phần bằng các loại tiền tệ yếu. Bạn sẽ thấy rằng mục tiêu này có lẽ đi ngược lại với mục tiêu đầu tiên bởi vì các loại tiền tệ mạnh thường có sẵn với lãi suất thấp hơn các loại tiền tệ yếu.

   Ban quản trị tại trụ sở chính phải xem xét tất cả các điều kiện, nhu cầu và những dự đoán nhằm thảo một bảng đánh giá thận trọng.
4. Giảm tối đa cổ phần bằng các loại tiền tệ vừa dễ bị tác động bởi những điều khiển hối đoái hoặc được dự đoán phụ thuộc vào chúng trong suốt thời gian công ty giữ những loại tiền này.

Bảo hiểm khoảng hở (Exposure netting):

Một vị trí mở tồn tại khi bạn có số tài sản lớn hơn nợ phải trả (hoặc số nợ phải trả lớn hơn tài sản) trong loại tiền tệ. Vị trí đóng hay bảo hiểm tồn tại khi số tài sản và số nợ của bạn trong một loại tiền tệ ngang bằng. Bảo hiểm khoảng hở (Exposure netting): là sự chấp nhận những vị trí mở trong 2 hay nhiều loại tiền tệ được đánh giá cân bằng cho nhau và không cần việc tự bảo hiểm trong hay ngoài. Căn bản có 2 cách để đạt được điều này: (1) các nhóm tiền tệ và (2) sự kết hợp giữa 1 loại tiền tệ mạnh và 1 loại tiền tệ yếu.

Các nhóm tiền tệ: Một vài nhóm tiền tệ có khuynh hướng di chuyển kết hợp với nhau ngay cả trong những giai đoạn tỉ giá thả nổi. Thí dụ: Một số loại tiền tệ LDC được ổn định đối với loại tiền tệ của hội viên thương mại DC quan trọng nhất của chúng. Hệ thống tiền tệ Châu Âu là một nỗ lực nhằm phối hợp những biến động của các loại tiền tệ của các nước tham gia đối với các loại tiền tệ khác. Trong tình hình này, Exposure netting có thể bao gồm đồng Fran Bỉ và đồng Guilder Hà Lan; trưởng phòng tài chính có một đồng Fran nhận ngay và một đồng Guilder nhận ngay sẽ cảm thấy chúng bảo kê cho nhau.

Một loại tiền tệ mạnh và một loại tiền tệ yếu. Một Exposure netting loại 2 bao gồm 2 khả năng trả (hoặc 2 khả năng nhận), một trong các loại tiền tệ đang mạnh, chẳng hạn đồng Mark (Đức) và loại còn lại trong một loại tiền tệ yếu hơn như đồng đô la Canada. Có thể hy vọng là nhược điểm của loại tiền tệ này sẽ bù đắp ưu điểm của loại tiền tệ kia.

Một ưu thế của Exposure netting là nó tránh được các chi phí tự bảo hiểm tiền tệ. Bên cạnh đó nó mạo hiểm hơn, các loại tiền tệ có thể không biểu hiện theo như dự đoán trong suốt những giai đoạn chi hay thu mở.

Những tu chỉnh giá cả: Những người điều hành kinh doanh thường muốn bán hàng ở một nước mà tiền tệ được dự đoán giảm giá. Trong tình trạng như thế, những nhà quản trị tài chính hiểu rằng việc tự bảo hiểm tiền tệ hay Exposure netting đều không thể được và không có lợi. Trong giới hạn của việc cạnh tranh và ngân khoản của nhánh hàng, có thể sửa đổi giá - tăng giá bán bằng loại tiền tệ của khách hàng, với hy vọng rằng số tiền thêm đó sẽ bù cho sự giảm giá được dự đoán của tiền tệ, khách hàng.

Những tu chỉnh giá cả trong một nhóm WWC. Nếu một WWC là một hình thức hợp tác, có nhiều cơ hội sửa đổi giá bán trong các giao

dịch nội bộ công ty giữa công ty mẹ và (hoặc) các công ty chi nhánh. Các giá bán được tăng hoặc giảm bằng những sửa đổi giá cả hối phiếu với nỗ lực lường trước những thay đổi tỉ giá hối đoái, qua đó tăng tối đa lợi nhuận và giảm tối đa thua lỗ.

Những phản ứng của chính phủ đối với những tu chỉnh giá cả nội bộ công ty.

Những ước lệ giá cả nội bộ công ty như thế thường được sử dụng nhằm những mục đích: (1) đạt được lợi nhuận cao hơn ở những nước có tỉ lệ thuế thấp hơn và tiền tệ ổn định hơn (2) giảm thuế nhập khẩu. Các nhân viên hải quan và thuế vụ đã trở nên hiểu biết về những thực tế như thế, ngày nay họ có thể coi nhẹ những giá cả mà họ cho là cao hay thấp một cách vô lý. Họ có thể định thuế cho những gì mà họ xác định là có lợi nhuận hay giá cả hợp lý. Vì thế, những ước lệ như thế phải được sử dụng một cách cẩn thận và khôn ngoan, các nhà quản lý tài chính phải có khả năng chứng minh được những giá cả của họ với những căn cứ giá cả thuyết phục. Một số tác giả không đưa ra việc sử dụng nghiệp vụ chuyển nhượng giá cho việc quản lý ngoại hối. Transfer Pricing (chuyển nhượng giá) là một thuật ngữ có nghĩa rằng giá khi một đơn vị của một WWC mua từ một đơn vị khách xem chương 15.

Những giải pháp mà trưởng phòng tài chính của nhà xuất khẩu Mỹ nêu xem xét để giảm rủi ro thua lỗ trong hối đoái được chỉ ra trong Figure -18-3 chúng tôi sử dụng vụ kinh doanh thảo luận ở trên, trong đó một nhà xuất khẩu Mỹ bán một triệu USD hàng hóa cho một nhà nhập khẩu NaUy. Vào thời gian bán hàng, tỷ giá hối đoái là 1 USD =5 Curon NaUy. Hợp đồng bán hàng yêu cầu nhà nhập khẩu NaUy trả nhà xuất khẩu Mỹ 5 triệu Curon trong 6 tháng và điều này đã tạo ra mạo hiểm trong hối đoái cho nhà xuất khẩu.

Chỉ dành riêng cho kinh doanh lớn

Nói chung, chỉ có những công ty lớn mới có thể đạt được những khả năng chuyên môn và kinh doanh với số tiền khá lớn để thực hiện việc tự bảo hiểm những rủi ro tiền tệ. Tuy nhiên với đà phát triển mới, nhiều công ty trung bình và nhỏ cũng có thể thực hiện việc tự bảo hiểm đó.

Vào tháng 1 năm 1990 khối dự trữ liên bang Mỹ cho phép các ngân hàng Mỹ giữ tiền tín dụng bằng ngoại tệ ở Mỹ. Một công ty nhỏ sẽ rất khó khăn và thậm chí không thể mở một ngân khoản khiêm tốn ở một ngân hàng nước ngoài, nhưng giao dịch với ngân hàng địa phương

thường thì ít mạo hiểm hơn cho công ty.

Bây giờ, để tránh sự giảm giá đồng đô la Mỹ, một nhà nhập khẩu hàng từ Pháp có thể mua số tiền Frăng Pháp sẽ cần để trả nhà xuất khẩu người Pháp cũng có thể được giữ trong tài khoản trong nước để thu lãi suất cho đến khi cần đến.

Những rủi ro trong việc chuyển đổi chúng ta vừa mới xét đến những rủi ro mà một doanh nghiệp quốc tế chịu khi họ mua hay bán giữa 2 hay nhiều nước và chấp thuận trả hoặc nhận thanh toán kỳ hạn bằng một loại ngoại tệ. Việc mua hay bán là một công việc kinh doanh, rủi ro trong việc thay đổi giá trị tiền tệ gọi là một rủi ro kinh doanh.

Những báo cáo tài chính của các công ty đa quốc gia phải được ghi rõ bằng một loại tiền tệ, cũng như những báo cáo của bất kỳ doanh nghiệp trong nước nào. WWC có thể có những cơ sở kinh doanh và tài sản bằng nhiều loại tiền tệ như đồng Mark Đức, Frăng Pháp và Yên Nhật, nhưng những báo cáo tài chính đó sẽ vô nghĩa đối với hầu hết mọi người nếu tất cả những loại tiền tệ này được sử dụng. Cần phải chọn 1 loại tiền tệ và giá trị của những loại tiền tệ khác phải được chuyển đổi thành loại tiền tệ được chọn đó.

Sớm muộn gì thì các công ty có các hoạt động quốc tế sẽ có tài sản tiền thuế phải trả, ngân khố và các khoản chi phí bằng 2 loại tiền tệ trở lên. Những báo cáo tài chính của một WWC Mỹ phải chuyển đổi tài sản và các sở hữu khác từ các loại tiền tệ ở các nước sở tại của chúng thành đồng USD.

Những rủi ro trong chuyển đổi có thể được minh họa như sau: Một người Mỹ mở một tài khoản 1 triệu đô la Canada ở một ngân hàng vào thời điểm giá hối đoái là 1 C$ =1 USD. Nếu 1 năm sau, tỷ giá hối đoái thay đổi, thành 1,10 C$ =1USD và tài khoản trong ngân hàng vẫn là một triệu C$ thì WWC Mỹ vẫn có 1 triệu C$. Tuy nhiên, công ty phải báo cáo tài chính bằng đồng USD và ngân khoản bằng tiền Canada lúc này chỉ còn 909.090 USD.

Những rủi ro trong chuyển đổi: Số tài sản, thuế phải trả, các khoản chi trả hay thu nhận xuất phát từ những đầu tư nước ngoài phải được chuyển từ các loại tiền tệ khác thành loại tiền tệ của bạn.

Những thông tin thực tế:

Bạn nên nhớ rằng sự chuyển đổi và báo cáo hiện tại mang lại giá trị bằng USD của các tài sản được báo cáo. Việc quản lý phải đưa ra

những quyết định quan trọng chẳng hạn tiền lãi cổ phần, giá cả, đầu tư mới và vị trí tài sản dựa vào việc củng cố tất cả những tài sản và những giá trị lợi nhuận như thế. Sẽ không thực tế nếu việc quản lý đưa ra những quyết định chính yếu dựa trên quan niệm rằng tỉ giá hối đoái đã và sẽ không thay đổi.

Những dự trữ ngoại hối được dùng trước kia đã làm mất thời gian cho việc quản lý trong việc đưa ra những quyết định bất kể sự thay đổi tỉ giá hối đoái đến khi không thể sử dụng những dự trữ này nhưng lại được yêu cầu chuyển đổi và củng cố; việc quản lý đang tiến hành tự bảo hiểm những đối kê biểu của nó trước những thiệt hại trong chuyển đổi.

Những lo ngại trong quản lý:

Các nhà quản lý sợ rằng những thua lỗ ngoại hối được báo cáo và chuyển đổi sẽ được những người mua cổ phần, các nhà phân tích đánh giá là một sự đầu cơ, hoặc tệ hơn là sự quản lý tồi. Thật khó mà giải thích rằng những thua lỗ được báo cáo là không thích hợp và nên tránh đi.

Mặc dù những dự trữ không được chấp nhận trong FASB52, việc quản lý đang cố gắng tách những báo cáo tài chính từ những biến động thị trường ngoại hối bằng những phương cách khác.

Một số phương pháp để tách những báo cáo tài chính khỏi những biến động giá trị tiền tệ cũng giống như những phương pháp đã thảo luận ở trên về vấn đề những rủi ro trong kinh doanh. Việc quản lý có thể tự bảo hiểm, gia tốc hay trì hoãn thanh toán, bảo hiểm khoản hở, hoặc sửa đổi giá. Còn có những phương pháp khác nữa trong việc ngăn cản những rủi ro kinh doanh, nhưng những phương pháp này thường được dùng hơn trong những tình trạng chuyển đổi. Việc quản lý có thể trung lập đối kê biểu của công ty thông qua việc sử dụng phương pháp trao đổi chéo (Swaps).

Trung lập hóa đối kê biểu: Thủ tục trong việc trung lập hóa đối kê biểu, là cố gắng có được những tài sản tiền trong một loại tiền tệ qui định xấp xỉ những khoản thuế phải trả bằng tiền trong loại tiền tệ đó. Trong điều kiện này sự giảm giá trị tiền tệ các tài sản của bạn sẽ được đi đôi với sự giảm trách nhiệm chi trả của bạn và thế là rủi ro chuyển đổi được tránh.

Trung lập hóa đối kê biểu: có những khoản tài sản tiền xấp xỉ với những khoản thuế phải trả bằng tiền.

Trước khi quản lý tài chính trung lập hóa đối kê biểu của nó để tránh rủi ro chuyển đổi, phải xét đến những nhu cầu kinh doanh của công ty mẹ và các công ty chi nhánh. Nguồn vốn kinh doanh và nhu cầu vốn hiện tại, giá tiền từ nước này sang nước khác, các bảng lương, các khoản chi trả và thu nhận, vị trí đầu tư thuận lợi nhất và nhiều vấn đề kinh doanh cần cân nhắc phải được tính toán kỹ lưỡng trước khi trung lập hóa những đối kê biểu của các chi nhánh. Nói cách khác, việc tăng tối đa lợi nhuận cho công ty nên được coi trọng hơn việc tránh rủi ro chuyển đổi.

TRAO ĐỔI CHÉO (Swaps):

Giao dịch tài sản và nợ phải trả bằng các loại tiền tệ khác nhau hoặc những cấu trúc lãi suất nhằm hạn chế rủi ro hay giảm chi phí.

Trao đổi chéo có thể được dùng để tránh những rủi ro kinh doanh, càng có thể được sử dụng cho việc tránh những rủi ro chuyển đổi, nhưng trên hết có thể hữu ích khi các công ty tăng hoặc chuyển đổi vốn. Vì thế, chúng ta sẽ xem xét nó riêng biệt và nghiên cứu nhiều loại: (1) trao đổi chéo thị trường trả ngay và trả trước, (2) tiền vay đối lưng (Back-to-back loans), và (3) trao đổi chéo ngân hàng. Trao đổi chéo lãi suất có liên quan đến phần "tăng vốn và đầu tư".

Trao đổi chéo trả ngay và trả trước:

Giả sử một công ty mẹ Mỹ muốn cho chi nhánh Itali của nó mượn đồng Lia Itali và muốn tránh rủi ro hối đoái. Công ty mẹ này sẽ mua đồng Lia (IL) ở thị trường trả ngay (Spot market) và cho chi nhánh đó mượn. Đồng thời, công ty mẹ này sẽ giảm thời hạn vay cho món tiền đó (mua USD để chuyển trước) vị trí đồng Lia ngắn hạn sẽ được bảo hiểm bằng đồng Lia được trả lại bởi chi nhánh và công ty mẹ nhận tiền đô la. Giá sẽ phụ thuộc vào tỉ giá giảm trong thị trường trả trước (forward market) so với tỉ giá thị trường trả ngay.

Tiền vay đối lưng.

Lấy thí dụ công ty mẹ Mỹ và chi nhánh Itali của nó như trên và công ty mẹ Itali với chi nhánh Mỹ của nó. Giả sử, mỗi công ty mẹ đều muốn cho chi nhánh của nó vay tiền bằng loại tiền tệ của chi nhánh. Điều này có thể đạt được mà không cần đến thị trường ngoại hối. Công

ty mẹ Itali cho chi nhánh Itali của công ty mẹ Mỹ vay 1 số tiền thỏa thuận bằng đồng Lia. Đồng thời và cùng thời hạn thanh toán tiền vay, công ty mẹ Mỹ cho chi nhánh Mỹ của công ty mẹ Itali vay cùng một khoản tiền (với tỉ giá đồng Lia - USD trả ngay) bằng USD (Figure 17-4 sẽ minh họa điều này).

Như bạn thấy, tiền được vay và trả bằng một loại tiền tệ, như vậy sẽ tránh rủi ro ngoại hối. Mỗi số tiền vay đều có quyền đền bù, tức là nếu một trong 2 chi nhánh có sai sót trong việc chi trả, chi nhánh kia có thể rút chi trả lại. Điều này tránh nhu cầu bảo hiểm cho công ty mẹ.

Loại trao đổi chéo tiền vay đối lưng này có thể được áp dụng cho nhiều trường hợp và có thể bao gồm trên 2 quốc gia hoặc 2 công ty. Nếu 1 chi nhánh ở một nước có tiền tệ bị khủng hoảng có số thặng dư loại tiền tệ đó trong hoạt động tại địa phương của nó, có lẽ chi nhánh địa phương của một WWC khác cần vốn. WWC kia muốn cung cấp số vốn đó nhưng không muốn chuyển nhiều hơn số tiền tệ cứng của nó thành một loại tiền tệ mềm. Chi nhánh của WWC đầu tiên cho chi nhánh của WWC thứ 2 vay số tiền thặng dư của nó. Công ty mẹ của WWC thứ hai cho công ty mẹ của WWC thứ nhất một khoảng tương ứng bằng loại tiền tệ khác mà nó có thể dùng. Điều đó thường phụ thuộc vào việc các tỉ lệ lãi suất ở hai nước như nhau hay khác xa nhau. Trong trường hợp sau, người vay tiền có giá cao hơn có thể trả một số lãi suất cao hơn.

Có lẽ bạn đã nhận ra rằng trong bàn luận của chúng ta về trao đổi chéo không thấy có nói đến ngân hàng. Những việc vay tiền công ty-với-công ty là sự cạnh tranh cho các ngân hàng thương mại, nhưng một số ngân hàng sẽ tạo điều kiện cho những đàm phán hoặc đóng vai trò trung gian giữa các khách hàng trong việc sắp xếp trao đổi chéo. Các ngân hàng đầu tư hay những người môi giới tài chính đôi lúc tạo điều kiện hay thậm chí chủ động làm dịch vụ trao đổi chéo cho các khách hàng.

Trao đổi chéo ngân hàng:

Trước nay, những trao đổi chéo loại này diễn ra giữa các ngân hàng (thương mại hay trung ương) của 2 hay nhiều nước với mục đích đạt được ngoại hối tạm thời, nhưng trong những năm gần đây, các công ty đã tham gia vào lĩnh vực này. Việc sử dụng điển hình của một vụ trao đổi chéo ngân hàng là tài trợ tiền cho việc khuếch đại một chi nhánh WWC ở một LDC có tiền tệ mềm, không đổi được hay phong tỏa.

Cơ chế rất đơn giản. Giả sử một WWC Thụy Sĩ muốn mở rộng

một nhà máy của chi nhánh ở Indonesia, nó muốn giảm tối đa những rủi ro ngoại hối và tránh việc đổi Frăng Thụy Sĩ cứng (Sfs) để lấy tiền Rupiah của Indonesia (Irs).

Công ty mẹ Thụy Sĩ có thể giao dịch với một ngân hàng thương mại ở Indonesia. Trong bất cứ trường hợp nào WWC Thụy Sĩ cũng gởi Sfs trong một ngân hàng Thụy Sĩ vào tín dụng của ngân hàng Indonesia. Trái lại, ngân hàng Indonesia cho chi nhánh Indonesia vay Irs. Vào thời hạn thỏa thuận ngân hàng Indonesia sẽ trả lại số Sfs và chi nhánh trả lại Irs.

Bạn có thể thấy rằng trong thí dụ này đồng Rupiahs Indonesia được vay và trả ở Indonesia và đồng Frăn Thụy Sĩ được vay và trả ở Thụy Sĩ; Điều này xóa được nhu cầu sử dụng các thị trường ngoại hối. Như vậy, những chi phí ngoại hối có thể tránh được trong lúc cả hai bên đều đạt được một loại ngoại tệ mà họ cần.

Chúng ta vừa nói đến những trao đổi chéo như những phương pháp giảm rủi ro chuyển đổi và tăng vốn. Ngoài ra còn có nhiều cách thông thường khác để tăng vốn.

Tăng nguồn vốn và đầu tư.

Khi một công ty muốn tăng vốn, ban quản lý tài chính phải đưa ra nhiều quyết định. Để giảm chi phí, các trưởng phòng tài chính không ngừng khai thác sử dụng việc trao đổi chéo tỉ suất lãi và trao đổi chéo tiền tệ. Vì đây là những vấn đề mới mẻ và đang được chú ý, chúng ta sẽ xét nó riêng biệt.

Những quyết định.

* Vốn cổ phần (*equity capital*): Vốn tạo ra bởi việc bán cổ phần chung, thể hiện quyền sở hữu của công ty.

* Vốn nợ (*debt capital*): Vốn tạo ra do bán trái phiếu, thể hiện nợ của công ty.

1. Loại tiền tệ mà trong đó vốn sẽ được xây dựng.

2. Ước lượng lâu dài về ưu điểm hoặc nhược điểm của loại tiền tệ đó.

3. Xem thử nên xây dựng một phần hay toàn bộ nguồn vốn bằng việc bán cổ phần (*equity*) thay vì nợ.

4. Nên vay tiền từ (a) một ngân hàng thương mại bằng số tiền vay

bình thường; (b) một ngân hàng với tư cách một bộ phận trao đổi chéo như đã nói trên; (c) một công ty khác với tư cách một bộ phận trao đổi chéo hoặc khác nữa; (d) một bộ phận khác của WWC; hoặc (e) từ một nhã ý trong một trong những thị trường vốn thế giới, chẳng hạn ở New York hay những thị trường trái phiếu Châu Âu (Eurobond Markets).

5. Nếu quyết định sử dụng một trong những thị trường vốn thế giới, các nhà quản lý phải tính toán xem trong thị trường nào họ có thể đạt được những mục tiêu với chi phí thấp nhất. WWC có thể tìm hiểu trong số những thị trường nội địa ở những trung tâm đa dạng như New York, London, Paris Zurich, Bahrain, Singapore, Tokyo và quần đảo Caynan. Họ có thể thử những thị trường quốc tế hay những thị trường kiểu tiền tệ Châu Âu, trái phiếu Châu Âu hoặc những nơi khác.

6. Công ty cần bao nhiêu tiền, trong bao lâu. Ví dụ, nếu công ty đang bước vào một thị trường hoặc một sản phẩm mới, có lẽ cần một thời gian giới thiệu sản phẩm, xây dựng nhà xưởng hay bất cứ cái gì và lúc này việc kinh doanh cần một số vốn lớn hơn công ty có thể cấp được.

7. Có những nguồn tài chính nào khác không. Thí dụ, nếu công ty đang hình thành hoặc mở rộng một hoạt động liên doanh, người liên doanh có thể là một nguồn tài chính lớn. Hoặc nếu công ty đi vào một nước hoặc một vùng đang cần kỹ thuật, kinh nghiệm quản lý của WWC hoặc cần tạo ra những việc làm mới, chính phủ có thể là nguồn tiền tệ lãi suất thấp.

Trong những tình trạng đó, công ty cũng có thể đàm phán việc giảm thuế hoặc thời hạn miễn thuế [1](Taxholiday).

Để đạt được kết quả lạc quan từ những quyết định trên công ty cần có thông tin chính xác, cập nhật. Đồng thời cũng nên giữ những mối quan hệ tốt, thường xuyên với các quan chức ngân hàng quốc tế và các nhà quản lý tài chính ở các công ty khác.

Chúng ta vừa mới đề cập đến những nguồn tài chính từ bên ngoài, tức là những nguồn tài chính ngoài những hoạt động của công ty. Dĩ nhiên, một công ty thành công sẽ cấp phát vốn cho nội bộ, nhưng vấn đề đó không được bàn đến ở đây.

---

[1] Thời hạn miễn thuế: là một giai đoạn sau một lần đầu tư mà chính phủ chấp nhận không đánh thuế những hoạt động, lợi nhuận hay quản trị của công ty.

Trao đổi chéo tỷ suất lãi:

Trao đổi chéo tỉ suất lãi là một sản phẩm mới đây và là sự phát triển của trao đổi chéo tiền tệ mà được dự định như một kiểu buôn chứng khoán giữa các thị trường tiền tệ. Trao đổi chéo tỉ suất lãi chính là một hình thức buôn chứng khoán nhưng giữa các thị trường có lãi suất cố định và lãi suất thả nổi. Một cuộc trao đổi chéo lãi suất ở hình thức cơ bản nhất của nó, không khác gì một sự trao đổi giữa hai bên có dòng lãi suất vay tiền được tạo ra trong hai thị trường này- cố định để thả nổi và thả nổi để cố định, kết quả là mỗi bên đạt được yêu cầu mà họ cần và với một tỉ suất hấp dẫn hơn.

Trao đổi chéo "vani trơn" được ngân hàng làm trung gian. Trong một cuộc trao đổi chéo "vani trơn" tiêu biểu, một tập đoàn cấp BBB Mỹ được đi đôi với một ngân hàng nước ngoài cấp AAA. Tập đoàn BBB muốn vay tiền với lãi suất cố định nhưng những tỉ suất cao gắn liền với cấp thấp của nó không khuyến khích việc đó. Tuy nhiên, công ty có thể vay ở thị trường tỉ suất thả nổi. Ngân hàng nước ngoài AAA muốn vay với tỉ suất thả nổi vì tài sản của nó gắn chặt với LIBOR. Ngân hàng thường trả cho LIBOR để vay được các khoản tài chính. Cũng có thể vay với những lãi suất cố định tốt hơn những lãi suất cố định mà tập đoàn có thể đạt được.

Khi việc trao đổi chéo được sắp xếp, ngân hàng vay với những tỉ suất cố định ở thị trường trái phiếu Châu Âu và tập đoàn BBB vay với những tỉ suất thả nổi. Với việc này được thực hiện, cả 2 bên trao đổi chéo những tỉ suất lãi cho từng vốn vay của họ. Tập đoàn thuyết phục ngân hàng thực hiện việc này bằng giảm tỉ suất thả nổi cho ngân hàng xuất LIBOR - 0,25 phần trăm. Ngược lại, ngân hàng cho tập đoàn BBB 1 tỉ suất cố định tốt hơn tỉ suất mà tập đoàn tự kiếm được. Dưới đây là một ví dụ có đánh số mang tính giả thuyết.

Giả sử công ty BBB có thể vay lãi suất 12,5%.

1. Ngân hàng AAA phát hành loại tiền vay lãi suất cố định 11%.

2. Công ty BBB giao dịch với thị trường tỉ suất thả nổi với LIBOR + 0,5 %.

3. Công ty BBB trao đổi chéo tỉ suất thả nổi với ngân hàng với LIBOR - 0,25%.

4. Ngân hàng AAA trao đổi chéo lãi suất cố định 11% với công ty BBB.

Net result: Công ty BBB tiết kiểm 150 điểm cơ bản và chuyển 75

điểm cho ngân hàng AAA; ngân hàng tiết kiểm 25 điểm cơ bản theo giá thả nổi thông thường.

Có chín thuận lợi cơ bản cho việc trao đổi chéo tỉ suất lãi. Trước tiên, việc trao đổi chéo khiến tập đoàn có thể uyển chuyển chuyển giá thả nổi sang giá ấn định và ngược lại.

Thứ 2: Có thể tiết kiệm tỉ suất như đã nói. Thứ 3, việc trao đổi chéo có thể dựa vào nợ chưa trả và như vậy có thể tránh số thuế gia tăng. Thứ 4, trao đổi chéo tạo ra nhiều nguồn tài chính. Thứ 5, trao đổi chéo là giao dịch tư nhân. Thứ 6, không có những yêu cầu về đăng ký hay báo cáo SEC. Thứ 7, hợp đồng trao đổi chéo rất đơn giản và rõ ràng. Thứ 8, các đại lý giá cả, chẳng hạn Moody và S & P đứng ra làm trung gian ở vị trí tích cực cho việc trao đổi chéo kết hợp. Thứ 9, sự đánh thuế đối với trao đổi chéo rất đơn giản, bởi vì không có những loại thuế đánh trên những khoản thanh toán lãi suất cho các thành viên trao đổi chéo ở nước ngoài, và chi phí lãi suất của người trả giá ấn định được xem như một giao ước giá ấn định.

Điều trở ngại duy nhất đối với sự trao đổi chéo là một thành viên trao đổi chéo không thể thực hiện thanh toán được theo thỏa thuận cho thành viên trao đổi chéo khác.

Tác động của việc trao đổi chéo đối với các thao tác quản lý tài chính rất lớn. Có thể thấy trước là các tập đoàn sẽ sử dụng trao đổi chéo để ghép tài sản với các khoản thuế phải trả và bảo vệ những đầu tư vào tài sản vốn như nhà xưởng, thiết bị, khỏi những biến động lãi suất giá thả nổi. Các tổ chức tài chính cũng xem trao đổi chéo như một cách để ghép những khoản nhận (tiền vay) Với những khoản thuế phải trả.

Nhiều tập đoàn và các tổ chức tài chính đã tham gia trao đổi chéo. Chẳng hạn, Tập đoàn Greyhound đã tham gia trao đổi chéo 80 triệu USD với ngân hàng Bank of America (3 lần) và Goldman Sach (1 lần) các công ty Transamerica, ITT Finaneial, Great Western Financial Corporation và Consumer Power Compceny cũng đã tham gia trao đổi chéo.

Việc sắp xếp trao đổi chéo rất có lợi. Lệ phí cho việc sắp xếp trao đổi chéo gồm khoản chi 0,5% đối với người trả giá cố định, 1,87% như một số tiền lãi trái phiếu Châu Âu (Furobond) và 0,125% như chi phí trái phiếu Châu Âu tiêu chuẩn. Như vậy, chi phí trung bình toàn bộ là 2,5% hay 2,5 triệu USD với trung bình 100 triệu USD trong một giao dịch 7 năm. Những ngân hàng đầu tư hàng đầu trong lĩnh vực sắp xếp

trao đổi chéo là First Boston Corporation, Goldwan Sachs & Co., Morgan Stanley & Co., Solomon Brothers, và Lehwan Brothers Keclin Loch. Những ngân hàng ngoại thương hàng đầu trong lĩnh vực này là Morgan Guaranty Trust, Citicorp, Bankers Trast, Manufacturery Manover Trust và Continental Illinois. Sự khác nhau giữa hai nhóm này là các ngân hàng đầu tư khác chú trọng vào chuyên môn trái phiếu châu Âu và mạng lưới các bên cộng tác của họ, trong khi các ngân hàng thương mại nhấn mạnh sự chiếm lĩnh thị trường của họ.

"Trao đổi chéo tổng hợp" có hoặc không có ngân hàng làm trung gian: "Trao đổi chéo" tổng hợp được tạo ra bởi việc sử dụng những thị trường lãi suất trả sau (kỳ hạn) để ấn định giá thả nổi hoặc ngược lại. Chẳng hạn, một công ty có số nợ giá thả nổi có thể ấn định chi phí lãi suất bằng việc bán, hay chính xác hơn là rút ngắn những hợp đồng lãi suất trả sau. Bây giờ, nếu lãi suất tăng, công ty phải trả nhiều hơn số nợ giá thả nổi của họ, nhưng họ sẽ thu lợi trong hợp đồng kỳ hạn để bù lại việc thanh toán lãi suất cao hơn.

Đi theo một hướng khác. Giả sử công ty có số nợ giá ấn định và muốn thả nổi giá. Họ sẽ mua tiền tệ châu Âu thả nổi hoặc hợp đồng ngân khố. Trong trường hợp này, nếu lãi suất giảm công ty bị mắc kẹt vào số tiền vay giá ấn định ban đầu mà theo đó các khoản thanh toán lãi suất vẫn giữ cùng mức cao hơn đó. Tuy nhiên khi lãi suất hạ các hợp đồng kỳ hạn sẽ tăng và các khoản thanh toán cố định sẽ được bù lại bằng lợi nhuận kỳ hạn.

Trao đổi chéo tiền tệ: các công ty sử dụng các thị trường trao đổi chéo tiền tệ khi họ cần xây dựng vốn bằng một loại tiền tệ phát hành bởi một nước mà trong đó họ không nổi tiếng và phải trả lãi suất cao hơn so với một công ty vay mượn địa phương hoặc nổi tiếng hơn. Ví dụ, một công ty loại trung bình của Mỹ có thể cần đồng Fran Thụy sỹ (SFS) nhưng dù đó là công ty mạo hiểm tín dụng, nó vẫn không nổi tiếng ở Thụy Sĩ.

Nếu một ngân hàng hay một bên môi giới có thể ghép nó với một công ty Thụy Sĩ cần tiền USD việc trao đổi chéo sẽ diễn ra như sau. Công ty Mỹ sẽ vay USD ở Mỹ nơi nó được biết đến nhiều và có thể đạt được lãi suất thấp. Công ty Thụy sỹ sẽ vay SFS ở Thụy sĩ với cùng một lý do. Rồi họ trao đổi chéo hai loại tiền tệ và phục vụ tiền vay cho nhau; tức là công ty Thụy Sĩ sẽ trả nợ bằng USD trong lúc công ty Mỹ trả nợ bằng SF.

BÁN KHÔNG CÓ TIỀN:

Một số nước cần hàng hóa và các sản phẩm mà họ không có loại tiền tệ chuyển đổi được để trả. Dù sao điều đó đã không ngăn chặn các nỗ lực của nhiều nhà cung cấp khi bán cho họ. Những nước như thế thường là những nước kém phát triển và có nhiều dị đồng trong giao dịch.

Dù cho những khác biệt này, vẫn cần thiết tận dụng việc trao đổi hàng (*barter*) buôn bán song phương, sự đền bù, cùng sản xuất và những phương pháp để bán cho các LDC.

Thương mại song phương *(Comunter trade)*: Những nỗ lực của các nước LDC nhằm đạt được hàng hóa và dịch vụ của DC bằng việc buôn bán hàng LDC.

Thương mại song phương thường liên quan đến hai hợp đồng hoặc nhiều hơn, một hợp đồng cho việc mua sản phẩm hay dịch vụ của DC và một hoặc nhiều hơn cho việc mua sản phẩm hoặc dịch vụ của LDC. Một nghiên cứu của Mitsui đưa ra 6 loại hình thương mại song phương chúng được gọi là:

1. Mua song phương.
2. Trừ bù hàng hóa.
3. Trao đổi hàng.
4. Chuyển nhượng (Switch)
5. Bù đắp và
6. Những dàn xếp thanh toán.

Ở một mức độ lớn hơn hoặc nhỏ hơn, tất cả đều liên quan đến sự trao đổi hàng hóa, sản phẩm hoặc dịch vụ của LDC để lấy tiền DC khan hiếm. Nó có thể đơn giản đối với chỉ hai nước hoặc hai công ty và rất phức tạp khi cần đến nhiều nước, nhiều công ty, nhiều loại tiền tệ và hợp đồng.

Mua hàng song phương: Trong những trường hợp mua hàng song phương, hàng hóa được cung cấp bởi LDC không được sản xuất bởi DC hoặc không phải từ hàng hoặc sản phẩm nhập khẩu từ DC. Một thí dụ của việc mua hàng song phương là sự sắp xếp của Pepsico với USSR (Liên Xô).

Pepsica bán cho USSR nước giải khát được đóng chai và bán ở nước đó đổi lại, Pepsico có được quyền xuất khẩu rượu Vodka để bán ở các

nước phương Tây.

Trừ bù hàng hóa *(Compensation).* Những giao dịch như thế này đòi hỏi việc thanh toán bởi LDC bằng các sản phẩm được sản xuất bởi thiết bị DC. Các sản phẩm được sản xuất ở LDC bởi các thiết bị DC được chở đến DC để thanh toán cho thiết bị đó. Công ty International Harvester có một thỏa thuận trừ bù hàng hóa với BaLan về máy kéo. Ba Lan trả bằng các phụ tùng mà International sử dụng trong nhà máy sản xuất dây chuyền ở Anh của họ.

Trao đổi hàng *(Barter).* Trao đổi hàng là hình thức thương mại cổ xưa và là loại thương mại song phương đơn giản nhất. LDC gởi sản phẩm đến DC và đồng thời nhận lượng sản phẩm bằng giá trị được gửi từ DC.

Chuyển nhượng (Switch). Thông thường hàng hóa do LDC gửi không dễ sử dụng hoặc bán được. Lúc đó một bên thứ ba được đưa vào để sử dụng chúng. Quá trình này gọi là thương mại chuyển nhượng *(Switch trading)*

Bù đắp (offset) . Hình thức offset xảy ra khi nước nhập khẩu cần một số vật liệu, phụ tùng hay các dây chuyền phụ cho một sản phẩm được bán ở thị trường nội địa. Nhà xuất khẩu có thể hợp tác hoặc đầu tư hoàn toàn vào việc xây dựng nhà máy sản xuất phụ tùng và thiết bị dây chuyền ở nước nhập khẩu.

Những dàn xếp thanh toán. Những dàn xếp thanh toán này được sử dụng để thực hiện việc trao đổi sản phẩm trong một khoảng thời gian nhất định. Khi khoảng thời gian đó kết thúc khoản dư còn lại phải được thanh toán bằng việc mua thêm hàng hoặc được giải quyết bằng việc trả tiền mặt. Ngân hàng hay người môi giới đóng vai trò trung gian, tạo điều kiện cho việc giải quyết các khoản thanh toán bằng cách tìm thị trường cho hàng hóa được mua song phương hoặc bằng cách đổi hàng hóa hoặc số tiền mặt thanh toán thành các sản phẩm mà nước đó cần với số thặng dư.

Tầm quan trọng của thương mại song phương. Thông thường, những hợp đồng thương mại song phương và sự thực hiện chúng không được công bố. Trên thực tế, các bên thường thích giữ bí mật vì những lý do cạnh tranh và không đặt ra những tiền lệ cho các thương vụ trong tương lai, vì thế những ước lượng về mức độ thương mại song phương rất khác nhau. Bộ thương mại Mỹ ước lượng rằng khoảng 20 đến 30% thương mại thế giới bây giờ thuộc một hình thức thương mại song phương nào đó và tỉ lệ có thể đạt 50% trong 15 năm nữa.

Không cần biết con số ước lượng nào gần với sự thật nhất, giá trị của thương mại song phương rất lớn. Hãy áp dụng bất cứ con số ước lượng nào ở trên vào khối lượng 2,5 ngàn tỉ USD của thương mại thế giới, kết quả sẽ rất lớn.

Những vị trí của chính phủ Mỹ trong thương mại song phương. Chúng tôi dùng chữ "vị trí" bởi vì nhiều tổ chức khác đối lập nhau và Quốc hội cũng mâu thuẫn với chính nó. Bộ ngân khố thẳng thừng phản đối thương mại song phương, Bộ thương mại lại giúp các công ty tham gia vào việc đó, và Ngân hàng xuất nhập khẩu không có chính sách nào giải quyết việc này. Trong Quốc hội, Luật lệ được đưa ra vừa nhằm hạ màn thương mại song phương vừa khuyến khích thương mại song phương cho những mặt hàng nông nghiệp thặng dư của Mỹ.

Vị trí của những chính phủ khác trong thương mại song phương. Các chính phủ của hầu hết các nước LDC (các nước kém phát triển hơn) vừa khuyến khích vừa yêu cầu thương mại song phương, tuy nhiên các nước công nghiệp hóa như Úc và Tân Tây Lan cũng làm như vậy. Không có quốc gia nào cấm thương mại song phương.

Những vấn đề song phương: Những vấn đề song phương về hàng hóa đến từ phía LDC.

Các giao dịch thương mại song phương là chất lượng sản phẩm và uy tín giao hàng. Nói chung, có hai cách mà DC (các nước phát triển) đang đối phó với những vấn đề này.

Giải pháp thứ nhất là một tổ chức thứ ba đáng tin cậy sẽ kiểm tra hàng hóa trước khi chúng rời nhà máy LDC.

Một giải pháp thứ nhì đang rất phổ biến. Hệ thống ngân hàng EDC đang phát triển và phía thương mại song phương DC không ngừng tranh thủ sự bảo đảm chất lượng và sự giao hàng từ một ngân hàng ở nước LDC. Một khi sự bảo đảm đó đạt được ngân hàng sẽ quan tâm nghiêm chỉnh dây chuyền sản xuất sản phẩm để tránh đi đến việc trao đổi ngoại thương trong trường hợp chất lượng và sự giao hàng không đúng với hợp đồng.

