

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1	3
Câu 1. Khái niệm và nội dung toàn cầu hoá. Lấy ví dụ minh hoạ	3
Câu 2. Các nhân tố thúc đẩy toàn cầu hóa? Những thay đổi trong công nghệ đã tác động như thế nào tới quá trình toàn cầu hóa thị trường và toàn cầu hóa sản xuất.	4
Câu 3. Lấy ví dụ để chứng minh "toàn cầu hóa thể hiện qua sự hình thành và phát triển các thị trường thống nhất trên phạm vi khu vực và toàn cầu"?	6
Câu 4. Lấy ví dụ để chứng minh "toàn cầu hóa thể hiện qua sự gia tăng số lượng, quy mô và vai trò ảnh hưởng các công ty xuyên quốc gia tới nền kinh tế thế giới"?	7
Câu 5: Khái niệm, vai trò, mục đích và đặc điểm của hoạt động kinh doanh quốc tế? Minh họa bằng ví dụ cụ thể?	8
Câu 6: Cơ hội và thách thức của toàn cầu hóa đến hoạt động kinh doanh quốc tế? Vì sao toàn cầu hóa khiến doanh nghiệp đối mặt với nhiều áp lực cạnh tranh?	10
CHƯƠNG 2	12
Câu 7: Tác động của môi trường chính trị, văn hoá, pháp luật, kinh tế đến hoạt động kinh doanh quốc tế? Minh họa bằng ví dụ cụ thể?	12
Câu 8: Lấy ví dụ chứng tỏ môi trường pháp luật/ môi trường văn hoá Việt Nam có tác động tới hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp nước ngoài tại Việt Nam?	14
CHƯƠNG 3	15
Câu 9: Khái niệm và vai trò của chiến lược kinh doanh quốc tế. Giới thiệu về một chiến lược kinh doanh quốc tế của một doanh nghiệp mà bạn biết.	15
Câu 10: Phân tích yếu tố sức ép giảm chi phí/sức ép đáp ứng yêu cầu địa phương ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh quốc tế? Minh họa bằng ví dụ cụ thể?	16
Câu 11: Phân tích 4 loại hình chiến lược kinh doanh quốc tế? Lấy ví dụ minh hoạ.	18
Câu 12: Mô hình cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp kinh doanh quốc tế? Ví dụ minh hoạ.	22
Câu 13: Nguyên tắc quản lý tập trung và phân quyền? Quản lý tập quyền	25
CHƯƠNG 4	26
Câu 14: Các hình thức xuất/nhập khẩu? Minh họa bằng ví dụ cụ thể?	26
Câu 15. Những rào cản đối với hàng xuất khẩu, lấy ví dụ minh họa?	29
Câu 16: Ảnh hưởng của môi trường pháp luật đến hoạt động xuất khẩu của một doanh nghiệp? Lấy ví dụ minh họa.	30
Câu 17: Khái niệm, các hình thức mua bán đối lưu, minh họa ví dụ cụ thể?	32
Câu 18: Phương thức thâm nhập thị trường thông qua hợp đồng nhượng quyền thương mại? Ví dụ minh họa.	34

Câu 19: Ảnh hưởng của môi trường văn hoá đến phương thức nhượng quyền thương mại? Minh họa bằng ví dụ cụ thể?	35
Câu 20: Phương thức thâm nhập thị trường qua hợp đồng mua bán giấy phép? (hợp đồng cấp phép KD)	37
Câu 21. Các hình thức đầu tư trực tiếp nước ngoài? Lấy ví dụ cụ thể để minh họa cho mỗi hình thức đó?	38
Câu bổ sung: Hợp đồng thuê ngoài và hợp đồng chìa khóa trao tay	42
CHƯƠNG 5	43
Câu 22: Nội dung quản trị chuỗi cung ứng? Vai trò của quản trị chuỗi cung ứng? Lấy ví dụ về 1 chuỗi cung ứng	43
Câu 23. Nội dung quản trị marketing quốc tế? Vai trò quản trị marketing quốc tế? Lấy ví dụ về hoạt động marketing của một doanh nghiệp nước ngoài thực hiện tại Việt Nam	47
Câu 24: Khái niệm và vai trò của quản trị nhân lực quốc tế tại doanh nghiệp kinh doanh quốc tế? Những yếu tố ảnh hưởng chính sách nhân sự quốc tế? Ví dụ minh họa?	51
Câu 25: Các chính sách trong quản trị nhân lực quốc tế? Lấy ví dụ một doanh nghiệp kinh doanh quốc tế sử dụng chính sách đó trong quản trị nhân sự.	53
CHƯƠNG 6	56
Câu 26: Khái niệm, vai trò của đạo đức kinh doanh	56
Câu 27: Chuẩn mực “tính trung thực” trong đạo đức kinh doanh? Ví dụ minh họa?	58
Câu 28: Chuẩn mực “tôn trọng con người” trong đạo đức kinh doanh? Ví dụ minh họa	59
Câu 29: Chuẩn mực “tôn trọng bí mật thương mại” trong đạo đức kinh doanh? Ví dụ minh họa	60
Câu 30: Khái niệm trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR)? VD minh họa?	61
Câu 31: Nội dung trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp theo cách tiếp cận theo mô hình “kim tự tháp”	62
Câu 32: Nội dung trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp theo cách tiếp cận theo đối tượng tác động của Trách nhiệm Xã hội?	64
Câu 33: Vai trò của Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với doanh nghiệp kinh doanh quốc tế?	66

CHƯƠNG 1

Câu 1. Khái niệm và nội dung toàn cầu hoá. Lấy ví dụ minh hoạ

Khái niệm: Toàn cầu hóa là quá trình liên kết, hội nhập của các quốc gia và lãnh thổ, tiến tới nhất thể hóa thị trường giữa các quốc gia trên thế giới, làm cho các quốc gia trở nên ngày càng phụ thuộc lẫn nhau.

Ví dụ: Tổ chức thương mại thế giới (WTO), Quỹ tiền tệ quốc tế (IMF), Ngân hàng thế giới (WB), Liên minh Châu Âu (EU), Hiệp hội các nước Đông Nam Á (ASEAN), Khu vực thương mại tự do Bắc Mỹ (NAFTA)...

Nội dung toàn cầu hóa

- Dưới góc nhìn của doanh nghiệp kinh doanh quốc tế, nội dung của toàn cầu hóa bao gồm toàn cầu hóa thị trường và toàn cầu hóa sản xuất.

Toàn cầu hóa thị trường: là quá trình hợp nhất các thị trường ở các quốc gia vốn riêng rẽ và tách biệt thành một thị trường rộng lớn mang tính toàn cầu

- Nguyên nhân: khi các rào cản thương mại và đầu tư quốc tế được dỡ bỏ.

- Sản phẩm và dịch vụ của các doanh nghiệp được cung cấp tới nhiều thị trường ở nhiều quốc gia trên thế giới.

- Thị hiếu của người tiêu dùng tại nhiều quốc gia khác nhau có thể dần trở nên đồng nhất, chính điều này giúp kiến tạo nên **thị trường toàn cầu**.

- Việc kinh doanh quốc tế của các doanh nghiệp trở nên thuận lợi hơn, doanh nghiệp kinh doanh quốc tế có thể đưa sản phẩm ra nhiều thị trường khác nhau mà hầu như không cần phải có sự điều chỉnh gì.

- Ví dụ:

+ Coca-Cola là một ví dụ nổi bật của toàn cầu hóa. Sản phẩm của Coca-Cola có mặt ở hầu hết các quốc gia trên thế giới, và công ty này đã điều chỉnh chiến lược tiếp thị của mình để phù hợp với các nền văn hóa và thị trường địa phương, từ việc điều chỉnh hương vị cho đến quảng cáo phù hợp.

+ Nike là một thương hiệu thể thao nổi tiếng toàn cầu, sản phẩm của Nike được bán rộng rãi ở các thị trường quốc tế. Họ sử dụng các chiến lược tiếp thị khác nhau cho các khu vực khác nhau và luôn cập nhật sản phẩm của mình để đáp ứng nhu cầu thể thao và thời trang của từng khu vực.

Toàn cầu hóa sản xuất: là quá trình sử dụng nguồn lực, các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất từ các quốc gia trên thế giới

- Để tận dụng sự khác biệt về chi phí và chất lượng của các yếu tố đó

- Các doanh nghiệp luôn mong muốn tối thiểu hóa giá thành sản phẩm, vì vậy cần tối thiểu hóa chi phí các yếu tố của quá trình sản xuất.

- Theo tiến trình toàn cầu hóa và sự xuất hiện của các thỏa thuận thương mại giữa các quốc gia, khu vực cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ, các yếu tố đầu vào của sản xuất như lao động, vốn, công nghệ,... có thể được di chuyển qua lại giữa các quốc gia dễ dàng hơn.

- Sản phẩm có thể được tạo ra bởi các thành phần, các yếu tố từ nhiều quốc gia trên thế giới, từ đó khai thác tối ưu lợi thế của mỗi nước và giảm thiểu chi phí sản xuất của sản phẩm, nâng cao hiệu quả sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp.

- Ví dụ:

+ Apple sản xuất các sản phẩm chủ yếu ở Trung Quốc và một số quốc gia khác như Ấn Độ, Việt Nam, và các nước Đông Nam Á. Họ tận dụng chi phí sản xuất thấp ở các quốc gia này, đồng thời sử dụng chuỗi cung ứng toàn cầu để có thể sản xuất các linh kiện từ nhiều nơi trên thế giới, như màn hình từ Hàn Quốc, chip từ Mỹ, và linh kiện khác từ các nhà cung cấp toàn cầu.

+ Samsung Electronics có các nhà máy sản xuất ở nhiều quốc gia, bao gồm Hàn Quốc, Trung Quốc, và Việt Nam. Samsung sử dụng các cơ sở sản xuất này để giảm chi phí sản xuất, nâng cao hiệu quả và đáp ứng nhu cầu của các thị trường khác nhau một cách nhanh chóng.

Câu 2. Các nhân tố thúc đẩy toàn cầu hóa? Những thay đổi trong công nghệ đã tác động như thế nào tới quá trình toàn cầu hóa thị trường và toàn cầu hóa sản xuất.

- Các nhân tố thúc đẩy toàn cầu hóa bao gồm:

+ Quan điểm đường lối hội nhập kinh tế quốc tế

- Thể hiện **tư tưởng, bản lĩnh chính trị của cả dân tộc, của bộ máy chính trị** trong việc phát triển mối quan hệ hợp tác của quốc gia đó với phần còn lại của thế giới. Mỗi quốc gia đều có quan điểm và đường lối hội nhập của mình.
- Dựa trên **thế lực của nền kinh tế, năng lực cạnh tranh và tiềm lực phát triển của các ngành, các doanh nghiệp**, mỗi quốc gia có quan điểm và đường lối hội nhập riêng sao cho **phù hợp với xu hướng khách quan** của bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế.
- Trong lĩnh vực **kinh tế, thương mại**, sự hội nhập giữa các quốc gia đang ngày càng chặt chẽ, sâu rộng hơn, giúp **xóa bỏ những rào cản, trở ngại** trong hoạt động thương mại và đầu tư quốc tế [Kinh doanh QT] và **thúc đẩy quá trình toàn cầu hóa**.
- Tuy nhiên vẫn có một ít các quốc gia chưa có quan điểm và đường lối hội nhập theo hướng mở.

+ Sự thay đổi về thể chế, chính sách

- Thể chế, chính sách bao gồm **hệ thống các bộ luật, các luật** và các **văn bản dưới luật** có giá trị pháp lý **điều chỉnh mọi hoạt động của xã hội**, đảm bảo

những **mục tiêu và giá trị** của xã hội. Ngoài còn có các **tập quán, thói quen, chuẩn mực, ...**

- Sự thay đổi về **thể chế, chính sách dựa trên nguyên tắc tự do hóa thương mại** của **hệ thống thương mại đa phương** tạo **điều kiện tiếp cận thị trường** cho hàng hóa và dịch vụ của doanh nghiệp **một cách dễ dàng, hoạt động thương mại và đầu tư quốc tế trở nên tự do hơn.**
- Ngược lại, với sự thay đổi thể chế, **chính sách theo xu hướng hạn chế xuất nhập khẩu**, thậm chí phân biệt đối xử, bóp méo thương mại thông qua công cụ thuế quan và những công cụ phi thuế quan sẽ **làm cản trở hoạt động thương mại và đầu tư quốc tế, cản trở quá trình toàn cầu hóa.**

+ Sự phát triển kinh tế

- Phát triển kinh tế là **sự thể hiện quá trình gia tăng về quy mô sản lượng của nền kinh tế, về quá trình hoàn thiện cơ cấu kinh tế, thể chế kinh tế và chất lượng của tăng trưởng kinh tế.**
- Phát triển kinh tế **vừa là động lực, vừa là mục tiêu** của quá trình toàn cầu hóa, hội nhập kinh tế. Các quốc gia muốn phát triển kinh tế để hội nhập và hội nhập để phát triển kinh tế.
- Mỗi quốc gia đều có chiến lược phát triển kinh tế riêng phù hợp với điều kiện tự nhiên, xã hội của quốc gia đó **nhằm tạo nên lợi thế và vị thế của quốc gia** trong quá trình hội nhập quốc tế.
- Khi nền kinh tế phát triển nhờ việc thực hiện các chiến lược, chính sách phù hợp, các doanh nghiệp có nhu cầu mở rộng thị trường nhằm tìm kiếm những đối tác có thể cung cấp hàng hóa và dịch vụ của doanh nghiệp. Điều này **thúc đẩy hoạt động thương mại về đầu tư quốc tế, thúc đẩy quá trình toàn cầu hóa** hoạt động sản xuất và toàn cầu hóa thị trường của các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế

+ Sự phát triển của khoa học và công nghệ

- Giúp tạo ra những sản phẩm có thể đáp ứng tốt nhất nhu cầu của con người trong đời sống như các sản phẩm trong lĩnh vực y tế, nông nghiệp,... đến các dịch vụ như chăm sóc sức khỏe, vận tải,...
- Thành tựu khoa học công nghệ **làm tăng năng suất và giảm giá thành sản phẩm, làm thúc đẩy quá trình lưu chuyển hàng hóa, dịch vụ giữa các quốc gia**
- Các doanh nghiệp có xu hướng ứng dụng thành tựu khoa học công nghệ để tạo ra sản phẩm, dịch vụ có sức cạnh tranh nhất.