Những phương hướng mới: Không phải thương mại song phương nào cũng đều diễn ra giữa các nước DC và LDC. Vào năm 1982 có quan hệ thương mại cà phê Angola đối lưu với các thiết bị xô viết, các nước đang phát triển thường có những thỏa thuận khuyến khích thương mại lẫn nhau, chẳng hạn thương mại giữa Achentina và Braxin, giữa các nước thành viên ASEN.

Sự hợp tác công nghệ: là mối quan hệ lâu dài giữa các công ty DC và các nhà máy LDC mà trong đó một phần hay toàn bộ việc sản xuất được thực hiện trong nhà máy của LDC.

Sự hợp tác công nghệ được LDC ủng hộ đòi hỏi những mối quan hệ lâu dài với một phần hay toàn bộ việc sản xuất được thực hiện ở LDC. Một phần những sản phẩm tạo ra được bán ở các nước DC và thế giới thứ 3.

Một tác giả tên Ronalcde hay nói về những phương pháp hợp tác công nghệ như sau.

1. Liên doanh: Hai hay nhiều công ty kết hợp tài sản để hình thành một tổng thể kinh tế mới mẻ và riêng biệt, họ sẽ cùng nhau quản lý, hưởng lợi nhuận và chịu thua lỗ.

2. Đồng sản xuất và chuyên môn hóa nhà máy trong các nước LDC sản xuất những phụ tùng được thỏa thuận vào đó của một sản phẩm trong lúc một công ty trong DC sản xuất thường phụ tùng khác. Sản phẩm lúc này được ráp lại ở cả hai nơi để mang ra thị trường mới.

3. Hợp đồng phụ. Nhà máy LDC sản xuất một sản phẩm theo qui cách của công ty DC đưa ra và mang sản phẩm đến công ty DC để công ty này đưa nó vào thị trường.

4. Cấp giấy phép. Các bên LDC và DC tham gia vào một hợp đồng giấy phép qua đó xí nghiệp LDC sử dụng kỹ thuật của DC để sản xuất một sản phẩm. Công ty DC được trả phí bản quyền giấy phép bằng tiền hoặc bằng sản phẩm. (Phương pháp sau được ưa chuộng hơn ở các nước LDC).

5. Những nhà máy chuyển giao chìa khóa. Bên DC chịu trách nhiệm xây dựng toàn bộ nhà máy, khai trương, đào tạo nhân viên LDC và chuyển chìa khóa cho bên LDC. Dĩ nhiên, LDC muốn trả bằng những sản phẩm của nhà máy mới này.

Có hai mối đe dọa cho thương mại song phương và hợp tác công nghệ. Thứ nhất là LDC không có dư tiền tệ cứng đổi được để mua những gì nó cần từ DC. Từ đó kéo theo trở ngại thứ hai đó là nỗ lực của LDC để đổi hàng hóa lấy tiền.

TRUNG TÂM TÀI CHÍNH QUỐC TẾ

Một số phát triển mới đang thúc đẩy các công ty chú ý nhiều hơn vào việc quản lý tài chính. Quản lý tài chính quốc tế đã trở nên ngày càng khác biệt hơn so với quản lý tài chính quốc nội trong nhiều công

ty như thế, hoạt động tài chính đã trở thành một trung tâm thu lợi nhuận và không còn đơn thuần là một dịch vụ. Một vài phát triển mới là (1) giá hối đoái thả nổi, mà sự biến động của nó đôi khi rất mong manh; (2) FASB 52 đòi hỏi việc chuyển đổi tài sản, các khoản nợ, chi và thu từ ngoại tệ sang tiền tệ của công ty; (3) sự phát triển của một số thị trường ngoại hối và vốn nơi một WWC kiếm được những lãi suất thấp hơn và những tỉ giá tiền tệ tốt hơn; (4) Tỉ lệ lạm phát khác nhau và thay đổi từ nước này sang nước khác; (5) những tiến bộ trong hệ thống quản lý tiền tệ bằng điện tử; và ý thức của các nhà quản lý tài chính rằng thông qua việc quản lý mới về các cán cân tiền tệ bị trì hoãn tạm thời của các đơn vị WWC họ có thể tăng được hiệu quả và lợi nhuận của công ty. Các WWC đã thành lập các trung tâm tài chính quốc tế.

Các trung tâm tài chính quốc tế giải quyết hầu hết hay toàn bộ các giao dịch tài chính quốc tế cho tất cả các đơn vị của một WWC.

Những tỉ giá hối đoái thả nổi, không ổn định.

Một trung tâm tài chính quốc tế có thể lợi dụng những tỉ giá hối đoái để mang lại tiền cho WWC bằng nhiều cách. Nó có thể biết những loại tiền tệ nào dễ trượt giá, tránh vay các loại tiền tệ mất giá và tăng tối đa số tài sản ngắn hạn bằng những loại tiền tệ mạnh. Đây là lối quản lý tiếp xúc tiền tệ.

FASB 52:

Nguyên tắc này giới thiệu khái niệm về "Tiền tệ chức năng". Tức là loại tiền tệ chiếm ưu thế của môi trường kinh tế của mỗi công ty WWC. Nếu tiền tệ chức năng là tiền địa phương (ví dụ, Fran Pháp cho công ty Pháp). FASB 52 cho phép những chuyển đổi để luân chuyển đến bộ phận tài chính về đối kê biểu của công ty mẹ, điều này khó thấy và được ưa chuộng hơn việc để chúng vào báo cáo lỗ lãi như FASB và yêu cầu. Tuy nhiên, tốt hơn nên giảm tối thiểu những thay đổi lớn trong tài sản và trung tâm tài chính quốc tế sẽ đơn giản hóa việc này bằng ba cách.

1. Thương mại nội bộ công ty. Những giao dịch tài chính loại này có hình phễu xuyên suốt trung tâm. Nó trừ hao những vị trí mở cho mỗi công ty chi nhánh.

2. Vay mượn. Trung tâm nhanh chóng chỉ định những tài sản và các khoản thu nhập không bền mà không thể trừ hao được. Nó có thể vay hay cho vay bằng loại tiền tệ thích hợp để bảo hiểm các vị trí này.

3.Tự bảo hiểm tiền tệ. Các vị trí khác không được trừ hao thì có thể được bảo hiểm. Trung tâm có thể thực hiện việc này một cách nhanh chóng và có hiệu quả.

Các thị trường hối đoái và vốn:

Như vất cứ một công ty nào, một WWC đôi lúc cần tạo vốn. Không như hầu hết các công ty trong nước, nó cần trao đổi tiền tệ. Với sự gia tăng của các thị trường hối đoái và vốn, trung tâm tài chính quốc tế nên cố vấn và hướng dẫn công ty mẹ cũng như các chi nhánh nơi đâu có thể tạo vốn và đổi tiền với chi phí thấp nhất.

Tỉ lệ lạm phát

Lạm phát thường tăng giảm, khi nó tăng ở nước này thì nó giảm ở nước khác. Trung tâm tài chính quốc tế nên hiểu rõ những khuynh hướng này để thông báo và chỉ dẫn hệ thống WWC cách bảo vệ tài sản và lợi nhuận khỏi sự xói mòn tiền tệ và những rủi ro kinh tế chính trị khác.

Quản lý tiền tệ bằng điện tử.

Quản lý tiếp xúc tiền tệ đang được đơn giản hóa. Kỹ thuật mới đang cho phép sự phát minh ra những mạng lưới toàn cầu nhằm giúp các công ty chuyển tiền bằng điện tử. Trung tâm tài chính quốc tế nên đánh giá và sử dụng tối đa những hệ thống đang phát triển này. Một số hệ thống này là Hệ thống chuyển tiền điện tử (Electronic Frends Transfer Networld), Tổ chức viễn thông tài chính ngân hàng quốc tế (Society For World wide Interbank Financial Tele-communications), Hệ thống thanh toán tự động (Clearing House Automated Payment System) và tổ chức chuyển thanh toán ngân hàng quốc tế (Clearing House Interbank Payments Transfer)

Những chức năng khác của trung tâm tài chính quốc tế.

Những điều nói trên chỉ là một vài chức năng của một trung tâm tài chính quốc tế. Sau đây là vài chức năng khác nữa.

1. Giải quyết lập danh đơn. Trong nước và nước ngoài. Trung tâm có thể đưa ra những quyết định phức hợp về việc tài trợ thương mại quốc tế giữa các đơn vị WWC những người cung cấp bên ngoài. Tất cả những dữ kiện về xuất và nhập khẩu đều có thể được chuyển thông

việc sử dụng các nhóm kiểm tra trong tất cả các khâu chức năng, không chỉ trong khâu sản xuất.

Một hôm, các nhân viên trực điện thoại nhận được lời than phiền của những người gọi tới từ bên ngoài, vì thế họ tham khảo ý kiến của các công nhân. Những người này xác nhận những lời tạn phiền đó là đúng. Rồi, họ nghiên cứu thấy trung bình phải mất 7,4 giây để trả lời một cú điện thoại. Họ gọi cho công ty điện thoại, công ty báo cho họ biết tiêu chuẩn của nó chỉ có 3 giây. Nhóm chất lượng lúc đó sẽ bàn luận để tìm cách đạt được tiêu chuẩn 3 giây đó.

Những vấn đề về việc thực hiện hệ thống vừa đúng lúc của Nhật.

Nhiều nhà sản xuất Mỹ đã đổ xô vào Nhật để nghiên cứu về "phép mầu" vừa đúng lúc (JIT) và đã lầm lẫn sao chép từng phần của nó mà không hiểu rằng đó là một tổng hệ thống bao gồm quản lý nguyên vật liệu, nhân lực, và những mối quan hệ với các nhà cung cấp. Một khó khăn khác là sự khác biệt về quan điểm (áp lực văn hóa) giữa các giám đốc Nhật và Mỹ. Các giám đốc Mỹ vẫn đánh giá cao việc chuyên môn hóa các chức năng của công nhân dựa trên hệ thống khoa học quản trị của Taylor. Một hệ thống dựa trên các biện pháp khoa học qui định sự phân chia công việc nhờ vào đó mà kế hoạch được các giám đốc đề ra và việc thực hiện kế hoạch được các thanh tra và công nhân thi hành. Hệ thống này trái ngược với những nguyên tắc của các nhóm chất lượng:

1. Những khả năng đưa ra quyết định và giải quyết vấn đề của công nhân. Những người Mỹ, mong muốn những kết quả nhanh chóng, đã thất vọng khi các nhóm chất lượng không thể cho họ những giải quyết tức thì cho việc cải tiến phong tục không bảo đảm thuê mướn lâu dài cũng làm khó khăn cho công ty trong việc thực hiện JIT lâu dài.

HỆ THỐNG KHOA HỌC QUẢN TRỊ CỦA TAYLOR.

Những vấn đề của JIT

Các chuyên gia về sản xuất của Mỹ cũng nhận thấy rằng JIT cũng có các vấn đề của nó.

1. JIT bị hạn chế trong các hoạt động tạo ra một loại phụ tùng lập dị lập lại bởi vì nó là một hệ thống công bằng, có nghĩa, tất cả các máy vận hành được thiết kế để tạo ra cùng một số lượng các phụ tùng. Tuy nhiên, như Westinghouse đã thấy khi tham quan nhà máy Mitsubishi,

qua trung tâm, nơi xác định những loại tiền tệ nào sẽ được sử dụng và cách tài trợ thương mại.

2. Giúp đỡ chi nhánh có tiền tệ yếu:

Một chi nhánh có tiền tệ yếu có thể gặp khó khăn trong việc nhập khẩu. Bằng cách đặt nó vào dây chuyền thương mại, trung tâm có thể sắp xếp việc tài trợ cho chi nhánh đó.

3. Củng cố những hệ thống thông báo đánh giá và bộ phận trực thuộc.

Trung ương có khả năng độc đáo trong việc hiểu và lý giải hiệu suất của các bộ phận trực thuộc củng cố ở các nước trên thế giới. Những điểm khác biệt vốn có càng trở nên dị biệt hơn bởi những tỉ giá hối đoái bất ổn, những tỉ lệ lạm phát khác nhau, những luật lệ về thuế, luật thanh toán khác nhau, những chính sách về giá chuyển khoản và hàng loạt các yếu tố môi trường. Những quy định của WWC về định giá chuyển khoản, về việc chọn một công ty lép vốn này hay một công ty lép vốn kia để cạnh tranh dành hợp đồng hay về việc trợ vốn cho một công ty lép vốn nào đó cũng làm cho những việc đánh giá hiệu suất trở nên phức tạp. Trung tâm tài chính quốc tế có thể giúp đỡ những đánh giá trên.

Một loại trái khoán hấp dẫn từ Toyota.

Suốt năm 1986, Toyota, nhà sản xuất ô tô lớn nhất của Nhật mặc dù rất dư giả về tiền mặt nhưng vẫn bắt đầu kinh doanh loại trái khoán (tiền yên có thể chuyển đổi được) lớn chưa từng thấy ở Nhật. Trong một lần thành công. Toyota đã thu được 200 tỉ yên (khoảng 1,23 tỷ đô la Mỹ), nhiều gấp 2 lần so với số tiền mà bất kỳ công ty Nhật nào khác có thể thu được bằng cách này.

Tại sao?

Là một công ty cổ phần công nghiệp vững mạnh nhất của Nhật, Toyota có khả năng dành được những giá cả hời nhất và những trái khoán có thể chuyển đổi với tỉ lệ lãi suất 1,7% (mức lãi suất bình thường của các công ty khác vào khoảng 2,5%).

Toyota đã tái đầu tư 200 tỉ yên đó vào các phương tiện tài chính nhờ vào giá hời hơn mà nó phải trả và do đó nó đã thu lợi được nhiều hơn so với việc sản xuất và bán ô tô. Ở Nhật tập quán này được gọi là Zaitekw hay "Kỹ thuật tài chính" và rất nhiều công ty khác đã và đang thực hiện. Theo 10 công ty thu lợi nhiều nhất từ Zaitekw nó chiếm

khoản ít nhất 1 phần 3 lợi nhuận chưa tính thuế trong nửa năm đầu 1986. Đối với Nissan, Zaitekw là sự khác biệt giữa lợi nhuận và thua lỗ. Nhưng không phải tất cả những nhà thực hiện phương pháp Zaitekw đều điêu luyện như Nissan nhiều người đã thua lỗ vì nó.

TÓM LƯỢC.

Trong những năm gần đây, quản trị tài chính đã trở nên quan trọng đến nỗi vài WWC đã xem nó như trung tâm của lợi nhuận. Quản trị tài chính không chỉ còn là một dịch vụ nữa. Lợi nhuận hay tổn thất hối đoái của những hóa đơn trả hay nhận ngay khi tới hạn của tài sản và nợ nần đều có thể làm thay đổi cơ bản đến bảng khai lợi nhuận và bảng quyết toán.

Chương này cũng đề cập một cách ngắn gọn về việc nâng và đầu tư vốn cũng như những phương pháp giải quyết mà ban quản trị tài chính phải thực hiện đối với những hoạt động đó. Những loại phương pháp giải quyết khác được áp dụng nếu một công ty muốn giao dịch với một khách hàng có ít hay không có đồng tiền chuyển đổi. Trường hợp này liên quan đến một hình thức thương nghiệp hàng đổi hàng hay hợp tác công nghiệp nào đó.

Những trung tâm (thương mại) tài chính quốc tế khá mới mẻ và ngày càng quan trọng. Chúng tiêu biểu cho một nhận thức ngày càng phổ biến rằng quản trị tài chính là trung tâm lợi nhuận tiềm tàng.

Mục tiêu của chương này không phải để nhận dạng tất cả các vấn đề của quản lý tài chính hay những phương tiện và thủ tục để giải quyết những vấn đề đó mà để giới thiệu với các bạn đề tài này, để giúp bạn hiểu rằng doanh nghiệp quốc tế có nhiều vấn đề về tài chính hơn doanh nghiệp thuần túy nội địa và để khẳng định với các bạn rằng hầu hết các vấn đề đó đều có thể giải quyết được.

Thật thế, những vấn đề đó không chỉ được giải quyết mà trong một vài trường hợp chúng còn được biến đổi thành những thuận lợi cho công ty.

Vài công ty lớn của Nhật có khả năng tài chính tín dụng cao đến nỗi họ có thể mượn tiền với tỉ lệ lãi suất thấp hơn hầu hết các công ty khác của Nhật. Do đó họ có thể vay tiền rồi cho vay lại để thu lợi. Người Nhật gọi quá trình này Zaitekw, có nghĩa là "Kỹ thuật tài chính".

Ví dụ 16-1. *Đối tác.*

Một công ty Mỹ và một tổ chức ngoại thương của Liên Xô (FTO) đã đạt thỏa thuận về tất cả các mặt kỹ thuật của sản phẩm mà công ty muốn bán và Liên Xô muốn mua. Tất cả những vấn đề về giấy

Ví dụ 16-2. *Thương nghiệp hàng đổi hàng.*

Trong kinh nghiệm về thương nghiệp đổi hàng bạn gặp 2 vấn đề nghiêm trọng. Đôi khi chất lượng hàng do bạn hàng LDC cung cấp không đạt quy cách. Trường hợp khác, bạn hàng LDC giao hàng trễ hay chỉ giao một phần.

Bạn sẽ áp dụng hai phương pháp nào để tránh những vấn đề đó trong hợp đồng tới.

Ví dụ 16-3. *Những quyết định của trưởng ban tài chính khi công ty có một số hàng dư tạm thời trong nguồn vốn.*

Bạn là trưởng ban tài chính (CFO) của một WWC. Công ty mẹ có một khoản thặng dư tạm thời trong nguồn vốn. Bạn không đoán trước được nhu cầu hoạt động của số tiền dư, 5 triệu USD đó trong 6 tháng tới. Công ty mẹ sẽ sử dụng số tiền đó bằng những cách nào? Cách sử dụng nào có thể được trong hệ thống WWC?

Những cân nhắc nào giúp bạn đi đến quyết định sử dụng số tiền đó hiệu quả nhất?

Ví dụ 16-4. *Sử dụng số hàng dư tạm thời trong vốn để thu lợi nhuận từ thị trường hối đoái.*

Giả sử quyết định trong ví dụ 18-4 của bạn là sử dụng 5 triệu đô la đó để mua một hay nhiều hơn những hợp đồng mở trong thị trường hối đoái. Hợp đồng đầu tiên bạn dùng 5 triệu đô la Mỹ mua bảng Anh với giá 1,5138 trong 30 ngày.

Công ty của bạn đã mua bao nhiêu Bảng Anh?

Trong 30 ngày khi bạn hết hạn hợp đồng, giá Bảng Anh là 1,5347. Bạn đã làm lợi hay làm mất tiền của công ty? Bao nhiêu (vì mục đích của những ví dụ này, không kể đến tiền hoa hồng).

Ví dụ 16-5. *Thiếu tiền Fran Pháp.*

Sử dụng các yếu tố trong ví dụ 17-5. Bạn quyết định đầu tư 5 triệu USD vào hợp đồng bán Fran Pháp với giá 8.0475 trong 30 ngày. Bạn đã bán bao nhiêu Fran? Trong trường hợp này bạn kết thúc hợp đồng 30 ngày với giá 7.8992. Bạn đã làm lợi hay lỗ cho công ty? Bao nhiêu?

CHƯƠNG 17

NHỮNG HỆ THỐNG SẢN XUẤT

Có một điểm khác biệt độc đáo giữa quan niệm về sản xuất Âu Mỹ và quan điểm về sản xuất của người Nhật. Những người Mỹ cho rằng chứng khoán là tiền xấu xa cần thiết cho việc sản xuất trơn tru hơn nhưng đối với người Nhật chứng khoán hoàn toàn là điều xấu xa.

Shigeo Shingo, trưởng ban cố vấn về chất lượng và năng suất sản xuất Nhật.

Mục tiêu học tập

Trong chương này, bạn sẽ nghiên cứu:

1. Những nỗ lực của người Nhật trong cải tiến chất lượng và hạ giá thành.
2. Những vấn đề về vừa đúng lúc (Just-in-Time - JIT)
3. Việc sản xuất đồng bộ.
4. Những cố gắng của Âu Mỹ trong cải tiến chất lượng và hạ giá thành.
5. Tại sao các công ty đa quốc gia muốn tiêu chuẩn hóa các thủ tục và quá trình sản xuất trên toàn cầu.
6. Những trở ngại trong việc tiêu chuẩn hóa toàn cầu về thủ tục và quá trình sản xuất.
7. Bốn yếu tố chính về hoạt động hiệu quả của hệ thống sản xuất. Vị trí nhà máy, cách bố trí nhà máy, quản lý nguyên liệu sản xuất, và yếu tố nhân lực.
8. Hai loại hoạt động chung cần được thực hiện trong mọi hệ thống sản xuất, hoạt động sản xuất và hoạt động ủng hộ.

9. Vài lý giải tại sao một hệ thống sản xuất cho trước không thể thực hiện như mong muốn.

10. Những hoạt động hỗ trợ chính: Thu mua, bảo trì và chức năng kỹ thuật.

Từ khóa và khái niệm

. Kiểm soát toàn bộ chất lượng (TQC)

. Vừa kịp lúc.

. Vòng chất lượng (những vòng kiểm tra chất lượng)

. Hệ thống quản lý khoa học của Taylor

. Việc bảo quản phòng ngừa (dự kiến)

. Sản xuất đồng bộ.

. Cổ chai

. Hợp lý hóa sản xuất.

. Backwant vertical integration

. Kỹ thuật trung gian

. Kỹ thuật thích hợp

. Những khu chế xuất.

Sự kiện thương mại.

Allen - Bradley và sản xuất với Computer

Mỗi ngày, nhà máy Milwaukee của Allen-Bradley sản xuất khoảng 1000 đến 4000 bộ điều chỉnh cho những động cơ điện. Nhà máy đặt giá cạnh tranh cho sản phẩm đảm bảo sản phẩm sẽ hoạt động, và hứa rằng sản phẩm sẽ sẵn sàng được giao vào ngày sau khi nhận đơn đặt hàng.

Để thực hiện việc đó công ty sử dụng 4 nhân viên kèm theo 26 máy với 180 thành phần để tạo ra 175 kiểu dáng khác nhau của bộ điều chỉnh. Một máy vi tính chính nhận đơn đặt hàng và chuyển các hướng dẫn sản xuất đến các máy computer con, các máy vi tính con này sẽ hướng dẫn các máy sản xuất. Sản phẩm sẽ đi qua 3.500 chặng trong suốt quá trình và khi một sản phẩm không đạt yêu cầu nó sẽ bị loại ra và hệ thống sẽ tự động tạo ra một cái mới để đơn đặt hàng sẽ được hoàn tất vào cuối ngày. Kích cỡ của lô hàng chỉ là một.

Nhà máy này được chế tạo nhằm hạ giá thành sản phẩm vì những nhà sản xuất Âu Châu đã chiếm một phần thị trường nội địa của Allen -

Bradley. Mặc dù chủ tịch công ty nói rằng đó là một trong kế hoạch xây dựng thương nghiệp quốc tế của ông. Kế hoạch đã thành công như thế nào? Công ty không chỉ cạnh tranh về giá cả với các nhà sản xuất Pháp và Đức ở Mỹ mà số hàng bán ở hải ngoại chiếm khoảng 25 phần trăm tỷ số hàng bán ra của công ty. Mười năm trước số hàng bán ở hải ngoại chỉ chiếm 3 phần trăm. Trên cơ sở kinh nghiệm đã có ở Mỹ, công ty đã mở thêm 2 dây chuyền sản xuất tương tự trong một nhà máy ở Anh.

Trích: "Allen - Bradley cố gắng cạnh tranh bằng cách cải tiến trang thiết bị", datamation, 15 tháng 33, năm 1988, trang 33-36 và "Cánh cửa mới của các cơ hội sản xuất", báo phố Wall, 29 tháng 4, 1988, trang 29.

NHỮNG NỖ LỰC CỦA NHẬT ĐỂ HẠ GIÁ THÀNH VÀ CẢI TIẾN CHẤT LƯỢNG

Hạ giá thành:

Trong nghiên cứu các thành phần của giá thành sản phẩm, các giám đốc người Nhật nhận thấy điều mà tất cả các hãng đều biết: Các chi phí kiểm kê là một yếu tố chính. Việc loại bỏ khâu kiểm kê sẽ làm giảm 40 phần trăm chi phí lao động. Tuy nhiên hoạt động không còn kiểm kê cần thực hiện những yêu cầu sau:

1. Các bộ phận dù được mua từ những nhà cung cấp bên ngoài hay được làm trong cùng nhà máy phải hoàn trả nếu không dây chuyền sản xuất sẽ bị ngưng trệ trong khi các công nhân trong dây chuyền phải chờ đợi các vật liệu cần thiết.

2. Các phụ tùng và các bộ phận phải được đưa đến mỗi khâu trong dây chuyền sản xuất đúng vào thời điểm mà chúng được cần đến; do đó hệ thống này có tên vừa đúng lúc là một hệ thống cân bằng mà trong đó không có hoặc có ít thời gian trì hoãn vì sự nhàn rỗi trong dây chuyền, cũng như không có bản kiểm kê thành phẩm.

3. Khách hàng khắp nơi muốn hàng giao khi họ mua, vì thế người bán phải giữ bản kiểm kê của các thành phẩm. Một hàng có thể bán được hàng bởi vì họ có thể cung cấp sản phẩm từ kho nhưng hãng cạnh tranh thì không thể làm như thế. Bạn muốn đợi bao lâu để được nhận chiếc xe hơi sau khi bạn mua nó?

Để loại bỏ những bảng kiểm kê các thành phẩm mà vẫn nhanh chóng đáp ứng các đơn đặt hàng của khách, các nhà sản xuất cần phải thiết lập các đơn vị sản xuất linh hoạt, mà chúng đòi hỏi những lần

khởi động nhanh chóng. Ví dụ, hãng Toyota đã biết cách thay một bàn ren đinh ốc trong 12 phút; hãng General Motors mất từ 3 đến 6 giờ đồng hồ để làm việc đó.

4. Việc giảm thời gian quy trình sản xuất cũng cần thiết. Cách luân chuyển liên tục từ khâu này đến khâu khác cũng làm giảm thời gian. Sự ưu tiên của các nhà sản xuất Âu Mỹ cho hàng lô đơn đặt hàng kinh tế đã buộc họ phải nhóm các máy móc theo chức năng (tất cả máy khoan đi với nhau, các máy đóng đinh ốc đi với nhau), nhưng việc vận chuyển các bộ phận đến các khâu chức năng khác sẽ tốn thời gian và chi phí. Các hãng Nhật nhóm các máy móc theo dây chuyền của một sản phẩm (một phát minh của Mỹ, một dây chuyền sản xuất riêng biệt cho từng sản phẩm cách này giúp loại bỏ chi phí vận chuyển. Cũng vậy, vì các phụ tùng chuyển ngay từ khâu này đến khâu kế, nên khi một bộ phận máy từ khâu trước không đạt tiêu chuẩn, thì khâu đó sẽ bị ngưng cho đến khi tìm ra nguyên nhân, hơn nữa, điều này cũng giúp làm giảm chi phí sản xuất bởi vì sẽ có ít sản phẩm khiếm khuyết hơn.

5. Phương thức sản xuất linh động giúp việc chuyển đổi sản phẩm nhanh chóng, nhưng mỗi một thay đổi trong dây chuyền sản xuất vẫn còn tốn kém, vì thế, các nhà sản xuất đã đơn giản hóa các dây chuyền sản xuất và thiết kế các sản phẩm càng có nhiều bộ phận giống nhau càng tốt. Đây cũng là một lý do mà các nhà cung cấp chấp nhận quan niệm "vừa đúng lúc" bởi vì họ nhận ít đơn đặt hàng hơn nhưng toàn là đơn đặt hàng có số lượng lớn, điều này cho phép vận hành sản xuất lâu hơn và ít tốn kém (ít thay thế trang thiết bị hơn).

6. Để thực hiện thành công "vừa đúng lúc", những nhà sản xuất phải hợp tác với những nhà cung cấp thiết bị cho họ. Họ không thể theo khuôn mẫu chung của người Mỹ là có nhiều người bán lẻ, người mua thường dò hết người bán này đến người bán khác để được giá thấp nhất. Các hãng của người Nhật sử dụng ít người bán lẻ hơn và tìm cách thiết lập mối quan hệ chặt chẽ với họ, bao gồm cả kêu gọi họ tham gia vào quá trình tạo mẫu sản phẩm.

7. Để giảm chi phí, cải tiến chất lượng và tiết kiệm thời gian, các ban quản trị Nhật đòi hỏi những nhà thiết kế sản phẩm, quản đốc sản xuất, người mua và nhà tiếp thị phải làm việc như một đội bóng. Họ nhận thức rằng cách thức của họ tốt đẹp hơn cái phương thức "đội chữa lửa bằng gầu" của Âu Mỹ. Thành ngữ này xuất phát từ sự tương đồng phương pháp chữa lửa cổ xưa và quá trình một ý tưởng tạo thành một sản phẩm trong nhiều hãng xưởng.

Phòng nghiên cứu có một ý tưởng. Họ sẽ chuyển ý tưởng đó cho ban kỹ thuật, ban này sẽ biến ý tưởng đó thành mẫu thiết kế với các bộ phận chi tiết. Nhà sản xuất sẽ lấy các thông số kỹ thuật từ ban kỹ thuật và nghĩ ra cách biến nó thành sản phẩm. Việc bán sản phẩm được giao cho ban tiếp thị.

8. Việc liên kết những người này với nhau giúp những nhà cung cấp hàng có thể đưa ra cách sử dụng các phụ tùng tiêu chuẩn chi phí thấp mà họ sản xuất thường xuyên, cũng như giúp người sản xuất chỉ ra một thay đổi về mẫu mã có thể làm đơn giản hóa quá trình sản xuất, và có thể giúp nhà tiếp thị thu nhận quan điểm của khách hàng, tất cả trước khi sản phẩm đầu tiên ra đời.

Cải tiến chất lượng

Để cải tiến chất lượng, những giám đốc Nhật phải sử dụng cách tiếp cận mối quan hệ về nhân lực, khác biệt với Mỹ và Âu Châu. Mọi người từ cán bộ quản trị lãnh đạo đến công nhân phải có trách nhiệm với chất lượng sản phẩm. Việc hướng công nhân vào các hoạt động của công ty không phải là công việc khó khăn đặc biệt, nhờ vào phong tục thuê mướn lâu dài (cả đời) và lợi nhuận xã hội mà các công ty Nhật mang đến cho công nhân của họ.

Ý tưởng cho việc kiểm soát chất lượng toàn bộ (TQC) - kiểm soát chất lượng ở tất cả các khâu chức năng của hãng do một người Mỹ đề xuất, giống như những ý tưởng mà người Nhật áp dụng. Armand Feiqenbaum viết về kiểm soát chất lượng toàn bộ lần đầu tiên vào năm 1951 và ông ta đề nghị sử dụng các chuyên viên kiểm soát chất lượng ở tất cả các khâu chức năng trong hãng. Người Nhật dẫn giải ý tưởng đó thành mỗi khâu chức năng nên xem xét đến việc kiểm soát chất lượng không cần các nhân viên kiểm tra, đó quả là một khác biệt quan trọng.

Mục đích của nhóm chất lượng là tham gia vào trách nhiệm bảo đảm chất lượng của mỗi khâu "Các thành viên của nhóm chất lượng nhận thức rõ tầm quan trọng mà thành quả các mục tiêu của họ đem lại cho kết quả làm việc của cả ban và cũng như đối với công việc kinh doanh của toàn công ty".

Một nhóm nhỏ các nhân viên, được hướng dẫn bởi một trưởng nhóm có trình độ về việc kiểm soát chất lượng, thực hiện các hoạt động kiểm tra chất lượng một cách độc lập. Các hoạt động của nhóm được chia ra giữa các phân nhóm, các phân nhóm này chịu sự hướng dẫn của một người dưới quyền người trưởng nhóm. Đây là một ví dụ minh họa

việc sử dụng các nhóm kiểm tra trong tất cả các khâu chức năng, không chỉ trong khâu sản xuất.

Một hôm, các nhân viên trực điện thoại nhận được lời than phiền của những người gọi tới từ bên ngoài, vì thế họ tham khảo ý kiến của các công nhân. Những người này xác nhận những lời than phiền đó là đúng. Rồi, họ nghiên cứu thấy trung bình phải mất 7,4 giây để trả lời một cú điện thoại. Họ gọi cho công ty điện thoại, công ty báo cho họ biết tiêu chuẩn của nó chỉ có 3 giây. Nhóm chất lượng lúc đó sẽ bàn luận để tìm cách đạt được tiêu chuẩn 3 giây đó.

Những vấn đề về việc thực hiện hệ thống vừa đúng lúc của Nhật.

Nhiều nhà sản xuất Mỹ đã đổ xô vào Nhật để nghiên cứu về "phép mầu" vừa đúng lúc (JIT) và đã lầm lẫn sao chép từng phần của nó mà không hiểu rằng đó là một tổng hệ thống bao gồm quản lý nguyên vật liệu, nhân lực, và những mối quan hệ với các nhà cung cấp. Một khó khăn khác là sự khác biệt về quan điểm (áp lực văn hóa) giữa các giám đốc Nhật và Mỹ. Các giám đốc Mỹ vẫn đánh giá cao việc chuyên môn hóa các chức năng của công nhân dựa trên hệ thống khoa học quản trị của Taylor. Một hệ thống dựa trên các biện pháp khoa học qui định sự phân chia công việc nhờ vào đó mà kế hoạch được các giám đốc đề ra và việc thực hiện kế hoạch được các thanh tra và công nhân thi hành. Hệ thống này trái ngược với những nguyên tắc của các nhóm chất lượng:

1. Những khả năng đưa ra quyết định và giải quyết vấn đề của công nhân. Những người Mỹ, mong muốn những kết quả nhanh chóng, đã thất vọng khi các nhóm chất lượng không thể cho họ những giải quyết tức thì cho việc cải tiến phong tục không bảo đảm thuê mướn lâu dài cũng làm khó khăn cho công ty trong việc thực hiện JIT lâu dài.

HỆ THỐNG KHOA HỌC QUẢN TRỊ CỦA TAYLOR.

Những vấn đề của JIT

Các chuyên gia về sản xuất của Mỹ cũng nhận thấy rằng JIT cũng có các vấn đề của nó.

1. JIT bị hạn chế trong các hoạt động tạo ra một loại phụ tùng lập dị lập lại bởi vì nó là một hệ thống công bằng, có nghĩa, tất cả các máy vận hành được thiết kế để tạo ra cùng một số lượng các phụ tùng. Tuy nhiên, như Westinghouse đã thấy khi tham quan nhà máy Mitsubishi,

các máy vận hành lặp đi lặp lại chỉ diễn ra trong một phần của quá trình sản xuất. Nó còn ít hậu quả hơn đối với các hãng xưởng (những hãng xưởng, hoặc các ban trong các hãng xưởng lớn chuyên môn trong sản xuất số lượng nhỏ của các sản phẩm theo yêu cầu khách.

2. Bởi vì IJT là một hệ thống cân bằng, nếu một khâu vận hành ngưng hoạt động, thì toàn bộ dây chuyền sản xuất sẽ dừng lại. Không có một bản kiểm kê nào để giữ cho các khâu hoạt động làm việc.

Công xưởng cũng chỉ một hệ thống sản xuất trong đó các ban được tổ chức theo các vận hành chuyên biệt (nghiền, khoan, v.v...).

3. Đạt được một hệ thống cân bằng không phải dễ vì công suất sản xuất của các loại máy rất khác nhau. Ví dụ, phải cần 5 máy tiện mới đủ cho một máy đóng đinh ốc hoạt động và phải cần đến hàng chục máy tạo vỏ xe để sử dụng hết công suất của một máy calendar, một cái máy khổng lồ (tương đương một máy in báo) dùng để ép cao su vào các băng vải dùng trong sản xuất vỏ xe. Vấn đề này đương nhiên kém hiệu quả đối với các đơn vị sản xuất lớn.

4. JIT không cho phép bất kỳ sự cố nào, vì thế mỗi một chi tiết máy phải hoàn hảo khi nó được chuyển tới khâu kế, và những lời hứa giao hàng phải được giữ đúng. Việc bảo quản phòng ngừa (theo kế hoạch) rất quan trọng. Một máy bị hư bất ngờ sẽ làm cho toàn dây chuyền bị ngưng hoạt động.

Sản xuất đồng bộ

Những vấn đề của JIT đặc biệt là thời gian cần thiết để lắp đặt một dây chuyền sản xuất khá lâu, đã làm cho các hãng Mỹ nghĩ rằng họ cần có cái gì đó khác hơn nhằm dành lại những phần thị trường bị mất vào tay người Nhật. Vài nhà sản xuất đã quay sang sử dụng hệ thống sản xuất đồng bộ, một hệ thống sản xuất mà năng suất của nó được thiết lập bởi năng suất của khâu vận hành (cổ chai) khi hoạt động hết công suất. Phần mềm đã có sẵn để xem xét những trở ngại như thiếu thốn trang thiết bị, nhân lực, máy móc khi phát triển chương trình sản xuất. Đều giúp việc lắp đặt nhanh chóng hơn vì các chương trình sản xuất và những thứ tương tự có thể được thực hiện trên một máy vi tính thay vì phải đi đến các giải quyết bằng cách thử và tìm lỗi như trong JIT.

- Cổ chai:một khâu vận hành trong hệ thống sản xuất mà sản phẩm của nó qui định sự giới hạn của sản phẩm của toàn bộ hệ thống. Phương thức sản xuất đồng bộ là một phương cách sản xuất toàn bộ với

các khâu vận hành không cân bằng mà nó nhấn mạnh đến hiệu suất của toàn hệ thống. Thay vì nhằm đạt được một hệ thống cân bằng như JIT, mà trong đó năng suất của tất cả các khâu vận hành tương đương nhau, hệ thống sản xuất đồng bộ nhằm cân bằng dòng chảy của sản phẩm trong hệ thống, điều này đã làm cho năng suất của các khâu khác nhau trở nên chênh lệch. Ví dụ khi khâu vận hành cổ chai hoạt động hết công suất có lẽ khâu khác chỉ cần hoạt động 60% công suất. Bởi vì không có lý do gì để cho hoạt động trên 60% công suất, nó sẽ được dừng ở điểm đó, nếu không sẽ tạo ra các chi tiết máy dư thừa. Bởi vì nguyên vật liệu được ấn định cho từng khâu sản xuất hơn là toàn bộ hệ thống, như ở JIT, không cần phải có nhiều nguyên vật liệu hơn nữa thực sự cần thiết trong quá trình sản xuất. Số chi tiết máy thừa cũng có thể được đặt gần vị trí cổ chai để tránh bất cứ ngưng trệ trong khâu vận hành cốt yếu này và thỉnh thoảng không giống JIT, có thể có cả một nhân viên kiểm tra chất lượng để kiểm tra chi tiết máy được đưa vào ở các khâu vận hành cổ chai.

Lưu ý rằng các ban quản trị chỉ quan tâm đến khâu cổ chai hơn các khâu khác bởi vì sự gia tăng sản xuất ở khâu cổ chai là sự gia tăng của toàn bộ hệ thống sản xuất, một gia tăng ở vị trí không phải là cổ chai chỉ làm tăng thời gian nhàn rỗi của máy đó.

Cần lưu ý một sự khác biệt quan trọng giữa JIT và hệ thống sản xuất đồng bộ một phụ tùng hay một chi tiết máy bị khiếm khuyết ở bất kỳ điểm nào trong quá trình sản xuất có thể làm ngưng trệ toàn bộ hệ thống JIT. Nhưng vì hệ thống sản xuất đồng bộ có công suất vượt trội ở tất cả các khâu vận hành ngoại trừ khâu cổ chai, bất kỳ bộ phận khiếm khuyết nào được làm ra trước khẩu cổ chai có thể được làm lại và do đó toàn bộ hệ thống không bị ngưng.