- Thúc đẩy quá trình chuyển giao công nghệ giữa các quốc gia, thúc đẩy quá trình liên kết hợp tác giữa các quốc gia về nghiên cứu và ứng dụng thành tựu khoa học công nghệ, thúc đẩy hoạt động thương mại và đầu tư giữa các nước.

+ Áp lực cạnh tranh mang tính toàn cầu

- Tác động của những thay đổi trong công nghệ:

+ Tác động đến toàn cầu hóa thị trường

- **Tiếp cận khách hàng toàn cầu(Access):** Công nghệ, đặc biệt là internet và các nền tảng thương mại điện tử, đã mở rộng khả năng tiếp cận thị trường toàn cầu. Các công ty có thể bán hàng trực tuyến cho khách hàng ở bất kỳ đâu trên thế giới. **Ví dụ, Amazon và Alibaba đã thay đổi cách thức mua sắm, cho phép người tiêu dùng mua sản phẩm từ các quốc gia khác mà không cần phải đến cửa hàng vật lý.**
- **Chiến lược tiếp thị toàn cầu(Strategy):** Công nghệ giúp các công ty *triển khai các chiến lược tiếp thị kỹ thuật số toàn cầu hiệu quả hơn, từ quảng cáo trực tuyến cho đến việc sử dụng dữ liệu khách hàng để điều chỉnh sản phẩm, dịch vụ và quảng cáo theo nhu cầu và sở thích của từng thị trường cụ thể.* Ví dụ, Facebook, Google và các công cụ tìm kiếm khác cho phép các doanh nghiệp tiếp cận đúng đối tượng khách hàng ở bất kỳ nơi đâu.
- **Truyền thông nhanh chóng và hiệu quả(Marketing):** Sự phát triển của công nghệ truyền thông, từ email, mạng xã hội đến video call, *giúp các công ty kết nối và giao tiếp với khách hàng và đối tác ở bất kỳ nơi nào, dễ dàng và tiết kiệm chi phí. Điều này thúc đẩy quá trình mở rộng thị trường quốc tế và giảm bớt rào cản về khoảng cách địa lý.*

+ Tác động đến toàn cầu hóa sản xuất

- **Công nghệ sản xuất và tự động hóa:** Các tiến bộ trong *tự động hóa, robot hóa, và công nghệ in 3D đã cải thiện hiệu quả và giảm chi phí sản xuất.* Điều này giúp các công ty dễ dàng mở rộng sản xuất ở nhiều quốc gia và giảm sự phụ thuộc vào một thị trường duy nhất.
- **Chuỗi cung ứng toàn cầu:** Công nghệ đã *cho phép các công ty xây dựng chuỗi cung ứng toàn cầu linh hoạt hơn, giúp tối ưu hóa chi phí sản xuất và giảm thiểu rủi ro.* Các công ty có thể sản xuất tại những nơi có chi phí thấp và phân phối sản phẩm đến các thị trường quốc tế một cách nhanh chóng.
- **Logistics và vận tải thông minh:** *Các hệ thống logistics thông minh sử dụng công nghệ để theo dõi và tối ưu hóa quy trình vận chuyển hàng hóa trên toàn cầu, giúp giảm thời gian và chi phí vận chuyển.*

Câu 3. Lấy ví dụ để chứng minh "toàn cầu hóa thể hiện qua sự hình thành và phát triển các thị trường thống nhất trên phạm vi khu vực và toàn cầu"?

- Toàn cầu hóa là xu thế khách quan của thời đại, tạo ra sự kết nối sâu rộng giữa các quốc gia trên thế giới. Một trong những biểu hiện rõ nét nhất của toàn cầu hóa là sự hình thành và phát triển của các thị trường thống nhất, không chỉ trên phạm vi khu vực mà còn mở rộng ra phạm vi toàn cầu.

- **Liên minh Châu Âu (EU) là minh chứng điển hình cho việc toàn cầu hóa đã thúc đẩy sự hình thành một thị trường chung trên phạm vi khu vực.**

+ Với khoảng 27 quốc gia thành viên, EU đã loại bỏ các rào cản thương mại nội bộ như thuế quan, hạn ngạch và cho phép tự do lưu chuyển hàng hóa, dịch vụ, con người và vốn. Điều này đã tạo nên một không gian kinh tế thống nhất, nơi các doanh nghiệp và người tiêu dùng có thể hoạt động một cách thuận lợi và hiệu quả hơn.

+ Chẳng hạn, tập đoàn sản xuất ô tô **Volkswagen** của Đức có thể xuất khẩu sản phẩm của mình sang Pháp, Tây Ban Nha hay Italy mà không phải chịu thuế nhập khẩu hay các rào cản thương mại khác. Điều này không chỉ giúp doanh nghiệp tối ưu hóa chi phí mà còn mang lại lợi ích cho người tiêu dùng nhờ giá cả cạnh tranh và sản phẩm chất lượng đồng đều. EU chính là minh chứng cho sự kết nối chặt chẽ của thị trường khu vực, nơi các quốc gia cùng nhau phát triển trên nền tảng lợi ích chung.

- **Thị trường khu vực mở rộng: Hiệp định CPTPP**

+ Bên cạnh EU, các hiệp định thương mại tự do như **CPTPP** (Hiệp định Đối tác Toàn diện và Tiến bộ xuyên Thái Bình Dương) đã góp phần hình thành nên các thị trường thống nhất trên phạm vi khu vực. CPTPP bao gồm 11 quốc gia, trong đó có Nhật Bản, Canada, Úc và Việt Nam. Thỏa thuận này đã giảm thiểu hoặc xóa bỏ thuế quan, tạo điều kiện cho hàng hóa và dịch vụ lưu thông tự do hơn giữa các nước thành viên.

+ Nhờ CPTPP, các mặt hàng nông sản của Việt Nam như gạo, cà phê và hải sản có thể xuất khẩu sang các quốc gia phát triển như Canada hay Nhật Bản với thuế suất ưu đãi hoặc bằng 0%. Điều này không chỉ mở rộng thị trường tiêu thụ cho doanh nghiệp Việt Nam mà còn giúp sản phẩm của họ nâng cao giá trị trên thị trường quốc tế. Có thể nói, CPTPP là một bước tiến quan trọng trong việc thống nhất thị trường khu vực, thúc đẩy sự kết nối và hợp tác kinh tế giữa các quốc gia thành viên.

Câu 4. Lấy ví dụ để chứng minh "toàn cầu hóa thể hiện qua sự gia tăng số lượng, quy mô và vai trò ảnh hưởng các công ty xuyên quốc gia tới nền kinh tế thế giới"?

- Toàn cầu hóa đã tạo điều kiện thuận lợi cho sự hình thành, phát triển và mở rộng của **các công ty xuyên quốc gia (MNCs)**. Số lượng và quy mô của các công ty này tăng mạnh trong những thập kỷ gần đây do nhiều yếu tố như hội nhập kinh tế quốc tế, sự phát triển của công nghệ, cải cách chính sách kinh tế và xu hướng tự do hóa thương mại.

- Vào đầu thế kỷ 20, số lượng công ty xuyên quốc gia còn rất ít, chủ yếu tập trung tại các quốc gia phát triển như Mỹ, Anh, Đức. Tuy nhiên, từ nửa cuối thế kỷ 20 đến nay, số lượng MNCs đã tăng mạnh mẽ nhờ sự mở rộng thị trường toàn cầu và các chính sách khuyến khích đầu tư nước ngoài (FDI). Theo thống kê của **UNCTAD (Hội nghị Liên Hợp Quốc về Thương mại và**

Phát triển), số lượng công ty xuyên quốc gia tăng từ khoảng **7.000 công ty vào năm 1970** lên hơn **80.000 công ty vào đầu thế kỷ 21** và hiện nay đã vượt qua **100.000 công ty** hoạt động trên phạm vi toàn cầu.

- Trước đây, các công ty xuyên quốc gia chủ yếu đến từ Mỹ và châu Âu. Tuy nhiên, trong thời đại toàn cầu hóa, nhiều công ty lớn đến từ các quốc gia mới nổi như **Trung Quốc, Hàn Quốc, Ấn Độ và Brazil**. Ví dụ:

+ Các công ty công nghệ lớn của Trung Quốc như **Alibaba, Tencent và Huawei** đã vươn ra thị trường quốc tế.

+ Samsung và Hyundai của Hàn Quốc trở thành những tập đoàn xuyên quốc gia hàng đầu thế giới.

→ **Kết luận:** Sự gia tăng số lượng các công ty xuyên quốc gia phản ánh xu hướng hội nhập kinh tế sâu rộng, khi các doanh nghiệp không còn giới hạn hoạt động trong phạm vi quốc gia mà mở rộng ra toàn cầu.

- Quy mô của các công ty xuyên quốc gia thể hiện qua doanh thu, vốn hóa thị trường, số lượng lao động và phạm vi hoạt động. Sự phát triển mạnh mẽ của các MNCs trong thời đại toàn cầu hóa được minh chứng cụ thể qua các ví dụ:

+ Các công ty xuyên quốc gia hàng đầu có doanh thu khổng lồ, tương đương hoặc thậm chí lớn hơn GDP của nhiều quốc gia. Ví dụ:

- Walmart (Mỹ), công ty bán lẻ lớn nhất thế giới, có doanh thu năm 2023 đạt hơn 600 tỷ USD, lớn hơn GDP của nhiều quốc gia như Việt Nam hoặc Bồ Đào Nha.

- Apple có giá trị vốn hóa thị trường vượt 3.000 tỷ USD, lớn hơn GDP của hầu hết các nước đang phát triển.

+ Các công ty xuyên quốc gia ngày càng mở rộng quy mô hoạt động, thiết lập các chi nhánh, nhà máy sản xuất, trung tâm nghiên cứu và mạng lưới phân phối tại nhiều quốc gia:

- Samsung Electronics có nhà máy và văn phòng tại hơn 70 quốc gia, tạo ra mạng lưới sản xuất và phân phối rộng khắp.

- McDonald's, tập đoàn đồ ăn nhanh lớn nhất thế giới, có hơn 40.000 cửa hàng tại hơn 100 quốc gia.

Câu 5: Khái niệm, vai trò, mục đích và đặc điểm của hoạt động kinh doanh quốc tế? Minh họa bằng ví dụ cụ thể?

- Khái niệm: KDQT được hiểu là việc các doanh nghiệp thực hiện các hoạt động thương mại, đầu tư qua biên giới của quốc gia, mà thực chất đó là việc thực hiện các giao dịch qua biên giới nhằm mục đích sinh lợi, nhằm đáp ứng *nhu cầu phát triển* của chính các doanh nghiệp.

- Đặc điểm:

+ **Chủ thể tham gia hoạt động KDQT có trụ sở ở các quốc gia khác nhau.** Chủ thể tham gia hoạt động KDQT chủ yếu là các doanh nghiệp ở mọi lĩnh vực, mọi loại hình, các loại quy mô, từ những doanh nghiệp vừa và nhỏ tới những doanh nghiệp lớn, các tập đoàn kinh tế, công ty đa quốc gia.

+ **Hoạt động KDQT chịu sự tác động bởi các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh mang tính quốc tế,** bao gồm môi trường chính trị, pháp luật, kinh tế, văn hoá và những yếu tố khác thuộc môi trường tự nhiên, xã hội ⇒ do sự khác biệt về môi trường ở các quốc gia khác nhau nên doanh nghiệp KDQT có thể phải đối mặt với nhiều rủi ro.

+ **Đồng tiền được sử dụng trong KDQT cũng mang tính quốc tế.** Chủ thể có thể sử dụng đồng tiền của quốc gia mình, cũng có khi sử dụng đồng tiền của quốc gia đối tác, hoặc sử dụng đồng tiền của một nước thứ ba

+ **Hoạt động quản trị tại các doanh nghiệp có hoạt động KDQT khác với hoạt động quản trị tại các doanh nghiệp chỉ có hoạt động kinh doanh trong nước,** đòi hỏi nhà quản trị phải có kỹ năng và nghệ thuật quản trị trong môi trường có tính quốc tế với nhiều cơ hội nhưng không ít khó khăn, thách thức.

- Vai trò:

- + Giúp khai thác và sử dụng hiệu quả nguồn lực ở trong và ngoài nước
- + Giúp thúc đẩy sản xuất và kinh tế trong nước phát triển
- + Góp phần chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng công nghiệp hoá, hiện đại hoá
- + Giúp nâng cao năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp và thúc đẩy xuất khẩu
- + Tăng khả năng thu hút vốn đầu tư trong và ngoài nước
- + Tăng cường hợp tác và chuyển giao công nghệ
- + Tạo việc làm góp phần phát triển nguồn nhân lực
- + Nâng cao khả năng tiêu dùng, tăng mức sống
- + Thúc đẩy quá trình mở rộng hợp tác, liên kết kinh tế và hội nhập kinh tế quốc tế

- Mục đích:

- + Các doanh nghiệp muốn mở rộng thị trường cho sản phẩm và dịch vụ, tăng doanh thu, lợi nhuận và thị phần
- + Các doanh nghiệp muốn đạt được lợi ích kinh tế theo quy mô
- + Các doanh nghiệp muốn phân tán rủi ro

- Hoạt động kinh doanh quốc tế của Apple: (Ví dụ cụ thể)

1. Sản xuất toàn cầu:

- **Sourcing và sản xuất:** Apple đã chuyển giao phần lớn hoạt động sản xuất của mình ra ngoài Mỹ, chủ yếu tại Trung Quốc, nơi công ty hợp tác với các nhà sản xuất như Foxconn để sản xuất iPhone, iPad và các sản phẩm khác. Quá trình sản xuất này không chỉ giúp Apple giảm chi phí mà còn tận dụng các cơ hội sản xuất quy mô lớn và tiết kiệm chi phí lao động ở các quốc gia đang phát triển.
- **Chuỗi cung ứng toàn cầu:** Apple xây dựng một chuỗi cung ứng toàn cầu mạnh mẽ, liên kết hàng ngàn nhà cung cấp và đối tác trên thế giới. Điều này cho phép công ty duy trì nguồn cung ổn định cho nguyên vật liệu và linh kiện của các sản phẩm công nghệ cao.