NHỮNG CỐ GẮNG CỦA ÂU MỸ TRONG VIỆC CẢI TIẾN KỸ THUẬT VÀ HẠ CHI PHÍ

Bằng cách cố gắng cải tiến chất lượng sản phẩm trong khi giảm giá, người Nhật đã làm thế giới phải thay đổi suy nghĩ về sản phẩm của họ. Tuy nhiên có những ngoại lệ như mô tả dưới đây của tờ Worldview (Quang cảnh thế giới).

Nhiều công ty, chẳng hạn như Allen-Bradley trong tờ sư kiện thương mại thành công trong việc áp dụng hệ thống JIT hay đồng bộ hóa các hệ thống sản xuất hơn nữa, họ đã có thuận lợi nhờ khả năng của máy vi tính và người máy để cải tiến hơn nữa năng suất và chất

lượng sản phẩm. Đương nhiên, các bạn nhận thấy rằng cả người máy hay máy vi tính đều không phải tối cần thiết cho việc thực hiện hầu hết các quan niệm mà chúng ta đã mô tả.

Các hãng đang thành công của Phương Tây.

General Motors, General Electric, Ford, IBM, Motorola. Đó là danh sách khá dài các hãng Mỹ áp dụng hệ thống sản xuất đồng bộ và hệ thống kiểm tra toàn bộ (TQC).

Caming, nhà sản xuất kính, đã thay đổi cách thiết kế và sản xuất để cạnh tranh được với các hãng đối thủ Châu Âu và Nhật. Nó đã phân tích 253 khâu vận hành trong quy trình sản xuất, loại bỏ đi 115 khâu và giảm thời gian sản xuất từ 4 tuần xuống còn 3 ngày. Công ty đã giảm các phân loại công việc xuống còn 2, vì vậy chỉ có một ban quản trị duy nhất nằm giữa các công nhân và giám đốc. Các đại diện của các khâu sản xuất, thiết kế và tiếp thị cùng nhau làm việc tạo ra loại sản phẩm mới. Kết quả là việc giới thiệu sản phẩm mới mà trước đây thường mất 3 năm nay chỉ cần 1 năm.

Hãng General Electric (điện tử) thống nhất các đơn vị sản xuất dụng cụ ngắt mạch tự động thành một nhà máy tự động hóa và đóng cửa 5 nhà máy khác. Nó cũng đơn giản hóa mẫu hợp, giảm tổng số các bộ phận từ 28.000 xuống còn 1.275 . Hệ thống tự động hóa mà công ty lắp đặt sẽ xem xét từng đơn đặt hàng và lên chương trình cho các máy sản xuất tự động tạo ra các vỏ hộp theo yêu cầu. General Electric cũng loại bỏ các chức vụ quản đốc dây chuyền sản xuất, nhân viên kiểm tra chất lượng và giao cho họ công việc của người công nhân. Năng suất tăng 20% trong khi chi phí sản xuất giảm xuống 30%. Hiện nay chỉ mất 3 ngày thay vì 3 tuần để hoàn thành một đơn đặt hàng.

Các cơ quan tổ chức dịch vụ cũng đang áp dụng nhiều nguyên tắc của hệ thống sản xuất đồng bộ. American Finoneral Services (dịch vụ tài chính Mỹ), một công ty bảo hiểm tài chính tiêu dùng quốc tế với số hàng được bán trị giá 7 tỉ đô la, đã kêu gọi các công ty Mỹ trực thuộc ở Canada, Anh, Úc tự phát triển các chương trình của riêng họ. Chỉ trong vòng 2 năm, chi nhánh Canada đã thu lợi gấp đôi, tiết kiệm được 2 triệu đô la. Ban quản trị công ty nhận thấy rằng sự phân quyền toàn bộ không phải là cách tốt nhất để quản lý quá trình sản xuất một cách bao quát nên đã chỉ định một người để bao quát hoạt động toàn bộ của nó và cũng bổ nhiệm một ủy ban lãnh đạo quốc tế xuất sắc.

Những dẫn dụ về các hãng tầm vóc quốc tế của Âu Châu đã áp

dụng hệ thống sản xuất đồng bộ như Electrolux (Thụy Điển), Volkswagen (Đức), và Rover (Anh). Ở Pháp, Penchiney, một nhà sản xuất aluminum toàn cầu.

NHỮNG NGUYÊN NHÂN DẪN ĐẾN VIỆC TIÊU CHUẨN HÓA TOÀN CẦU CÁC HỆ THỐNG VÀ PHƯƠNG TIỆN SẢN XUẤT

Những ưu điểm của phương thức sản xuất đồng bộ và TQC là những lý do bắt buộc tại sao nhiều tập đoàn đa quốc gia áp dụng chúng trên toàn thế giới. Đương nhiên là các hãng ở đâu cũng muốn sản phẩm chất lượng với giá rẻ. Ở những thị trường lớn như cộng đồng Âu Châu và Nhật, vài hãng của Mỹ đang sao chép các hệ thống sản xuất tại nước nhà. (Ví dụ như, Ailen-Bradley ở Scotland). Tecktronix một nhà sản xuất máy nghiền hàng đầu của Mỹ, đã giới thiệu tại một nhà máy của nó ở Anh một hệ thống sản xuất giống như hệ thống sản xuất ở nhà máy tại Mỹ. Một nhà máy ở Đức của hãng Ford đã áp dụng chương trình thử nghiệm Just-in-Time, chương trình này sẽ được áp dụng ở các nhà máy khác của hãng tại châu Âu. Bên cạnh những ưu điểm vừa được bàn đến, còn có những ưu điểm quan trọng khác mặc dù không dễ thấy bằng đối với việc tiêu chuẩn hóa toàn thế giới.

Tổ chức và bố trí nhân viên. Đơn giản hơn và ít chi phí hơn khi tiêu chuẩn hóa. Việc tiêu chuẩn hóa thủ tục và quá trình sản xuất làm cho việc tổ chức sản xuất tại các hội sở đơn giản hơn bởi vì các bản sao chép của họ có thể làm cho công việc được hoàn tất với số lượng nhân viên hỗ trợ ít hơn. Phải cần đến mô hình nhà máy với ít giờ lao động hơn vì mỗi một nhà máy mới cơ bản đều là một bản khuếch trương hoặc thu nhỏ của một nhà máy có sẵn. Nhóm chuyên gia thường trực mà các công ty tầm vóc toàn cầu thường có để giúp đỡ về kỹ thuật cho các công ty ở hải ngoại có thể được thu nhỏ.

Khi cần thiết có thể mượn các kỹ thuật viên thừa ở trong nước, những người chủ quen làm việc với một loại máy.

Sự đồng nhất toàn cầu trong phương pháp sản xuất cũng làm tăng hiệu quả của hội sở trong việc giữ các chi tiết kỹ thuật sản xuất hiện hành. Mỗi một hàng có hàng trăm chi tiết kỹ thuật, chúng luôn thay đổi theo phương thức sản xuất và nguyên vật liệu mới. Nếu tất cả các nhà máy trong và ngoài nước đều có cùng loại trang thiết bị thì việc thông báo một thay đổi có thể thực hiện dễ dàng bằng một nội dung thư. Không cần những kỹ sư tài giỏi trong việc kiểm tra từng danh sách trang thiết bị của từng chi nhánh để chọn cái thích hợp. Những công ty

có những dây chuyền sản xuất không thống nhất đều thấy rằng việc giữ cho các chi tiết kỹ thuật độc lập của mỗi một 15 hay 20 chi nhánh vận hành vừa tốn kém (lương nhân viên lớn) vừa dễ lầm lẫn.

Logic trong cung cấp. Ban quản trị ngày càng thấy rõ lợi nhuận lớn hơn có thể đạt được bằng cách tổ chức các phương tiện sản xuất của tất cả các công ty của nó thành một hệ thống cung ứng logic, hệ thống này bao gồm tất cả các hoạt động cần thiết để di chuyển các nguyên vật liệu sống, phụ tùng và các sản phẩm thừa từ người bán đến người mua, giữa các cơ sở sản xuất. Việc tiêu chuẩn hóa máy móc và các quá trình sản xuất đảm bảo rằng phụ tùng mà được sản xuất từ nhiều nhà máy khác nhau của hãng sẽ thay thế cho nhau được việc đảm bảo (các phụ tùng có thể thay thế cho nhau) này giúp ban quản trị có thể phân chia việc sản xuất các chi tiết máy giữa nhiều công ty trực thuộc để đạt được mức tiết kiệm cao hơn và lợi dụng được chi phí sản xuất thấp ở một vài nước.

Hợp lý hóa: Hợp lý hóa sản xuất, như nó được gọi, liên quan đến việc đổi từ việc sản xuất cung cấp cho một thị trường trong nước của một công ty trực thuộc thành việc sản xuất giới hạn một số chi tiết máy cần dùng cho tất cả các công ty trực thuộc của hãng. Ví dụ như chiếc xe hơi Ford Escort là sản phẩm của một số nhà máy của hãng Ford, từ 15 quốc gia hợp lý hóa sản xuất: Sự phân chia sản xuất giữa các đơn vị sản xuất, do đó có thể giúp mỗi đơn vị chỉ sản xuất một số giới hạn các chi tiết máy cho tất cả các nhà máy lắp ráp của hãng SKF, nhà sản xuất ổ bi chính với đại bản doanh ở Thụy Điển, đã giảm số loại ổ bi sản xuất từ năm công ty trực thuộc chính ở hải ngoại từ 50.000 xuống 20.000 vài năm trước đây. Trong số 20.000 loại đó, 7000 loại được chia ra cho 5 nhà máy và 13.000 loại kia được duy chỉ một công ty sản xuất để cung cấp cho khách hàng địa phương.

Những ví dụ minh họa này chứng tỏ rằng và phương pháp hợp lý hóa sản xuất là hoàn toàn có thể, việc kết hợp sản phẩm phải được thực hiện bằng hợp lý hóa, nghĩa là hàng phải chọn sản xuất các sản phẩm phổ biến trên thế giới hay trong vùng. Khi điều này được thực hiện, mỗi công ty nhánh có thể được giao sản xuất một số chi tiết máy cho các nhà máy ở nước ngoài, do đó có thể đạt số lượng nhiều hơn với chi phí sản xuất thấp hơn so với khi nó sản xuất một loại sản phẩm hoàn chính cho thị trường trong nước mà thôi. Dĩ nhiên, chiến lược này khó thành công khi sở thích và khẩu vị của khách hàng khá khác biệt giữa các thị trường. Tuy nhiên với các sản phẩm ít khác biệt, phương pháp hợp lý hóa sản xuất cho phép tiết kiệm trong sản xuất và kỹ thuật mà

các phương pháp khác không thể thực hiện được. Hàng Nissan Motors đã có thể áp dụng những phương pháp hiện đại nhất, bao gồm CAM, trong nhà máy moto Mexico bởi vì lợi nhuận cao mà nó thu được từ việc xuất khẩu tới Tennesses, Nhật và Mỹ La Tinh. Và hãng Ford, như bạn đọc ở chương 16, cung cấp động cơ máy cho các hãng Ford ở Âu Châu từ một nhà máy ở Anh.

Mua: Khi các công ty nhánh ở nước ngoài không thể mua được nguyên liệu sản xuất và máy móc ở địa phương, họ thường cầu cứu mua nguyên liệu từ tổng hành dinh. Bởi vì các qui trình sản xuất thống nhất còn các loại nguyên liệu giống nhau ở mọi nơi, những người mua có thể giải quyết các nhu cầu từ các công ty nhánh nước ngoài, bằng cách tăng các đơn đặt hàng thường kỳ cho các nhà cung cấp quen của họ và chuyển số lượng dư đó tới các công ty nhánh. Tuy nhiên, khi công ty nhánh đòi hỏi một loại nguyên liệu đặc biệt, nhân viên thu mua phải tìm kiếm những người bán hàng mới và đặt các đơn đặt hàng khối lượng nhỏ, thường giá cả cao hơn.

Kiểm soát

Tất cả các thuận lợi của việc tiêu chuẩn hóa sản xuất toàn bộ nêu trên cũng thuộc về các chức năng khác của quản lý. Ba khía cạnh của kiểm soát - chất lượng, sản xuất và bảo quản

Kiểm soát chất lượng. Khi trang thiết bị sản xuất giống nhau, việc kiểm tra chất lượng ở các chi nhánh hải ngoại của văn phòng chính dễ dàng hơn vì ban quản trị có thể mong mỏi tất cả các nhà máy trung thành với tiêu chuẩn chung. Các bản báo cáo thường kỳ của tất cả các chi nhánh đệ trình có thể được so sánh và những sai lệch về qui tắc cần sửa chữa.

* *CAM.* Phương thức sản xuất với Computer - thường bao gồm các người máy cơ khí hãng lập chương trình và kiểm soát nguyên liệu tự động hóa. Chẳng hạn như một số lượng lớn các sản phẩm bị loại bỏ, có thể nhanh chóng được phát hiện. Những tiêu chuẩn riêng biệt cho mỗi nhà máy vì sự khác biệt về trang thiết bị là không cần thiết.

Kiểm soát việc sản xuất và bảo quản:

Một tiêu chuẩn duy nhất còn làm cho việc kiểm soát sản xuất và bảo quản dễ dàng hơn. Cùng một loại máy sẽ sản xuất ra cùng một năng suất và có cùng một chu kì bảo trì bất kể nơi nó được đặt. Trong

thực tế, sẽ có những chênh lệch bởi vì các yếu tố về vật lý và con người (bụi, độ ẩm, nhiệt độ), nhưng ít nhất máy móc giống nhau cũng cho phép thiết lập những tiêu chuẩn mà nhờ vào đó có thể có được các biện pháp quản lý địa phương hiệu quả. Hơn nữa, kinh nghiệm bảo quản của các đơn vị khác nhau như chu kỳ bảo quản và việc dự trữ các phụ tùng cần thiết sẽ giúp các nhà máy tránh những ngưng trệ tốn kém không lường trước do những hỏng hóc bất ngờ.

Lập kế hoạch:

Khi hãng phải xây dựng một nhà máy mới, nó chỉ là một bản sao của các nhà mấy đã hoạt động cả việc lập kế hoạch, thiết kế sẽ dễ dàng hơn và nhanh chóng hơn bởi vì đó chỉ là sự lập lại của công việc đã từng làm qua.

1. Các kỹ sư thiết kế chỉ cần copy các bản vẽ và danh sách nguyên vật liệu có sẵn trong hồ sơ của họ.

2. Những nhà cung cấp sẽ được yêu cầu cung cấp trang thiết bị mà họ đã cung cấp trước đây.

3. Ban kỹ thuật chỉ cần gởi các chi tiết kỹ thuật sản xuất hiện hành không cần phải thay đổi.

4. Những người huấn luyện công nhân có kinh nghiệm trong việc vận hành máy có thể được gởi tới nhà máy mới mà không cần phải học các lớp huấn luyện chuyên môn nào về các trang thiết bị mới.

5. Những dự đoán chính xác hợp lý về năng suất và thời gian xây dựng nhà máy có thể thực hiện dựa trên kinh nghiệm với các cơ sở vật chất có sẵn.

Nơi cách khác, sự sao chép các nhà máy có sẵn làm giảm bớt rất nhiều thời gian, kỹ thuật cần thiết cho việc lập kế hoạch và thiết kế các cơ sở vật chất mới và loại bỏ đi rất nhiều những khó khăn bước đầu vốn gắn liền với bất kỳ hoạt động mới mẻ nào. Chắc chắn, một nhà máy mới được thiết kế thường có vấn đề khi nó được dựng trong nước, nhưng những vấn đề đã sẽ khó khăn hơn khi nhà máy được đặt ở một môi trường xa lạ cách xa tổng hành dinh. Tầm quan trọng của số tiền tiết kiệm từ việc sao chép nhà máy đã được nhấn mạnh trong một nghiên cứu các ngành công nghiệp hóa chất và tinh chế, nghiên cứu này chỉ rõ chi phí của việc chuyển giao kỹ thuật giảm đi 34 và 19 phần trăm cho lần khởi động thứ hai và thứ 3.

Tại sao sự khác nhau vẫn tồn tại giữa các nhà máy của cùng một

công ty khi mà việc tiêu chuẩn hóa sản xuất toàn cầu đã trở nên mạnh mẽ?

NHỮNG TRỞ NGẠI TRONG TIÊU CHUẨN HÓA PHƯƠNG TIỆN SẢN XUẤT TOÀN CẦU.

Thật là dễ dàng cho các tập đoàn quốc tế tiêu chuẩn hóa kiểm soát chất lượng toàn bộ và sản xuất đồng bộ trong các chi nhánh hải ngoại của họ hơn là tiêu chuẩn hóa phương tiện sản xuất thực tế. Các đơn vị của một hoạt động đa xí nghiệp rất khác nhau và tầm vóc, máy móc, và qui trình là do sự can thiệp của các áp lực môi trường xa lạ đặc biệt các áp lực chính trị, văn hóa và kinh tế.

Các tác động của môi trường.

Các ảnh hưởng kinh tế. Yếu tố quan trọng nhất của các tác động kinh tế, làm ngăn trở tiêu chuẩn hóa sản xuất là kích cỡ của các thị trường rất khác nhau, mà chúng ta đã nghiên cứu ở chương 14. Để giải quyết tình trạng các đòi hỏi rất khác nhau trong sản xuất, như thiết kế thường chọn giải pháp tăng cường tư bản kết hợp với máy móc tự động hóa năng suất cao hoặc là giải pháp tuyển dụng nhiều công nhân hơn và các trang thiết bị tổng quát bán tự động với năng suất thấp. Máy móc tự động hóa thường bị giới hạn rất nhiều về khía cạnh linh hoạt (sự đa dạng sản phẩm và kích cỡ), nhưng khi được khởi động chỉ cần vài ngày nó sẽ sản xuất ra số hàng cần thiết cung cấp cho thị trường.

Một yếu tố kinh tế khác ảnh hưởng đến quyết định chọn lựa các qui trình sản xuất của các nhà thiết kế là chi phí của sản xuất. Tự động hóa có khuynh hướng làm gia tăng năng suất của mỗi công nhân bởi vì với tự động hóa, thì cần ít lao động hơn và công suất của từng máy cũng cao hơn. Nhưng trang thiết bị tự động hóa thường giá rất cao sẽ dẫn đến chi phí sản xuất cao cho dù chi phí lao động thấp. Việc lắp đặt thiết bị như thế nào là tùy thuộc vào sản phẩm sản xuất, khả năng tài chính, điều kiện môi trường nước sở tại.

Những tác động kinh tế mà chúng ta mô tả trên là những nghiên cứu cơ bản về cơ cấu nhà máy, tuy nhiên các yếu tố tác động chính trị và văn hóa có thể rất quan trọng để đặt những quyết định đơn thuần vì lý do kinh tế qua một bên.

Những tác động về văn hóa: Khi một nhà máy được xây dựng ở một nước công nghiệp hóa với một thị trường vừa phải và chi phí lao

động cao, thì đương nhiên các qui trình sản xuất tăng cường tư bản được áp dụng. Tuy nhiên những qui trình sản xuất như thế cũng có thể áp dụng ở các nước đang phát triển, mà thường thiếu công nhân lành nghề nhưng dư thừa về nhân lực. Trường hợp này cần sử dụng các hệ thống máy móc chuyên dụng vì dù phải cần đến một số ít các công nhân lành nghề cho việc bảo quản và lắp đặt, nhưng công việc chăm sóc các máy móc này (khởi động, nạp nguyên vật liệu) có thể để cho các công nhân không lành nghề làm sau khi họ trải qua một khoảng thời gian huấn luyện ngắn.

Những hãng mà có tham vọng giảm nhu cầu về các công nhân lành nghề bằng cách lắp đặt máy móc tự động phải chú ý một vấn đề đó là đặc điểm văn hóa của các nước kém phát triển. Tình trạng hay vắng mặt và trễ giờ thường xảy ra nếu nhóm lắp đặt và bảo trì báo cáo vắng thì toàn bộ dây chuyền sản xuất sẽ bị ngưng trệ.

Tác động chính trị: Khi lập kế hoạch cho một cơ sở sản xuất mới trong một nước phát triển, ban quản trị thường gặp phải một nghịch lý hấp dẫn. Mặc dù nước sở tại rất cần tạo ra nhiều việc làm mới, điều này buộc phải áp dụng qui trình sản xuất tập trung lao động, nhưng các viên chức chính phủ thường nài nỉ những trang thiết bị hiện đại nhất. Niềm hãnh diện của địa phương có thể là nguyên nhân, hoặc nguyên nhân là vì các viên chức này mong muốn thấy được một mặt hàng xuất khẩu chắc chắn, mạnh mẽ tin tưởng rằng chỉ một nhà máy với kỹ thuật tiên tiến là có thể cạnh tranh trên thị trường thế giới. Có lẽ họ không những không muốn thử vận với những chọn lựa yếu kém hay thiếu kinh nghiệm mà họ còn sợ rằng kỹ thuật năng suất thấp sẽ làm cho đất nước họ lệ thuộc vào các nước công nghiệp hóa. Ở một vài nước đang phát triển, nỗi sợ hãi này đã được chính thức hóa bằng những luật lệ cấm nhập khẩu máy móc đã dùng qua.

Một vài giải pháp thiết kế

Đồ án pha trộn: Thường thường, đồ án nhà máy tổng hợp sẽ là một sự pha trộn giữa những qui trình sản xuất tăng cường tư bản khi chúng xem là cần thiết để bảo đảm chất lượng sản phẩm và những phương pháp sản xuất tăng cường lao động. Ví dụ như một máy hàn tốt hơn là dụng cụ hàn bằng tay trong khi việc sơn, đóng gói, và vận chuyển nguyên vật liệu nên thực hiện bằng các trang thiết bị bán tự động.

Kỹ thuật trung gian:

Kỹ thuật trung gian: *phương pháp sản xuất trung gian giữa phương pháp tập trung tư bản và phương pháp tập trung vào lao động.*

Trong những năm gần đây, áp lực dân số gia tăng và sự gia tăng giá ngoại tệ buộc các chính phủ của các nước đang phát triển phải tìm kiếm một phương pháp ít tốn kém hơn các qui trình sản xuất tự động hóa cao. Họ càng ngày tin tưởng rằng sẽ có một giải pháp trung gian giữa các qui trình sản xuất tập trung vào tư bản và tập trung vào nhân lực mà vẫn tạo ra nhiều công việc, đòi hỏi ít tư bản hơn, nhưng vẫn sản xuất ra sản phẩm chất lượng như mong muốn. Điều này nghĩa là các WWC không thể chuyển đổi những kỹ thuật mà họ quen thuộc mà phải phát triển những phương pháp sản xuất mới mẻ, khác lạ. Cũng có thể tiền tiết kiệm từ việc giảm chi phí vốn của kỹ thuật trung gian hoặc có thì bị phá hủy bỏ bởi những chi phí không lường trước trong việc chuyển đổi.

Kỹ thuật thích ứng.

Kỹ thuật thích ứng: phương pháp sản xuất trung gian, tập trung tư bản tuy tập trung lao động (hay một kết hợp) được xem là thích hợp cho một vùng tùy theo hoàn cảnh văn hóa, chính trị và kinh tế của nó.

Tập đoàn quốc tế Philips ở Hà Lan, đã làm việc một cách hệ thống để cung cấp cho thị trường của một quốc gia với tài nguyên và khả năng của nó để sản xuất một số thành phần máy đạt được một sự hài hòa kỹ thuật tốt nhất.

Thay vì tìm kiếm một kỹ thuật trung gian, hãng Philips và các hãng khác tập trung vào kỹ thuật thích ứng, có thể áp dụng cho các nhà máy tiên tiến nhất cũng như mới bắt đầu dựa trên những thay đổi chính trị, văn hóa xã hội và kinh tế. Đối với một vài sản phẩm, sự hơn hẳn về năng suất và chất lượng sản phẩm của phương pháp hiện đại rõ ràng đến nỗi nó làm cho phương pháp sản xuất tập trung vào lao động trở nên hoàn toàn không thích hợp. Người ta thấy rằng ở Ấn Độ với cùng một số vốn người ta có thể xây dựng một nhà máy lớn với công suất 12000 tấn đường hàng năm với 900 công nhân hoặc 47 nhà máy nhỏ với công suất 30.000 tấn với 10.000 công nhân.

Điều đó có nghĩa là chính phủ nên yêu cầu công ty chọn giải pháp thứ 2. Có lẽ giá cho từng đơn vị sản phẩm được sản xuất sẽ cao hơn với qui trình sản xuất ít tập trung vào tư bản hơn. Trong trường hợp này,

chính phủ phải chọn giữa (1) sử dụng kỹ thuật ít tập trung vào tư bản để tiết kiệm nguồn tư bản hiếm hoi và tạo ra nhiều việc làm hơn (2) sử dụng các phương pháp sản xuất tập trung vào tư bản nhiều hơn, để mà tạo ra sản phẩm rẻ hơn cho dân chúng. Việc lựa chọn rõ ràng tùy thuộc vào những ưu tiên của chính phủ.

Những ví dụ này giúp chứng minh một quan niệm đang phát triển rằng không có một kỹ thuật thích hợp toàn cầu nào. Thực tế, những người đề xuất quan niệm này cho rằng phương pháp mà thích hợp cho hoàn cảnh văn hóa, chính trị, và kinh tế của một vùng không nhất thiết thích hợp cho một vùng khác trong cùng một nước. Rõ ràng quan niệm này đã tác động rất nhiều tới tham vọng tiêu chuẩn hóa các cơ sở sản xuất toàn cầu.

HỆ THỐNG SẢN XUẤT ĐỊA PHƯƠNG

Cơ sở tổ chức

Tổ chức sản xuất địa phương thông thường là một bản sao thu nhỏ của công ty mẹ. Nếu ở trong nước hãng được cấu thành bởi các công ty sản xuất hay các phân ban (lốp xe, sản phẩm công nghiệp, hóa chất...), các công ty trực thuộc sẽ được chia thành các bộ phận sản xuất như thế. Các công ty sử dụng cơ cấu tổ chức theo qui trình sản xuất (được chia ra các bộ phận tùy theo các quá trình sản xuất) trong hoạt động ở nội địa sẽ thiết lập một cấu hình tượng tự trong các cơ sở chi nhánh nước ngoài. Trong một xí nghiệp sản xuất hộp giấy, các bộ phận riêng biệt sẽ đảm trách việc xẻ gỗ, sản xuất giấy và xếp thành hộp. Sự khác biệt đáng chú ý duy nhất giữa các hoạt động ở nội địa và nước ngoài là tất cả các qui trình sản xuất trong một xí nghiệp ngoại quốc có vẻ tập trung tại một địa điểm do qui mô nhỏ hơn của mỗi bộ phận, ban ngành.

Hợp nhất dọc và hợp nhất ngang

Cơ cấu sản xuất địa phương ít khi được hợp nhất dọc hoặc theo một chừng mực mà một công ty mẹ có thể có. Một số hợp nhất theo chiều dọc truyền thống như trong trường hợp xí nghiệp sản xuất hộp giấy và một số hợp nhất sẽ xảy ra nếu cần thiết để đảm bảo cung cấp nguyên vật liệu. Trong tình huống này, các công ty con có lẽ sẽ được hợp nhất theo chiều dọc với mức độ hơn hẳn công ty mẹ là công ty phụ thuộc vào các nguồn bên ngoài do nhu cầu lớn về đầu vào. Tuy nhiên việc đầu tư thêm là một trở ngại đối với việc hợp nhất theo chiều dọc bởi vì lợi

nhuận phụ trội kiếm được nhờ cung cấp sản phẩm cho những khách hàng lệ thuộc trong nước. Ở một số quốc gia, sự hợp nhất dọc bị luật pháp nghiêm cấm trong một số ngành công nghiệp. Ví dụ: Mexico không cho phép các nhà chế tạo xe hơi chi phối các nhà cung cấp phụ tùng. Nhưng ở Mexico, Braxin và nhiều quốc gia khác, luật pháp yêu cầu tỉ lệ phần trăm các sản phẩm địa phương trong sản phẩm hoàn chỉnh. Khi một chi nhánh không thể đáp ứng qua các nguồn bên ngoài của địa phương, nó có thể bị buộc phải sản xuất các bộ phận mà công ty mẹ của nó không làm ra.

Việc hợp nhất ngang ít phổ biến hơn ở các chi nhánh nước ngoài mặc dù các tổ hợp nhà hàng, ngân hàng, các nhà máy chế biến thực phẩm và các ngành công nghiệp khác dưới hình thức các đơn vị sản xuất nhỏ dĩ nhiên sẽ được hợp nhất theo chiều ngang theo kiểu của công ty nội địa. Các công ty con ở nước ngoài sẽ tự trở thành một khối liên kết vững chắc khi công ty mẹ cần một mô hình đa quốc gia. Nhiều cuộc hợp nhất và liên kết vào cuối thập niên 80 đã chuyển đổi nhiều công ty con thành các khối liên kết vững chắc.

Các công ty con đã tìm được vị trí vững chắc trong các ngành như khách sạn, cho thuê xe (Avis) và cung cấp điện năng (Cannon Electric) khi các công ty đa quốc gia này được công ty mẹ mua lại. Chính các công ty con đã thiết lập, liên kết các công ty bảo hiểm, trường học, các nhà chế tạo xe hơi, mỹ phẩm và thực phẩm. Với tư cách là một công ty riêng biệt. European ITT đứng hàng thứ 25 về buôn bán trong số các công ty Châu Âu.

Mô hình của hệ thống sản xuất.

Hệ thống sản xuất chính là một số hoạt động có liên hệ chức năng với nhau nhằm tạo ra giá trị. Mặc dù hệ thống sản xuất được mô tả dưới đây là một hệ thống dựa vào việc sản xuất các hàng hóa hữu hình, nhưng gần như mọi thứ mà người ta nói đều áp dụng vào việc sản xuất các dịch vụ. Các nhân tố đảm bảo hoạt động hiệu quả của một hệ thống sản xuất bao gồm:

1- Địa điểm nhà máy.

2- Cách bố trí nhà máy.

3- Quản lý nguyên liệu.

4- Yếu tố con người.

**** Vị trí nhà máy:***

Vị trí của nhà máy, xí nghiệp đóng một vai trò quan trọng vì nó ảnh hưởng đến cả hai yếu tố là giá thành sản xuất và giá phân phối. Thường thì hai yếu tố này mâu thuẫn với nhau. Việc đặt các nhà máy xí nghiệp tại những địa điểm xa các thành phố chính nhằm tranh thủ được các khuyến khích của chính phủ và giành được giá đất đai và nhân công thấp nhưng lại làm gia tăng chi phí về kho bãi và vận chuyển khi phục vụ cho các thị trường này. Sau khi đã chắc chắn rằng lực lượng lao động phù hợp, nguyên liệu, điện nước đã sẵn sàng, Ban quản lý sẽ tìm kiếm địa điểm rẻ nhất, hoặc địa điểm làm giảm đến mức tối thiểu về giá thành sản phẩm và vận chuyển, kế đó, lựa chọn đầu tiên của Ban quản trị có lẽ được bổ sung sửa đổi bởi nhu cầu của thị trường, ảnh hưởng của các đối thủ cạnh tranh, điều kiện ưu đãi cho công nhân (khí hậu, cơ sở vui chơi, giải trí) và các điều kiện do các nhà chức trách địa phương nêu ra.

Chính phủ đang tìm cách hạn chế tình trạng kẹt xe ở các vùng đô thị rộng lớn. Do đó chính phủ sẽ hoặc cấm các công ty đặt cơ sở sản xuất trong các thành phố chính hoặc tài trợ các nguồn tài chính quan trọng để dời đi nơi khác.

Nếu các doanh nghiệp thiết lập các nhà máy, xí nghiệp ở Mezzogiorno (Bắc Italy) có thể nhận được các khoản vay có lãi suất nhẹ, được miễn thuế, và các khoản trợ cấp trực tiếp chiếm đến 40% đầu tư cố định. Hầu như tất cả các quốc gia Âu Châu và Châu Mỹ La tinh đều có những ưu đãi như vậy. Ví dụ từ năm 1989, một công ty nước ngoài muốn có một chi nhánh do công ty hoàn toàn làm chủ ở Mêhicô phải đặt cơ sở bên ngoài thành phố Mexico City, Monteney và Guadalajena vì chính phủ cho rằng những nơi này đã đông nghịt rồi.

Các hãng sản xuất đến một quốc gia để lợi dụng giá lao động thấp và xuất khẩu sản phẩm của họ đều bị hạn chế trong việc lựa chọn vị trí các nhà máy. Chúng phải nằm trong các khu chế xuất như vùng sản xuất ven biên giới của Mêhicô. Hầu hết đều nằm trên biên giới giữa Hoa Kỳ và Mêhicô. Các khu chế xuất tương tự cũng tồn tại ở Nam Triều Tiên, Đài Loan, Singapore và 50 quốc gia khác.

Cách bố trí nhà máy:

Thực tiễn ngày nay cho rằng việc bố trí máy móc, nhân sự và cơ sở vật chất dịch vụ nên được thực hiện trước việc xây dựng tòa nhà. Bằng cách này, khu nhà được điều chỉnh, sắp xếp theo cách bố trí được đánh giá là tối ưu nhất, tạo ra một hệ thống sản xuất hoạt động trôi chảy và

hiệu quả.

Nhà thiết kế phải cố gắng tận dụng tối đa khoảng không gian quí báu khi cung cấp phòng ốc phục vụ cho nhu cầu mở rộng mỗi bộ phận trong tương lai. Các ban quản trị của các nhà máy ở các nước đang phát triển cố gắng hạn chế không gian dành cho cơ sở vật chất của nhân viên với lý do là tiêu chuẩn sống của các công nhân ở các quốc gia này thấp hơn và công nhân chấp nhận sự hạn chế này để có việc làm. Tuy nhiên, luật lao động ở nước sở tại thường nghiêm khắc hơn ở nước nhà.

Việc quản lý nguyên liệu:

Ta có thể đạt được những khoản tiết kiệm đáng kể trong giá thành sản xuất bằng việc lên kế hoạch chu đáo về quản lý nguyên liệu, mà như bạn thấy đây là một yếu tố quan trọng trong chế tạo đồng bộ. Điều mà các nhà điều hành sản xuất quên đánh giá là việc quản lý nguyên liệu không hiệu quả có thể gây ra những phát sinh trầm trọng trong lúc ở các trạm làm việc khác, máy móc đắt tiền bị bỏ xó một chỗ vì thiếu việc làm (bottlenede). Điều này cũng làm các nhà tiếp thị lo lắng bởi vì việc quản lý vật liệu tồi có thể dẫn đến việc giao hàng trễ hạn, hàng hóa bị hư hại, như thế sẽ dẫn đến việc bãi bỏ đơn đặt hàng và mất khách hàng. Vì thế các nhà tiếp thị cũng được tính đến trong quá trình tổng kiểm tra chất lượng mà chúng ta đã thảo luận trước đó trong chương này.

Yếu tố con người:

Sự hiệu quả của hệ thống sản xuất tùy thuộc vào con người, con người đến lượt mình bị tác động bởi hệ thống. Sản lượng bị sụt giảm khi công nhân phải làm việc trong điều kiện làm việc có nhiệt độ quá cao hoặc quá thấp, tiếng ồn quá mức hoặc ánh sáng bị điều chỉnh sai v.v... Màu sắc cũng ảnh hưởng đến thái độ của con người. Các màu lợt tạo ra cảm giác thoải mái và dễ chịu trong khi các màu chói lại thu hút sự chú ý. Các nhà thiết kế nhà máy lợi dụng điều này để sơn lên các bức tường của khu vực làm việc màu xanh dương hoặc màu lá cây nhạt nhưng lại dùng màu vàng chói ở các lối ra, màu đỏ trên các thiết bị an toàn... Hầu như mọi nơi đều chấp nhận việc thực hiện này mặc dù như chúng ta đã trình bày trong chương văn hóa xã hội là ý nghĩa màu sắc khác biệt nhau trong các nền văn hóa.

Vì lý do an toàn và dễ vận hành, việc điều khiển các máy móc thiết bị phải được thay đổi thường xuyên để làm cho các công nhân thích nghi được. Các thiết bị nâng phụ không cần thiết ở nước nhà có thể được cần ở đây. Nơi nào sự mù chữ còn là một vấn đề thì các biểu hiện

an toàn cần có hình ảnh. Ví dụ tấm hình có điếu thuốc lá đang cháy với một hàng gạch đỏ chạy ngang qua có thể thay thế cho biểu hiện: "Cấm hút thuốc". Các nhà máy ở các quốc gia dùng nhiều thứ tiếng và các nhà máy thuê nhiều công nhân ngoại quốc sẽ cần có những biển báo dùng tối thiểu là hai thứ tiếng.

Do giá cả xe hơi đắt đỏ ở nhiều quốc gia đang phát triển, công nhân viên chức thường sử dụng xe đạp để đi làm. Vì vậy phải dành riêng những chỗ để xe đạp ở các bãi đậu xe. Các nhà bếp phục vụ đặc biệt cũng rất cần thiết khi công nhân thuộc những nền văn hóa khác nhau cùng làm việc với nhau. Các điều kiện trên đây cũng như các điều kiện khác, do các khác biệt của môi trường gây ra, đều phải được tính đến trong quá trình thiết kế hệ thống sản xuất.

Vận hành hệ thống sản xuất.

Một khi hệ thống sản xuất được đưa vào hoạt động, hai loại hoạt động phổ biến: hoạt động sản xuất và hoạt động hỗ trợ phải được thực hiện.

Các hoạt động sản xuất

Sau thời gian thử nghiệm ban đầu - thời gian mà người công nhân làm quen với các qui trình sản xuất, Ban giám đốc hy vọng hệ thống sẽ hoạt động hiệu quả để đáp ứng nhu cầu của thị trường. Đây là chức năng của cơ cấu hàng ngang - từ giám đốc sản xuất đến giám sát viên cấp 1 - đều tác động vào lực lượng lao động, nguyên liệu thô, máy móc để sản xuất đúng thời hạn sản lượng sản phẩm được yêu cầu, với chất lượng theo đúng mong muốn, và đúng với giá được dự thảo trong ngân sách.

Những trở ngại gặp phải trong khi đáp ứng các tiêu chuẩn sản xuất.

Ban giám đốc phải được chuẩn bị để đối phó với bất cứ trở ngại nào để đáp ứng các tiêu chuẩn sản xuất. Trong số các trở ngại này có:" (1) sản lượng thấp, (2) chất lượng kém, (3) chi phí chế tạo vượt quá định mức.

- Sản lượng thấp: Có nhiều yếu tố dẫn đến sự thất bại của hệ thống trong khi đáp ứng các tiêu chuẩn thiết kế cho sản lượng.

1. Các nhà cung cấp nguyên liệu có thể quên ngày giao hàng, hoặc có thể cung cấp nguyên vật liệu không đáp ứng các tiêu chuẩn kỹ thuật. Đây là một vấn đề thường xảy ra ở các thị trường của các nước đang

phát triển. Bộ phận mua phải cố gắng tìm cách làm cho bên bán hiểu được tầm quan trọng của ngày giờ giao hàng và các tiêu chuẩn kỹ thuật mặc dù hiệu quả của chiến lược này có giới hạn của nó khi trong trường hợp chỉ có một người cung cấp. Tăng giá thu mua... và gửi các chuyên viên kỹ thuật đến hỗ trợ cho người bán thường cải thiện được tình trạng này.

Khi các nhà máy xe hơi ở Mêhicô được đề nghị hợp nhất các bộ phận được chế tạo ở địa phương vào sản phẩm, họ không những cung cấp trợ giúp kỹ thuật cho người bán, mà còn dàn xếp để có được sự chấp thuận của các nhà cung cấp Hoa Kỳ về bản quyền, giấy phép và thậm chí còn bảo đảm những khoản cho vay của ngân hàng để giúp cho bên bán mua máy móc sản phẩm. Chương trình trợ giúp lớn lao này theo nghĩa đen đã dâng tận miệng các nhà chế tạo nhỏ ở địa phương và là một yếu tố hàng đầu tạo ra nền công nghiệp bộ phận ở Mêhicô.

2- Việc phối hợp thời biểu sản xuất tồi sẽ làm chậm việc giao các thành phẩm. Lấy ví dụ như khi các xe ô tô đã được lắp ráp hoàn chỉnh nhưng lại sắp hàng dài đợi các thanh hãm xung. Các nhân viên lên chương trình cần được đào tạo thêm hoặc có một sự giám sát hơn nữa. Thông thường, nhân viên lên chương trình hay bất cứ một công nhân sản xuất nào thường không biết tầm quan trọng của các công việc của mình bởi vì họ không được chỉ dẫn "Bức tranh toàn cảnh". Các hãng sản xuất dạy các nhân viên của mình tại sao họ lắm cái họ làm cũng như dạy họ làm như thế nào. Các hãng nhận thấy rằng việc làm của họ đã được trả công xứng đáng. Họ đã tạo ra được thái độ làm việc tốt hơn dẫn đến năng suất cao hơn. Điều này đã trở thành yếu tố quyết định khi các hãng sản xuất muốn có mô hình "tất cả đều tham gia quản lý" rất cần thiết cho việc chế tạo đồng bộ.

Bạn nhớ rằng trong chương 9, kinh nghiệm của một giám đốc người Mỹ muốn đưa vào Peru mô hình "tất cả đều tham gia quản lý" nhà máy không? Các tác động văn hóa lên thái độ về quyền lực và sự khác biệt lớn lao giữa các trình độ học vấn phổ biến ở các quốc gia đã tạo ra một hố sâu ngăn cách giữa công nhân và quản đốc.

Thật vậy đây là một trong những lý do giải thích tại sao các chi nhánh của Nhật Bản đã gặp trở ngại khi giới thiệu những phương pháp sản xuất của họ ở Hoa Kỳ, nơi mà khoảng cách giữa các giám đốc và công nhân ngắn hơn nhiều so với các quốc gia đang phát triển. Mô hình tất cả tham gia điều hành, quản lý thì cần thiết cho JIT và chế tạo đồng bộ nhưng sẽ đòi hỏi người công nhân phải có những thay đổi lớn lao về văn hóa. Theo ý chúng tôi thì phải mất nhiều năm nữa mới đạt

được điều này.

Một vấn đề văn hóa khác là lòng mong muốn lấy lòng mọi người và sự ác cảm đối với việc lên kế hoạch dài hạn. Bạn đã thấy được tầm quan trọng của công việc lên kế hoạch đối với sự thành công của JIT và bạn cũng biết rằng các thời biểu sản xuất của các hãng ít ra cũng phải dài 1 tháng. Lòng mong muốn làm hài lòng mọi người có sẵn trong một số nền văn hóa, có khuynh hướng gây ra sự xao lãng đến thời biểu do vậy họ ngưng sản xuất để chạy theo một yêu cầu mới nhất của khách hàng. Hơn nữa, vì các thị trường ở các quốc gia đang phát triển nhỏ hơn các nước công nghiệp hóa, các thay đổi sản phẩm sẽ phải bị cắt xén nhiều hơn thế nữa và các hệ thống sản xuất sẽ phải linh động hơn thế nữa nếu có thể.

3. Tình trạng vắng mặt luôn luôn là một vấn đề hóc búa đối với các giám đốc sản xuất ở mọi nơi khi muốn tuân theo các tiêu chuẩn sản xuất. Tình trạng này thậm chí trở nên quan trọng hệ thống sản xuất đồng bộ lâm vào tình trạng thiếu việc làm. Bạn hãy tưởng tượng những vấn đề phát sinh khi toàn bộ một bộ phận sản xuất bị thất nghiệp vì các công nhân ở nhà để phụ giúp gia đình kiếm thêm thu nhập. Khi các hệ thống vận chuyển lạc hậu góp phần làm cho việc đi làm thêm khó khăn hơn thì các công ty thường cung cấp phương tiện vận chuyển. Để đối phó với tình trạng vắng mặt vì lý do bệnh tật và bị thương, các công ty đã trợ cấp cho các bữa ăn trưa của công nhân do các người điều dưỡng được đào tạo tốt chuẩn bị. Dĩ nhiên ban giám đốc cũng gặp vấn đề là làm sao giáo dục công nhân đừng vứt bỏ những trang phục vướng víu mà trước đó họ không bao giờ sử dụng.

Tinh thần suy sụp cũng dễ dẫn đến tình trạng vắng mặt trầm trọng nếu các giám đốc nước ngoài cố gắng đưa vào mô hình mọi người cùng quản lý, tuy cần cho sản xuất đồng bộ nhưng lại quên vai trò của "người bảo trợ" mà hầu hết các công nhân ở các nước đang phát triển mong đợi. Khi các nhân viên gặp rắc rối trong những vấn đề cá nhân, họ thường trông mong vào ông chủ của mình chứ không phải là phòng nhân sự giải quyết giùm họ. Các khoản nợ cá nhân, rắc rối trong hôn nhân, các khó khăn với cảnh sát đều là một bộ phận nằm trong quan hệ giữa giám đốc và công nhân.

Thường thì các giám đốc người nước ngoài chấp nhận tình trạng vắng mặt nhiều và năng suất thấp như là một việc bình thường thay vì cố gắng khắc phục chúng. Tuy nhiên những giám đốc áp dụng tất cả các biện pháp khắc phục đã được sử dụng ở nước mình và tiến hành những điều chỉnh, bổ sung cần thiết cho phù hợp với môi trường nước ngoài

đều đạt được những thành công đáng chú ý. Một biện pháp khắc phục là không trả lương cho các công nhân không đạt yêu cầu nhưng lại không thể áp dụng được do các qui chế ràng buộc của pháp luật. Tuy nhiên nếu có một chương trình phù hợp và cương quyết về huấn luyện đào tạo nhân viên, quan hệ lao động và đoàn kết tốt, sử dụng các khuyến khích về tinh thần như các công đoàn của công ty, bảo trợ cho các hoạt động thể thao và ngay cả những hộp thư góp ý cùng với các phần thưởng v.v... đều có thể thành công trong cả các hoạt động trong nước cũng như ngoài nước.

- Chất lượng sản phẩm kém:

Chất lượng tốt có tính tương đối. Những sản phẩm được đánh giá là tốt ở các quốc gia công nghiệp hóa có thể trở thành kém chất lượng ở những nơi thiếu sự duy tu bảo trì và các thao tác vận hành đòi hỏi.

Nếu sản phẩm hay dịch vụ đáp ứng được mục đích mà người mua cần thì lúc đó người mua công nhận nó có chất lượng tốt.

Vào Thế chiến thứ 2, quân đội Mỹ nhận thấy rằng súng tiểu liên của Nhật dù được chế tạo tồi ngoại trừ những bộ phận hoạt động lại có hiệu quả tương đương với súng Thompson của Hoa Kỳ được chế tạo tinh xảo ở mọi bộ phận.

Một nhà sưu tầm súng sẽ cho là súng Mỹ có chất lượng tốt hơn nhưng liệu nó có tốt hơn nếu đứng trên quan điểm của người Nhật?

Không nên cứng nhắc đối với các tiêu chuẩn chất lượng sản xuất. Nó là nhiệm vụ của những nhà tiếp thị. Sau khi nghiên cứu thị trường, họ đưa sản phẩm vào nhằm chọn ra sự kết hợp giữa giá cả và chất lượng mà họ tin rằng phù hợp nhất để đáp ứng thị trường này. Trên cơ sở những thông tin này, các tiêu chuẩn chất lượng đối với những nguyên liệu mua vào, các mặt hàng gia công, các sản phẩm hoàn chỉnh sẽ được thiết lập.

Khi trụ sở của tập đoàn toàn cầu cứ nhất mực cho rằng tất cả các chi nhánh ở nước ngoài phải duy trì các tiêu chuẩn về chất lượng cao như các nhà máy ở trong nước thì một số vấn đề đã phát sinh. Quá trình sản xuất phải chấp nhận những nguồn nguyên liệu chất lượng kém hơn khi không có một lựa chọn nào khác đối với nguồn cung cấp và sau xử lý chúng lại. Như chúng tôi đã nêu rõ, các giới hạn về chất lượng đặc biệt nghiêm ngặt đối với các máy móc tự động. Các tiêu chuẩn của thành phẩm bán ra do một văn phòng ở nhà, chuyên trách việc duy trì danh tiếng trên toàn cầu của công ty đặt ra. Các tiêu chuẩn này có thể làm cho sản phẩm quá mắc đối với thị trường địa phương. Nhiều công

ty đa quốc gia giải quyết vấn đề này bằng cách cho phép các chi nhánh của mình sản xuất sản phẩm có chất lượng thấp hơn dưới các nhãn hiệu khác nhau. Nếu họ muốn nhà sản xuất địa phương trở thành một bộ phận trong hệ thống hậu cần toàn thế giới, họ có lẽ đòi hỏi một chất lượng đặc biệt khi các sản phẩm dành cho xuất khẩu. Trong một số lĩnh vực "Chất lượng xuất khẩu" còn có nghĩa là một sản phẩm siêu hạng. Như thế việc kiểm tra chất lượng không được dành độc quyền cho các chi nhánh.

Hầu như tất cả các công ty đa quốc gia đòi hỏi các nhà máy ở nước ngoài của họ phải trình các mẫu sản phẩm hoàn chỉnh để kiểm nghiệm trên cơ sở thông thường.

- Giá thành sản xuất quá mức qui định:

Bất cứ giá thành sản xuất vượt quá giá dự trù trong ngân sách đều vượt định mức, dĩ nhiên đây là mối bận tâm của các giám đốc tiếp thị và tài chính cũng như toàn thể công nhân viên. Sản lượng thấp do bất cứ lý do nào mà chúng ta đã thảo luận đều có thể là nguyên nhân những sai lầm do những số liệu đặt cơ sở trên ngân sách. Những dự đoán về bán hàng quá lạc quan, thất bại của các nhà cung cấp trong việc giao hàng đúng hẹn, chính phủ đã không kịp thời cấp những giấy phép nhập khẩu cho nguyên vật liệu thô; việc cúp điện hay cúp nước là một số ít lý do lý giải tại sao sản lượng thấp hơn dự tính.

- Ban giám đốc luôn luôn cố gắng hạn chế việc tồn kho các nguyên liệu thô, phụ tùng cho máy móc nhà máy, những sản phẩm hoàn chỉnh.

Nhưng khi có sự không chắc chắn trong việc cung cấp như ở các nước đang phát triển thì các giám đốc sản xuất có khuynh hướng tích trữ quá nhiều nguyên liệu để tránh chi phí do việc thay đổi lịch trình một khi nguồn cung cấp nguyên liệu bị cạn kiệt. Các nhân viên bảo trì tích trữ một lượng phụ tùng thừa vì họ lo sẽ không có phụ tùng cần thiết khi họ cần tới. Các nhà tiếp thị sợ các trì trệ thường xuyên trong sản xuất đã cường điệu hóa sự việc bằng việc tích trữ một lượng khổng lồ các thành phẩm để tránh bị thua lỗ khi bán ra khi việc bán hàng gia tăng, giám đốc sản xuất có lẽ tiếp tục sản xuất các thành phẩm hơn là sa thải công nhân bởi vì luật lao động ở nhiều nước không giống luật lao động của Hoa Kỳ làm cho việc tạm cho công nhân nghỉ việc khó khăn và tốn kém. Ở số quốc gia có các công nhân lành nghề khan hiếm ban giám đốc không dám cho họ tạm nghỉ mặc dù luật pháp cho phép bởi vì công nhân này sẽ đi làm cho những nơi khác. Lựa chọn duy nhất trong tình trạng khan hiếm này là phải giữ cho nhà máy hoạt động.

- Bộ phận tài chính: Một trong những ban ngành chủ chốt thường tìm cách hạn chế việc tồn kho nhưng lại sẽ không chống lại sự thực hiện trên ở các nước đang bị nạn lạm phát phi mã hoành hành. Họ biết rằng với tình trạng này có thể thu được những khoản lợi kếch sù bằng cách làm khan hiếm tiền mặt nhưng lại dồi dào các hàng tồn kho.

Các hoạt động hỗ trợ:

Mọi hệ thống sản xuất đều đòi hỏi bộ phận cung cấp các hoạt động hỗ trợ cần thiết cho các hoạt động của nó. Hai trong số những hoạt động này: kiểm tra chất lượng và kiểm tra hàng tồn kho (đã được khảo sát ở những phần trước). Bây giờ chúng ta hãy cùng xét qua các yếu tố như mua hàng, duy tu bảo trì và các nhiệm vụ kỹ thuật.

Mua hàng:

Sản xuất phụ thuộc vào bộ phận mua tìm các nguồn nguyên liệu thô, các chi tiết máy, nguồn cung cấp và máy móc thiết bị mà nó cần để sản xuất ra các thành phẩm. Tình trạng không có các nguồn nguyên liệu có thể dẫn đến việc tạm ngừng kinh doanh sản xuất tốn kém và lỗ lã trong việc bán hàng. Nếu người mua đồng ý với những giá cao hơn giá những đối thủ cạnh tranh đang đưa ra, công ty hoặc phải bán các thành phẩm với giá cao hơn hoặc phải bán ra với giá cạnh tranh và thu được ít lợi nhuận hơn. Chất lượng của thành phẩm giảm xuống nếu chất lượng các nguyên liệu mua vào không phù hợp.

Ngay cả ở các nước công nghiệp hóa, trước khi JIT được giới thiệu, các đại lý thu mua ít khi có thể thỏa mãn tất cả nhu cầu của các công ty họ bằng cách đợi các đại diện của người cung cấp đến mình. Họ phải tìm kiếm và phát triển nguồn cung cấp bằng cách viếng thăm các nhà máy của mình và thu xếp cho các bộ phận kỹ thuật và sản xuất thảo luận các vấn đề nguyên liệu với các đối tác của bên bán. Ở các nước đang phát triển nơi mà các nhà cung cấp không duy trì sức mua bởi vì họ có thể bán mọi thứ sản xuất được. Việc phát triển nguồn cung cấp quan trọng hơn nhiều. Khả năng xác định đúng người bán có thể dễ dàng đền bù cho sự thiếu hụt các kỹ năng khác mà công việc quản lý đòi hỏi người mua ở thị trường nội địa.

Khi một hãng phụ thuộc chủ yếu vào các nguyên liệu nhập khẩu, các tiêu chuẩn chính để thuê mướn sẽ là các kiến thức, kinh nghiệm của các đại lý thu mua, các thủ tục nhập khẩu và mối liên hệ mật thiết của họ với các quan chức chính phủ quan trọng. Các đại lý thu mua phải không ngừng theo dõi giám sát các hành động của chính phủ có thể ảnh hưởng tình trạng hiện tại của ngoại hối. Họ sẽ thường mua vào càng

nhiều càng tốt các nguyên liệu tiêu thụ thông thường bởi vì họ biết họ luôn có thể bán phần dôi thừa cho các người khác, dĩ nhiên là theo một lợi nhuận nào đó. Thật là thú vị khi một nghiên cứu nhận ra rằng việc sử dụng các nguyên liệu thô sẵn có ở địa phương thay đổi tùy theo sự sở hữu của công ty. Những công ty do các công ty mẹ sở tại từ các quốc gia đang phát triển khác làm chủ đã nhập khẩu 39% nguyên vật liệu thô từ nước họ. Các nhà máy xí nghiệp do người địa phương làm chủ đã nhập khẩu 65% và các xí nghiệp do các công ty đa quốc gia làm chủ nhập khẩu 75%. Việc bổ nhiệm một người địa phương hay người của nước mình vào vị trí đang gây nhiều tranh cãi: đại lý thu mua thường là đề tài cho các cuộc thảo luận kỹ lưỡng ở các tổng hành dinh. Một người bản xứ có ưu điểm là biết rành hơn về các nguồn cung cấp địa phương và có một mối quan hệ giao hảo tốt hơn với các nhà chức trách của chính quyền. Tuy nhiên điểm bất lợi ở đây là do ảnh hưởng các tiêu cực văn hóa xã hội ở bản địa nên dễ có khuynh hướng ưu đãi các nhân viên có gia đình đông con hoặc chấp nhận các tiêu cực như đưa hối lộ (khi cung cấp khan hiếm) hoặc nhận hối lộ (khi nguồn cung cấp dôi thừa) như một việc bình thường trong kinh doanh, nhân viên của cơ quan ở nước nhà sẽ có kinh nghiệm trong các thủ tục thu mua của công ty và có thể tránh được những tiêu cực văn hóa xã hội này.

Bảo trì:

Chức năng thứ hai hỗ trợ cho sản xuất là việc duy tu, bảo trì các tòa nhà và thiết bị. Mục tiêu của bộ phận bảo trì là ngăn chặn sự ngưng hoạt động xảy ra ngoài chương trình sản xuất do thiết bị hỏng hóc. Do các khó khăn trong việc nhập cảng các phụ tùng và máy móc, các cơ xưởng của nhiều bộ phận bảo trì thật sự đã tự sản xuất các thiết bị này.

Công ty General Tire-Spain bắt đầu làm ra các khuôn đúc nhựa để đáp ứng nhu cầu sử dụng của riêng mình nhưng sau đó sản phẩm này tốt đến nỗi chẳng bao lâu sau nó được bán cho các chi nhánh khác. Các chi nhánh của General Motors thường được GM ở Mêhicô cung cấp các thiết bị và khuôn kéo sợi.

Các quốc gia công nghiệp hóa thường thiết lập các chương trình bảo trì phòng xa. Theo đó thiết bị máy móc được cho ngừng hoạt động một thời gian theo chương trình để thay thế các bộ phận bị hao mòn. Như bạn biết thì những chương trình như thế đặc biệt quan trọng đối với một hệ thống sản xuất đồng bộ. Bộ phận sản xuất nhờ biết trước việc tạm ngừng hoạt động để bảo trì nên có thể lập ra chương trình hoạt động của máy hoặc có thể cho máy hoạt động thêm giờ. Hàng dự trữ có thể tạm thời lấp vào chỗ trống do việc ngừng sản xuất. Khái

niệm này không được chấp nhận rộng rãi ở các nước đang phát triển nơi mà các hãng dường như có thái độ phó mặc đối với các thiết bị: "Nếu nó hư hỏng thì tôi sẽ sửa nó". Nếu trên thị trường bán được giá cao, các nhân viên bảo trì bị các giám đốc sản xuất và tiếp thị gây áp lực để cho máy móc tiếp tục hoạt động. Tầm nhìn hạn hẹp này không cho phép dành thời gian cho việc tạm ngừng kinh doanh dự định trong chương trình. Các chi nhánh không thực hiện việc bảo trì phòng ngừa bằng những khoảng thời gian đại tu dựa trên những tiêu chuẩn của bộ chỉ huy, lại thường nhận ra những tiêu chuẩn này không phù hợp do các điều kiện hoạt động ở địa phương (độ ẩm, bụi và nhiệt độ).

Theo một nghĩa nào đó việc bảo trì đúng cần thiết hơn là đảm bảo sự có mặt 100% của công nhân. Việc vắng mặt của một công nhân trong một nhóm sáu người luôn luôn không làm sản xuất bị đình trệ nhưng nếu một máy móc then chốt nào đó hư bất thình lình, toàn bộ nhà máy có thể lâm vào tình trạng không sản xuất được.

Nhiệm vụ kỹ thuật:

Nhiệm vụ của bộ phận kỹ thuật là cung cấp cho bên sản xuất các tiêu chuẩn kỹ thuật sản xuất. Thường thì nhân viên kỹ thuật cũng có nhiệm vụ kiểm tra chất lượng các nguyên liệu đưa vào và thành phẩm. Công việc của bộ phận kỹ thuật ở một chi nhánh ở nước ngoài không chỉ là duy trì các chi tiết kỹ thuật do cơ quan của nước mình gửi đến vì sẽ khó mà kiếm được nguyên liệu thô cùng loại mà các nhà máy ở nhà sử dụng. Họ phải cần những thay thế cần thiết dẫn đến việc viết lại hoàn toàn các tiêu chuẩn kỹ thuật. Khi một nhà máy cao su tổng hợp được thành lập ở Mêhicô để sản xuất một số loại cao su tổng hợp thì chính phủ đã ban hành sắc lệnh cấm nhập các loại cao su tổng hợp. Bộ phận kỹ thuật làm việc ngày đêm để đặt ra các tiêu chuẩn kỹ thuật cho phép các công ty cao su thay thế một số loại sẵn có ở địa phương cho nhiều loại được nhập khẩu trước đó.

Giám đốc kỹ thuật của chi nhánh là một nhân vật then chốt trong việc duy trì chất lượng sản phẩm và vì vậy có ảnh hưởng rất lớn đối với công việc lựa chọn các nguồn cung cấp. Các công ty toàn cầu và đa quốc gia đã đạt được những tiến bộ to lớn trong việc thuyết phục chính phủ các nước chủ nhà và các đối tác liên doanh về sự cần thiết đưa một trong số những người của họ vào vị trí này. Bằng cách này, họ chắc chắn duy trì chi nhánh như một khách hàng lệ thuộc vào họ để thu mua tất cả đầu vào mà công ty mẹ được hợp nhất ở mức độ cao hơn chế tạo.

TÓM LƯỢC:

Sau Thế Chiến Thứ 2, các nhà sản xuất Nhật Bản tin rằng để cạnh tranh trên toàn cầu họ phải cải thiện chất lượng sản phẩm và giá cả phải thấp hơn. Để đạt được mục tiêu này, họ đã tạo ra một hệ thống sản xuất chủ yếu dựa trên các khái niệm sản xuất của người Mỹ. Hệ thống này, hiện thời được gọi là "Đúng lúc - kịp thời" đòi hỏi phải có sự phối hợp trong quản lý các nguyên liệu, con người và người cung cấp. Mục tiêu của JIT là loại bỏ hàng tồn đọng, rút ngắn qui trình sản xuất và thời gian, sử dụng mô hình tất cả cùng tham gia quản lý để đảm bảo nguồn vào của công nhân và lòng trung thành của họ đối với công ty. Tổng kiểm tra (TQC) ở tất cả lĩnh vực chức năng cần thiết. Các chu trình chất lượng là một thành phần quan trọng của TQC. Có một số vấn đề với JIT. Các chuyên gia sản xuất Hoa Kỳ, được hỗ trợ bằng các phần mềm điện toán, đã phát triển sự sản xuất đồng bộ. Mục tiêu của phương thức sản xuất này là lập chương trình sản xuất mất cân đối chứ không phải là chương trình cân đối của JIT. Tập trung chú ý vào tình trạng thiếu việc làm của hệ thống sản xuất và lên chương trình cho toàn bộ hệ thống được kiểm soát bằng sản lượng của hoạt động trong tình trạng thiếu việc làm.

Mặc dù nhiều qui trình sản xuất và các thao tác do công ty mẹ sử dụng có thể được chuyển giao ra nước ngoài nhưng một số phải được biến đổi hoặc loại bỏ do các khác biệt môi trường. Tình trạng các ban giám đốc trung ương thích các tiêu chuẩn toàn cầu dựa trên sự thật là các phương pháp được thống nhất sẽ đơn giản hóa thi hành các chức năng quản lý và thường ít tốn kém.

Chính phủ các nước đang phát triển do bận tâm về tình trạng thất nghiệp cao và giá vốn không ngừng tăng, đang thúc giục các nhà đầu tư xem xét đến một kỹ thuật trung gian hơn là các qui trình sản xuất tự động của các nước công nghiệp hóa. Câu trả lời của các công ty đa quốc gia trong một số trường hợp là đang tìm kiếm một kỹ thuật thích hợp phù hợp với thị trường của một nước cùng với các nguồn tài nguyên của nó. Theo khái niệm này, các qui trình sản xuất được sử dụng có thể thay đổi từ tiên tiến nhất cho đến lạc hậu thô sơ nhất, phụ thuộc vào các ảnh hưởng về kinh tế, văn hóa xã hội và các biến động chính trị.

Hệ thống sản xuất cơ bản là một nhóm các hoạt động có liên quan chức năng với nhau nhằm tạo ra giá trị. Các nhân tố bao gồm trong hoạt động của hệ thống là (1) địa điểm nhà máy (2) bố trí nhà máy (3) quản lý nguyên liệu (4) yếu tố con người.

Sau khi hệ thống đi vào hoạt động, nhìn chung có hai loại sản xuất là: sản xuất và hỗ trợ, phải được thực hiện. Trong số các hoạt động hỗ trợ là thu mua, bảo trì và nhiệm vụ kỹ thuật. Mục đích chính của cả hai loại hoạt động này là nhằm đảm bảo cho hệ thống sản xuất đủ số lượng sản phẩm được yêu cầu có chất lượng như mong đợi với giá dự trù theo đúng thời điểm.

Trường hợp 17-1

Một ủy ban lựa chọn địa điểm của một công ty nhỏ được đặt theo tên của tổng thống Johnson Machine Tool Manufacturing (công ty chế tạo thiết bị máy móc Johnson với doanh số bán ra hằng năm 21 triệu USD) giới thiệu các địa điểm cho nhà máy đầu tiên của cộng ty Johnson ở Europa. Một phân ban gồm các giám đốc tài chính, tiếp thị và sản xuất vừa trở về sau chuyến viếng thăm hai tuần ở đó. Các thành viên của ban đã đồng ý là có hai địa điểm ở Europa vượt trội hơn các nơi khác:

1- Carlsburg, thủ đô và là thành phố lớn nhất (có dân số 2.300.000)

2- Andein (180.000)

Carlsburg cũng là một trung tâm sản xuất của quốc gia và hầu như nằm trên vị trí trung tâm của đất nước. Còn Andein nằm ở vùng Đông Nam cách thủ đô 390 km. Có một số nhà máy sản xuất công nghiệp nhẹ ở Andein. Để giảm bớt thời gian cần thiết thu thập thông tin chọn lựa địa điểm đặt nhà máy, phân ban đã chia công việc ra như sau:

1- Giám đốc tiếp thị:

a. Củng cố việc nghiên cứu tại bàn về các phân tích tiếp thị.

b. Kiểm tra tình trạng hiện tại của các tàu hàng đặc biệt là các tàu hàng chuyên chở đường bộ và nghiên cứu giá cước.

c. Nghiên cứu về tình trạng hiện tại và giá thuê nhà, phòng ốc, nhà kho ở Carlsburg.

2- Giám đốc sản xuất.

a. Thu những thông tin về lương, tiền trợ cấp thêm cho các trình độ tay nghề khác nhau ở Carlsburg và Andein. Kiểm tra việc cung ứng lao động của cả hai thị trường này.

b. Thu những đánh giá về chi phí cho sự xây dựng nhà máy ở Carlsburg và Andein.

c. Thăm các công ty địa phương để tìm hiểu về nguồn cung cấp và giá suất ở cả hai thành phố.

d. Kiểm tra tình trạng hiện thời và giá cả về địa ốc ở cả hai thành phố.

d. Tìm hiểu về những hoạt động giải trí văn hóa và các trường học ở cả hai thành phố.

3- Giám đốc tài chính:

a. Tìm hiểu, dò hỏi thuế khóa ở cả hai thành phố như thuế thu nhập, thuế tài sản, thuế nhà nước...

b. Thăm các văn phòng phát triển của nhà nước để xác nhận số lượng và các hình thức hỗ trợ nhận được từ phía chính quyền để xây dựng nhà chế biến ở Europa.

c. Thu thập các biểu giá của các lô đất ở Carlsburg và Andein.

Kết quả của sự thẩm tra này như sau:

1. Tiền thuê nhà kho và văn phòng làm việc ở Carlsburg là 1900 USD. Việc này cần thiết nếu xây dựng nhà máy ở Andein. Nhà kho và văn phòng sẽ ở địa điểm nhà máy nếu công ty đặt vị trí tại Carlsburg.
2. Chi phí vận chuyển hàng năm để chuyển đến các chi tiết máy móc và nguyên liệu thô trung bình là 160.000 USD nếu nhà máy được xây dựng tại Carlsburg và 270.000 USD nếu nó được xây dựng tại Andein. Các chi phí vận chuyển thành phẩm sẽ là 270.000 USD nếu đặt ở Carlsburg và 390.000 USD nếu đặt tại Andein. Dịch vụ thì phù hợp cho cả hai địa điểm.
3. Giá lao động hơi cao ở thủ đô. Nếu tính luôn cả tiền phụ cấp, giá sẽ là 1.100.000 ở Carlsburg và 970.000 ở Andein. Việc cung ứng lao động ở hai nơi đều đáp ứng được.
4. Khấu hao hàng năm cho cơ sở và thiết bị sẽ khoảng 160.000 USD ở Carlsburg và 100.000 USD ở Andein. Người ta dự kiến áp dụng khấu hao trực tiếp trong thời gian 10 năm.
5. Bao gồm các chênh lệch về giá đất, người thủ quỹ khuyên rằng 10% giá trị mua đất được tính luôn theo đề mục của tiền lời được bao hàm. Số tiền hàng năm này lên tới 90.000 ở Carlsburg và 50.000 ở Andein.
6. Điện và chất đốt tốn khoảng 76.000 USD ở cả hai nơi Carlsburg và Andein hàng năm bởi vì cả hai vùng được cùng một công ty điện cung cấp. Việc cung cấp điện đều có thể đáp ứng ở cả hai nơi.
7. Hàng năm tiền nước tốn 15.000 USD ở Carlsburg và 12.000 USD

ở Andein. Việc cung cấp nước ở cả hai nơi đều có thể đáp ứng được.

8. Bảo hiểm thì hơi cao hơn ở Andein 39.000 USD mỗi năm so với 36.000 USD ở Carlsburg.

9. Giá trị tài sản thấp hơn ở Andein, thuế suất cũng vậy. Thuế đánh vào tài sản được dự tính là 27.000 USD ở Carlsburg và 14.000 ở Andein.

10. Thuế thu nhập cũng thấp hơn ở Andein 14.000 USD so với 27.000 USD ở Carlsburg.

11. Mặc dù thuế thuê lao động là thuế liên bang có cùng biểu suất ở tất cả các vùng của đất nước. Mức lương thấp của Andein làm cho thuế thuê lao động thấp hơn so với Carlsburg. Thuế thuê lao động ở Carlsburg là 15.400 USD và ở Andein là 13.600 USD.

12. Chính phủ liên bang đang thúc giục các công ty đặt địa điểm xa thủ đô và cho miễn thuế 10 năm tương đương với 50% thuế thu nhập liên bang đối với các công ty chịu thực hiện. Theo những đánh giá của giám đốc tài chính thì vào khoảng năm thứ hai chi nhánh có thể có tiền lời từ thuế khoảng chừng 790.000 USD. Thuế suất là 40%.

13. Có những công viên của nhà nước cách mỗi thành phố 1 giờ lái xe. Carlsburg có một đoàn opera, 1 ban nhạc hòa tấu và các sân gôn và sân tennis. Trường đại học chính của quốc gia nằm ở Carlsburg. Cũng có một trường nói tiếng Anh từ cấp mẫu giáo đến lớp 12.

14. Andein gần 2 hồ và 1 khu rừng. Người ta cho phép việc săn bắn và đánh bắt cá. Andein có một trường đại học cấp vùng. Mặc dù không có trường dạy nói tiếng Anh từ mẫu giáo đến lớp 12 ở Andein, căn cứ quân sự Mỹ cách đó 15 dặm lại có một trường kiểu đó dành cho người nhà của binh lính Hoa Kỳ và một số người này sống ở Andein. Có dịch vụ xe buýt đưa đón hàng ngày từ Andein đến trường học của căn cứ và những trẻ em Hoa Kỳ không phải là người thân của lính Mỹ cũng được phép theo học nếu chúng trả một khoản học phí 80 USD hàng tháng.

Dựa vào những kết quả này:

1. Thành phố nào mà bạn chọn làm địa điểm đặt nhà máy?

2. Trình bày các tính toán của bạn?

3. Ngoài các phí tổn, bạn còn xem xét những yếu tố nào khác nữa?

CHƯƠNG 18

KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC và MÔ HÌNH TỔ CHỨC

Lập kế hoạch cho một công ty cũng giống như một cuộc hôn nhân. Đó là việc cam kết các mối giao dịch lâu dài mà có sự quan tâm sâu sắc cho các bên tham gia. Giống như hôn nhân, việc này không thể tham gia nhẹ nhàng hoặc phóng túng nhưng phải kín đáo và có chừng mực.

Ray Forman,
Phó giám đốc công ty bảo hiểm sức khỏe tư nhân.

Các mục tiêu để học

Trong chương này, chúng ta sẽ học:

1. Các lợi ích trong việc lập chiến lược toàn cầu
2. Những bước (giai đoạn) trong tiến trình kế hoạch chiến lược toàn cầu.
3. Công việc của nhân viên lập kế hoạch
4. Các ví dụ của nhiệm vụ công ty mục tiêu, nhận định mục tiêu và chiến lược.
5. Các phương hướng mới trong khi lập kế hoạch chiến lược
6. Các hình thức tổ chức khác nhau
7. Vài hình thức tổ chức mới.
8. Các đặc tính của một tổ chức "đúng"

Từ khóa và khái niệm

- Danh sách lưu ý

- Tuyên bố nhiệm vụ
- Chiến lược công ty
- Mô tả dự kiến tương lai
- Kế hoạch đối phó việc bất ngờ
- Lập kế hoạch từ Ban lãnh đạo
- Kế hoạch lặp đi lặp lại
- Chi nhánh quốc tế
- Tổ chức hỗn hợp
- Tổ chức kết hợp (có nhiều chuyên gia)
- Đơn vị kinh doanh chiến lược

SỰ KIỆN KINH DOANH

Công ty Minnesota Mining & Manufacturing (3M) được biết là một trong các công ty canh tân Hoa Kỳ, quản lý giỏi trên thế giới. Tuy nhiên, công ty đã kinh doanh gần 50 năm trước khi thiết lập chi nhánh kinh doanh quốc tế và bắt đầu xuất khẩu. Vào năm 1988, khoảng 40% tổng số bán ra, 10 tỷ 6 từ thị trường nước ngoài và kiếm được 1 tỷ từ việc xuất khẩu của Hoa Kỳ. Các giám đốc chi nhánh tại hải ngoại điều hành có quyền tự trị rộng rãi và dùng tiền để mở mang cơ sở của họ. Nhưng sự mở mang công ty trên thế giới, trên thực tế do nhiều người giám đốc là công dân đệ tam quốc gia (công dân không phải người chính quốc, cũng không phải là người bản xứ và làm việc tại chi nhánh của nước chủ nhà).

Kế hoạch chiến lược trong cơ cấu không được áp dụng cho đến năm 1981. Một vị phó giám đốc mới tham gia công ty. Ông ta nhận thấy mặc dù các ban điều hành có quyền hạn xen lẫn nhau, nhưng họ đã ra những quyết định tốt và họ không đưa công ty đi lạc hướng. Mặc dù bản chất lâu dài trong sự phát triển sản phẩm, kế hoạch công ty rất cần thiết trong thời gian ngắn. Vị giám đốc nhận thấy là công ty 3M chỉ có thể tiếp tục canh tân đại qui mô nếu các kiến thức kỹ thuật được chia sẻ trong các đơn vị của công ty và ông ta muốn điều hành theo chiến lược toàn cầu mà không làm mất đi khả năng kinh doanh tự trị của các chi nhánh sản xuất. Kết quả là việc tổ chức lại 200 đơn vị hoạt động của công ty trên thế giới thành 20 trung tâm kinh doanh chiến lược (SBC).

Trong phạm vi mỗi Trung tâm kinh doanh, các giám đốc điều hành

sẽ thực hiện kế hoạch trong các chi nhánh khác nhau mà họ sẽ phân tích các thế mạnh và thế yếu của nội bộ và các thế lực bên ngoài như kỹ thuật mới và các sự thay đổi luật lệ của Chính phủ: họ sẽ phân tích về người cạnh tranh và xác định các tài nguyên của công ty mà họ cần để hoàn thành mục tiêu. Các kế hoạch sẽ đưa đến các trung tâm kinh doanh để xem xét lại và tham vấn, các kế hoạch trung tâm kinh doanh sẽ được một ban kế hoạch chiến lược bao gồm các phó giám đốc ở các Ban Tham Mưu đại diện cho bốn khu vực mà có 20 chi nhánh trung tâm kinh doanh được phân bổ. Phải có ít nhất là hai thành viên của Ban lập kế hoạch chiến lược duyệt lại và kết quả việc duyệt xét được bàn luận với Ban giám đốc các Trung tâm kinh doanh. Các sự khác biệt giữa ban điều hành Trung tâm kinh doanh và Ban giám đốc khu vực được dàn xếp.

Hai tháng sau (tháng 7), Ban điều hành gồm 34 người tại Bộ tham mưu công ty mà trong đó có 12 thành viên soạn thảo các đường lối chiến lược, duyệt lại các kế hoạch và bầu để ấn định các ưu tiên chi tiêu. Các đề nghị về sản xuất, các chỉ dẫn được chuyển đến các đơn vị điều hành rồi các đơn vị sẽ soạn thảo các kế hoạch hoạt động, ngân sách trong tháng 12 và nộp lên Bộ tham mưu. Ở đây, tất cả sẽ tập trung để liên kết với các kế hoạch công ty trên toàn cầu.

Vài ngày trước các việc duyệt các hoạt động của công ty. Ban điều hành họp đưa ra các ý kiến, đề nghị để bàn luận về chiều hướng phát triển trong vòng 15 năm tới. Giám đốc của mỗi ngành kinh doanh đưa ra hình ảnh tốt đẹp nhất của ngành họ trong thời gian ấy. Kết quả của buổi họp này là một chỉ dẫn lớn cho kế hoạch chiến lược chu kỳ kế hoạch chiến lược của công ty.

Mặc dù kế hoạch được các giám đốc điều hành soạn thảo, tổng giám đốc và ban tham mưu tại các Ban ngành kế hoạch và phát triển công ty cung cấp một bản phân tích của 20 công ty cạnh tranh chính trên thế giới và đưa ra các thông tin khác mà các đơn vị cần đến. Họ cũng cố gắng nhận xét các cơ hội làm ăn và các sản phẩm mới.

Allen Jacobson khi trở thành phó giám đốc năm 1986 tuyên bố: khi các bạn có một Phó giám đốc về kế hoạch chiến lược, ai cũng mong có sự thay đổi mới, tôi không quan tâm một chút nào đến việc gây ấn tượng trong công việc tôi chỉ quan tâm đến việc thấy công việc kinh doanh của chúng ta tiến bộ. Công ty chúng ta làm ra nhiều sản phẩm, nhiều ngành kỹ thuật, là công ty đa quốc gia, và có nhiều thị trường. Chúng ta có khả năng bán một sản lượng lớn đa dạng trên thị trường buôn bán, công nghệ cho khách tiêu thụ hơn bất cứ ai. Bây giờ với sự đa

dạng, các bạn không thể ra các quyết định quan trọng tại lầu 13 hoặc lầu 14 (văn phòng của Ban giám đốc quản lý) của Tòa nhà này. Các bạn cần phải có một hệ thống tùy thuộc vào dân tộc các bạn, hoặc vào những người gắn bó vào công việc, vào kỹ thuật và vào khách hàng" ông ta công nhận là có nhiều sự dính líu của Bộ tham mưu khi thấy các kế hoạch kinh doanh mâu thuẫn với chiến lược tổng quát và công ty đang khai thác các cơ hội trong lĩnh vực này.

LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU (Global strategic planning)

Tại sao lập chiến lược toàn cầu?