2. Thị trường quốc tế:

- **Phát triển thị trường quốc tế:** Apple đã mở rộng mạnh mẽ sang các thị trường quốc tế như Trung Quốc, Ấn Độ, và các quốc gia châu Âu. Công ty không chỉ bán sản phẩm của mình mà còn mở các **Apple Store** ở các thành phố lớn, tạo cơ hội cho người tiêu dùng toàn cầu trải nghiệm sản phẩm và dịch vụ của Apple.
- **Chiến lược địa phương hóa sản phẩm:** Mặc dù Apple giữ nguyên chất lượng và đặc điểm sản phẩm toàn cầu, công ty cũng đã thực hiện các chiến lược để phù hợp với thị trường địa phương, chẳng hạn như cung cấp các phiên bản ứng dụng và sản phẩm phù hợp với nhu cầu và văn hóa của các thị trường khác nhau. Ví dụ, Apple cung cấp các dịch vụ như Apple Pay tại các quốc gia có thị trường thanh toán điện tử phát triển.

3. Dịch vụ và phần mềm toàn cầu:

- **Dịch vụ Apple:** Apple không chỉ bán phần cứng mà còn đầu tư mạnh vào các dịch vụ trực tuyến như **iCloud**, **Apple Music**, **Apple TV+** và **App Store**, mở rộng ra toàn cầu. Các dịch vụ này không chỉ phục vụ người dùng ở Mỹ mà còn có mặt tại hầu hết các quốc gia nơi Apple hoạt động.
- **Chiến lược ứng dụng và phần mềm:** Apple phát triển và phân phối các ứng dụng và phần mềm của mình cho người dùng trên toàn thế giới thông qua **App Store**, cho phép các nhà phát triển từ mọi quốc gia tham gia vào việc tạo ra các ứng dụng phù hợp với nhu cầu toàn cầu và địa phương.

4. Quảng cáo và tiếp thị quốc tế:

- **Chiến lược tiếp thị toàn cầu:** Apple sử dụng các chiến lược tiếp thị mạnh mẽ để xây dựng thương hiệu toàn cầu, bao gồm các chiến dịch quảng cáo xuyên quốc gia, sự kiện ra mắt sản phẩm, và các chương trình khuyến mãi. Công ty cũng tận dụng các nền tảng kỹ thuật số và truyền thông xã hội để kết nối với người tiêu dùng quốc tế, quảng bá sản phẩm và dịch vụ của mình.
- **Chăm sóc khách hàng:** Apple duy trì các dịch vụ hỗ trợ khách hàng toàn cầu, từ hỗ trợ trực tuyến đến dịch vụ hậu mãi tại các cửa hàng Apple Store trên khắp thế giới. Việc

cung cấp dịch vụ hỗ trợ khách hàng chất lượng cao giúp Apple giữ được lòng trung thành của người tiêu dùng và tăng trưởng doanh thu toàn cầu.

Câu 6: Cơ hội và thách thức của toàn cầu hóa đến hoạt động kinh doanh quốc tế? Vì sao toàn cầu hóa khiến doanh nghiệp đối mặt với nhiều áp lực cạnh tranh?

Cơ hội:

- TCH mở ra cơ hội tăng thu ngoại tệ cho nền kinh tế thông qua các hoạt động KDQT.
- Tự do luân chuyển hàng hóa dịch vụ và vốn với việc hạ thấp hàng rào thuế quan, đơn giản hóa trong khâu thủ tục, cắt giảm kiểm soát hành chính sẽ góp phần giảm chi phí sản xuất, đầu tư, tăng lượng, giảm thất nghiệp và tăng thêm lợi ích cho người tiêu dùng.
- KDQT tạo ra nhiều cơ hội đầu tư mới, tăng nhanh vòng quay vốn và tạo điều kiện để đa dạng hóa các loại đầu tư nhờ đó vừa nâng cao hiệu quả vừa hạn chế rủi ro đầu tư.
- KDQT thúc đẩy quá trình chuyển giao công nghệ, chuyển giao vốn kỹ năng quản lý, qua đó mở rộng địa bàn đầu tư cho các nước phát triển đồng thời giúp các nước tiếp nhận đầu tư có cơ hội phát triển.
- Các nước tham gia vào KDQT có cơ hội được hoạt động trên một thị trường rộng mở, được tiếp xúc với nguồn lực dồi dào, đa dạng và phong phú.

Thách thức:

- Sự không bình đẳng: Mối đe dọa của quá trình toàn cầu hóa đó chính là xu hướng hình thành thế độc quyền
- . Xét một cách đại thể, các nước phát triển hơn về kinh tế sẽ được chia sẻ cơ hội nhiều hơn các nước nghèo. Điều đó cũng có nghĩa là TCH sẽ đem lại cho các nước nghèo, đang phát triển nhiều thách thức hơn so với cơ hội.
- Nguy cơ tụt hậu của một số quốc gia: Một số quốc gia không có khả năng hội nhập vào quá trình phát triển thương mại, thu hút vốn đầu tư và kết cục tất yếu là sẽ bị đẩy lùi xa hơn nữa về sau, chính sách tiền tệ - tài chính của nước yếu sẽ bị phụ thuộc vào nước mạnh.
- Thách thức về sự đồng hóa văn hóa: Tất cả các nước phát triển đang muốn áp đặt các giá trị văn hóa của mình cho toàn thế giới thông qua quá trình TCH.
- Mất ổn định: Quá trình hội nhập và TCH càng làm cho dòng vốn chảy mạnh hơn dễ dàng hơn và tất nhiên rủi ro sẽ lớn hơn.
- Vai trò chính phủ yếu đi: Mối đe dọa của quá trình TCH đó là xu hướng hình thành thế độc quyền, tập trung quyền lực vào một số tập đoàn quốc tế. Quá trình TCH phát triển làm tan vỡ các hàng rào bảo hộ của các quốc gia. Do vậy các quốc gia phải chịu những chấn động của hệ thống kinh tế toàn cầu.
- Vấn đề môi trường: TCH gây áp lực nặng nề đối với tự nhiên, làm cho môi trường suy thoái trên phạm vi toàn cầu và trong mỗi quốc gia.