Nhiều xí nghiệp trên thế giới như công ty hầm mỏ Minnesota (gọi là 3M) thấy cần phải lập một kế hoạch chiến lược toàn cầu để cung cấp các phương tiện cho các nhà quản lý điều hành, qui định cách tài trợ phần bổ sung các chiến lược đưa đến thống nhất hoạt động giữa các giám đốc mà còn khuyến khích các người tham gia xem xét các chi nhánh hoạt động trong phạm vi quyền hạn và địa lý của xí nghiệp.

Lập kế hoạch và tiêu chuẩn hóa:

Theo lịch sử, việc sản xuất hơn là tiếp thị đã được tiêu chuẩn hóa và phối hợp trên thế giới. Việc này xảy ra vì nhiều giám đốc tin là các chiến lược tiếp thị được xác định trên từng địa phương vì có những sự khác biệt giữa các môi trường ngoại quốc. Đến nay, bạn đã thấy đang có chiều hướng tiêu chuẩn hóa không những các chiến lược tiếp thị mà còn cả tổng sản lượng dẫn đến việc bao gồm tiến trình lập kế hoạch chiến lược toàn cầu. Lẽ dĩ nhiên, bạn cần nhận thấy là việc tiêu chuẩn hóa cũng có thể là kết quả của kế hoạch chiến lược mà sự tìm hiểu trong quản lý để tìm cách giảm chi phí và đưa ra một hình ảnh có một công ty đồng nhất như là các nhà sản xuất trên thế giới các sản phẩm có chất lượng.

Tiến trình lập kế hoạch chiến lược toàn cầu

Kế hoạch chiến lược toàn cầu, như bạn đã biết là nhiệm vụ hàng đầu của các Giám đốc, người quản lý lập kế hoạch chiến lược và là người Phó giám đốc xí nghiệp.

Tiến trình kế hoạch chiến lược bao gồm việc phân tích các vùng tiếp cận bên ngoài công ty; phân tích nơi tiếp cận nội bộ công ty, xác

định việc kinh doanh và nhiệm vụ của công ty, đề ra các mục tiêu của công ty, định rõ các mục đích, lập các chiến lược và các kế hoạch chiến thuật.

• Có nhân viên lập kế hoạch không? Nếu công ty có nhân viên lập kế hoạch, như công ty 3M, là phải có trách nhiệm từ bước đầu tiến trình và cũng là nơi lưu trữ tin tức từ nhiều khu vực khác nhau của công ty. Có thể có một nền tảng dữ liệu về các vùng tiếp cận. Nhân viên lập kế hoạch làm việc phân tích những người cạnh tranh bằng các số liệu nhập từ R&D, tiếp thị và có thể từ các Phòng, Ban hoặc họ có thể thâu thập tin tức từ hệ thống tình báo đối với đối tượng (nếu có một hệ thống) để phối hợp với bản phân tích của họ. Họ có thể nhờ các dịch vụ đánh giá các rủi ro về chính trị như là cuốn chỉ đạo về may rủi tại nơi tiếp cận kinh doanh.

Nhân viên lập kế hoạch có thể sử dụng các danh sách lưu ý toàn cầu (*watch list*) chứa đựng các mục liên quan đến phương diện những sự việc thay đổi không thể kiểm soát tại vùng tiếp cận mà Ban Giám đốc điều hành đã cho hay là có đặc biệt hữu ích cho xí nghiệp. Các chuyên gia lọc dầu quan tâm đến bất cứ việc gì liên quan đến dầu vương vãi và cách sử dụng méthanol cho xe hơi.

• ***Phân tích các sự việc thay đổi kiểm soát được của công ty***: Phân tích các động lực mà xí nghiệp kiểm soát được cũng bao gồm trong bản phân tích tình thế và dự liệu. Các khu vực điều hành khác nhau nộp số lượng đầu vào (input) cho nhân viên lập kế hoạch (nếu có) và họ sẽ soạn thảo một bản báo cáo cho Ban lập kế hoạch chiến lược. Ban này sẽ phải trả lời các câu hỏi như sau: Những ưu điểm (mạnh) và khuyết điểm (yếu) của họ là gì? Những nguồn nhân lực và tài chính của họ ra sao? Thế đứng hiện tại của họ đối với mục tiêu hiện thời? Họ có nhận thấy các yếu tố nào cần xóa bỏ, thay đổi mục tiêu hoặc thêm các mục tiêu mới sau khi hoàn tất việc kiểm toán nội bộ, tiểu ban sẽ sẵn sàng để xem xét việc kinh doanh về báo cáo nhiệm vụ.

Vài thí dụ: Ta hãy xem lời tuyên bố của Tập đoàn Coca Cola? "Công ty Coca Cola là công ty hàng đầu về nước ngọt trên thế giới và cũng là nhà sản xuất hàng đầu, phân phối các film (phim) giải trí và lãnh đạo trên thị trường Hoa Kỳ về nước cam ép và các nước trái cây." Pepsicola, công ty cạnh tranh về nước ngọt tuyên bố. "Hãng PepsiCo đã chiếm địa vị lãnh đạo tại 3 thị trường quốc tế và quốc nội: nước ngọt, thực phẩm ăn liền (mau lẹ) và các nhà hàng." Công ty Misubinki sogo Shosha của tập đoàn Misubishi tuyên bố đây là "một công ty toàn cầu chuyên về thương mại tổng quát và các dịch vụ khác nhau". Nhiệm vụ là: "Chúng

tôi cam kết làm công việc buôn bán thuận tiện và nâng cao việc phát triển thương mại trên thế giới. Ngoài việc điều khiển số lượng lớn công việc buôn bán trong nước, xuất/nhập khẩu tại ngoại quốc, chúng tôi cũng tổ chức liên doanh, dàn xếp việc chuyển giao công nghệ, phát triển tài nguyên và cung cấp tài chính."

• ***Đặt các mục tiêu của công ty***. Mục tiêu chi phối việc tiến hành hoạt động của công ty, duy trì công việc trong phạm vi của nhiệm vụ đề ra và bảo đảm công việc tồn tại liên tục. Công ty nước Xúp Campbell tuyên bố: Các mục tiêu của chúng tôi là đưa lên tột điểm lợi nhuận trong thời gian dài và giá trị của cổ đông. Nhưng làm sao mà Ban quản lý (Giám đốc) công ty Campbell biết là đang hoàn tất được mục tiêu này?

• ***Định rõ các mục tiêu:*** Khi các mục tiêu có thể định rõ phải chuyển thành mục đích xác định. Làm thế nào mà Ban quản lý (Giám đốc) công ty Súp Campbell suy xét đến việc đem lợi ích lâu dài và giá trị của cổ đông, báo cáo hàng năm của công ty công bố: "Trong tài khoản năm 1987 chúng tôi đã thiết lập các mục tiêu tài chính mới để cần cho công ty hoàn tất việc hoàn trả 13% vốn đầu tư trong năm, tỷ lệ tăng trưởng đơn vị là 5% và doanh số bán trong 5%/ năm kể cả lạm phát."

Mặc dù phần lớn các nhà quản lý rất ưa thích các mục tiêu có thể kiểm soát được, họ thường có các mục tiêu không định hướng hoặc xác định. Một trong các mục tiêu của công ty Pepsi là gia tăng sự tăng trưởng lợi ích. Mặc dù mục tiêu này không xác định nhưng cũng đặt một phương hướng cho các nhà quản lý và buộc họ phải lập thêm nhiều chiến lược để đạt được mục tiêu.

• ***Lập các chiến lược của công ty:*** Tiến trình lập chiến lược sẽ để xét đến các chiều hướng của các ngoại lực xung quanh đang diễn ra và các thế yếu và mạnh của công ty. Ví dụ bản phân tích về các ngoại lực xung quanh làm cho họ tin rằng Chính phủ Nhật đang cho các xí nghiệp dễ dàng vào được thị trường này và bản phân tích về cạnh tranh thấy là người cạnh tranh là Nhật bản đang sửa soạn tiến vào thị trường Hoa Kỳ (hoặc bất cứ ở đâu có thị trường trong nước). Nếu xí nghiệp áp dụng một chiến lược phòng thủ bằng cách phòng thủ thị trường quốc nội là hạ giá ở đó, hoặc chống lại người cạnh tranh tại thị trường trong nước bằng cách thiết lập một chi nhánh tại Nhật bản? Ban giám đốc (Quản lý) có thể quyết định theo đuổi chiến lược này hoặc cả hai, tùy thuộc cách đánh giá tình hình.

Khi lựa chọn các chiến lược, Ban quản lý phải xem xét đến việc phát triển xí nghiệp. Nếu việc quyết định dựa vào một hệ thống kiểm soát chất lượng bao gồm các phạm vi về chất lượng mà cho đến nay ít có sự tham gia của công nhân để đưa ra quyết định này, chiến lược sẽ phải gồm chi phí và thời gian huấn luyện công nhân để chấp nhận sự thay đổi này.

Các chiến lược có thể tổng quát: Tại cấp công ty, các chiến lược cũng như mục tiêu có thể tổng quát. Hãng PepsiCo nói rằng để hoàn thành mục tiêu gia tốc việc tăng trưởng là thực thi các chiến lược: 1) phân chia thị trường để đạt được nhiều khách hàng, thêm nhiều sản phẩm; 2) phát triển thêm các hệ phân phối mới, hiện hữu; 3) thu hút các khách hàng thuộc thế hệ mới lớn lên; 4) tăng cường và phát triển hạ tầng cơ sở để cho phép cạnh tranh hơn trong thị trường hiện tại và tiến đến thị trường mới.

Dự kiến tương lai: Vì những sự thay đổi xung quanh rất mau lẹ, nhiều nhà quản lý không hài lòng với kế hoạch dùng cho đơn điệu một số tình huống. Nên phải dự kiến những trường hợp có thể xảy ra trong tương lai qua sự mô tả (*scenario*). Những sự mô tả này giúp các nhà quản lý biết các yếu tố nguy hiểm của các (lực lượng) thành phần nội bộ và bên ngoài. Nó thường được dùng làm căn bản sửa soạn có kế hoạch hành động dự phòng (*contigency plan*). Phần lớn các nhà quản lý sửa soạn kế hoạch dự phòng cho các trường hợp xấu, tốt trong tương lai cũng như trong các tình huống hiểm nguy. Mỗi nhân viên điều hành ở các nhà máy nguyên tử, các nhà sản xuất nhiên liệu (dầu khí) và các hóa chất nguy hiểm đều có kế hoạch dự phòng từ khi có các tai họa về môi sinh như việc dầu loang tại Valdez và tai nạn thảm khốc do (dò rỉ) hơi khí xảy ra tại Bhopal.

Sửa soạn kế hoạch chiến lược. Vì các kế hoạch chiến lược rất lớn lao, còn chiến thuật (còn gọi là điều hành) là những điều kiện cần thiết luân phiên đưa từng chi tiết để đạt được mục tiêu. Nói một cách khác những kế hoạch này phải rất rõ ràng. Ví dụ: nếu chi nhánh tại Anh của một nhà sản xuất đồ án chế biến Hoa Kỳ có một mục tiêu định lượng là gia tăng 20% số bán ra. Kế hoạch chiến lược bao gồm những việc như mướn thêm 3 người đại diện thương mại, tham gia 4 kỳ hội chợ, quảng cáo trên 2 báo công nghệ định kỳ mỗi tháng trong năm tới. Đây là công việc xác định trong kế hoạch chiến lược.

Dự đoán việc bán ra và ngân quỹ: là hai đặc tính nổi bật của kế hoạch chiến lược. Dự đoán số bán ra không những cho Ban quản lý ước tính số thu nhập còn làm căn bản cho việc lập kế hoạch trong những

lĩnh vực hoạt động khác. Không có tin tức này (về doanh số bán) các kế hoạch sản xuất, tài chính, mua bán không thể thực hiện được. Ngân quỹ; giống như dự báo doanh số bán, bao gồm cả việc lập kế hoạch và kỹ thuật kiểm soát. Trong khi lập kế hoạch, ngân quỹ liên kết các công việc trong công ty và giúp cho Ban quản lý bản báo cáo các tỉ mỉ các kết quả điều hành trong tương lai.

Việc bổ sung kế hoạch: Khi kế hoạch đã được soạn thảo, nó cần phải bổ sung. Hai trong những yếu tố quan trọng trong việc bổ sung kế hoạch mà Ban quản lý sử dụng là chính sách và phương pháp (thủ tục).

-Chính sách: là các điều chỉ dẫn rộng rãi do Ban Giám đốc đưa ra với mục đích giúp cấp dưới điều hành các việc khó khăn thường xảy ra. Mục đích của chính sách là tiết kiệm thời giờ quản lý và thúc đẩy công việc đồng loạt (nhất trí) giữa các phòng ban của xí nghiệp. Nếu chế độ phân phối qui định chánh sách của xí nghiệp là bán thông qua nhà bán sỉ, và các giám đốc kinh doanh trên thế giới biết là họ phải thông thường sử dụng người bán sỉ và tránh bán trực tiếp cho nhà bán lẻ. Khi khám phá thấy việc hối lộ xảy ra phổ biến làm giám đốc công ty mau lẹ đưa ra chánh sách nghiêm trị việc này.

- Phương pháp: Mô tả các hoạt động được thi hành ra sao, nhằm bảo đảm hành động đồng nhất của tất cả nhân viên trong xí nghiệp. Ví dụ, phần lớn các Ban tham mưu xí nghiệp đưa ra phương pháp cho các chi nhánh tuân hành để chuẩn bị cho ngân quỹ hàng năm.

• ***Các kế hoạch chiến lược:***

Các kế hoạch chiến lược có thể xếp theo ngắn, trung và dài hạn, kế hoạch dài hạn có thể đến 15 năm hoặc dài hơn. Kế hoạch ngắn hạn thường từ 01 đến 03 năm, tuy nhiên kế hoạch dài hạn có thể phải duyệt xét lại hàng năm hoặc có khi phải duyệt lại khi gặp tình thế bắt buộc. Hơn nữa việc tính toán công việc trong tương lai sẽ thay đổi tùy vào khả năng của xí nghiệp và sự ổn định thị trường. Một công ty trong 5 hoặc 6 năm có thể đủ cho một công ty thành thạo trong một thị trường ổn định.

Mức độ kế hoạch trong một công ty: Nếu công ty có ba mức (cấp) tổ chức điều hành như công ty 3M, sẽ có ba mức độ kế hoạch, mỗi mức độ sẽ có một khuôn khổ riêng xác định trong một thời gian ngắn hơn ở mức độ cao hơn. Ngoài ra, các khu vực hoạt động của mỗi cấp (mức độ) tùy thuộc chủ yếu vào cách tổ chức của công ty.

KẾ HOẠCH TỪ CẤP LÃNH ĐẠO

Phương pháp lập kế hoạch lãnh đạo: Trong kế hoạch từ cấp lãnh

đạo, Bộ tham mưu công ty phát triển và ra các chỉ dẫn bao gồm việc định nghĩa công việc, báo cáo nhiệm vụ, các mục tiêu, các đảm nhiệm về tài chính, nội dung kế hoạch và các vấn đề đặc biệt.

Những sự bất lợi về kế hoạch lãnh đạo: Là việc hạn chế sáng kiến của cấp dưới và không nhạy cảm với các điều kiện tại địa phương. Hơn nữa công ty trên thế giới có rất nhiều mối liên hệ mà việc tư vấn rất cần. Liệu cấp lãnh đạo có thể quyết định việc hợp lý hóa sản xuất mà không có các ý kiến của các đơn vị địa phương hay không?

Sự thuận lợi của kế hoạch từ (cấp lãnh đạo) là văn phòng trong nước với sự phối hợp toàn cầu có khả năng lập các kế hoạch, bảo đảm việc sử dụng rộng rãi tốt nhất các tài nguyên hiếm của công ty.

KẾ HOẠCH CHO CẤP THỪA HÀNH (*bottom up planning*)

Tiến trình lập kế hoạch bắt đầu từ cấp thấp nhất (và tiếp tục) đi lên cấp trên.

Kế hoạch này điều hành theo thế đảo ngược (trái ngược) cấp điều hành thấp nhất thông báo với cấp lãnh đạo về những việc họ dự tính làm và tổng kết trở thành mục tiêu của xí nghiệp với kế hoạch này cấp thừa hành là cấp chịu trách nhiệm đạt mục tiêu. Ai biết rõ hơn là các Giám đốc chi nhánh về việc họ bán những gì có thể bán được bao nhiêu? Vì các Giám đốc chi nhánh đề ra các mục tiêu mà không có sự ép buộc của cấp lãnh đạo và họ cảm thấy phải chứng tỏ lời họ nói ra là tốt đẹp. Lập kế hoạch cho cấp thừa hành là phương pháp do các Ban quản lý Nhật bản sử dụng vì họ cố gắng để đến việc nhất trí (thỏa thuận) tại mỗi cấp.

KẾ HOẠCH TÁI DIỄN *(iterative planning)*

Sự lặp đi lặp lại tiến trình kế hoạch cấp lãnh đạo và kế hoạch cấp thừa hành cho đến khi các sự khác biệt được hòa giải. Như ta đã nhận thấy, kế hoạch kết hợp cả hai khía cạnh của các kế hoạch từ cấp lãnh đạo và cho cấp thừa hành nên nó làm cho kế hoạch cuối cùng được thông qua là sự kết hợp giữa văn phòng và cấp thừa hành.

Các chiều hướng mới trong việc lập kế hoạch:

Lập kế hoạch trong những năm 60 và đầu thập niên 70 gồm có: Phó giám đốc (CEO) và Trưởng phòng kế hoạch cùng soạn thảo kế hoạch công ty rồi sau sẽ trao lại cấp dưới để thi hành. Tuy nhiên, những sự thay đổi ở môi trường kinh doanh gây ra những sự thay đổi cần thiết phải làm trong ba lĩnh vực: 1) Ai lập ra kế hoạch; 2) Công

việc thực hiện ra sao?; 3) Các nội dung của kế hoạch.

Ai lập kế hoạch:

Khoảng giữa thập niên 70 các nhà lập kế hoạch chiến lược đã trở thành những nhân vật có uy thế trong công ty của họ. Họ thường viết kế hoạch tỉ mỉ cho mỗi một chi nhánh để sau đó đưa lên Ban lãnh đạo của mỗi đơn vị điều hành. Uy quyền của những nhà soạn thảo kế hoạch ngày càng cao và ảnh hưởng của Ban giám đốc điều hành ngày càng suy giảm và lẽ dĩ nhiên có sự bất bình giữa hai nhóm người này: Roger Smith, Giám đốc công ty xe hơi GM nói: Chúng ta có cùng một lượt nhiều kế hoạch lớn để lên trên kệ và tiến lên cố thực hiện các công việc.

Nhưng một số yếu tố đã làm đảo lộn việc thực thi các kế hoạch dài hạn đã vạch ra vì vậy các kế hoạch của công ty cần phải ngắn và đơn giản. Các kế hoạch lớn lao đủ chi tiết không còn ích lợi như trước, và người ra ít cần đến các nhà soạn kế hoạch chuyên nghiệp.

Do việc cạnh tranh mạnh mẽ, trong kế hoạch chiến lược cần có sự hiểu biết thực tế về công ty và công nghiệp. Việc này đưa các cấp quản lý điều hành vào tiến trình kế hoạch làm cho vai trò nhân viên lập kế hoạch bị giảm bớt. Ví dụ, công ty General Electric giảm số nhân viên lập kế hoạch của công ty từ 58 xuống còn 33 người và công ty GM công bố: "Lập kế hoạch là trách nhiệm của mỗi cấp lãnh đạo". Nhiều xí nghiệp đã quyết định tiến đến việc lập kế hoạch trong khuôn khổ nhỏ và các tài liệu ngắn Giám đốc công ty General Electric tuyên bố: "Một chiến lược có thể tóm thâu trong một trang hoặc hai trang".

Nội dung kế hoạch:

Những nội dung của kế hoạch cũng khác nhau. Ban lãnh đạo nhiều công ty nói là họ quan tâm nhiều đến các kết quả, chiến lược và sự hoàn thành. Phó giám đốc về kế hoạch của công ty Shell Oil, công ty Anh-Hòa Lan, nói: "Công việc công ty Shell càng cố tránh xa các phương pháp luận máy móc và các dự đoán tập trung để tiến đến việc phân tích có khái niệm rõ ràng hoặc phân tích thực chất các lực và áp lực va chạm ngành công nghiệp. Những việc mà các người lập kế hoạch của hãng Shell là cố gắng nhận diện các phần tử chủ yếu liên quan đến phạm vi đặc biệt là ra quyết định". Các thế lực khác nhau vì cạnh tranh, chính trị, kinh tế, xã hội và kỹ thuật thường có ảnh hưởng lớn lao đến tính hình tổng quát. Trong một công ty trên thế giới, cấp lãnh đạo cao nhất thường phần lớn quan tâm đến việc mô tả các việc xảy ra trong tương lai (scenario) nhìn vào các phát triển trên thế giới, trong

khi sự tập trung thu nhỏ dần khi tiến hành xem xét các nhiệm vụ chuyên môn, các phòng ban và trong các khu vực kinh doanh của các công ty.

Tóm tắt tiến trình lập kế hoạch

Có lẽ phương pháp tốt nhất để tóm tắt phương hướng lập kế hoạch là phải kể đến Frederick W.Gluck, Giám đốc công ty McKinsey tư vấn quản lý đa quốc gia và là kiến trúc sư chính của việc thực hành quản lý chiến lược. Ông Gluck tuyên bố nếu các công ty lớn phải phát triển tính linh hoạt trong sự cạnh tranh phải có những sự thay đổi lớn lao sau đây trong cách lập kế hoạch.

1) Các cấp lãnh đạo phải đảm nhiệm vai trò ra quyết định lập chiến lược thật minh bạch, phải dành nhiều thời giờ để quyết xem công việc diễn ra thay vì nghe các buổi phân tích sự việc.

2) Tính chất của việc lập kế hoạch phải có sự thay đổi căn bản từ lúc lập bản dự trữ cho đến khi thực hiện.

3) Các tiến trình kế hoạch và chiến lược chiếm lấy tương lai cũng giống như trong quá khứ cần phải có tư tưởng nhìn nhận sự thay đổi và tìm lợi thế để cạnh tranh.

4) Nhiệm vụ của người lập kế hoạch phải thay đổi ở vị trí phát triển thành một người trong các hoạt động và thay đổi cho phù hợp với đường lối quản lý.

5) Lập kế hoạch chiến lược phải được phục hồi ở trung tâm điểm của trách nhiệm trong đường lối quản lý.

TRÙ LIỆU TỔ CHỨC

Việc tổ chức thường theo sát với kế hoạch vì một tổ chức phải bổ sung kế hoạch chiến lược, kế hoạch tự nó tìm kiếm, vì nó bao gồm việc phân tích các hoạt động của xí nghiệp, thường cho thấy cần sửa đổi cho cơ sở. Những sự thay đổi chiến lược có thể buộc phải thay đổi trong cơ cấu tổ chức. Kế hoạch và tổ chức luôn luôn có liên hệ chặt chẽ mà thường thường cấu trúc của một tổ chức được Ban lãnh đạo coi như một thành phần trong toàn bộ của tiến trình kế hoạch.

Khi dự tính một cấu trúc tổ chức; ban lãnh đạo đứng trước hai vấn đề quan tâm: (1) tìm phương pháp hiệu quả nhất phân chia làm nhiều khâu để lợi dụng có kết quả do việc chuyên môn hóa công nhân và (2) phối hợp các hoạt động của công ty để có thể đáp ứng toàn thể các

mục tiêu. Như các nhà lãnh đạo biết, hai vấn đề này thường va chạm nhau vì lợi ích kiếm được do gia tăng số công nhân chuyên môn có thể đôi khi phải hủy bỏ vì chi phí cao khi làm nhiều công việc phối hợp. Đó là việc tìm kiếm bền bỉ hầu tìm một sự cân đối tối ưu giữa các nguyên nhân làm các cơ cấu tổ chức thay đổi liên tục. Tuy nhiên, có người chỉ trích lối tìm kiếm cho phù hợp với cơ quan đã chỉ dẫn: "Tôi đã nghiên cứu các công ty và họ không liên tục tổ chức lại cách quản lý. Mỗi công ty đã giữ trong nhiều năm cấu trúc đơn giản xung quanh một cơ sở quốc tế - một hình thức tổ chức mà nhiều lý thuyết gia ngành quản lý coi như cổ lổ (không phát triển, chỉ phù hợp cho các công ty trong giai đoạn sơ khởi phát triển trên thế giới). Hãng IBM và Ford là hai ví dụ của các công ty trên thế giới có các cơ sở quốc tế.

Mở mang công ty toàn cầu:

Bạn còn nhớ đọc trong Chương 2 là các công ty thường trước tiên vào thị trường bằng xuất khẩu, khi thương vụ gia tăng, bắt đầu lập các công ty thương mại tại hải ngoại rồi sau cùng thiết lập các cơ sở sản xuất. Khi các công việc của công ty tại ngoại quốc thay đổi, việc tổ chức lại cũng thường thay đổi. Mới đầu, có thể không có ai chịu trách nhiệm trong việc kinh doanh quốc tế; mỗi cơ sở sản xuất quốc nội có thể đã chịu trách nhiệm làm các giấy tờ đặt hàng xuất khẩu. Kế đến, một phòng ban lo việc xuất khẩu đã được thiết lập và khi công ty bắt đầu đầu tư vào nhiều địa điểm khác nhau tại hải ngoại, có thể đã lập cơ sở quốc tế gánh vác các công việc tại hải ngoại. Lưu ý là bản thân cơ sở quốc tế thường tổ chức trên căn bản từng vùng (địa lý). Đó là việc mà hãng IBM và công ty Ford đã tổ chức cơ sở quốc tế của họ.

Khi các công việc tại ngoại quốc của họ gia tăng, phần lớn các Ban lãnh đạo nhận thấy cần phải hủy bỏ cơ sở quốc tế và thiết lập cơ sở toàn phần căn cứ theo sản phẩm, vùng và chức năng.

Các Ban lãnh đạo khi thay đổi các loại tổ chức này cần nhận thấy rằng: họ (1) có thể phát huy các chiến lược cạnh tranh để đương đầu với sức cạnh tranh mới trên toàn cầu (2) giảm được chi phí sản xuất bằng cách khuyến khích việc tiêu chuẩn hóa sản phẩm trên thế giới và hợp lý hóa sản xuất và (3) gia tăng chuyển giao công nghệ và phân phối tài nguyên của công ty.

Để có thể hoạt động tại hải ngoại, mỗi chi nhánh sản xuất thường có các chuyên gia địa phương, để sự tổ chức tránh việc dư thừa chuyên viên sản xuất (thường xảy ra tại một chi nhánh quốc tế) tạo ra sự tăng

gấp đôi số chuyên viên tại một khu vực và tránh việc mướn thuê chuyên gia địa phương vào các chi nhánh quốc tế, Ban lãnh đạo có một số chuyên gia địa phương cố vấn các chi nhánh sản xuất, nhưng họ không có quyền hạn trong cơ sở.

Mẫu công ty toàn cầu - Các vùng địa lý: Các công ty mà các hoạt động của chi nhánh lấy các vùng địa lý làm căn bản đều đặt dưới quyền của một Giám đốc khu vực và ông này sẽ báo cáo trực tiếp đến vị Giám đốc điều hành. Loại hình tổ chức này đơn giản hóa việc điều khiển các hoạt động trên toàn cầu vì mỗi nước trên thế giới được đặt dưới quyền chỉ huy của một nhân vật liên hệ với Bộ tham mưu.

Nhìn ra thế giới: Các xí nghiệp Nhật lập các chiến lược toàn cầu.

Nhiều xí nghiệp đang cố gắng trở thành các công ty toàn cầu. Mặc dù họ đã có các xí nghiệp tại ngoại quốc và các văn phòng mua bán trong nhiều thập niên qua từ Nhật họ điều khiển sự phát triển sản phẩm, các kế hoạch tiếp thị, tài chính và đầu tư. Họ là các công ty đa quốc gia mà tinh thần quản lý là tự tôn tự đại. Tại sao các xí nghiệp thành lập lâu năm như Toyota, Matsushita và Hitachi, tất cả đều tin chắc là địa vị cao của đường lối người Nhật hay phương pháp điều hành của họ đã đem nhiều lợi nhuận trong thời gian lâu dài.

Các hoạt động sản xuất hải ngoại trở nên quá lớn và đa dạng đã vượt ra ngoài sự kiểm soát trung ương của văn phòng trong nước. Các chính phủ, đặc biệt các thành phần của cộng đồng Âu châu đã ban hành các luật lệ có nội dung nghiêm ngặt buộc các xí nghiệp địa phương cấm ngay cả việc lắp ráp. Ví dụ công ty NEC đã lập một chiến lược toàn cầu để sản xuất tại các địa điểm có điều kiện thuận lợi nhất. "Một hệ thống các hoạt động sản xuất địa phương hiện nay không làm việc chung với nhau, có hoặc không có sự trợ giúp của các xí nghiệp hải ngoại trong kế hoạch "địa phương hóa trên toàn cầu" để cung cấp hàng cho "4 nơi chủ yếu": Bắc Mỹ, Âu châu, Nhật và các địa điểm còn lại của Á châu. Hiện nay, hãng được 4 bộ phận tham mưu vùng cho mỗi khu vực. Để đạt được kỹ thuật tối tân nhất cần thiết để cạnh tranh trên thế giới, các công ty Nhật đã thiết lập các Trung tâm nghiên cứu tại Hoa Kỳ và Âu châu, các công ty này đã trở nên khó để có thể điều khiển từ Nhật Bản.

Mẫu mực đối với các công ty Nhật Bản muốn trở thành công ty toàn cầu là hãng IBM và đã bị hơn 30 cơ sở nghiên cứu IBM trên thế giới gây ấn tượng. Lẽ dĩ nhiên, sự thành công trên thế giới của hãng IBM không phải là do có hệ thống toàn cầu các trung tâm nghiên cứu,

một trong các nguyên nhân thành công của chi nhánh IBM tại Đức là một công ty (thật sự) Đức, cũng như chi nhánh IBM tại Nhật là một công ty Nhật Bản.

Lẽ dĩ nhiên, loại tổ chức này được cho cả công ty đa quốc gia và cả các công ty toàn cầu. Các công ty toàn cầu khi sử dụng cách tổ chức này coi các chi nhánh tại quốc nội cũng giống như chi nhánh khác với mục đích phân phối tài nguyên và là nguồn cung cấp nhân viên điều hành. Vài công ty toàn cầu Mỹ đã thiết lập một chi nhánh Bắc Mỹ bao gồm Canada, Mexico và các nước Trung Mỹ cộng thêm Hoa Kỳ có thể là một phần nhấn mạnh là không có sự ưu đãi cho quốc nội.

Tổ chức phân vùng trở nên phổ biến với các công ty mà các sản phẩm chế tạo với giá tương đối hạ hoặc ít nhất có quá trình kỹ thuật ổn định cần phải có khả năng tiếp thị mạnh. Việc này cũng được các xí nghiệp thừa nhận với các sản phẩm đa dạng, mỗi xí nghiệp có các nhu cầu sản phẩm, môi trường cạnh tranh và các rủi ro về chính trị khác nhau. Các nhà sản xuất mặt hàng tiêu dùng, như thực phẩm làm sẵn, các tân dược, đồ gia dụng đã sử dụng cách tổ chức này. Sự bất lợi trong tổ chức chia thành các vùng địa lý là mỗi vùng phải có sản phẩm riêng và chuyên viên điều hành.

Việc phối hợp sản phẩm với các vùng phát sinh những khó khăn cũng như lập kế hoạch sản xuất toàn cầu. Để giảm thiểu các vấn đề khó khăn trong việc điều hành người ta thường đưa các quản lý chuyên môn về sản phẩm vào Ban tham mưu. Mặc dù họ không có quyền hạn nhưng họ góp các ý kiến có tính cách quyết định năng suất sản phẩm.

Hình thức tổ chức hỗn hợp: HYBRID ORGANISATION

Tổ chức hỗn hợp cấu trúc tổ chức nhiều nhóm ở ban lãnh đạo.

Những sự phối hợp như vậy thường là kết quả của việc đưa một dây chuyền sản phẩm khác, mới mà ban lãnh đạo tin là chi nhánh sản xuất toàn cầu có thể điều khiển tốt đẹp. Một công ty sản xuất được các sản phẩm riêng biệt và một hệ thống tiếp thị hoạt động có thể kết hợp trong một chi nhánh sản xuất mặc dù phần còn lại của công ty được tổ chức theo căn bản địa phương. Sau đó, khi việc điều hành công ty trở nên quen thuộc với công việc nó có thể được địa phương hóa.

Một cấu trúc hỗn hợp cũng có thể do kết quả việc bán hàng của công ty cho một số lớn đồng nhất một loại khách hàng.

Matrix organization (Tổ chức liên kết)

Tổ chức liên kết (*matrix*) được phát triển do ý muốn của Ban lãnh đạo đưa sản phẩm và Giám định viên vùng vào công ty trong khi vẫn duy trì rõ ràng các quyền hạn. Tổ chức này gọi là liên kết (matrix) vì các công việc trong công ty chồng chất lên nhau mà căn bản là một thành phần trong tổ chức (công ty) dựa vào một thành phần khác trong công ty. Trong một công ty có tổ chức như vậy, cả viên chức phụ trách một vùng và viên chức sản xuất ở cùng một cấp bậc và các trách nhiệm của hai người trùng lặp nhau. Một vị giám đốc - như vị giám đốc tiếp thị tại Đức, có nhiều mối liên hệ giữ trách nhiệm là giám đốc quốc tế tại Bộ tham mưu.

Công ty Ciba Geigy, một công ty Dược phẩm và hóa chất đa quốc gia có cơ cấu tổ chức căn cứ trên sự liên kết (matrix) của ba thành phần: (1) sản phẩm; (2) nhiệm vụ (3) vùng địa lý. Đường dây liên lạc thông tin chạy theo chiều ngang và chiều dọc đi ngang qua ba thành phần chính. Tuy nhiên, quyền hạn sau cùng thuộc về Ban giám đốc điều hành và là Ban lãnh đạo cao cấp nhất trong công ty. Nhiệm vụ của Ban này là duy trì các mối liên lạc hai chiều giữa văn phòng quốc nội và các cơ sở hạ tầng. Các thành viên của Ban này không phải là viên chức điều hành của chi nhánh.

Các khó khăn của tổ chức liên kết: (Problems with the matrix)

Mặc dù trong một thời kỳ hình như cách tổ chức theo mô hình liên kết (matrix) có thể giúp cho xí nghiệp các thuận lợi về sản phẩm, cách điều hành. Nhưng những sự bất lợi của tổ chức matrix (liên kết) đã làm phần lớn các công ty trên thế giới không muốn áp dụng. Một trở ngại đối với tổ chức matrix là hai hoặc ba vị Phó giám đốc điều hành (nếu là tổ chức matrix với ba thành phần) phải thỏa thuận trong một quyết định. Việc này dẫn đến sự thỏa thuận không đạt tới mức tối đa làm chậm trễ yêu cầu đáp ứng các thế lực chính trị. Khi các viên chức điều hành không thỏa thuận với nhau, vấn đề phải đưa lên cấp trên buộc Ban lãnh đạo phải bỏ công việc để giải quyết vì những sự khó khăn này, nhiều xí nghiệp vẫn duy trì cách tổ chức Ban lãnh đạo căn cứ theo sản phẩm, chức vụ, vùng hoặc chi nhánh quốc tế và giao trách nhiệm cơ cấu cho các thành phần khác trong xí nghiệp mà người ta gọi là tổ chức matrix overlay (liên kết trùng hợp)

Liên kết trùng hợp (Matrix Overlay)

Chúng ta đã ghi nhận trước đây vài biện pháp mà Ban lãnh đạo phải áp dụng để tránh những trở cách trong các tổ chức của mỗi công

ty. Một công ty tổ chức sản xuất có thể có nhân viên là chuyên viên. Họ có thể tổ chức thành chi nhánh quốc tế. Một cơ sở vùng có nhiệm vụ làm viên chức phụ trách sản phẩm và họ đưa ý kiến cho các quyết định của vùng.

Các giải pháp khác: Lập kế hoạch là phương cách để cho cả viên chức vùng và viên chức phụ trách sản phẩm tham gia làm các quyết định. Tại công ty General Electric, mỗi viên chức của mỗi nước phát triển kế hoạch bao quát bao gồm các sản phẩm và chiến lược rồi so sánh với kế hoạch của các nhóm làm sản phẩm.

Bốn yếu tố về các hình thức tổ chức trở nên rõ ràng trong cuộc bàn luận của chúng ta: 1) Không có phương pháp nào "đúng" trong cách tổ chức; 2) Thông thường các tổ chức không bao giờ "nguyên vẹn" mà là hỗn hợp; 3) Việc chuyên môn hóa càng lớn trong các cơ sở của đơn vị, lại càng khó để phối hợp trong các hoạt động; và 4) Các cơ cấu tổ chức không bao giờ có tính cách vĩnh cửu.

Thay đổi hình thức tổ chức:

Các Ban lãnh đạo luôn luôn tìm kiếm hình thức tổ chức có thể đáp ứng cho nhu cầu của xí nghiệp. Không những họ "pha trộn" vào các hình thức tổ chức tiêu chuẩn mà còn thâu thập những hình thức hoàn toàn mới.

Đơn vị kinh doanh chiến lược (Strategic Business Unit (SBU))

Một đơn vị kinh doanh có một thị trường xác định rõ ràng, có các người cạnh tranh riêng biệt, có khả năng thực hiện công việc kinh doanh và do một Giám đốc kiểm soát trong khuôn khổ thích. Phần đông các đơn vị kinh doanh chiến lược đều căn cứ theo dây chuyền sản xuất và nếu một sản phẩm phải sửa đổi cho phù hợp các thị trường khác nhau, một đơn vị kinh doanh chiến lược (ĐVKDCL) có sản phẩm toàn cầu có thể chia thành vài sản phẩm cho thị trường.

Các khu vực hoặc nhóm hoạt động (Sectors or Operating Units)

Các công ty có nhiều ĐVKDCL (Hãng Gillette gọi là "nhóm làm sản phẩm") thường tập hợp lại trong khuôn khổ một đơn vị khác, và được gọi là *sector* (khu vực). Người đứng đầu tổ chức này chỉ dưới quyền của viên chức quản lý cao nhất và mang các chức danh là phó tổng giám đốc hoặc ở trường hợp công ty Gillette gọi là Phó chủ tịch.

Lập (vẽ) mô hình quản lý tự do:

Cấu trúc này, bắt đầu từ thập niên 1960, được phổ biến đặc biệt cho các nhóm hay công ty cổ phần vì cấu trúc này khuyến khích việc bao thầu, các giám đốc địa phương được tự do trong mọi công việc khi mà họ đem lại lợi nhuận hoặc các yêu cầu của Bộ Tham mưu và được Bộ này cho các toán lập dự án và các nhân lực cần cho hoạt động. Mô hình quản lý tự do cũng hữu ích đối với các công ty muốn thay đổi canh tân kỹ thuật mau chóng, như việc dùng máy vi tính và người máy.

Các đặc tính của một cơ cấu tổ chức "Đúng":

Theo ông Peter Drucker là mặc dù theo hình thức nào, tổ chức đúng phải có các đặc tính sau đây:

1) Rõ ràng những vị trí của bạn tại đó thì rõ ràng, bạn biết cần đứng ở đâu và nên đi đến đâu. Một tòa nhà có văn phòng hiện đại khi thiết kế rất đơn giản, nhưng rất dễ dàng bị lạc khi vào trong đó; như vậy là không rõ ràng;

2) Tiết kiệm là cố gắng duy trì sự kiểm soát và giảm thiểu va chạm;

3) Phương hướng là hướng về sản phẩm hơn là việc chế biến - kết quả hơn là sự cố gắng;

4) Sự hiểu biết của mỗi cá nhân về công việc của mỗi người (nam/nữ) cũng như của tổ chức tập thể;

5) Việc ra quyết định về các công việc đúng, theo đúng phương hướng và được thực hiện với số nhân viên điều hành tối thiểu;

6) Sự ổn định (trái ngược với cứng nhắc) để tồn tại qua cơn khó khăn và thích nghi với hoàn cảnh mà rút tỉa kinh nghiệm;

7) Tồn tại vĩnh cửu và tự đổi mới buộc một công ty có thể đưa ra các nhà lãnh đạo tương lai mà sẽ giúp mỗi cá nhân phát triển liên tục; cấu trúc tổ chức cũng phải mở cửa đón các tư tưởng mới.

Công ty tồn tại vào thế kỷ 21

Ban giám đốc đều nhận thấy cần thiết mở tầm nhìn cả thị trường lẫn các nguồn cạnh tranh. Để trở thành công ty toàn cầu, họ không chỉ quan tâm riêng đến các lợi nhuận tại địa phương, mà họ cũng không bị bao vây nhiều trong việc đấu tranh trên toàn cầu mà cũng không quen xem xét đến việc này, việc quản lý công ty toàn cầu thành công sẽ

mang lại một viễn cảnh toàn cầu và sung túc quốc gia. Về những lời phát biểu của Roberto Goizueta, chủ tịch công ty Coca Cola "Hãy suy nghĩ về toàn cầu, hành động theo địa phương".

TÓM TẮT

Nhiều công ty thế giới đã thiết lập kế hoạch chiến lược toàn cầu để nhận định các cơ hội và các sự đe dọa, lập và điều khiển các chiến lược, qui định các phương cách tài trợ các chiến lược này. Kế hoạch chiến lược toàn cầu cung cấp một cơ cấu mà các nhà (quản lý) (1) phân tích môi trường ngoại vi xung quanh (2) môi trường nội bộ công ty 3) xác định nhiệm vụ và công việc kinh doanh của công ty (4) lập các mục tiêu của công ty (5) định rõ mục tiêu (6) lập chiến lược và (7) lập kế hoạch chiến lược.

Viên chức điều hành lập kế hoạch; nhân viên ban kế hoạch giúp họ cung cấp trước tiên các tin tức về các phụ cận. Các bản tường trình về kinh doanh và nhiệm vụ công ty được chuyển đến những người giữ cổ phiếu của công ty để cho biết công việc sẽ làm.

Các mục tiêu hướng dẫn qui trình hoạt động, các chiến lược sẽ giúp ban lãnh đạo đạt được mục tiêu. Mô tả các việc trong tương lai (scenario) và kế hoạch cho các tình huống giúp Ban lãnh đạo sẵn sàng đáp ứng các tình trạng rủi ro khó khăn. Kế hoạch có thể do cấp Lãnh đạo đưa xuống hoặc do cấp thừa hành đề ra nhưng sẽ lập đi lập lại, hoặc kết hoạch bằng cả hai phương thức trở nên phổ biến. Các kế hoạch trở nên ngắn và quan tâm nhiều đến kết quả, chiến lược và bổ sung thay vì dự trù lớn lao, nhiều chi tiết như trong quá khứ.

Thiết kế tổ chức thường theo sau các kế hoạch chiến lược và vì có sự liên quan chặt chẽ giữa hai nhiệm vụ, cả hai thường được thực hiện trong tiến trình kế hoạch chiến lược. Các công ty có thể: 1) có một chi nhánh quốc tế; 2) tổ chức theo sản phẩm, nhiệm vụ hoặc từng vùng hoặc; 3) có sự kết hợp giữa hai phương cách (hình thức liên kết (hybrid farm)). Để đạt được sự cân đối giữa sản phẩm và giám định vùng vài nhà lãnh đạo đã thử tổ chức matrix. Tuy nhiên, các bất lợi đã đưa đến việc các ban lãnh đạo lập tổ chức (matrix overlay) lên trên các hình thức cổ truyền về sản xuất sản phẩm.

VÍ DỤ NHỎ 18-1

Hình thức tổ chức hãng GILLETTE phải ra sao?

Công ty Gillette, thành lập năm 1901 là một xí nghiệp làm các sản phẩm tiêu thụ quốc tế trong việc phát triển và bán trong phạm vi rộng lớn các sản phẩm sử dụng cho từng cá nhân. Các sản phẩm kinh doanh chính bao gồm lưỡi dao bào, dao cạo râu, mỹ phẩm, đồ dùng trong phòng tắm, các văn phòng phẩm, dao cạo râu điện BRAUN, đồ gia dụng nhỏ, các sản phẩm săn sóc răng miệng. BRAUN và ORAL-B trước kia là các công ty độc lập được công ty Gillette mua lại. Công ty này cũng mua lại JAFRA, một xí nghiệp tại bang California đã hoạt động trong 14 quốc gia bao gồm cả Hoa Kỳ. Ban lãnh đạo công ty JAFRA đã tăng cường các thương vụ tại Châu Mỹ La tinh đang phát triển mau lẹ. Các thương vụ trên thế giới trong năm 1988 là 120 triệu USD. Các sản phẩm của JAFRA được sản xuất tại California và Tân Ban Nha.

Việc bán các dao bào và lưỡi dao bào lên đến 1,147 tỷ USD trong năm 1988 đã đóng góp 60% lợi nhuận của công ty Gillette. Các dao bào và lưỡi dao cạo của công ty Gillette tiếp tục bán trội hơn tất cả các nhãn hiệu cạnh tranh khác gộp lại.

Các thương vụ trọng yếu về các lưỡi dao bào hiện hữu đã được ghi nhận gia tăng trên thị trường quốc tế. Từ đầu thập niên 1970, công ty Gillette đã bắt đầu sản xuất lưỡi dao bào trên 12 nước đang phát triển bao gồm Ai Cập, Trung quốc, Ấn Độ và Pakistan. Riêng các công ty tại hai quốc gia sau cùng là công ty liên doanh.

Thương vụ về văn phòng phẩm (như giấy viết thư, kim kẹp và bột giấy dạng lỏng) lên đến 380 triệu USD năm 1988.

Năm 1988 việc bán các vật dụng trang điểm và mỹ phẩm đã lên đến 1,019 tỷ USD. Việc mới mua: La Toja, một xí nghiệp Tây Ban Nha sản xuất mỹ phẩm trong phòng tắm (1982), mua UNISA, một xí nghiệp Chilê sản xuất kem dưỡng da, mua Antica Erboristeria (1988), xí nghiệp làm mỹ phẩm từ cây cỏ đã làm các thương vụ tăng 10%. Các thương vụ của xí nghiệp JAFRA cũng bao gồm trong số tổng cộng này. Công ty Gillette có 7 nhà máy khác nhau tại Tây Ban Nha, nhiều hơn tại bất cứ quốc gia nào khác ở Âu châu.

BRAUN, một xí nghiệp Đức sản xuất dao cạo râu điện, vật gia dụng và các dụng cụ săn sóc cá nhân, được thành lập năm 1921 và được công ty Gillette mua lại năm 1967. Các đồ gia dụng bao gồm các máy trộn

(cầm tay), máy pha cà phê, máy ép trái cây, đồng hồ báo thức, máy uốn tóc không giây, bàn chải răng bằng điện và vòi phun nước. Các máy trộn được bán trước tiên tại Hoa Kỳ, Canada và phần lớn các nước ở Âu Châu các dụng cụ uống tóc không giây là những mặt hàng bán chạy nhất trên thế giới. Tổng số hàng bán trong năm 1988 là 824 triệu. Xí nghiệp Braun có các cơ sở sản xuất tại Đức, Mexico, Ireland, Tây Ban Nha đã mướn 8300 người trên thế giới để sản xuất và bán hàng. Các sản phẩm đã bán trên hơn 100 quốc gia.

Công ty Gillette mua lại Oral-B trong năm 1984. Công ty này có 1450 nhân viên trên thế giới, bán một số lượng lớn các sản phẩm săn sóc răng miệng cho nha sĩ và người tiêu dùng tại 30 quốc gia. Sản phẩm quan trọng nhất là bàn chải răng, mặt hàng bán chạy nhất tại Hoa Kỳ và nhiều thị trường nước ngoài. Thương vụ năm 1988 là 202 triệu USD. Công ty Oral-B sản xuất hàng tại Hoa Kỳ, Ireland và Úc Đại lợi.

Công ty Gillette phân phối các sản phẩm trên 200 quốc gia và các lãnh thổ có 62 cơ sở sản xuất ở 28 quốc gia. Tổng số thương vụ toàn cầu là 3,58 tỷ USD trong năm 1988, thu nhập tăng 13% so với năm 1987. Mục đích của ban lãnh đạo là chấp nhận sự tăng trưởng có lợi mà công ty thực hiện bằng các cố gắng đưa kỹ thuật tiên tiến và tiếp thị trong các công việc làm ăn hiện hữu. Công ty được biết đến là một trong những người canh tân hàng đầu ngành kỹ nghệ và nay có mục tiêu cũng quan trọng là thu hẹp việc phát triển sản phẩm mới hầu ngăn chặn những nhà cạnh tranh đổ xô sao chụp sản phẩm mới và đưa xuất hiện ra một thị trường, đem các sản phẩm sao chép qua các thị trường khác trước công ty Gillette. Công ty đã sẵn sàng tại Âu châu năm 1992.

Vì sự đe dọa phần nào mất thị trường, công ty Gillette cải tổ lại toàn bộ cơ cấu năm 1987 để hạ chi phí sản xuất.

Anh có thể tổ chức công ty ra sao?

CHƯƠNG 19

KIỂM SOÁT và BỐ TRÍ CÁN BỘ NHÂN VIÊN

"Không có một khác biệt lớn nào giữa quản lý một công ty lớn và một công ty nhỏ, đó chỉ đơn thuần là việc có số tiền vào cuối ngày nhiều hơn so với lúc anh bắt đầu vào buổi sáng."

Rune Ardersson,
giám đốc điều hành Trelleborg A.B.

Sẽ ra sao nếu người quản lý trong nhà là phụ nữ. Không có một lời giải nào vì không có vấn đề đó ở Nhật. Quản lý chỉ dành cho nam giới.

William A.Cohen,
trong một tạp chí của Mitsuyui Masatsugu.

Mục tiêu học

Trong chương này bạn sẽ học:

1. Lý do các công ty sử dụng kiểm soát
2. Các quyết định được đưa ra ở đâu trong một công ty đa quốc gia - ở trụ sở lãnh đạo toàn công ty, ở văn phòng các chi nhánh, hay là hợp tác giữa công ty mẹ và các công ty chi nhánh - một số lý do tại sao những quyết định nào đó được đưa ra tại nơi chúng có mặt.
3. Các phương pháp được sử dụng để kiểm soát các công ty chi nhánh với 100% sở hữu và liên doanh khi họ là những tổ chức độc lập hoàn toàn.

4. Tầm quan trọng của các báo cáo đầy đủ, rành mạch, đúng lúc từ các chi nhánh và đối tác liên doanh về nhiều vấn đề.
5. Mối nguy hiểm mà quá nhiều bản báo cáo gây ra một sự thừa thãi thông tin và lẫn lộn từ khi chúng được sắp xếp, viết bằng mã và được kiểm soát bằng máy tính.
6. Những khó khăn trong việc tìm ra được những người thực thi có năng lực cho các công ty đa quốc gia.
7. So sánh người làm công là dân của nước gốc của hãng, nước chủ nhà và nước thứ ba.
8. Một số phức tạp trong việc đền bù cho các nhân viên làm việc xa xứ để cho phép họ và gia đình họ đảm bảo được mức sống ở nước ngoài vì khó khăn và bất tiện mà không cần bồi thường quá mức cho họ.

Từ khóa và khái niệm

. Công ty con

. Chi nhánh

. Thiệt hại của chi nhánh

. Thừa thãi thông tin

. Địa tâm

. Xa xứ

. Phụ cấp

. Trợ cấp

. Thân phận quốc tế. (International status).

Tình tiết kinh doanh

Trung tâm ngoại ngữ của Michel Thomas ở Beverly Hills và New York thu của học sinh trên 12.000 đô la cho một khóa học cấp tốc tiếng Pháp, Đức hoặc Tây Ban Nha trong mười ngày. Đến nay, các sinh viên giỏi của ông thể hiện khả năng kinh doanh xuất sắc như Woody Allen, Ann-Margret và Donald Sutherland. Hiện nay, các khách hàng tốt nhất của ông là những nhà giám đốc từ Boeing, Chase Manhattan, General Electric, Shearson Lehman Hutton, Westinghouse và tương tự. Tại sao lại có thành công vang dội như vậy? "Câu trả lời đơn giản - 1992" Thomas nói.

Tình tiết kinh doanh minh họa một phương diện của huấn luyện

như những nhà quản lý đột ngột trở nên thành thạo các ngôn ngữ khác. Các ngôn ngữ mà trường của Michel Thomas dạy là ngôn ngữ châu Âu, nhưng trở nên quan trọng ngang nhau đối với những nhà doanh nghiệp là cả ngôn ngữ châu Á, tiếng Trung Quốc phổ thông và tiếng Nhật.

Kiểm soát

Tất cả các công ty thành đạt đều sử dụng kiểm soát để đưa kế hoạch của họ vào thực hiện nhằm đánh giá hiệu quả của chúng. Tiến hành những sửa đổi, đánh giá và khen thưởng hoặc sửa chữa công việc thực thi. Những vấn đề trở nên phức tạp hơn đối với một công ty quốc tế so với công ty nội địa. Ở các chương trước, chúng ta đã đưa ra những trường hợp gây phức tạp. Chúng bao gồm các ngôn ngữ, văn hóa và thái độ khác biệt nhau, thuế má và cách thức tính toán khác nhau; tiền tệ, giá lao động, độ rộng, thị trường khác nhau; các mức độ khác nhau của tính ổn định chính trị và an toàn cho con người, tài sản, v.v... Với những lý do này, các công ty đa quốc gia cần kiểm soát nhiều hơn so với một công ty trong nước.

Các công ty con, 100% sở hữu

Công ty con là một công ty do một công ty khác kiểm soát thông qua quyền sở hữu cổ phần. Các từ công ty con[1] (*subsidiarie*) và chi nhánh (*affiliate*) dùng thay thế được cho nhau, chúng ta trước hết sẽ khảo sát việc kiểm soát các công ty mà trong đó công ty mẹ có sở hữu 100% vốn. Điều này tránh được những phức tạp của các liên doanh hoặc công ty con mà ở đó công ty mẹ có sở hữu ít hơn 100%. Chúng ta sẽ làm việc với loại đó sau chương này.

Các quyết định được tạo ra ở đâu?

Có ba khả năng. Hai trong số ba khả năng đó là tất cả các quyết định đều được đưa ra ở trụ sở lãnh đạo WWC hoặc ở cấp chi nhánh. Về mặt lý thuyết, mọi quyết định đều có thể được đưa ra tại chỗ này hoặc chỗ kia. Nhưng thông thường thì không phải như vậy; thay vào đó một số quyết định được đưa ra ở một chỗ, còn một số khác thì lại ở chỗ kia, và một số thì được đưa ra một cách hợp tác. Có nhiều biến cố xác định quyết định nào được đưa ra ở đâu. Một số biến quan trọng hơn cả là (1) sản phẩm và thiết bị, (2) khả năng của ban quản lý chi nhánh và sự tín nhiệm vào ban quản lý đó của trụ sở lãnh đạo, (3) độ lớn của WWC và thời gian nó tồn tại một mình, (4) sự thiệt hại của chi nhánh và lợi ích

của công ty, và (5) sự thất bại của chi nhánh.

Sản phẩm và thiết bị. Cũng như với quyết định địa điểm, các vấn đề về chuẩn mực hóa sản phẩm, thiết bị và thị trường thứ hai có thể là quan trọng.

Chuẩn mực hóa. Một câu trả lời dễ dàng là sản phẩm và thiết bị tạo ra sản phẩm đó phải được thiết kế cho phù hợp với từng thị trường quốc gia. Mặt khác toàn bộ công ty có tính đồng dạng khắp nơi có thể hơn là đền bù cho mất mát của từng nước. Chuẩn mực hóa thiết bị tạo ra giá bán rẻ hơn cũng như tiết kiệm được thời gian cho việc huấn luyện điều hành thiết bị, phụ tùng và bộ phận thay thế.

Đối với sản phẩm, sự đồng dạng cho phép linh hoạt lớn hơn trong việc tạo nguồn của chúng. Ví dụ: nếu một sản phẩm được chế tạo ở hai hay nhiều nước và những khó khăn như bãi công, thiên tai, chính biến hoặc những vấn đề tiền tệ tác động đến một nước thì sản phẩm đó có thể được giao từ nước kia.

Trong việc xác định thiết bị và sản phẩm có nên chuẩn mực hóa thế giới hay được thiết kế riêng cho các thị trường quốc gia khác nhau, công ty đa quốc gia cần thu thập các ý kiến của từng công ty con có ảnh hưởng. Nếu bất cứ một công ty con nào có thể trình bày được rằng tiềm năng lợi nhuận thu được do việc thiết kế riêng cho thị trường riêng của công ty con đó lớn hơn tiềm năng lợi nhuận thu được nhờ chuẩn mực hóa, thì công ty con đó phải được cho phép tiếp tục. Những yếu tố của tiềm năng lợi nhuận sẽ bao gồm độ rộng thị trường của công ty con, sự cạnh tranh ở đó và khả năng xuất khẩu tới các khu vực có đặc điểm tương tự. Dĩ nhiên, quyết định trong trường hợp như vậy là liên kết ở chỗ công ty mẹ có quyền phủ quyết hoặc bỏ qua một bên các quyết định của công ty con.

Thị trường thứ hai: Một sản phẩm có thể được công ty mẹ giới thiệu tại các thị trường lớn nhất của công ty, trong lúc sản phẩm đó được cung cấp ở thị trường nhỏ hơn, nó có thể được thay đổi thích nghi với thị trường. Công ty mẹ sẽ muốn tin chắc rằng những sai sót đã được phát hiện và sửa chữa sẽ không lặp lại ở các thị trường sau. Tương tự, dù một số công ty con có thể muốn lựa chọn sản phẩm, các tình huống thị trường thứ hai sẽ đòi hỏi WWC đưa ra quyết định trọng tâm. Việc đưa ra quyết định như vậy, có thể là cần thiết để tin chắc vào tính đồng dạng của chất lượng và đặc tính cũng như điều chỉnh thị trường và hoàn thiện sản phẩm.

Khả năng của quản lý chi nhánh và sự tín nhiệm của lãnh đạo công

ty mẹ đối với quản lý chi nhánh. Sự tín nhiệm quản lý chi nhánh có thể phụ thuộc vào việc các nhà thực thi biết nhau ở mức nào và họ hiểu chính sách của công ty ra sao, và việc lãnh đạo ở trụ sở lãnh đạo có cảm thấy quản lý chi nhánh hiểu được điều kiện của nước chủ nhà không, và khoảng cách giữa nước gốc của công ty với các nước chủ nhà, độ lớn và tuổi của công ty mẹ.

Điều chuyển người thực thi đi khắp nơi: Một số WWC có chính sách chuyển nhân viên quản lý có triển vọng giữa trụ sở lãnh đạo công ty mẹ và công ty con, giữa các công ty con. Như vậy, người quản lý trực tiếp biết được các chính sách của trụ sở lãnh đạo và các vấn đề về việc đưa các chính sách đó vào hoạt động ở cấp công ty con.

Lãnh đạo công ty mẹ có hiểu điều kiện của nước chủ nhà không? Một yếu tố trong độ tín nhiệm của lãnh đạo công ty mẹ đối với quản lý công ty con là sự hiểu biết của trụ sở lãnh đạo đối với các điều kiện ở nước chủ nhà của công ty con. Càng ít hiểu biết khác biệt ở nước chủ nhà thì trụ sở lãnh đạo càng có thể tin cậy nhiều hơn vào quản lý công ty con.

Nước chủ nhà bao xa? Một yếu tố khác trong độ tín nhiệm của trụ sở lãnh đạo đối với quản lý công ty con là khoảng cách của nước chủ nhà tính từ nước gốc của công ty. Như vậy, một công ty mẹ ở Mỹ có thể đặt tín nhiệm vào quản lý một công ty con ở Indonesia nhiều hơn là quản lý một công ty con ở Canada. Điều đó có thể do hai lý do: điều kiện quản lý ở Canada được lĩnh hội bởi lãnh đạo ở Mỹ dễ hơn so với điều kiện ở Indonesia và Indonesia cách Mỹ nhiều hơn so với Canada.

Độ lớn của WWC và thời gian công ty tồn tại một mình. Theo nguyên tắc, một công ty lớn có thể cho phép thuê nhiều chuyên viên, chuyên gia và các nhà thực thi có kinh nghiệm hơn so với một công ty nhỏ hơn. Thời gian công ty tồn tại như một WWC càng lâu thì càng có thể như có nhiều nhà thực thi kinh nghiệm hiểu hết các chính sách của công ty và làm việc ở trụ sở lãnh đạo và ở hiện trường. Kinh nghiệm thành đạt tạo nên tự tin. Ở đa số các WWC, địa vị đứng đầu là ở trụ sở lãnh đạo, và các nhà thực thi có khả năng và bền bỉ nhất đều đến đó đúng lúc. Như vậy, sau một thời gian, ban lãnh đạo một công ty thành đạt sẽ bao gồm các nhà thực thi đầy kinh nghiệm, tự tin vào kiến thức kinh doanh của mình trong nước, ở nước chủ nhà và kết hợp cả hai.

Ở những tổ chức lớn hơn, lâu đời hơn, nhiều quyết định được đưa ra tại trụ sở lãnh đạo hơn và ít được phó thác cho các công ty con hơn. Công ty nhỏ hơn ít tuổi trong việc kinh doanh hơn, có khuynh hướng

thuê các nhà thực thi có kinh nghiệm quốc tế ít hơn và sẽ không có thời gian để phát triển nội lực. Các công ty nhỏ hơn, mới hơn không có sự lựa chọn nên phải ủy thác các quyết định cho quản lý chi nhánh.

Nghiên cứu của Robbins và Stobaugh cho thấy rằng khi các WWC trở nên lớn và phức hợp hơn sẽ xuất hiện một khuynh hướng phân quyền. Sẽ trở nên có quá nhiều quyết định mà trụ sở lãnh đạo phải làm việc với từng cái. Ở điểm này, các công ty phát triển những chính sách và chỉ dẫn cho các chi nhánh. Trụ sở lãnh đạo đảo ngược quyền, ra quyết định chỉ trong những vấn đề quan trọng nhất và thiết lập các qui trình giám sát các vấn đề khác.

Các quyết định có thể có lợi cho công ty nhưng lại tổn hại tới một chi nhánh. Một WWC coi những tổn hại chi nhánh là mất mát nhỏ khi phần thu được lớn hơn cho toàn thể WWC cơ hội tìm nguồn nguyên liệu thô, các chi tiết, tìm vị trí cho các nhà máy, phân phối các đơn đặt hàng và chi phối định giá nội công ty là những gì không thể có được đối với một công ty không phải là WWC. Những hoạt động trên có thể có lợi cho công ty dù có thể gây tổn hại cho chi nhánh.

Dịch chuyển các nhân tố sản xuất. Vì nhiều lý do, một WWC có thể quyết định dịch chuyển các nhân tố sản xuất từ nước này sang nước khác hoặc mở rộng ở nước này nhiều hơn so với ở nước kia. Thuế má, lao động, thị trường, tiền tệ hoặc ổn định chính trị là lý do có thể chuyển dịch các nhân tố sản xuất.

Chi nhánh mà các nhân tố ở đó bị lấy đi có thể là không năng động. Ban điều hành của họ có thể trong điều kiện tốt nhất làm làm giảm đi khả năng của công ty. Những quyết định như thế phải do trụ sở lãnh đạo đưa ra.

Chi nhánh nào nhận được đơn đặt hàng? Tương tự, nếu đơn đặt hàng, của một khách hàng Achentina, có thể được thực hiện bởi một chi nhánh ở Pháp hoặc một chi nhánh khác ở Nam Phi hoặc một chi nhánh thứ ba ở Brazil, lãnh đạo công ty mẹ phải quyết định chi nhánh nào được nhận đơn đặt hàng này. Những vấn đề cần xem xét để có quyết định là giá vận chuyển, giá sản xuất, tỷ lệ thuế xuất nhập khẩu, hạn chế tiền tệ của người mua. Một lý do để có một quyết định như vậy bởi ban lãnh đạo WWC là có thể tránh được cạnh tranh giá giữa các thành viên của cùng một công ty đa quốc gia.

Sản xuất đa quốc gia: Thông thường, độ lớn của thị trường ở một nước là quá nhỏ để cho phép sản xuất một sản phẩm công nghiệp hoàn chỉnh cho một thị trường đó. Một ví dụ là sản xuất xe hơi nhỏ của hãng

Ford cho thị trường châu Á.

Trong tình huống này, hãng Ford thương lượng với vài nước để quyết định rằng mỗi nước sẽ sản xuất một bộ phận xe cho tất cả các nước liên quan. Như vậy, một nước chế tạo máy, nước thứ hai có nhà máy hàn khung xe, nước thứ ba chế tạo bộ phận truyền động, và vân vân. Theo kiểu này, mỗi nhà máy đều đạt được hiệu suất và giảm giá. Dĩ nhiên, kiểu sản xuất đa quốc gia này đòi hỏi trình độ giám sát và phối hợp cao của lãnh đạo WWC.

Chi nhánh nào lãi trên giấy tờ: Trong hoàn cảnh nhất định, một công ty đa quốc gia có sự xem xét giữa hai hoặc nhiều hơn để tuyên bố lỗ lãi ở đó. Hay khi hoàn cảnh như thế có thể xảy ra nơi có hai hoặc nhiều hơn các đơn vị của WWC hợp tác trong việc cung cấp các chi tiết hoặc dịch vụ theo một hợp đồng với khách hàng, không liên quan đến bất cứ bộ phận nào của công ty đa quốc gia. Trong điều kiện như vậy có thể có những cơ hội bán giá cao hơn cho một đơn vị hoặc chi nhánh và giá thấp hơn cho đơn vị / chi nhánh khác trong giá toàn cầu đối với khách hàng.

Nếu nước chủ nhà của một trong các chi nhánh có thuế thấp hơn các nước chủ nhà khác, hợp lý hơn cả là cố gắng tối đa hóa lợi nhuận ở các nước thuế thấp và tối thiểu hóa lợi nhuận ở nước có thuế cao. Những khác biệt khác giữa các nước chủ nhà có thể chi phối việc phân chia lợi nhuận cho hoặc từ các chi nhánh đặt ở đó. Những khác biệt như vậy có thể bao gồm kiểm soát tiền tệ, quan hệ lao động, không khí chính trị hoặc bất ổn xã hội, và sẽ là sáng suốt nếu chi phối hoặc phân chia lợi nhuận nhiều đến mức có thể một cách hợp lý cho các chi nhánh ở những nước có kiểm soát tiền tệ ít nhất, quan hệ lao động, không khí chính trị tốt nhất và bất ổn xã hội ít nhất.

Sự giao dịch trong công ty có thể cung cấp cho công ty những lựa chọn lợi nhuận. Việc định giá các thành viên của cùng một công ty được qui vào định giá chuyển nhượng, khi ban lãnh đạo WWC cho phép thương lượng không trực tiếp giữa họ và các chi nhánh của họ, điều đó có thể không mang lại được những kết quả có lợi nhất cho toàn bộ công ty.

Các quyết định về việc phân chia giá và lời kiểu này thường được tạo ra ở trụ sở lãnh đạo là tốt nhất, nơi có đủ tin tức khắp nơi tìm kiếm lợi tức tốt nhất cho công ty. Lẽ tự nhiên, quản lý chi nhánh không vui lòng đưa ra các quyết định chấp nhận lãi thấp hơn, phần lớn là vì sự định giá của họ có thể bị phương hại. Một minh họa về một công ty có

thể có lãi ngay cả khi một chi nhánh thu lãi ít hơn được cho trong hai bảng dưới đây. Giả sử có một hợp đồng liên kết, theo đó hai chi nhánh bán sản phẩm và dịch vụ cho một khách hàng ngoài công ty với giá hợp đồng là 100 triệu đô la. Nước chủ nhà của WWC là Alpha thu thuế thu thập của công ty với tỷ lệ 50%, trong khi thuế thu nhập, của nước chủ nhà Beta của WWC là 20%. Khách mua ở nước thứ ba, đồng ý trả 100 triệu đôla và không quan tâm đến việc Alpha và Beta chia tiền như thế nào. Bảng thứ nhất cho thấy thu nhập của công ty đa quốc gia sau khi trừ thuế nếu Alpha được trả 60 triệu đôla và Beta 40 triệu đôla.

	Nhận được (triệu đôla)	Thuế (triệu đôla)	Sau khi trừ thuế (triệu đô la)
Alpha	60	30	30
Beta	40	8	32
			62

Như vậy, sau khi trừ thuế, công ty thu về 62 triệu đôla.

Bảng thứ hai cho thấy thu nhập của công ty sau khi trừ thuế nếu Alpha được trả 40 triệu đôla và Beta được 60 triệu đôla.

	Nhận được (triệu đôla)	Thuế (triệu đôla)	Sau khi trừ thuế (triệu đô la)
Alpha	40	20	20
Beta	60	12	48
			68

Như vậy, sau khi trừ thuế, công ty thu về 68 triệu đôla.

Những ví dụ đơn giản này cho thấy WWC có thêm 6 triệu đôla nếu dịch chuyển 20 triệu đôla tiền trả từ Alpha sang cho Beta, trong khi khách hàng không phiền hà gì, khi họ trả 100 triệu đôla trong từng trường hợp. Alpha nhận được tiền trả ít hơn 20 triệu đôla, sẽ ít đi 10 triệu đôla sau trừ thuế, nhưng Beta sẽ có thêm 16 triệu đôla và công ty được 6 triệu đôla hơn ở cùng một hợp đồng. Với các luật thuế trên thế giới sẽ có vô số cách kết hợp để thu lời nhiều như vậy. Sự hiểu biết và kiểm soát quản lý tài chính là then chốt.

Chúng tôi không có ý cho rằng chính phủ nước chủ nhà và nước gốc không hay biết hoặc không quan tâm đến việc phân chia định giá và lợi nhuận bởi hoạt động của các WWC bên trong biên giới của nước họ. Các công ty có thể bị chính phủ nước chủ nhà và nước gốc chất vấn, họ phải chuẩn bị chứng minh rằng giá cả hoặc việc phân chia là "hợp lý". Điều

đó có thể làm được bằng cách cho thấy rằng các công ty khác tính giá có thể so sánh được đối với cùng loại hàng hoặc loại hàng tương tự, nếu không có hàng trương dụng hợp lý cho giá thành. Đối với phân chia lời, WWC trong ví dụ của chúng tôi sẽ cố gắng chứng minh rằng độ lớn hoặc tầm quan trọng của công việc được thực hiện ở Beta hoặc trách nhiệm cho Beta đảm nhiệm bảo hành, biện minh cho số tiền cao hơn được trả cho Beta. Dĩ nhiên, chất vấn trong ví dụ này có thể là từ chính phủ nước chủ nhà của Alpha nếu họ nghe thấy khả năng thu nhập chịu thuế của Beta cao hơn và của họ ít hơn.

Sự thất bại của chi nhánh: Một lối lưu tâm vô cùng quan trọng đối với quản lý công ty là quản lý các chi nhánh của họ phải tận tụy và trung thành. Nếu mọi quyết định lớn đều được đưa ra, hoặc cho là đưa tại trụ sở lãnh đạo WWC thì các nhà quản lý các chi nhánh sẽ mất động cơ thúc đẩy, mất uy tín hoặc mất mặt với nhân viên của họ và cộng đồng, họ có thể thù ghét và không trung thành.

Vì vậy, ngay cả khi có lý do để trụ sở lãnh đạo ra quyết định, họ cũng cần ủy thác nhiều đến mức có thể hợp lý. Quản lý từng chi nhánh cần được thông tin đầy đủ và cần được cố vấn một cách nghiêm chỉnh về các quyết định, thương lượng và phát triển trong khu vực địa lý của họ.

Liên doanh và công ty con dưới 100% sở hữu.

Một liên doanh, như đã được định nghĩa ở chương 2, có thể là một đơn vị hợp tác giữa WWC và các chủ sở hữu địa phương hoặc một đơn vị liên doanh giữa hai hay nhiều hơn các công ty nước ngoài đối với khu vực nơi liên doanh đặt ở đó, hoặc nó có thể lôi cuốn một công ty làm việc theo dự án có thời gian hữu hạn (ví dụ, thiết kế đập nước) liên kết với một hoặc nhiều công ty khác. Các công ty khác có thể là công ty con hoặc chi nhánh, nhưng họ cũng có thể là những đơn vị hoàn toàn độc lập.

Việc đưa ra quyết định tại trụ sở lãnh đạo một WWC, tại lãnh đạo chi nhánh hoặc kết hợp cả hai đều áp dụng ngang nhau ở các tình huống liên doanh. Tuy nhiên, lãnh đạo sẽ hầu như không bao giờ có nhiều tự do hành động và linh hoạt ở một liên doanh như họ có ở các công ty con với 100% sở hữu.

Có thể dễ dàng thấy được các lý do mất tự do và linh hoạt. Nếu những người có cổ phần là người ngoài công ty đa quốc gia lại nắm quyền kiểm soát chi nhánh, họ có thể gây trở ngại với những nỗ lực của

lãnh đạo WWC chuyển dời nhân tố sản xuất, thực hiện đơn đặt hàng từ một chi nhánh hoặc một công ty con khác, v.v... Ngay cả khi những người có cổ phần bên ngoài chỉ là thiểu số và không thể kiểm soát trực tiếp chi nhánh, họ cũng có thể gây áp lực luật pháp hoặc chính trị với WWC để ngăn chặn công ty giảm lợi nhuận của chi nhánh với mục đích có lợi cho công ty. Cũng như vậy, đối tác địa phương trong một liên doanh sẽ không muốn tán thành với mức độ phạt liên doanh vì lợi ích của WWC.

Người Nhật đã điều hành liên doanh WWC ra sao? Các công ty Nhật Bản đã sử dụng phương pháp liên doanh ở nước ngoài sớm hơn, mạnh hơn các công ty Mỹ và Âu. Trong việc cố gắng kiểm soát các liên doanh của mình, các công ty Nhật sử dụng một vài phương tiện sau:

Đối tác Nhật cung cấp và kiểm soát kỹ nghệ, thanh tra quản lý. Họ cung cấp những chi tiết và bộ phận chủ yếu cho thành phẩm. Họ cố gắng đưa nhân viên Nhật vào những vị trí thực thi quan trọng của liên doanh.

Mong muốn tự nhiên của các đối tác và chính phủ này là nước họ cũng có ít nhất là sự quân bình ở các vị trí quan trọng để họ nhận được sự huấn luyện và kinh nghiệm trong kỹ nghệ và quản lý.

Báo cáo

Để kiểm soát có hiệu quả, mọi đơn vị điều hành của một WWC phải cung cấp cho ban lãnh đạo các báo cáo đúng lúc, rành mạch và đầy đủ. Có nhiều cách sử dụng thông tin để báo cáo. Các loại báo cáo đòi hỏi là (1) tài chính, (2) kỹ thuật, (3) cơ hội thị trường, (4) chính trị và kinh tế.

Tài chính: Số thặng dư vốn ở một chi nhánh có lẽ phải được duy trì ở đó để đầu tư và dự trữ. Mặt khác, loại thặng dư này có thể có ích hơn cho công ty mẹ, nơi phải trả tiền lãi cổ phần được xác nhận. Hoặc có thể một chi nhánh hoặc công ty con khác cần vốn, và số thặng dư đó có thể được gửi tới loại đầu tư vào chi nhánh đó. Thông thường, ban lãnh đạo công ty mẹ phải được biết sự tồn tại và độ lớn của thặng dư để xác định cách sử dụng nó tốt nhất.

Kỹ thuật: Kỹ thuật công nghệ mới phải được báo cáo. Kỹ nghệ mới được phát triển liên tục ở các nước khác nhau, công ty con và chi nhánh của công ty hoạt động ở một nước như vậy có thể biết được điều đó trước ban lãnh đạo WWC ở cách xa đó hàng nghìn dặm. Nếu ban lãnh đạo nhận thấy kỹ nghệ mới có giá trị tiềm ẩn, họ có thể sẽ nhận được ưu

thế cạnh tranh với tư cách là người đầu tiên có giao dịch với người phát hiện để có giấy phép sử dụng kỹ thuật mới.

Một nghiên cứu cho thấy thành phần lớn các báo cáo đều nhấn mạnh các dữ liệu tài chính là thị trường. Thông tin kỹ thuật ở vị trí thứ ba.

Các cơ hội thị trường: Các chi nhánh ở nhiều nước khác nhau có thể phát hiện ra các thị trường mới hoặc đang lớn mạnh cho sản phẩm nào đó của công ty đa quốc gia. Điều đó có lợi mọi mặt vì WWC bán được nhiều sản phẩm trong khi chi nhánh có được tiền hoa hồng. Dĩ nhiên, nếu thị trường mới đó đủ lớn, chi nhánh có thể bắt đầu lắp ráp hoặc sản xuất sản phẩm đó theo giấy phép của công ty mẹ hoặc một chi nhánh khác.

Những thông tin liên quan đến thị trường khác có thể phải báo cáo cho lãnh đạo WWC bao gồm các hoạt động của những người cạnh tranh, phát triển giá, các sản phẩm mới có lợi tiềm ẩn đối với nhóm WWC. Thông tin về thị phần của chi nhánh và về việc chi nhánh đang lớn mạnh hay teo lại cùng với lời giải thích cũng có tầm quan trọng.

Chính trị và kinh tế: Điểm thú vị là các báo cáo về điều kiện chính trị và kinh tế không được thường xuyên. Điều đó có lẽ đang thay đổi như một hậu quả của các cuộc cách mạng, bạo động, những sự kiện phi thường và bất an chính trị vào những năm 70. Ví dụ, nhà băng Hoa Kỳ Citibank có một căn phòng đại diện ở Teheran vào những năm 70. Ngay cả một số tình báo của chính phủ ngạc nhiên khi giáo chủ Khomeini vượt quyền vua Iran vào năm 1979, căn phòng Citibank ở Teheran đã được biết về mối nguy hiểm tiềm ẩn sớm hơn, vào mùa hè năm 1978. Văn phòng trước tiên giảm tối đa tiền cho Iran vay, rồi sau đó ngưng mọi công việc kinh doanh mới, thậm chí với cả các khách hàng có sẵn vào mùa thu 1978.

Đánh giá quản lý.

Một cách sử dụng báo cáo quan trọng là đánh giá và so sánh hoạt động quản lý ở mọi đơn vị của công ty đa quốc gia.

Các quyết định của ban lãnh đạo công ty mẹ có thể cấp đơn đặt hàng xuất khẩu ưu tiên cho công ty này hơn công ty kia mặc dù công ty kia có thể nhận được đơn đặt hàng đó nếu được cho phép. Quản lý của chi nhánh thứ nhất tốt hơn so với quản lý chi nhánh thứ hai không qua kỹ năng cũng như sai sót của họ.

Trong giao dịch nội bộ công ty, phần lời lớn hơn có thể được để lại ở nước có thuế thấp và phần lời nhỏ hơn thì ở nước có thuế cao. Điều đó được thực hiện là vì lợi ích của công ty, và quản lý ở nước có thuế cao không bị phạt trong việc đánh giá thi đua họ vì việc trên.

Phải tạo ra những nỗ lực để đưa các điều kiện ra khỏi đánh giá quản lý. Các điều kiện đó bao gồm kiểm soát giá, kiểm soát tiền tệ, lạm phát, biến động chính trị, bạo động và những biến đổi trong giá trị trao đổi tiền tệ.