Toàn cầu hóa khiến doanh nghiệp đối mặt với nhiều áp lực cạnh tranh bởi:

Toàn cầu hóa là quá trình hội nhập kinh tế, văn hóa, xã hội giữa các quốc gia trên thế giới. Quá trình này dẫn đến sự mở cửa thị trường, gia tăng khả năng tiếp cận của các doanh nghiệp với nguồn lực và thị trường quốc tế. Điều này tạo ra nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp phát triển, nhưng cũng đặt ra nhiều áp lực cạnh tranh.

- **Mở rộng thị trường và gia tăng đối thủ cạnh tranh:** Toàn cầu hóa giúp các doanh nghiệp tiếp cận thị trường quốc tế, nhưng đồng thời cũng kéo theo sự gia nhập của các đối thủ toàn cầu. Các doanh nghiệp phải cạnh tranh không chỉ với những đối thủ trong nước mà còn với những công ty từ các quốc gia khác, điều này làm tăng áp lực cạnh tranh.

- **Tiêu chuẩn và yêu cầu toàn cầu:** Các doanh nghiệp phải đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế về chất lượng, môi trường, và an toàn sản phẩm, điều này có thể đẩy chi phí và yêu cầu về quy trình sản xuất, quản lý lên cao.

- **Cạnh tranh về giá cả:** Toàn cầu hóa cho phép doanh nghiệp mua nguyên vật liệu và sản phẩm từ nhiều nơi trên thế giới, nhưng cũng tạo ra một cuộc chạy đua về giá cả, đặc biệt khi có các đối thủ cạnh tranh có chi phí sản xuất thấp hơn. Điều này buộc doanh nghiệp phải tối ưu hóa chi phí và nâng cao hiệu quả.

- **Công nghệ và đổi mới:** Toàn cầu hóa thúc đẩy sự phát triển và lan truyền của công nghệ, và các doanh nghiệp phải không ngừng đổi mới sáng tạo để duy trì lợi thế cạnh tranh. Điều này đồng nghĩa với việc họ phải đầu tư mạnh mẽ vào nghiên cứu và phát triển (R&D).

- **Yếu tố văn hóa và thị hiếu người tiêu dùng:** Khi mở rộng ra thị trường quốc tế, doanh nghiệp phải tìm cách đáp ứng sự đa dạng về nhu cầu và thói quen tiêu dùng ở các quốc gia khác nhau. Việc hiểu và thích ứng với sự khác biệt văn hóa cũng là một yếu tố tạo nên sự cạnh tranh.

CHƯƠNG 2

Câu 7: Tác động của môi trường chính trị, văn hoá, pháp luật, kinh tế đến hoạt động kinh doanh quốc tế? Minh họa bằng ví dụ cụ thể?

- Khái niệm môi trường kinh doanh quốc tế: là tổng thể các yếu tố môi trường thành phần như môi trường pháp luật, chính trị, kinh tế, văn hoá, tài chính,...những yếu tố này tồn tại ở mỗi quốc gia trong nền kinh tế thế giới, chúng tác động và chi phối mạnh mẽ đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, buộc các doanh nghiệp phải điều chỉnh các mục đích, hình thức và chức năng hoạt động của mình cho thích ứng, nhằm nắm bắt kịp thời các cơ hội kinh doanh và đạt hiệu quả cao trong hoạt động kinh doanh.

- Tác động của các môi trường đến hoạt động kinh doanh quốc tế

+ Tác động của môi trường chính trị đến KDQT

- Khi môi trường chính trị mang tính ổn định sẽ là nhân tố thuận lợi thúc đẩy tốt các hoạt động kinh doanh quốc tế.
- Thể chế nào có sự bình ổn cao sẽ có thể tạo điều kiện tốt cho việc hoạt động kinh doanh trên lãnh thổ của nó. Các thể chế bình ổn và không có xung đột tạo điều kiện hài hòa hóa chính sách và tạo môi trường thuận lợi cho hoạt động KDQT

- Ngược lại khi môi trường chính trị không ổn định, không lành mạnh... sẽ dẫn đến các rủi ro và tác động bất lợi trong việc phát triển hoạt động kinh doanh quốc tế của doanh nghiệp.
- Những bất ổn xã hội biểu hiện rõ ràng dưới hình thức của các cuộc bãi công, biểu tình, khủng bố, và những xung đột vũ lực. Nhiều khả năng chúng có thể diễn ra tại các quốc gia nhiều sắc tộc, tại những nơi ở đó các hệ tư tưởng đấu tranh lẫn nhau để giành lấy quyền lực chính trị, hoặc là ở những nền kinh tế cơ chế quản lý kém, lạm phát cao, tiêu chuẩn cuộc sống thấp...

Ví dụ: Có thể thấy, sự ổn định chính trị của Việt Nam cùng với quan hệ ngoại giao giữa Việt Nam và Hàn Quốc đóng vai trò rất quan trọng trong việc đảm bảo cho Samsung Electronics có thể đầu tư và mở rộng sản xuất tại Việt Nam. Samsung đã đầu tư hàng tỷ đô la vào các nhà máy sản xuất tại Bắc Ninh và Thái Nguyên. Chính sách khuyến khích đầu tư nước ngoài và môi trường chính trị ổn định đã tạo điều kiện cho Samsung tự tin mở rộng sản xuất, từ đó biến Việt Nam thành một trong những trung tâm sản xuất chính của tập đoàn ở châu Á.

+ Tác động của môi trường pháp luật đến kinh doanh quốc tế. Môi trường pháp luật là tổng thể các quy định pháp lý, điều luật liên quan đến mọi lĩnh vực khía cạnh trong KD của cá nhân/doanh nghiệp bao gồm quy định các quyền lợi/lợi ích hợp pháp và đồng thời cũng là nghĩa vụ phải thực hiện pháp và đồng thời cũng là nghĩa vụ phải thực hiện

- Sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp trong kinh doanh quốc tế phụ thuộc phần lớn vào doanh nghiệp có am hiểu các chính sách, các luật lệ của nước sở tại và quốc tế hay không.
- Nhìn chung một hệ thống pháp luật minh bạch, khả đoán và chặt chẽ sẽ có tác động tích cực tới hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp, giúp cho hoạt động của các doanh nghiệp được thực hiện một cách thuận lợi, dễ dàng.
- Nếu hệ thống pháp luật không đảm bảo tính đầy đủ, minh bạch, khó tiếp cận sẽ là rào cản pháp lý cho các doanh nghiệp khi thực hiện hoạt động kinh doanh, thâm nhập thị trường nước ngoài.