Thừa thãi thông tin

Thừa thãi thông tin *(information glut)* là tình huống khi có nhiều thông tin được thu thập hơn mức chúng được sử dụng hợp lý và có hiệu quả.

Một công ty đa quốc gia với nhiều đơn vị ở xa có thể bị tràn ngập các báo cáo. Tình trạng thừa thãi thông tin này bao gồm dồn các dữ liệu tập trung hóa tại các trung tâm thông tin. Các thông tin có thể được mã hóa thành loại và được dùng cho quản lý ở trụ sở lãnh đạo WWC và các chi nhánh.

Bố trí cán bộ nhân viên

Tìm được người để quản lý một tổ chức là một việc khó trong bất kỳ điều kiện nào, nhưng đặc biệt khó hơn là việc tìm ra các nhà điều hành tốt cho các công việc ở nước ngoài.

Trong cuộc thăm dò 166 nhà thực thi quốc tế ở mức độ cao, hơn một phần ba đề cập đến việc thiếu các nhân viên quản lý chất lượng như là một vấn đề quan trọng. Một nhà sản xuất máy tính nói về điều đó như sau: "Tình trạng thiếu đó nghiêm trọng hơn bất cứ sự kiện nào khác, nó có thể làm giảm sự mở rộng của chúng ta ở các thị trường chủ chốt."

Những khó khăn trong việc tìm được người thích hợp cho các vị trí quản lý ở nước ngoài xuất phát từ việc các vị trí như vậy đòi hỏi các kỹ năng khác nhau và nhiều hơn so với các công việc quản lý đơn thuần nội địa. Người thích hợp phải là người hiểu biết hai nền văn hóa, có kiến thức về thực tiễn kinh doanh ở nước gốc của hãng cộng với hiểu biết về thực tiễn kinh doanh và phong tục ở nước chủ nhà. Nhà quản lý thành đạt của một chi nhánh ở nước ngoài phải biết điều hành có hiệu quả ở (một nền văn hóa) quốc gia và giải thích được các hoạt động ở

quốc gia đó cho các nhà quản lý ở quốc gia khác. Các nhà quản lý như vậy có tồn tại và có thể tìm họ ở (1) nước gốc, (2) nước chủ nhà hoặc (3) một nước thứ ba.

Nguồn cung cấp người quản lý.

Nước gốc. Phần lớn các công ty đa quốc gia sử dụng công dân nước họ ở các vị trí kỹ thuật và quản lý nước ngoài ngay cả khi lúc đầu những nhân viên này thường không có kiến thức về văn hóa và tiếng nước chủ nhà. Nhiều người đi làm xa xứ như vậy đã thay đổi, thích nghi, học được tiếng và trở thành người được nước chủ nhà chấp nhận hoàn toàn. Dĩ nhiên, công dân của nước chủ nhà thì không cần phải thay đổi thích nghi hoàn toàn như vậy, nhưng có nhiều lý do khiến lãnh đạo WWC cần hoặc muốn công dân nước mình ở những vị trí kỹ thuật và quản lý ở nước ngoài.

Người ở các nước chủ nhà không dùng được. Một chi nhánh nước ngoài có thể không phù hợp với nhân viên người nước chủ nhà ở các công việc quản lý, trong những trường hợp như vậy, ban lãnh đạo công ty mẹ sẽ gửi người của họ đến quản lý cho đến khi tìm ra và huấn luyện được người địa phương.

Huấn luyện đối với lãnh đạo. Một lý do sử dụng công dân nước gốc ở nước ngoài là mở rộng kinh nghiệm của họ trong việc chuẩn bị trở thành những nhà quản lý bậc cao tại ban lãnh đạo. Các hãng có phần lớn lợi nhuận từ các nguồn quốc tế đòi hỏi có các nhà thực thi hàng đầu, những người có viễn cảnh rộng lớn về kinh doanh và chính trị. Thật khó mà có được viễn cảnh như vậy nếu không sống và làm việc ở nước ngoài một thời gian cần thiết.

Đại diện ban lãnh đạo.

Một số hãng, mặc dù chính sách của họ là thuê dân của nước chủ nhà vào phần lớn các địa vị, muốn có ít nhất một hoặc hai người quản lý của nước mình (thường là người quản lý chung hoặc một nhân viên thủ quỹ) ở các chi nhánh nước ngoài của họ. Nếu sử dụng kỹ nghệ mới cho chi nhánh, thì công ty mẹ sẽ có thể bố trí ít nhất chuyên viên kỹ thuật có tay nghề cao của mình tại chi nhánh đó cho đến khi nhân viên địa phương học được kỹ nghệ. Theo cách này, trụ sở gốc có thể tin chắc rằng có ai đó có thể giải thích ngay tức thì các chính sách và thủ tục của ban lãnh đạo, đồng thời qua đó thấy được rằng họ đang được quan sát, và giải thích những gì đang xảy ra tại địa phương cho ban điều

hành WWC. Những chức danh mà WWC cần có hoặc theo nhu cầu phải có đôi lúc không quen thuộc đối với chính phủ nước chủ nhà. Dân nước chủ nhà thấy dường như làm những công việc như vậy là không yêu nước, trong khi chính phủ nước chủ nhà có thể hiểu được và đôi khi chấp nhận - các chức danh và yêu cầu như vậy thường là công dân của nước gốc của hãng mẹ đảm nhận.

Nước chủ nhà. Khi thuê công dân nước chủ nhà thì không có vấn đề gì về việc quen biết các truyền thống địa phương, văn hóa, ngôn ngữ. Hơn nữa, giá thuê họ thường thấp hơn so với giá thuê công dân nước gốc, mặc dù chi phí huấn luyện đôi lúc cần phải có. Nếu ở nước chủ nhà có biểu hiện mạnh của chủ nghĩa dân tộc, có các nhà quản lý là công dân nước đó có thể làm cho chi nhánh có vẻ ít ngoại quốc hơn.

Các kế hoạch phát triển và luật pháp của chính phủ nước chủ nhà đòi hỏi việc thuê mướn phải phản ánh được thành phần chủng tộc của xã hội đó ở mọi khu vực và mọi cấp độ thì nên cho người địa phương giữ những vị trí đòi hỏi kỹ năng và quản lý phù hợp với họ.

Ví dụ: Malaysia đe dọa rút giấy phép hoạt động của các công ty nước ngoài sở hữu, nếu các công ty đó không có con số thỏa mãn người bumifutra (người Malaysia bản xứ) ở những công việc thích hợp.

Một bất tiện trong việc thuê người quản lý địa phương là họ thường không quen biết nước gốc của WWC và chính sách, thực tiễn của WWC.

Một vấn đề mới đang nổi lên ở các công ty sở hữu nước ngoài thuê và huấn luyện người địa phương nước chủ nhà là những người tốt nhất trong số họ có thể bỏ việc để làm cho các hãng địa phương hoặc các chi nhánh của những WWC khác, vì những người tuyển mộ nhân viên quản lý địa phương luôn sẵn sàng thực hiện những cuộc chiêu mộ với nhiều ưu đãi hậu hĩ.

Cuối cùng, có thể có mâu thuẫn lòng trung thành giữa nước chủ nhà và người chủ thuê. Ví dụ, người của nước chủ nhà có thể ưu tiên cho một nhà cung ứng địa phương ngay cả khi hàng nhập khẩu có thể rẻ hơn và có chất lượng tốt hơn. Các nhà quản lý địa phương có thể chống lại các đòi hỏi của lãnh đạo định giá chuyển nhượng thấp với mục đích làm quản lý thuế phải trả cho nước chủ nhà.

Nước thứ ba. Những bất lợi thường xuyên gặp phải khi sử dụng nhân viên từ nước gốc hay nước chủ nhà đôi khi có thể tránh được bằng việc gửi người từ nước thứ ba đến giữ các vị trí quản lý. Một người Chi lê đến Achentina sẽ có một chút khó khăn về văn hóa và ngôn ngữ, nhưng lãnh đạo WWC phải thận trọng đừng dựa quá nhiều vào sự giống

nhau về ngôn ngữ như một chỉ dẫn cho những tương đồng. Ví dụ: Người Mehico, sẽ phải thay đổi đáng kể nếu họ được thuyên chuyển sang Achentia và họ sẽ thấy việc sang Tây Ban Nha còn khó hơn bởi vì văn hóa Mehico khác văn hóa châu Âu hơn là khác Achentina và Chi lê. Trong khi hai nền văn hóa sau không trùng lặp nhưng có nhiều điểm tương đồng. Một tổng quát hóa là sau khi người thực thi đã từng một lần thích nghi với một nền văn hóa và ngôn ngữ mới, thì việc thích nghi thứ hai và kế tiếp sẽ dễ hơn.

Một ông chủ thuê không nên tính toán tiết kiệm giá trong việc sử dụng người của nước thứ ba. Mặc dù họ có thể đến từ những nước có tiền lương thấp hơn như những nước ở Brazil và phần lớn các nước Tây Nam. Hơn nữa, nhiều công ty đa quốc gia cho "thân phận quốc tế" cả nhân viên nước gốc lẫn nước thứ ba, người sẽ được hưởng mức thù lao và đền bù giống nhau cho cùng một công việc.

Tuyển chọn và huấn luyện.

Việc tuyển chọn và huấn luyện người quản lý có tính đa dạng, phụ thuộc vào ứng cử viên đó từ nước gốc, nước chủ nhà hay một nước thứ ba.

Nước gốc. Tương đối ít người tốt nghiệp đại học hiện nay được tuyển dụng với mục đích đưa ra nước ngoài. Thường họ làm việc nhiều năm cho công ty trong nước (mẹ), và họ có thể được vào điều hành quốc tế của công ty nhờ có ý đồ và bền bỉ, nhờ may mắn hoặc thường kết hợp các yếu tố trên. Những người như vậy có thể được phân việc ở phân ban quốc tế của công ty, nơi họ xử lý các vấn đề của các chính sách quốc tế và đón tiếp người nước ngoài đến thăm ban lãnh đạo WWC.

Công ty có vẻ như muốn cử các nhân viên nước gốc ra nước ngoài, công ty thường xuyên khuyến khích các nhân viên này học tiếng và văn hóa của nước mà họ sẽ được cử đến. Các nhân viên này có thể sẽ được cử đi những chuyến đi nước ngoài ngắn hạn để xử lý những vấn đề ở môi trường nước ngoài. Các nhân viên nước gốc mới được thuê với kinh nghiệm nước ngoài ít có thể được đi dự những đợt huấn luyện tương tự nhưng ngắn hạn hơn.

Các WWC của Mỹ có khả năng ngày càng tăng trong việc huấn luyện tại chỗ cho các công việc ở nước ngoài với các chương trình trong các trường kinh doanh Mỹ. Với sự nhận biết tầm quan trọng ngày càng tăng của kinh doanh quốc tế, các trường này đang mở rộng con số và phạm vi các chương trình học kinh doanh quốc tế. Thêm vào đó một số

các trường kinh doanh ở bậc đại học hiện giờ cũng đang hoạt động ở các nước khác.

Một vấn đề lớn gây phiền hà cho các ông chủ thuê là gia đình của các nhà thực thi đi làm việc ở nước ngoài. Ngay cả khi người làm có thể thích nghi và thích thú kinh nghiệm nước ngoài, gia đình cũng không như vậy và một gia đình không hạnh phúc có thể làm nhân viên làm việc xấu đi và dẫn đến ly dị. Ở trường hợp khác, công ty có thể phải đưa cả gia đình về nước rất tốn kém - thường không dưới 25.000 đô la. Vì vậy, nhiều công ty cố gắng đánh giá gia đình người thực thi có thể thích nghi với môi trường nước ngoài được không trước khi người thực thi được cử đi nước ngoài.

Nước chủ nhà. Các tiêu chuẩn chung tương tự trong việc chọn nhân viên nước gốc được áp dụng cho nhân viên nước chủ nhà. Tuy vậy, thông thường việc huấn luyện nhân viên nước chủ nhà sẽ khác với huấn luyện nhân viên nước gốc ở chỗ nhân viên nước chủ nhà thường thiếu kiến thức và kỹ thuật kinh doanh tiên tiến và về công ty.

Nhân viên nước chủ nhà được thuê ở nước gốc. Nhiều công ty đa quốc gia cố gắng giải quyết vấn đề kỹ thuật kinh doanh bằng việc thuê sinh viên nước chủ nhà đang chuẩn bị tốt nghiệp ở các trường kinh doanh nước gốc. Sau khi được thuê, các nhân viên mới này thường được gửi đến ban lãnh đạo WWC để được truyền bá các chính sách và thủ tục của công ty cũng như huấn luyện tại chức ở một nhiệm vụ nhất định như tài chính, tiếp thị, hoặc sản xuất.

Nhân viên nước chủ nhà được thuê ở nước chủ nhà. Vì số công dân nước chủ nhà tốt nghiệp các trường đại học ở nước gốc hạn chế, các công ty đa quốc gia cũng phải thuê người địa phương vào các vị trí quản lý. Để cung cấp kiến thức về kỹ thuật kinh doanh, công ty phải đặt ra các chương trình huấn luyện trong nước ở chi nhánh nước chủ nhà hoặc có thể sử dụng các khóa học kinh doanh ở các trường đại học nước chủ nhà. Công ty cũng có thể cử các nhân viên mới sang học các trường kinh doanh nước gốc hoặc dự các chương trình huấn luyện của công ty mẹ. Thêm vào đó, nhân viên có triển vọng sẽ được cử đi lần nữa tới trụ sở lãnh đạo hoặc các phân ban công ty mẹ và các chi nhánh khác để quan sát các hoạt động khác nhau của công ty. Gặp gỡ trực tiếp các nhà thực thi khác mà họ có thể có giao dịch trong sự nghiệp của mình. Những cuộc tham quan như vậy cũng học được nhiều kinh nghiệm cho văn phòng gốc và các chi nhánh khác.

Nước thứ ba. Việc thuê nhân viên là công dân không phải của nước

gốc hay nước chủ nhà thường có lợi. Nhân viên nước thứ ba có thể chấp nhận lương và phúc lợi thấp hơn nhân viên từ nước gốc, họ có thể đến từ một nền văn hóa giống với nước gốc. Hơn nữa, họ có thể làm việc cho một đơn vị khác của WWC và vì vậy có thể đã quen biết các chính sách, thủ tục và người của công ty mẹ.

Việc sử dụng nhân viên nước thứ ba trở nên thịnh hành đặc biệt ở các nước phát triển kém (LDC) do thiếu trình độ văn hóa và kỹ năng của người địa phương. Có thể là thuận lợi khi nhận được người đã từng ở nước đó và bản thân họ đã có giấy phép lao động cần thiết cũng như kiến thức về tiếng, phong tục của nước chủ nhà.

Nếu chính phủ nước chủ nhà nhấn mạnh việc thuê công dân của chính nước họ, các nhân viên nước thứ ba sẽ không được tiếp đón niềm nở hơn người nước gốc. Thực tế, nhân viên nước thứ ba có thể phải đối mặt với chướng ngại trong việc có được giấy phép.

Tổng quát hóa khó khăn. Chúng ta phải thận trọng với việc tổng quát hóa về nhân viên nước thứ ba, một phần họ đạt được thân thế này bằng các cách khác nhau. Họ có thể là người mới được thuê ở nước gốc và được cử sang một chi nhánh nước chủ nhà hoặc họ đã có kinh nghiệm ở nước đó hoặc vì văn hóa nước đó tương đồng với văn hóa nước họ. Nhân viên nước thứ ba có thể thực sự là người nước gốc được cử ra nước ngoài và trở nên không thích ứng với công việc mà không phải với nước chủ nhà. Sau khi bỏ hãng cử mình ra nước ngoài, họ chiếm các vị trí ở các chi nhánh thuộc các công ty đa quốc gia có nước gốc khác nhau.

Ví dụ, nếu một nhân viên thực thi Tây Ban Nha của chi nhánh Tây Ban Nha thuộc một công ty đa quốc gia Italia được thăng chức thành quản lý chi nhánh Colombia của công ty Iatalia đó, thì người thực thi Tây Ban Nha này trở thành nhân viên nước thứ ba.

Khi các công ty đa quốc gia ngày càng có quan điểm địa tâm nhiều hơn trong việc thăng tiến (theo khả năng mà không theo quốc tịch), chúng ta có thể thấy việc sử dụng nhân viên nước thứ ba nhiều hơn. Sự phát triển này sẽ ngày càng tăng và sẽ có nhiều nhà thực thi thuộc mọi quốc tịch có được các kinh nghiệm nước ngoài. Như đã xác định ở chương 4, các hãng này làm việc gần như với mọi phạm vi nỗ lực của con người, tất cả các nước thành viên đều cử người của mình làm đại diện đến trụ sở lãnh đạo và các thành phố văn phòng chi nhánh khắp thế giới. Nhiều người trong số họ trở thành có lợi, hoặc có thể được thuê bởi các công ty đa quốc gia khác.

Phụ nữ và việc bổ nhiệm ở nước ngoài:

Khi Cala Hills lần đầu được nhắc đến nhờ công của cô là đại diện thương mại Hoa Kỳ, một số người nghi ngờ.

Philip Grub, một giáo sư về quản lý đa quốc gia của trường Đại học tổng hợp George Washington đã chất vấn về sự nhạy cảm văn hóa trong việc cử một phụ nữ sang đàm phán với người Nhật.

Những mối lo ngại riêng là ai nên làm kinh doanh Hoa Kỳ ở nước ngoài. Trong lựa chọn phái viên của mình, các công ty thường nản lòng bởi các câu chuyện về các bà vợ châu Á dễ phục tùng, các nhà lãnh đạo Nhật Bản phân biệt chủng tộc, luật pháp cấm phụ nữ Xêut lái xe. Hậu quả là phụ nữ người dân tộc thiểu số, dù thu nhập ít, hiếm làm quản lý ở nước ngoài hơn là ở nước nhà.

Chỉ có khoảng 5% nữ quản lý Mỹ làm việc ở nước ngoài mặc dù có nhiều người hơn được cử đi đánh giá ngắn hạn, theo nghiên cứu của Moran Staht & Boyer, Inc, một hãng tư vấn New York. Trong số các công ty được thăm dò, 80% nói rằng có những bất lợi trong việc cử phụ nữ ra nước ngoài.

"Khách hàng từ chối làm kinh doanh với đại diện là nữ", một công ty nói với Moran. Một hãng khác giải thích: "Người đi làm việc xa xứ thường là người đàn ông có tuổi từ 30 đến 40, con cái ở tuổi chưa đến trường".

Cả một số nhà thực thi có kinh nghiệm quốc tế cũng đồng ý rằng đó là những hạn chế thực dụng. Ví dụ, họ dẫn ra Arập Xêút và Pakistan là những nơi việc cử phụ nữ đến không có nghĩa lý gì.

Các phụ nữ thực thi làm việc ở nước ngoài cũng phàn nàn rằng các công ty thường không phân biệt được các nước trong khu vực nào đó của thế giới. Anna Ball, là chủ tịch Công ty Ball Seed Company ở Tây Chicago đã nói. Trong khi bà làm việc khó khăn ở Nhật Bản, bà thấy Nam Triều Tiên và đặc biệt là Đài Loan chấp nhận doanh nghiệp nữ hơn nhiều.

Ngược lại, nhiều người Mỹ cho rằng nước Anh là nơi gần gũi nhất đối với Bắc Mỹ. Nhưng người Mỹ nhận thấy nhiều đàn ông Anh không thích làm việc với nữ quản lý.

Robert Petzinger, giám đốc điều hành ATBT, công ty dịch vụ giao

dịch quốc tế ở Luân Đôn, vừa chọn một phụ nữ Mỹ lãnh đạo lực lượng bán hàng ở đây. Ông nói 5 trong số đàn ông mà cô ta sẽ quản lý ngay lập tức cho ông thấy họ nghĩ rằng ông "đã có một lựa chọn sai". Petzinger nói thêm, ông nói với người phụ nữ đó rằng cô ta phải đối mặt với thách thức.

Pat Burns, giám đốc phát triển công nghiệp của tập đoàn quan hệ quần chúng Madison ở Washington D.C. tiến hành kinh doanh ở Bắc Phi và Trung Đông từ giữa những năm 70 đến làm việc ở Sudan, bà được mời về nhà một nhà doanh nghiệp, ông ta đã mang giúp bà vali, mời bà dùng cơm và rửa tay bằng nước hoa hồng sau bữa ăn - tất cả những việc đó một người đàn ông thường chẳng bao giờ làm cho một phụ nữ. Sau cuộc gặp gỡ, Burns hỏi một đại lý địa phương tại sao người đàn ông này lại có thể phá vỡ nguyên tắc đã được chấp nhận, và được trả lời: "Ồ, không có vấn đề gì cả. Đàn bà không làm kinh doanh, vì vậy bà không phải là phụ nữ".

Thật mỉa mai, nhiều phụ nữ thấy họ có thuận lợi trong kinh doanh ở nước ngoài bởi cùng một lý do họ có phiền hà trong kinh doanh trong nước: sự giáo dục của họ khác biệt nhau. Các cố vấn nói rằng phụ nữ thường có tính chịu đựng hơn đàn ông và quan tâm nhiều hơn đến việc tạo ra tính hài hòa và sự đồng tâm nhất trí.

Vấn đề bố trí nhân viên cho các văn phòng quản lý của các công ty Mỹ hiện đại vẫn chưa được giải quyết hoàn toàn nếu không xét đến vai trò ngày càng tăng của phụ nữ. Gần một nửa số sinh viên trong các trường kinh doanh ở Mỹ hiện giờ là nữ; họ đang tiến đến quản lý ngân hàng, doanh nghiệp, các cơ quan chính phủ và đã thành đạt ít nhất cũng bằng giới nam.

ĐỀN BÙ

Việc thiếp lập một kế hoạch đền bù cân bằng, thích hợp mà vẫn không bù quá cho các nhà thực thi ở nước ngoài là một công việc khó khăn, phức tạp. Phần lớn các công ty đa quốc gia Mỹ đã trả lương cơ bản bằng số lương trả cho đồng nghiệp của họ trong nước và sau đó, bổ sung thêm các trợ cấp và phúc lợi khác nhau.

Lương.

Thực tiễn trả cho nhân viên nước gốc số lương bằng với các đồng nghiệp trong nước của họ cho phép có được sự phù hợp rộng rãi đối với phần này của việc đền bù. Bởi việc sử dụng các nhân viên nước thứ ba

ngày càng tăng, các nhân viên này thường được đối xử tương tự.

Một số hãng theo nguyên tắc trả lương ngang nhau cho những công việc ngang nhau đã tiến lên một bước là trả lương cơ bản như nhau cho các nhân viên nước chủ nhà. Ở các nước có qui định trợ cấp gia đình và phụ cấp hàng năm cho các công dân nước mình, thì một nhân viên địa phương có thể nhận được lương cao hơn so với người đi làm xa xứ, mặc dù các công ty luôn trả tiền thêm để đảm bảo cho những người xa xứ không rớt lại phía sau về mặt này. Ở Anh, thực tế, người ta trả lương cho người thực thi tương đối thấp hơn và cho họ phụ cấp như xe hơi, nhà cửa, thành viên câu lạc bộ. Một số hãng Mỹ cũng theo thực tiễn Anh trong việc đền bù cho các nhà thực thi làm việc ở Anh.

Phụ cấp.

Phụ cấp là khoản tiền trả thêm để đền bù cho người xa xứ do giá ở nước ngoài cao hơn mà họ phải chịu đựng để mức sống ở nước ngoài cũng bằng ở trong nước. Những trợ cấp thông thường nhất là phụ cấp nhà, bù giá, khác biệt về thuế, đi lại.

Phụ cấp nhà. Phụ cấp nhà được trả để cho phép người thực thi sống trong ngôi nhà cũng tốt như họ có tại nước nhà. Thông thường, các hãng sẽ trả hết cả tiền thuê bằng 15% lương của nhân viên.

Phụ cấp bù giá. Các phụ cấp bù giá dựa trên sự khác biệt về giá cả phải trả để mua thực phẩm, nhu yếu phẩm, vé tàu xe, giải trí, quần áo, dịch vụ cá nhân, thuốc men ở nước ngoài so với giá những mục này tại thành phố có trụ sở lãnh đạo.

Phụ cấp chênh lệch thuế. Các WWC trả chênh lệch thuế khi thuế nước chủ nhà cao hơn thuế mà các nhân viên xa xứ phải trả ở cùng một bậc lương cơ bản tại nước nhà. Mục đích là để người xa xứ chắc chắn là tiền lương thu về sau khi trừ thuế tại nước chủ nhà không thấp hơn so với số họ nhận được ở nhà. Điều này có thể tạo ra gánh nặng tài chính cho công ty mẹ.

Phụ cấp giáo dục. Người xa xứ thường quan tấm đến vấn đề con cái của họ có được học hành ít ra cũng bằng ở nước nhà hay không, nhiều người muốn con họ được dạy bằng tiếng mẹ đẻ. Các trường cơ sở và trung học với giáo viên phần lớn từ các nước gốc công nghiệp được đánh giá cao tại nhiều thành phố khắp thế giới, nhưng đó là những trường tư và vì vậy phải trả tiền học. Các công ty đa quốc gia hoặc phải trả số học phí này hoặc nếu có nhiều số trẻ em xa xứ, sẽ mở trường riêng của họ. Trong nhiều thập niên, các công ty dầu khí ở Trung Đông và ở

Venezuela duy trì trường học cho con em công nhân viên.

Phụ cấp dịch chuyển và định hướng. Các công ty thường trả tổng số tiền tàu xe cho nhân viên ở nước ngoài. Nó bao gồm tiền tàu xe cho cả gia đình, vận chuyển đồ đạc, phí tổn cho gia đình ở một khách sạn với mọi chi phí cao cho đến khi đồ đạc trong nhà đến nơi. Một số hãng thấy chuyên chở đồ đạc gia đình bằng đường hàng không rẻ hơn tàu thủy vì chi phí ở khách sạn cao hơn đền bù giá vận chuyển cao hơn bằng máy bay. Người ta cũng nhận thấy rằng chuyển nhà càng nhanh càng tăng thêm tinh thần của công nhân viên.

Các công ty cũng trả tiền định hướng cho nhân viên và gia đình họ. Các công ty thường trả tiền cho việc chỉ dẫn ngôn ngữ, và một số hãy còn cung cấp cho gia đình phần chỉ dẫn những rắc rối trong cuộc sống hằng ngày như mua bán, thuê người giúp việc và đưa trẻ em đến trường.

Trợ cấp

Trợ cấp (hay tiền thưởng) khác với phụ cấp đây là tiền hãng trả cho các nhân viên xa xứ và gia đình họ phải chịu đựng khó khăn, bất tiện, thiếu thốn khi sống ở nước ngoài.

Trợ cấp bao gồm tiền thưởng ở nước ngoài, tiền cuối hợp đồng và hoàn lại số tiền tiêu khi về nhà.

Tiền thưởng ở nước ngoài. Tiền thưởng ở nước ngoài là tiền trả thêm cho nhân viên và thường được xác định theo tỷ lệ phần trăm của lương cơ bản. Trợ cấp này được xác định từ 10 đến 25%. Nếu điều kiện sống đặc biệt khó khăn, công ty có thể phải trả trợ cấp lớn hơn cho những công việc nặng nề.

Tiền cuối hợp đồng. Số tiền này được trả nhằm khuyến khích nhân viên ở lại làm việc cho hết hợp đồng ở nước ngoài. Số tiền này được trả khi hết hợp đồng và chỉ trả cho các nhân viên làm hết hợp đồng. Tiền thưởng này được sử dụng tại các ngành công nghiệp xây dựng, dầu khí hoặc các hãng khác có hợp đồng đòi hỏi làm việc ở nước ngoài một thời gian đặc biệt hoặc theo một dự án riêng biệt. Khoản tiền thưởng này có thể sử dụng nếu công việc ở nước ngoài khó khăn và không được ưa thích.

Về nước. Các công ty đa quốc gia đưa nhân viên nước gốc - và đôi khi nước thứ ba - ra nước ngoài áp dụng việc trả tiền cho chuyến đi về nước của nhân viên và gia đình họ. Có hai lý do của việc trả tiền này.

Thứ nhất là các công ty không muốn nhân viên và gia đình họ mất liên lạc với nước gốc và văn hóa quê hương. Thứ hai là các công ty muốn nhân viên của họ ở lại ít ngày tại trụ sở lãnh đạo công ty để làm mới các mối quan hệ với nhân viên ban lãnh đạo nhằm nắm bắt kịp các chính sách và thực tiễn mới của công ty.

Một số công ty trợ cấp 3 tháng về nhà sau khi nhân viên ở nước ngoài 3 năm, nhưng có thể thường áp dụng chế độ cho nghỉ 2 đến 4 tuần về nước hàng năm. Mọi chi phí đi lại được trả lương cho chuyến đi cũng như về của nhân viên, và mọi phí tổn sẽ được trả trong thời gian họ ở tại trụ sở công ty.

Đền bù có thể trở nên phức tạp.

Người ta có thể suy ra từ điểm này rằng đền bù cao - tổng số đền bù có thể lên đến 50% hoặc hơn lương cơ bản - là hợp lý trong tính toán. Không còn gì có thể đúng hơn.

Tỷ lệ phần trăm nào? Không phải mọi phụ cấp và một tỷ lệ phần trăm lương cơ bản thường được trả bằng tiền nước chủ nhà. Số phần trăm này là bao nhiêu? Trong thực tế, nó biến đổi từ 65 đến 75%, với số còn lại được gửi ngân hàng bất cứ nơi nào nhân viên muốn. Một nguyên nhân của việc áp dụng này là quản lý tỷ lệ địa phương của lương, bằng cách đó giảm thấp thuế thu nhập nước chủ nhà và để cho các cơ quan chủ nhà và nhân viên địa phương thấy rằng có khác biệt giữa lương của nhân viên địa phương với lương của nhân viên nước ngoài. Một lý do khác là người xa xứ phải chịu nhiều giá đắt đỏ và chúng phải được trả bằng tiền nước gốc. Những đắt đỏ này bao gồm thành viên tổ chức công đoàn, chi phí trong thời gian về nhà, học phí và các phí tổn khác cho con cái tại trường đại học ở quê hương.

Tỷ giá hối đoái nào? Vì phần lớn đền bù cho người xa xứ thường được trả bằng tiền nước chủ nhà nhưng thường thiết lập theo tiền tệ nước gốc để đạt được sự đền bù có thể so sánh được cho toàn công ty, nên cần phải chọn một tỷ giá hối đoái. Ở những nước có tiền tệ tự do chuyển đổi sang tiền tệ khác thì không có vấn đề gì, mặc dù những nhân viên xa xứ có kinh nghiệm sẽ cho rằng một tỷ giá hối đoái (bảo chứng) được giao dịch quốc tế không thể coi là sự ngang giá của sức mua thực giữa tiền tệ địa phương với nước gốc.

Những vấn đề khó khăn hơn có thể phải giải quyết ở các nước có kiểm soát hối đoái và tiền không chuyển đổi được. Không có ngoại tệ, các loại tiền tệ đó được đánh giá quá cao theo tỷ giá chính thức, và nếu

các hãng sử dụng tỷ giá này, thì nhân viên xa xứ chắc chắn sẽ bị thiệt thòi. Có thể dựa vào tỷ giá tại các thị trường tiền tệ tự do ví dụ như ở Hoa Kỳ hay Thụy Sĩ hoặc tỷ giá chợ đen ở nước chủ nhà, nhưng những tỷ giá này không cho được giải đáp cuối cùng. Suy cho cùng, tất cả các công ty phải trả cho các nhân viên xa xứ của họ đủ để họ sống đầy đủ như các nhân viên khác có cùng chức danh ở các hãng khác, bất chấp mọi tính toán.

Đền bù của nhân viên nước thứ ba.

Một khía cạnh khác của vấn đề có thể xảy ra là trợ cấp về nước. Hai mục chính của việc về nước là để đảm bảo cho người xa xứ khỏi mất liên lạc với nền văn hóa quê hương và muốn họ thăm trụ sở WWC. Nhân viên nước thứ ba cũng cần thăm hai nước thay vì một để đạt được cả hai mục đích, và có thể có chi phí bổ sung. Hãy so sánh chi phí đưa một nhân viên Úc về nước từ Mexico với chi phí đưa một nhân viên Mỹ từ Mexico về Dallas.

Thân phận quốc tế

Trong toàn bộ cuộc bàn luận này, chúng ta đã mô tả sự đền bù cho người xa xứ có thân phận quốc tế. Chỉ đơn thuần người từ nước này sang nước khác thì không thể tự động cấp cho nhân viên mọi phúc lợi mà ta đã nói đến ở trên. Một chi nhánh có thể thuê người nước gốc hoặc người nước thứ ba và trả tiền cho họ như trả cho nhân viên nước chủ nhà. Tuy nhiên, giới quản lý nhận thấy rằng mặc dù một người Mỹ, ví dụ vậy có thể thỏa thuận lúc đầu nhận một công việc và được trả theo mức địa phương, sau đó nhanh hoặc chậm, cảm giác tồi tệ và va chạm sẽ lớn lên khi người này thấy đồng nghiệp Mỹ của mình được hưởng phụ cấp thân phận quốc tế mà anh ta không được hưởng.

Sử dụng thân phận quốc tế còn là để thăng tiến cho nhân viên nước chủ nhà tới trước danh này mà không cần thuyên chuyển họ ra nước ngoài. Đó là một cách thưởng cho người làm và giữ cho họ không bỏ công ty đi làm nơi khác khá hơn.

Như vậy, thân phận quốc tế có nghĩa là được trả một số hoặc tất cả các khoản phụ cấp và trợ cấp mà ta đã nói đến, có các kiểu trả tiền khác như hoàn cảnh cá nhân, khả năng sáng tạo của người làm.

TÓM LƯỢC

Kiểm soát nội công ty phải có hiệu quả nếu WWC muốn tăng tối đa thành công và giảm tối thiểu các vấn đề. Kiểm soát bao gồm nguyên tắc chỉ đạo như việc đưa ra các quyết định ở đâu, ở cấp công ty mẹ, cấp công ty con, hay kết hợp cả hai cấp, giữa các nhân tố có ảnh hưởng đến kiểm soát nội công ty có giới thiệu, cung cấp chuẩn mực hóa sản phẩm và thiết bị, khả năng của quản lý chi nhánh; khoảng cách từ nước gốc đến nước chủ nhà và những khác biệt trong văn hóa, độ lớn của WWC cùng thời gian công ty hoạt động. Nguyên tắc chỉ đạo nên đưa ra quyết định ở đâu có thể chịu ảnh hưởng của hoàn cảnh, trong đó một chi nhánh phải chịu thiệt hại nào đó sẽ mang lợi ích lớn cho cả công ty. Những thiệt hại / tình huống lời lãi kiểu này xảy ra trong giao dịch nội công ty, trong đó lợi nhuận có thể tăng tối đa ở các nước có thuế thấp hơn và giảm tối thiểu ở những nước có thuế cao hơn hoặc sự định thuế có thể giảm tối thiểu nhờ các quyết định chuyển giá nội công ty. Cũng vậy, một đơn đặt hàng có thể thực hiện bởi hai đơn vị trở lên của một WWC thì công ty mẹ phải quyết định đơn vị nào nhận được đơn đặt hàng có thể tránh được cạnh tranh nội công ty.

Công ty mẹ sẽ dễ dàng khi thực hiện kiểm soát một chi nhánh nếu công ty có 100% sở hữu chi nhánh đó hơn là một chi nhánh mà công ty có sở hữu dưới 100%. Và kiểm soát một liên doanh với một đơn vị tách biệt mà ở đó công ty mẹ không có sở hữu sẽ khó khăn hơn là kiểm soát một chi nhánh mà công ty có dưới 100% sở hữu. Trong những trường hợp này, kiểm soát được tiến hành qua kiểm soát vốn và kỹ nghệ cũng như nắm giữ các vị trí quản lý liên doanh chiến lược.

Để kiểm soát tiến hành được, mọi đơn vị hoạt động của WWC phải cung cấp cho trụ sở lãnh đạo các báo cáo đề cập đến tài chính, kỹ thuật, cơ hội thị trường, các sản phẩm mới, hoạt động cạnh tranh, biến động giá, thị phần, và thông tin chính trị và kinh tế.

Thật khó mà tìm được các nhà thực thi có hiệu quả cho các hoạt động đa quốc gia. WWC có thể tìm nhân viên ở nước gốc của mình, nước chủ nhà hoặc nơi khác. Và quốc tịch của các nhân viên có thể là nước gốc, nước chủ nhà hoặc nước thứ ba. Các dạng huấn luyện mà nhân viên có thể tham dự và thích nghi phụ thuộc vào quốc tịch và kinh nghiệm trước đây của họ. Nhân viên nước gốc cần hiểu biết nền văn hóa và ngôn ngữ nước chủ nhà, trong khi nhân viên nước chủ nhà cần tìm ngược lại. Thông thường, nhân viên nước thứ ba được thuê vì họ có kinh nghiệm với cả hai.

Ban lãnh đạo WWC thường cử chuyên viên đến hỗ trợ các chi nhánh nước ngoài trong các vấn đề như thuế, lao động, hợp đồng kinh doanh hàng hóa. Thêm vào đó, ban lãnh đạo thường thích có một hoặc hai người nước mình nắm giữ các vị trí chủ chốt như tổng giám đốc hay giám đốc tài chính.

Việc dịch chuyển nhân viên từ nước này sang nước khác giữa các chi nhánh và cơ sở hoạt động của WWC trong nước có thể phát triển và hoàn thiện các nhân viên đó. Những lần di chuyển như vậy có thể là để bổ nhiệm nhất thời hoặc bổ nhiệm dài hạn. Sự di chuyển này nhằm tạo mối quan hệ cá nhân giữa các công nhân viên của WWC để cải thiện giao tiếp và sự hiểu biết nội công ty.

Lòng trung thành với công ty và các thái độ dân tộc chủ nghĩa phải được tính đến. Nhân viên nước chủ nhà có thể đặt lợi ích nước chủ nhà lên trên lợi ích của công ty và có thể không sẵn lòng buộc chính phủ nhượng bộ. Tuy nhiên, tất cả các nước đều có nguyên tắc và hạn chế con số nhân viên nước ngoài có thể được đưa vào.

Phần lớn các nhân viên được cử đi từ nước gốc mang theo gia đình họ, những khó khăn thích nghi văn hóa, ngôn ngữ có thể nhiều hơn đối với gia đình hơn là đối với các nhân viên. Phần lớn các công ty hiện nay đang nỗ lực đánh giá xem nơi nào các gia đình có thể thích nghi trước khi cử nhân viên ra nước ngoài. Không thích nghi được sẽ tạo ra đổ vỡ gia đình, tinh thần nhân viên suy sụp và việc đưa gia đình trở về nước rất tốn kém.

Các nhân viên xa xứ thường được trả cùng một mức lương cơ bản như đồng nghiệp trong nước của họ. Tuy nhiên, đắt đỏ và khó khăn bổ sung thường gặp ở nước ngoài, và người xa xứ nhận được tiền trả bổ sung ở các dạng phụ và trợ cấp hay tiền thưởng. Phụ nữ đang ngày càng nhiều hơn trên các nấc thang quản lý công ty. Để nhận được sự bổ nhiệm và thăng tiến ở nước ngoài họ cũng phải đối mặt với nhiều khó khăn cả nam giới cũng gặp phải.

TÌNH HUỐNG THU NHỎ 19-1

Nữ thực thi trong kinh doanh quốc tế.

Vì một số nguyên nhân, phụ nữ được thuê và thăng tiến làm thực thi trong giới kinh doanh Mỹ. Hoa Kỳ hầu như là nước duy nhất có sự tiến bộ này. Một số nước Tây Âu đang chậm chạp tiến tới có nhiều phụ nữ thực thi, nhưng những nơi khác trên thế giới, đặc biệt là ở Mỹ La

tinh, châu Phi, châu Á và Đông Âu, phụ nữ nhận được rất ít cơ hội làm quản lý.