Ví dụ: Chính phủ đã ban hành nhiều chính sách, hỗ trợ về đất đai đối với doanh nghiệp như: Giảm 50% tiền thuê đất trong giai đoạn 2011-2014; Điều chỉnh giảm tỷ lệ tính đơn giá thuê đất chung từ 1,5% xuống còn 1%. Chính sách này đã giúp Samsung Việt Nam tiết kiệm hơn về chi phí thuê đất để thành lập doanh nghiệp, sử dụng quỹ doanh nghiệp vào những mục đích hiệu quả khác như phát triển về các mặt công nghệ, chất lượng sản phẩm, các hoạt động Marketing hoặc các khoản hỗ trợ, đầu tư.

+ Tác động của môi trường kinh tế đến KDQT. Hệ thống kinh tế là quy định về thể chế được đưa ra để nhằm giải quyết đồng thời 2 vấn đề: khan hiếm và lựa chọn.

- Môi trường kinh tế luôn là mối quan tâm hàng đầu của các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế.
- Môi trường kinh tế có thể mang lại cho các doanh nghiệp những cơ hội tốt khi nền kinh tế tăng trưởng và phát triển ổn định.
- Ngược lại, khi có những dấu hiệu bất ổn từ nền kinh tế khiến hoạt động kinh doanh gặp nhiều rủi ro và khó khăn, vì vậy sẽ khó có thể phát triển hoạt động kinh doanh quốc tế trong môi trường kinh tế biến động.
- Môi trường kinh tế có mối liên hệ chặt chẽ với môi trường chính trị. Nếu một quốc gia quản lý kinh tế yếu kém có thể sẽ dẫn theo bất ổn xã hội và kéo theo đó là rủi ro chính trị gia tăng.

Ví dụ: Trong năm 2018, khi tỷ giá USD tăng mạnh do chính sách thắt chặt tiền tệ của Mỹ, NHNN đã thực hiện các biện pháp can thiệp để kiểm soát biên độ biến động tỷ giá VND/USD trong khoảng 2%. Sự can thiệp này đã giúp Samsung giảm thiểu tác động của biến động tỷ giá lên chi phí nhập khẩu các linh kiện từ nước ngoài.

+ Tác động của môi trường văn hoá đến KDQT. Văn hóa là tổng thể phức hợp các giá trị vật chất và tinh thần do con người kiến tạo nên mang đậm bản sắc, tinh thần riêng của những dân

- Trong kinh doanh quốc tế, chúng ta phải **làm việc trong những môi trường văn hóa khác nhau** với những ngôn ngữ, những hệ thống giá trị, những niềm tin và hành vi ứng xử khác biệt. **Những khác biệt này ảnh hưởng đến tất cả các phương diện trong kinh doanh quốc tế.**
- Các doanh nghiệp quốc tế **thiếu hiểu biết** về các thông lệ của các nền văn hóa khác **thường dễ thất bại.**
- Kinh doanh ở các nền văn hóa khác nhau **đòi hỏi phải thích nghi để phù hợp** với các hệ thống giá trị và chuẩn mực của nền văn hóa đó.
- Việc thích ứng có thể **bao hàm tất cả các khía cạnh trong hoạt động của một công ty quốc tế ở nước ngoài.** Cách thức thức đàm phán các thương vụ, chế độ khen thưởng phù hợp với nhân viên, cơ cấu tổ chức, tên của một sản phẩm, chiều hướng của các mối quan hệ giữa quản lý và lao động, cách thức quảng bá sản phẩm... tất cả đều nhạy cảm với khác biệt về văn hóa.
- Một doanh nghiệp có thể đã thành công trong nền văn hóa này nhưng lại thất bại trong nền văn hóa khác.

Ví dụ: Trong quản lý nhân sự, Samsung đã thực hiện nhiều điều chỉnh quan trọng để phù hợp với đời sống tôn giáo của người lao động. Công ty áp dụng chính sách nghỉ lễ linh hoạt cho nhân viên trong các dịp lễ trọng như lễ Phật đản, lễ Vu lan, và các ngày lễ quan trọng khác. Tại

các nhà máy Samsung ở Bắc Ninh và Thái Nguyên, công ty bố trí không gian thờ cúng riêng và cho phép nhân viên thực hiện các nghi lễ tín ngưỡng phù hợp.

Câu 8: Lấy ví dụ chứng tỏ môi trường pháp luật/ môi trường văn hoá Việt Nam có tác động tới hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp nước ngoài tại Việt Nam? (+ liên hệ tác động của môi trường kinh doanh Việt Nam đến hd KDQT)

- Ảnh hưởng của 2 môi trường tới hoạt động kinh doanh của Samsung Electronics

- Môi trường pháp luật:

+ Luật Đầu tư 2020 tạo nền tảng cho môi trường đầu tư minh bạch và cởi mở hơn. Luật này ưu đãi các ngành như công nghệ cao, năng lượng tái tạo và chuyển đổi số, giúp Samsung tận dụng cơ hội mở rộng sản xuất thiết bị điện tử và triển khai các giải pháp IoT (Internet of Things). Trong thực tế, Samsung đã tăng cường đầu tư vào Việt Nam, với các nhà máy sản xuất tại Bắc Ninh và Thái Nguyên. Đồng thời, kế hoạch mở trung tâm R&D tại Hà Nội với vốn đầu tư hơn 200 triệu USD thể hiện chiến lược đón đầu chính sách thúc đẩy công nghệ cao của luật này.

+ Luật Thương mại điện tử 2015 đã tạo ra khung pháp lý rõ ràng cho các hoạt động kinh doanh trực tuyến và thanh toán điện tử. Với xu hướng mua sắm trực tuyến và thanh toán không tiền mặt đang gia tăng tại Việt Nam, Samsung có nhiều cơ hội mở rộng thị phần các sản phẩm công nghệ như điện thoại thông minh, thiết bị đeo và giải pháp thanh toán di động

+ Chính sách đầu tư của Việt Nam có thể tạo điều kiện thuận lợi cho Samsung mở rộng sản xuất và phát triển kinh doanh tại Việt Nam. Chính phủ đã ban hành nhiều chính sách, hỗ trợ về đất đai đối với doanh nghiệp như: Giảm 50% tiền thuê đất trong giai đoạn 2011-2014; Điều chỉnh giảm tỷ lệ tính đơn giá thuê đất chung từ 1,5% xuống còn 1%

+ Tuy nhiên, các quy định về bảo vệ môi trường và sử dụng tài nguyên có thể đặt ra thách thức cho Samsung trong việc tuân thủ và thực hiện các biện pháp bảo vệ môi trường trong quá trình sản xuất và vận hành kinh doanh. Bên cạnh đó, điều này cũng đòi hỏi Samsung phải đầu tư vào công nghệ và quá trình sản xuất tiên bộ để giảm thiểu tác động tiêu cực lên môi trường. Điều này có thể gây ra chi phí lớn và tăng độ phức tạp của quá trình sản xuất. Theo Chỉ thị số 33/CT-TTg ngày 20 tháng 8 năm 2020 của Thủ tướng Chính phủ về tăng cường quản lý, tái sử dụng, tái chế, xử lý và giảm thiểu chất thải nhựa và Quyết định số 1746/QĐ-TTg ngày 04 tháng 12 năm 2019 của Thủ tướng Chính phủ về việc ban hành Kế hoạch hành động quốc gia về quản lý rác thải nhựa đến năm 2030.