Giả sử bạn là trưởng phòng tổ chức hành chính (CEO) của một công ty đa quốc gia Mỹ. Trong đội ngũ nhân viên các phân ban vận hành công việc tại Hoa Kỳ của công ty bạn có một vài phụ nữ điều hành xuất sắc, có khả năng, tận tụy. Họ cũng đầy tham vọng, ở công ty bạn, kinh nghiệm quốc tế là điều bắt buộc có trước khi một nhà thực thi có thể hy vọng được nhận vào quản lý lãnh đạo.

Có một vị trí thực thi trống là ghế phó chủ tịch điều hành tại chi nhánh Mexico cua công ty. Một trong những phụ nữ trong đội ngũ nhân viên của bạn làm đơn xin nhận vị trí đó, bà là người có trình độ cao cho công việc này, hơn bất cứ ai khác ở công ty. Bạn có cho bà vị trí đó không? Những lý do mà bạn đồng ý hoặc phản đối?

Một vị trí khác có thể tiếp cận được là giám đốc tài chính tại một chi nhánh Nhật Bản. Một trưởng phòng tài vụ của công ty tại phân ban California làm đơn xin nhận chức đó. Cô đã làm vừa lòng mọi người và có vẻ có trình độ toàn diện để trở thành một giám đốc tài chính ở Nhật Bản. Thêm vào đó, cô nói và viết được tiếng Nhật. Cô là con gái của một phụ nữ Nhật, và cha là người Mỹ và họ khuyến khích cô nói thành thạo cả tiếng Anh và tiếng Nhật.

Bạn có cho cô gái việc đó không? Tại sao có và tại sao không?

CHƯƠNG 20

NHỮNG XU HƯỚNG và PHƯƠNG HƯỚNG MỚI

"Những mẫu tổ chức kinh doanh đa quốc gia trở nên lỗi thời"

CHENICHI Oh Mac - Giám đốc
MC KINSEY & CO - Văn phòng TOKYO.

Mục tiêu học:

Trong chương này bạn sẽ học:

- Thay đổi ở nước gốc của các công ty đa quốc gia
- Thái độ thay đổi đối với công ty đa quốc gia
- Ý nghĩa của toàn cầu hóa
- Tính mềm dẻo và linh hoạt gia tăng của sản xuất.
- Các khu vực mậu dịch tự do Mỹ (FTA)
- Các FTA, EC 1992 và GATT
- Phát triển chính trị ảnh hưởng tới kinh doanh như thế nào?

Những thay đổi và phát triển mới:

Các công ty thế giới (WWC) bao gồm các công ty đa quốc gia (MNC), các xí nghiệp đa quốc gia (MNES), các công ty toàn cầu, hoặc các tổ chức ngân hàng và thương mại đa quốc gia - được gọi rất khác nhau - trải qua một số loại thay đổi. Một mặt, nhiều công ty với các quốc gia mẹ khác nước Mỹ đang phát triển nhanh hơn các công ty Mỹ. Mặt khác, số các công ty có người mẹ là những quốc gia đang phát triển cũng đang lớn mạnh.

Mối quan hệ của công ty với EC và UN (Liên hiệp quốc) đang thay đổi, chính sách của các nước đang phát triển (LDC) với tư cách các nước

chủ nhà cũng trở nên mến khách hơn.

Nhiều người đang nói về các loại khác nhau của các tổ chức và công việc khi họ nói đến MNCS, các công ty toàn cầu, một số luật quốc gia đòi hỏi chấp thuận sản xuất địa phương tối thiểu hoặc kiểm soát đầu tư đang kiềm chế sự toàn cầu hóa của một số MNC.

Có người muốn và có người lại sợ hình thành các khối mậu dịch của những nước có mậu dịch tự do trong khối nhưng chống lại tất cả mậu dịch còn lại của thế giới. Các khối như vậy đang tạo ra hoặc đang còn cuộc tranh luận; hoặc họ sẽ liên kết hoặc họ sẽ cạnh tranh với nhau để tồn tại.

Thương mại thế giới chịu ảnh hưởng chính trị rất mạnh. Mậu dịch Đông-Tây, các hoạt động kinh doanh và đầu tư khác gia tăng trong các thời kỳ hình thành quan hệ giữa các nước bớt căng thẳng, giảm thấp khi quan hệ chính trị xấu đi.

Tại Quảng trường Thiên An Môn ở Bắc Kinh thủ đô nước Cộng hòa Nhân dân (CHND) Trung Hoa hàng nghìn sinh viên, trí thức và công nhân biểu tình nhiều ngày đêm, đòi đàm phán với chính phủ về "dân chủ". Đầu tháng 6 năm 1989, Quân Giải phóng nhân dân Trung Hoa đã dùng xe tăng và bộ binh để đàn áp hàng nghìn người biểu tình và giải phóng quảng trường. Chính phủ CHND Trung Hoa bác bỏ cuộc đàn áp này, mặc dù nó được tường thuật lại bởi các phóng viên đưa tin quan sát viên của cả Trung Quốc và nước ngoài. Vụ săn đuổi và bắt bớ các nhà lãnh đạo cuộc biểu tình không còn phải bàn cãi nữa, một số trong số họ đã bị kết án tử hình. Những hành động này sẽ chắc chắn ảnh hưởng đến những nỗ lực của Mỹ, châu Âu và của Nhật Bản để bắt đầu hoạt động kinh doanh thành công ở CHND Trung Hoa.

Các công ty thế giới có gốc ở các nước công nghiệp: xu hướng và phản ứng:

Nước Mỹ khởi đầu về đầu tư nước ngoài đã sản sinh ra nhiều công ty thế giới, và nhiều WWC - nhưng tỷ lệ phần trăm trên tổng số đã giảm bớt.

Như bạn có thể thấy, công ty điện thoại và điện báo của Nhật (NTT) thay thế IBM của Mỹ ở vị trí số 1. (Chúng tôi nói rõ ràng NTT không phải là công ty tư nhân vào năm 1986, nó do chính phủ sở hữu hoàn toàn cho đến khi cổ phần được bán cho dân vào năm 1987).

Ngân hàng Sumitomo chuyển từ vị trí thứ 6 lên thứ 3. General

Electric rớt từ thứ 3 xuống thứ 14. So sánh con số các công ty trong số 25 công ty lớn nhất có gốc ở Mỹ, châu Âu và Nhật, ta thấy có những thay đổi sau, từ 1986 đến 1988: số các công ty gốc Mỹ giảm từ 11 xuống 5, trong khi các công ty gốc Âu từ 4 xuống 3, số các công ty gốc Nhật tăng từ 10 đến 17.

Độ tăng trưởng tương đối về độ rộng các nhà băng của Nhật thậm chí còn gây ấn tượng hơn.

Hãng Citicorp gốc Mỹ là hãng lớn nhất thế giới năm 1985; nhưng đến năm 1987, Citicorp ở vị trí thứ 8. Bảy ngân hàng lớn nhất là của Nhật. Trong số 25 ngân hàng gốc Mỹ, Âu và Nhật, đến năm 1987, 4 ngân hàng Mỹ teo lại thành 1, các ngân hàng Âu giảm từ 9 xuống còn 7, trong khi các ngân hàng gốc Nhật tăng từ 12 lên 17.

Nguyên nhân quan trọng nhất dẫn đến sự tăng trưởng tương đối lớn hơn của các công ty ngân hàng gốc Nhật là các chính sách xuất khẩu, và chỉ theo đuổi một mục đích thương mại của chính phủ Nhật Bản. Họ đã xâm nhập sâu vào Bắc Mỹ, châu Âu và phần vốn các thị trường khác - Sự tăng trưởng nhanh. Thặng dư thương mại đã cung cấp những số tiền đô la khổng lồ và các ngoại tệ khác cho việc mở rộng kinh doanh, các nhà băng Nhật nhận được tiền gửi để lớn mạnh. Cùng lúc đó các nhà băng Mỹ phải thu hẹp phạm vi khi họ tập trung hàng tỷ đô la rót cho người vay Mỹ La tinh, Phi, Á và Đông Âu trong thập niên 70 và đầu thập niên 80.

Những xu hướng này không đảo ngược. Nhật Bản tiếp tục thu lợi, cán cân mậu dịch lớn. Hơn nữa, Nhật bắt đầu thu lãi và lợi nhuận từ nợ và đầu tư nước ngoài.

Các xu hướng cân bằng là thước đo bảo vệ thương mại ở châu Âu và Bắc Mỹ. Năm 1989, nước Mỹ đã thông qua một đạo luật thương mại mới, điểm trọng tâm của nó Điều 301 đòi hỏi chính quyền Bush gọi tên các nước có lỗi trong những mưu đồ thương mại "bất công" chống lại Mỹ. Tháng 6.1989, 3 nước được xác nhận và trọng tâm là Nhật Bản. Sau 18 tháng đàm phán, nếu Mỹ không yêu cầu chấm dứt được những mưu đồ bất công, luật đòi hỏi phải có những sắc lệnh chống lại hàng nhập khẩu từ những nước này.

Các WWC khác

Các công ty có gốc ở một số nước đang phát triển hoặc liên doanh với nước ngoài. 6 công ty rất lớn là Hyundai của Nam Triều Tiên, Walsin Lihwa của Đài Loan, và các công ty dầu quốc gia của Brazil,

Côoét, Mexico và Venezuela, đã trở thành đa quốc gia với các nhà máy và cổ phần ở nước ngoài.

Như đã nói đến ở chương 17, Cộng hòa nhân dân Trung Hoa đang đầu tư vào một vài nước ngoài ở các công ty có gốc ở Hồng Kông và Singapore. Một số công ty khác có gốc ở Indonesia, Philippin, Malaysia, Achentina và Thái Lan.

Động cơ của các WNC có gốc ở các nước không công nghiệp có xu hướng khác một chút so với động cơ của các công ty có gốc ở các nước công nghiệp. Các WWC ở những nước tiên tiến nói về kinh nghiệm khai thác với nền sản xuất có kỹ nghệ cao và sử dụng thành thạo tiếp thị.

Công ty ở các nước khác nhấn mạnh sự làm cho đa dạng của các sản phẩm, khai thác nền sản xuất lao động tập trung, kinh doanh đồng xứ ở nước chủ nhà và các thị trường nhỏ trong nước. Cũng có những điểm giống nhau; cả hai nhóm đều kinh doanh ở nước ngoài là chủ yếu để có được và bảo vệ các thị trường.

Không kể đến nước nhà của WWC, công ty cần phải làm việc với nhiều thực thể đa dạng hơn là với chính phủ nước mình. Trong số đó có chính phủ nước chủ nhà, cộng đồng Châu Âu, Liên hợp quốc và Ngân hàng thế giới.

Thái độ thay đổi đối với các công ty thế giới

Trong cộng đồng châu Âu (EC), tại Liên hợp quốc (UN) và ở các nước chủ nhà kém phát triển (LDC), các WWC đang được đối xử tốt hơn và được tiếp đón nồng nhiệt hơn. Một ngoại lệ đáng chú ý là Ấn Độ, nơi vào năm 1989 đã gây khó khăn cho CocaCola và Du Pont phải ngưng tiến hành các đầu tư quan trọng.

Khi EC cùng Dự án 1992 của mình, các công ty châu Âu cũng hòa mình với nhau và với các hãng khác ngoài châu Âu để đủ sức cạnh tranh trong thị trường mới có 320 triệu người tiêu dùng. Cuộc cạnh tranh được dự đoán từ các công ty châu Âu, cũng như Mỹ và các hãng Nhật. Hội đồng EC cổ vũ cho sự hợp nhất nhiều công ty lại làm một.

Xu hướng tiến tới hoàn cầu?

Một nhà kinh tế nói: "Không có chỗ để che giấu một khi các công ty toàn cầu xây dựng, mua hàng và bán qua các biên giới. Nhưng tại sao lại phải giấu? Giàu có là lựa chọn, cùng với các thị trường nó tồn tại và chịu đựng" (3). Các vị lãnh đạo công dân và các nhà chính trị, không

giống người kinh doanh có cái nhìn hạn chế, địa phương chủ nghĩa đối với đầu tư toàn cầu, họ sợ mất chủ quyền và công việc. Nhưng những công ty do nước ngoài sở hữu chiếm đến 20% sản lượng công nghiệp Tây Đức và hơn 50% của Canada. Ở Brazil, 30 tỷ đô la đầu tư nước ngoài đã góp phần to lớn cho đất nước phát triển ngành xe hơi, thiết bị văn phòng, máy móc nông nghiệp, công nghiệp dược phẩm. Đầu tư nước ngoài ở Mỹ cũng tăng nhanh. Không một nước nào kể trên lại bị mất chủ quyền. Còn đối với việc làm, các ông chủ nước ngoài thuê người địa phương vào tất cả mọi việc chỉ trừ những vị trí hàng chính cao nhất - và đôi khi cũng thuê người địa phương làm những vị trí này.

Toàn cầu hóa sản phẩm

Điều này có hai nghĩa. Thứ nhất, nó có nghĩa như nhau: sản phẩm được chuẩn mực hóa cho các thị trường ở khắp nơi trên thế giới. Chuẩn mực hóa trở nên quan trọng trong lĩnh vực điện tử vì có quá nhiều sản phẩm điện tử phải chung những chi tiết do các hãng khác chế tạo. Tính cách tự một mình của nhiều sản phẩm điện tử đang biến mất. Một trong những sản phẩm toàn cầu hứa hẹn nhiều nhất cho nhiều năm tới là TV có độ rõ nét cao.

Thứ hai, toàn cầu hóa sản phẩm đôi lúc có nghĩa là một sản phẩm có mẫu mã và các bộ phận đến từ nhiều nước. Mẫu mã và phụ tùng cho một xe hơi "Mỹ" - chiếc Pontiac LeMans 1989 - đến từ 8 nước.

Khái niệm toàn cầu hóa sản phẩm hợp với sách báo học thuật và báo chí phổ biến vào cuối năm 1983. Ở Mỹ, nhà quản lý được khuyên là phải thi đua với người Nhật bằng cách sản xuất ra các sản phẩm toàn cầu, chuẩn mực hóa bằng chuyển sức mạnh (quyền) ra quyết định từ các chi nhánh tự trị xa về trụ sở lãnh đạo.

Theo một tác giả, lời khuyên như là một công thức, đơn giản và vì vậy không thích hợp. Người Nhật nhạy bén hơn nhiều với mặt trái của toàn cầu hóa, đã tập trung vào các nhu cầu gia tăng của các nước chủ nhà về đầu tư địa phương, sự chống đối nổi bật của người tiêu dùng đối với các sản phẩm toàn cầu chuẩn mực hóa. Các kỹ nghệ sản xuất đang làm cho nền sản xuất qui mô nhỏ và các sản phẩm đặc chế tiện lợi hơn trước rất nhiều.

Một quan điểm tương đồng là một số nhà sản xuất và cung cấp hàng tiêu dùng và dịch vụ đa quốc gia bị "lừa gạt" bởi ý niệm rằng phần lớn các thị trường trong thế giới công nghiệp đang trải qua quá trình đồng nhất hóa không thể hủy bỏ và rằng các khác biệt quốc gia đang

giảm xuống.

Các nhà cạnh tranh đầy thế lực như Nissan trong lĩnh vực xe hơi và Matsushita trong hàng điện tử tiêu dùng, đều nhận thấy rằng mặc dù một phần thị trường được toàn cầu hóa, các phần khác đều có những đặc trưng cho sản phẩm ở thị trường đó. Sản xuất ra sản phẩm phải phù hợp với đặc điểm của từng thị trường.

Tính mềm dẻo và tính linh hoạt

Như vậy ta thấy rằng, vì những lý do khác nhau, một số hãng chính đang hạn chế hoặc hủy bỏ toàn cầu hóa sản phẩm. Có một cách để họ đương đầu với mất mát là sử dụng những hệ thống sản xuất mềm dẻo (FMS).

Vấn đề của những loạt sản xuất nhỏ là thời gian cho các công cụ máy tham gia sản xuất, nó có thể là nhiều giờ hoặc vài giờ. Chức năng của FMS là tránh sự trì hoãn này bằng cách phân tách điều hành khỏi sản xuất. Ví dụ, trong khi một thợ điều hành đang chuẩn bị giá kẻ cho máy ở một trạm, công cụ máy ở các trạm khác ngưng tạo các bộ phận. Để giữ cho sản xuất được liên tục, một FMS phải kết hợp chặt chẽ các kho chứa công cụ, kho chứa giá và xe kéo tự động chuyển các giá giữa các trạm và kho chứa khác nhau. Các hệ thống thiết kế có sử dụng máy tính (CAD) và chế tạo có sử dụng máy tính (CAM) làm cho sản xuất có hiệu suất hơn và tăng tốc độ thiết kế và sản xuất các mặt hàng để hoàn thành đơn đặt hàng của khách mua.

Một công ty Pháp nói rằng từ thời điểm một khách mua đưa đơn đặt hàng qua telex, chỉ mất có 30 phút trước khi FMS bắt đầu chế tạo bộ phận cung cấp mà hệ thống đã được "biết". Một hãng Anh, khi nói về các đơn đặt hàng những sản phẩm mà hệ thống chưa biết, đã giảm thời gian giữa đặt hàng và phân phối từ 3 tháng xuống còn 5 tuần.

Một hãng kỹ nghệ cao thành đạt của Mỹ bỗng nhiên kinh doanh thua lỗ với một hãng cạnh tranh của Nhật. Khác biệt chủ yếu là các đội kinh doanh của hãng Mỹ chỉ vào sổ các đơn đặt hàng, trong khi hãng Nhật cử các kỹ sư làm kinh doanh. Họ tạo ra những thay đổi cho khách hàng, giải quyết các vấn đề và đáp lại những quan tâm của khách hàng.

Hãng Mỹ đó đối phó lại bằng cách lôi cuốn người bán của mình vào việc tìm kiếm giải pháp, và họ quyết định rằng họ phải trở thành những người giải quyết vấn đề. Điều đó đạt được bằng cách cấp cho họ máy tính nối liền họ không chỉ với các kỹ sư của hãng mà còn với cả những nhà điều hành, tài chính, luật và kinh doanh khi cần thiết.

Khả năng tối đa hóa các cơ hội toàn cầu trong khi nhạy cảm với các thị trường hoặc yêu cầu của quốc gia, khu vực phụ thuộc những người thực thi, họ là những người có năng lực. Các công ty thành đạt, chuyển những người thực thi giữa hãng mẹ và các chi nhánh nước ngoài theo hợp đồng cả dài lẫn ngắn hạn.

Trong số các hãng mô tô của Mỹ, Ford là hãng lớn nhất, sự bổ nhiệm quản lý của hãng cho thấy điều đó. Giám đốc điều hành của Ford-Italia là người Pháp. Một người Na uy lại phụ trách công ty kinh doanh Ford ở Tây Ban Nha. Một người Bỉ chịu trách nhiệm về khung xe và phân xưởng lắp ráp ở Anh. Đứng đầu Ford-Anh là người Anh, nhưng trước khi được bổ nhiệm ông là lãnh đạo các hoạt động ở Brazil. Và cứ như vậy khắp hãng, bao gồm cả việc tăng tiến của những người Âu lên các chức vị quản lý chính ở Mỹ.

Dĩ nhiên, hãng Ford không đơn độc trong nỗ lực của hãng để toàn cầu hóa các nhà quản lý của họ. Hãng công cụ Taxas cũng đòi hỏi các quản lý với tinh thần trách nhiệm toàn cầu gặp gỡ với đồng nghiệp của họ ở nước ngoài hàng quý để đặt ra chiến lược toàn cầu.

Năm 1985, Mỹ ký Hiệp định khu vực Mậu dịch tự do (FTA) với Israel, hiệp định đó có hiệu quả từng bước trong vòng một thập niên. Theo hiệp định, tất cả thuế hải quan sẽ thôi không dùng đến, như tất cả guoat loại trừ đối với các hàng nông nghiệp nhất định. Israel đồng ý chấm dứt trợ cấp xuất khẩu đến Mỹ. Việc bảo vệ các quyền sở hữu sáng chế đã được xác nhận, một chính sách đầu tư tự do cũng được duy trì.

Một FTA giữa Canađa và Mỹ cũng có hiệu lực vào năm 1989. Các nước này là những đối tác thương mại lớn nhất của nhau, khối lượng mậu dịch hai chiều vào khoảng 125 tỷ đô la làm cho nó trở thành mối quan hệ mậu dịch tay đôi lớn nhất thế giới. Cũng như với hiệp định Israel, FTA với Canađa sẽ có hiệu lực trong 10 năm.

Thượng nghị sĩ Phil Gamm và các nghị sĩ khác trong Quốc hội Mỹ đòi hỏi 1 FTA Bắc Mỹ bao gồm Mỹ, Canađa, Mexico, quần đảo Caribê và Trung Mỹ. Các nước ở châu Á và Nam Mỹ biểu hiện mối quan tâm đến FTA với Mỹ, gồm Singapore, Thái Lan (Đài Loan), Hiệp hội các nước Đông Nam Á (Bru-nêy, Indonesia, Malaysia, Philippin, Singapore và Thái Lan) và U-ru-goay.

Dự án EC 1992

Không chịu thua kém, cộng đồng châu Âu đang gần đến đỉnh cao của khối sẽ tạo ra một thị trường của 320 triệu người tiêu dùng tương đối hoặc rất dồi dào như ta đã bàn về EC 1992 trong chương 4.

Các FTA chống EC 1992

Một xung đột tiềm ẩn tồn tại giữa các FTA hiện hành và tương lai của Mỹ với EC 1992. Nói cách khác, họ có thể giảm bớt các rào cản mậu dịch và đầu tư giữa các thành viên trong khi duy trì và tăng cường các rào cản đó chống lại các nước bên ngoài. Việc đó sẽ gây hại cho tất cả các nước và làm thấp mức sống của dân.

Điều đó không nên và không được xảy ra, nhưng ít nhất một tác giả khuyên nên sử dụng tác dụng của đòn bẩy FTA để ngăn cản EC 1992 không trở thành một Pháp đài châu Âu. Dĩ nhiên, tác dụng của đòn bẩy sẽ có 2 chiều.

Các FTA và GATT

Hiệp định chung về thuế quan và mậu dịch (GATT) có hơn 90 nước thành viên, một số cho rằng GATT có thể là một diễn đạt giải phóng mậu dịch tốt hơn các FTA. Tuy nhiên, cần loại bỏ các mâu thuẫn giữa cải cách GATT và các FTA. Nếu các thành viên FTA nhận thấy và hài lòng với những lợi nhuận của các thị trường mở cửa, nó sẽ không có ý nghĩa gì đối với họ từ bỏ những lợi nhuận đó vì các nước khác không được thông thái như vậy.

Cần phải chỉ ra rằng các FTA có thể giúp hoạt động của GATT. Như chu kỳ GATT Uruguay đang phải đương đầu với những vấn đề mậu dịch không được động đến trước chu kỳ, như trợ cấp, dịch vụ, quyền đại diện chính phủ, sở hữu sáng chế, các giải pháp đàm phán tại một FTA có thể cung cấp chỉ dẫn cho các giải pháp của GATT.

Các mối lo khác

Nhật Bản theo dõi Mỹ tạo ra các FTA với các nước khác và quan sát sự phát triển của Dự án EC 1992, Nhật quan tâm đến các hãng nhập khẩu mà họ phụ thuộc vào cơ thể bị ảnh hưởng.

Các công ty Nhật đang từng bước bảo vệ mình bằng cách đầu tư

vào Canađa, châu Âu, nước Mỹ để sản xuất bên trong những thị trường này.

Một số hãng Nhật lập một FTA với Mỹ. Một cái khác muốn hồi sinh lại ý tưởng trước chiến tranh thế giới thứ II về khối mậu dịch châu Á với Nhật Bản là thành viên chủ đạo.

Phần nào phản ứng lại EC 1992 và các FTA, Thủ tướng Bob Haeke của Úc đề xuất một nhóm "cố vấn" của các nước châu Á - Thái Bình dương để kiểm tra mậu dịch và các vấn đề kinh tế trong khu vực. Hiệp hội các nước Đông Nam Á cũng đang dự trù lập một khối để có những điều kiện tốt nhất có thể cho sản phẩm của họ xâm nhập vào EC 1992 và các nước thành viên FTA.

Phát triển chính trị ảnh hưởng đến kinh doanh:

Ở Bắc Kinh tháng 6.1989, những cuộc biểu tình vì "dân chủ" đã bị đàn áp bởi các xe tăng và súng đạn của Quân đội Giải phóng nhân dân. Phần lớn các nhà điều hành doanh nghiệp phương Đông đã chạy khỏi nước này, và Trung Quốc bắt đầu chiến dịch tuyên truyền chống lại Mỹ. Có thể phần lớn các nhà điều hành sẽ quay trở lại nhưng kinh doanh sẽ bị hạn chế hơn bởi một chính phủ CHND Trung Hoa cứng rắn.

Ở Nhật, sự cầm quyền của Đảng dân chủ cấp tiến (LDP) bị lung lay bởi vụ tai tiếng Recruit, cung cấp cổ phần cổng ty cho các đảng viên ngay trước khi giá trị chứng khoán tăng vọt trên thị trường. Khi đảng LDP cuối cùng tìm ra được một thành viên nổi tiếng không dính vết nhơ Recruit họ bầu ông làm thủ tướng vào tháng 5.1989. Chưa đầy một tháng sau, một phụ nữ Nhật Bản nói với tạp chí in các chuyện của bà, rằng thủ tướng mới bổ nhiệm, ông Sosuka Uno, đã trả cho bà trị giá 30.000 đô la để bà làm nhân tình của ông vào năm 1985 và 1986. Người phụ nữ này nói rằng bà công khai nói về vụ việc này vì bà nghĩ Uno quá ích kỷ, không thể là một thủ tướng tốt được.

Nhật đã quen với việc các nhà chính trị có nhân tình, tặng tiền và bao họ, nhưng những vụ tai tiếng năm 1989 đã khuấy động nỗi bất bình của quần chúng nhiều hơn thường lệ. Uno bị buộc phải từ chức, và Uno cũng đã từ chức trong ô nhục. Đảng LDP tiếp tục gánh chịu những vụ tai tiếng tình dục, người lãnh đạo của đảng đã lăng mạ phụ nữ Nhật Bản bằng cách tuyên bố rằng họ không thích hợp với vai trò lãnh đạo chính phủ và nên ngồi nhà. Trong cuộc bầu cử vào tháng 7.1989, Đảng LDP lần đầu tiên trong lịch sử của mình đã mất quyền điều hành thượng nghị viện của quốc hội Nhật bản. Đảng Xã hội thắng thế trong

cuộc bầu cử lại do một phụ nữ đứng đầu. Đảng LDP bị đóng cửa đối với kinh doanh Nhật Bản vì giới kinh doanh có thể nhận được ít giúp đỡ của chính phủ hơn nếu đảng này yếu đi.

Chính sách apathai của Nam Phi buộc Quốc hội nước Mỹ thông qua những đạo luật hạn chế thương mại với nước này. Một số các quốc gia châu Âu cũng hạn chế mậu dịch và đầu tư vào Nam Phi. Có lẽ như rất ít viễn cảnh thay đổi lớn ở tình huống này trong tương lai gần, mặc dù những nhà lãnh đạo mới của Nam Phi đang cố gắng tạo ra thay đổi trong hệ thống của họ.

TÓM LƯỢC

Mặc dù các công ty gốc Mỹ bắt đầu đầu tư nước ngoài ở phạm vi lớn trước các công ty gốc Âu và Nhật, nhưng các hãng Nhật vào những năm 80 đã phát triển mạnh và hiện vẫn đang gia tăng. Các công ty và ngân hàng của Nhật lớn mạnh nhanh một phần nhờ vào thặng dư mậu dịch khổng lồ của họ với Hoa Kỳ. Luật thương mại Mỹ năm 1988 buộc chính quyền Bush phải trả đũa Nhật Bản nếu nước này không chấm dứt những mưu đồ thương mại "gian lận".

Khối EC, Liên hợp quốc, các nước chủ nhà LDC trở nên thân thiện và mến khách hơn đối với các WWC. Họ đã nhận ra rằng các WWC mang lại kỹ nghệ, vốn, công việc, hàng nhập khẩu và các lợi ích khác cho họ.

Toàn cầu hóa được nhiều công ty tìm đến. Nó có nghĩa là một sản phẩm được chuẩn mực hóa cho mọi thị trường hoặc một sản phẩm có mẫu mã và các bộ phận đến từ vài nước.

Nhưng toàn cầu hóa có những hạn chế. Một số nước chủ nhà đòi hỏi con số tối thiểu các bộ phận sản xuất tại địa phương hoặc bởi các chi nhánh có sở hữu địa phương. Một số hãng lớn phải đặc chế sản phẩm cho các thị trường khu vực hoặc quốc gia sau khi tính đến sự chống lại của người tiêu dùng đối với các sản phẩm toàn cầu, chuẩn mực hóa.

Các hệ thống sản xuất mềm dẻo (FMS) mới và đang hoàn thiện làm cho sản xuất loạt nhỏ phù hợp với các thị trường nhỏ trở nên kinh tế. Các FMS đang giảm đáng kể thời gian setup công cụ máy khi nhà máy chuyển từ sản xuất sản phẩm này sang sản phẩm khác.

Khả năng tối đa hóa các cơ hội toàn cầu trong khi vẫn nhạy cảm với các thị trường, yêu cầu của khu vực hoặc quốc gia phụ thuộc vào

những nhà điều hành hiểu biết thế giới và biết rõ công ty của mình. Các WWC thành đạt phân bố những người thực thi giữa hãng mẹ và các công ty chi nhánh sao cho họ có thể tạo ra mối quan hệ cá nhân khắp WWC và hiểu được bộ phận của mình. Những công ty tổ chức các buổi gặp một hoặc semina thường kỳ cho các nhà quản lý từ khắp bộ phận của WWC đến. Các quản lý đến để biết nhau và biết hãng.

Các [illegible] khu vực mậu dịch tự do (FTA) đang có hiệu lực giữa Hoa Kỳ với Israel, và giữa Hoa Kỳ với Canada. Các FTA khác đang được bàn luận đến. Dự án EC 1992 đang được tiến hành, và GATT đang cố gắng mở rộng tự do mậu dịch thế giới. Những phát triển này có thể dẫn đến chiến tranh mậu dịch giữa các khối quốc gia hoặc mậu dịch tự do hơn, phụ thuộc vào vấn đề làm chủ chúng như thế nào.

Các sự kiện chính trị cũng có tác động lớn đến kinh doanh. Nhà quản lý phải biết được khí hậu chính trị khi chúng thay đổi.

TÌNH HUỐNG THU NHỎ 20-1

Cạnh tranh bên trong một công ty đa quốc gia.

MC là một công ty đa quốc gia với các nhà máy sản xuất chi nhánh ở khắp thế giới. MC ký được một hợp đồng rất lớn cung ứng đầu máy xe lửa cho Paraguay, nước đang hiện đại hóa hệ thống đường sắt của mình với nguồn tài chính từ Ngân hàng thế giới.

Nước gốc của MC là Hoa Kỳ, và công ty có thể xuất các bộ phận hoặc toàn bộ đầu máy ở các nhà máy tại Hoa Kỳ của công ty. Các công ty chi nhánh của MC ở Tây Ban Nha, Mexico và Úc cũng có thể sản xuất các bộ phận hoặc toàn bộ đầu máy. Các nhà điều hành của tất cả các chi nhánh biết về hợp đồng mới rất lớn này, và tất cả đều tham gia vào công việc thực hiện hợp đồng.

Một cuộc gặp mặt giữa các nhà lãnh đạo điều hành các văn phòng (CED) được triệu tập tại trụ sở chính của MC tại New York để bàn về việc những nhà máy nào sẽ đảm nhận công việc này. Người quản lý nhà máy đầu máy xe lửa Mỹ cũng có mặt ở cuộc gặp, bà đã làm rất mạnh để nhà máy bà nhận được việc này. Nhà máy 1000 công nhân ngừng làm việc, với thương vụ khổng lồ này sẽ cho phép nhà máy gọi họ lại. Hơn nữa, nhà máy ở Mỹ có những kỹ nghệ mới nhất, một vài kỹ nghệ còn chưa kịp cung cấp cho các công ty chi nhánh.

Các chi nhánh CEO cũng nói rằng nước họ cũng có tình trạng thất nghiệp, và như những công dân có trách nhiệm, họ cần phải thuê người

địa phương: Mỗi CEO đều vạch ra rằng việc thuê người địa phương sẽ giảm bớt thái độ thù địch đối với chi nhánh ở nước chủ nhà và tạo cho chi nhánh sự che chở bảo vệ chống lại những cuộc tấn công cánh tả đối với các công ty nước ngoài sở hữu. Một CEO cho rằng nhà máy nào cũng công bố muốn tham gia vào cạnh tranh cho nên hãy để cho đường sắt Paragoay quyết định.

Bạn là CEO của MC, và bạn có uy tín cùng trách nhiệm phân chia từng phần hoặc toàn bộ công việc cho một hoặc nhiều hơn các nhà máy. Hãy liệt kê và giải thích những lý do đưa đến quyết định của bạn.

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1. NHẬN THỨC CƠ BẢN VỀ DOANH THƯƠNG QUỐC TẾ **11**

CHƯƠNG 2. MẬU DỊCH QUỐC TẾ VÀ ĐẦU TƯ NƯỚC NGOÀI ... **36**

CHƯƠNG 3. CÁC LÝ THUYẾT KINH TẾ VỀ NGOẠI THƯƠNG, PHÁT TRIỂN VÀ ĐẦU TƯ **76**

CHƯƠNG 4. CÁC TỔ CHỨC QUỐC TẾ **112**

CHƯƠNG 5. HỆ THỐNG TIỀN TỆ QUỐC TẾ VÀ CÁN CÂN THANH TOÁN **136**

CHƯƠNG 6. CÁC ẢNH HƯỞNG VỀ TÀI CHÍNH **160**

CHƯƠNG 7. LỰC LƯỢNG KINH TẾ XÃ HỘI **185**

CHƯƠNG 8. NHỮNG ẢNH HƯỞNG CỦA ĐỊA HÌNH **194**

CHƯƠNG 9. NHỮNG ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA - XÃ HỘI **215**

CHƯƠNG 10. CÁC LỰC LƯỢNG PHÁP LÝ **245**

CHƯƠNG 11. LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG **275**

CHƯƠNG 12. QUYỀN LỰC CẠNH TRANH & PHÂN PHỐI **301**

CHƯƠNG 13. ĐÁNH GIÁ VÀ PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG **339**

CHƯƠNG 14. MARKETING QUỐC TẾ **354**

CHƯƠNG 15. THỦ TỤC VÀ THỰC HIỆN XUẤT NHẬP KHẨU ... **379**

CHƯƠNG 16. QUẢN LÝ TÀI CHÍNH **416**

CHƯƠNG 17. NHỮNG HỆ THỐNG SẢN XUẤT **444**

CHƯƠNG 18. KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC VÀ MÔ HÌNH TỔ CHỨC **476**

CHƯƠNG 19. KIỂM SOÁT VÀ BỐ TRÍ CÁN BỘ NHÂN VIÊN **496**

CHƯƠNG 20. NHỮNG XU HƯỚNG VÀ PHƯƠNG HƯỚNG MỚI . **522**

THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ
(VẤN ĐỀ CƠ BẢN)

NGUYỄN THÁI – NGUYỄN THÀNH DANH
(Biên soạn)

****

Chiệu trách nhiệm xuất bản
NGUYỄN ĐÌNH THIÊM
Biên tập: Trần Nam Anh
Bìa: Thanh Tuấn
Sửa bản in: Hiếu Anh

****

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG XÃ HỘI
Mã số: $\frac{15-25}{7-3}$

In 1.000 bản, khổ 16 x 24 cm. Tại xí nghiệp In số 5. Số xuất bản 15 - 321/XB-QLXH do Cục xuất bản cấp ngày 24 – 5 – 2005
In xong và nộp lưu chiểu quý III năm 2005

TÌM ĐỌC:

Hệ thống các văn bản pháp luật về xử lý vi phạm hành chính	Bộ Tài Chính
Chế độ chính sách mới về Lao động, Tiền lương & Bảo hiểm xã hội	NXB.Thống Kê
Các văn bản pháp quy mới hướng dẫn thực hiện luật đất đai	NXB.Lao Động-XH
Quản trị ngân hàng thương mại	GS.TS. Lê Văn Tư
Nghiệp vụ hành chính văn phòng	LS. Vũ Đình Quyền
Phương pháp luận nghiên cứu (cẩm nang hướng dẫn từng bước dành cho người bắt đầu)	NXB.Lao Động XH
Quản trị kinh doanh	NXB.Lao Động XH
Hệ thống văn bản hướng dẫn thực hiện Luật xây dựng	NXB .Lao Động XH
Bài tập & bài giải Kế toán chi phí	Th.S Huỳnh Lợi
22 chuẩn mực kế toán và kế toán tài chính cho doanh nghiệp	NXB.Lao Động XH
Vận dụng cân đối tiền hàng để triệt tiêu lạm phát	NXB Phương Đông
180 sơ đồ kế toán doanh nghiệp- 22 chuẩn mực kế toán	Bộ Tài Chính
225 sơ đồkế toán DN, báo cáo tài chính DN, 6 chuẩn mực kế toán (đợt 4)	Bộ Tài Chính
333 sơ đồ kế toán áp dụng cho các loại hình DN (6 chuẩn mực đợt 4)	Bộ Tài Chính
Tự nâng cao nghiệp vụ	NXB Lao động -Xã hội
Vai trò của người quản lý	NXB Lao động -Xã hội
Quyền lợi và nghĩa vụ đối với cán bộ ,công chức xã ,phường ,thị trấn	NXB Lao Động -Xã Hội
Hệ thống kế toán đơn vị HCSN theo CĐKT và mục lục ngân sách	NXB Lao động -Xã hội
HT tài khoản kế toán HCSN và các văn bản hướng dẫn thực hiện	Bộ Tài Chính
Chế độ chính sách mới về Lao động, Tiền lương & Bảo hiểm xã hội	NXB Thống Kê
Luật kế toán Luật thống kê và các văn bản hướng dẫn thi hành	Bộ Tài Chính
Hệ thống kế toán doanh nghiệp theo chuẩn mực kế toán mới	Bộ Tài Chính
Giới thiệu chế độ kế toán doanh nghiệp VN ,chứng từ kế toán,hệ thống tài khoản kế toán,sổ kế toán, báo cáo tài chính	Bộ Tài Chính
Hướng dẫn thực hành chế độ kế toán mới (theo thông tư 23/2005/TT-BTC)	Bộ Tài Chính
HDTH kế toán doanh nghiệp ,ghi sổ kế toán,theo các hình thức kế toán,lập báo cáo tài chính doanh nghiệp	Bộ Tài Chính
HDTH sổ sách kế toán lập báo cáo tài chính và báo cáo thuế GTGT trên Excel	S.Văn Nhị-Bùi Văn Dương
Hệ thống các VB về tài chính cho các đơn vị hành chính sự nghi	[illegible]
HDTH kế toán chi phí sản xuất & tính giá thành sản phẩm tron	[illegible]

thương mại quốc tế (vấn đề

1 005061 700493

80.000 VNĐ

Sách được phát hành tại:
CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI HƯƠNG HUY
Độc quyền phát hành tiêu phẩm vi tân quốc
*294A An Dương Vương, P.4, Q.5, Tp.HCM
ĐT: 8 353 900 - 8 355 106 - 8 355 109 - Fax 8 353 901
*490B Nguyễn Thị Minh Khai, P.2 - Q3, TP. HCM
Tel/Fax: 8 335 311 DĐ: 0918 076 119
Website: www.nhasachkinhte.com.vn E-mail: www.nhasachkinhte.vietel.com.vn
GIÁ: 80.000 Đ