- Môi trường văn hóa:

+ Về ngôn ngữ, do tiếng Việt là ngôn ngữ chính và nhiều người dân chưa thành thạo tiếng Anh. Sự khác biệt ngôn ngữ có thể dẫn đến những khó khăn trong giao tiếp giữa nhân viên Samsung và khách hàng, đối tác Việt Nam.

+ Đặc điểm tôn giáo đa dạng của Việt Nam với sự hiện diện của Phật giáo, Công giáo, đạo Tin Lành và các tín ngưỡng dân gian. Trong quản lý nhân sự, Samsung đã thực hiện nhiều điều chỉnh quan trọng để phù hợp với đời sống tôn giáo của người lao động. Công ty áp dụng chính sách nghi lễ linh hoạt cho nhân viên trong các dịp lễ trọng như lễ Phật đản, lễ Vu lan, và các ngày lễ quan trọng khác. Tại các nhà máy Samsung ở Bắc Ninh và Thái Nguyên, công ty

bố trí không gian thờ cúng riêng và cho phép nhân viên thực hiện các nghi lễ tín ngưỡng phù hợp. Về mặt truyền thông và marketing, Samsung đã phải điều chỉnh căn trọng trong việc sử dụng các yếu tố văn hóa tôn giáo. Công ty nghiêm túc rà soát nội dung marketing để tránh sử dụng các biểu tượng tôn giáo nhạy cảm, không sử dụng hình ảnh đền chùa trong quảng cáo thương mại. Thay vào đó, Samsung tập trung vào các thông điệp về giá trị gia đình, cộng đồng và truyền thống.

+ Người tiêu dùng Việt Nam cũng rất quan tâm đến thương hiệu và thường có xu hướng lựa chọn các thương hiệu uy tín, được nhiều người tin dùng. Công ty tập trung vào việc xây dựng hình ảnh thương hiệu gần gũi, đáng tin cậy thông qua việc sử dụng các đại sứ thương hiệu là người nổi tiếng Việt Nam và tổ chức các chiến dịch marketing gắn liền với các giá trị văn hóa truyền thống. Samsung cũng chú trọng vào việc phát triển mạng lưới bán hàng và dịch vụ hậu mãi rộng khắp, đáp ứng thói quen mua sắm trực tiếp và nhu cầu được tư vấn tận tình của người Việt. Điển hình như chương trình "Tết sum vầy" hàng năm với ưu đãi đặc biệt trong dịp Tết Nguyên đán, hay việc hợp tác với các nghệ sĩ nổi tiếng như Sơn Tùng M-TP, Đông Nhi làm đại sứ thương hiệu đã giúp Samsung gần gũi hơn với người tiêu dùng Việt.

CHƯƠNG 3

Câu 9: Khái niệm và vai trò của chiến lược kinh doanh quốc tế. Giới thiệu về một chiến lược kinh doanh quốc tế của một doanh nghiệp mà bạn biết.

- Khái niệm: Là một bộ phận trong chiến lược kdoanh và ptriển của cty, nó bao gồm các mục tiêu dài hạn mà công ty cần phải đạt được thông qua các hoạt động KDQT, các chính sách và các giải pháp lớn nhằm đưa hoạt động quốc tế hiện tại của công ty phát triển hiệu quả.

- Vai trò:

- + Giúp DN có hướng đi, mục tiêu rõ ràng
- + Giúp DN nắm bắt, tận dụng cơ hội, đồng thời chủ động đối phó rủi ro
- + Nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực, tăng cường vị thế
- + Góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực và tăng cường vị thế của doanh nghiệp.
- + Chia sẻ tầm nhìn của lãnh đạo với các cấp quản lý
- + Là cơ sở xây dựng cơ cấu tổ chức hợp lý => hỗ trợ hoạt động KD
- + Là nền tảng xây dựng KH KD chi tiết

- Ví dụ: chiến lược **đa nội địa** của Nestlé trong kinh doanh quốc tế

+ Tập trung vào việc điều chỉnh sản phẩm và chiến lược marketing để phù hợp với nhu cầu và sở thích của từng thị trường.

- **Ấn Độ:** Nestlé cung cấp sản phẩm **Maggi Masala Noodles**, một phiên bản mì ăn liền có gia vị truyền thống của Ấn Độ, phù hợp với khẩu vị của người dân địa phương.
- **Nhật Bản:** Nestlé ra mắt hơn 300 loại KitKat với các hương vị độc đáo như matcha (trà xanh), sake (rượu truyền thống Nhật Bản) và wasabi (mù tạt). KitKat tại Nhật còn được thiết kế như một món quà tặng may mắn, phù hợp với văn hóa tặng quà của người Nhật.
- **Việt Nam:** Nestlé phát triển dòng cà phê hòa tan **Nescafé 3-in-1** với hương vị đậm đà, ngọt và béo, phù hợp với thói quen uống cà phê sữa đá của người Việt.

+ Ngoài ra, Nestlé cũng thay đổi chiến lược tiếp thị dựa trên văn hóa và thói quen tiêu dùng ở từng quốc gia, sử dụng các chiến dịch quảng cáo phù hợp với giá trị văn hóa địa phương.

+ Với sự đa dạng hóa sản phẩm, từ thực phẩm, đồ uống đến các sản phẩm chăm sóc sức khỏe, Nestlé có thể phục vụ nhiều phân khúc khách hàng khác nhau, duy trì sự cạnh tranh trên thị trường toàn cầu.

=> Từ đó, chiến lược đa nội địa giúp Nestlé không chỉ tạo ra sản phẩm phù hợp mà còn xây dựng được mối quan hệ gần gũi với khách hàng ở mỗi thị trường.

Câu 10: Phân tích yếu tố sức ép giảm chi phí/sức ép đáp ứng yêu cầu địa phương ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh quốc tế? Minh họa bằng ví dụ cụ thể?

- Sức ép giảm chi phí

+ Quá trình toàn cầu hóa thị trường và khai thác hiệu quả, lợi ích từ tiêu chuẩn hóa sản phẩm là 2 nhân tố chính dẫn đến sức ép trong điều kiện cạnh tranh mới. Trong thị trường cạnh tranh toàn cầu, các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế thường xuyên đối mặt với sức ép giảm chi phí. Đối với sức ép giảm chi phí đòi hỏi doanh nghiệp phải luôn cố gắng giảm chi phí tạo ra giá trị. DN phải cố gắng giảm chi phí => nâng cao năng lực và lợi thế cạnh tranh

+ Với sự phát triển của CNTT, truyền thông => thị hiếu tại thị trường các quốc gia dần trở nên đồng nhất => tạo ra áp lực sức mua tối đa thị trường toàn cầu thống nhất => cho phép tiếp cận sản phẩm chất lượng cao, chi phí thấp => các DN phải theo xu hướng tối đa hóa quá trình hội nhập và tiêu chuẩn hóa các hoạt động của mình

+ Sức ép giảm chi phí có thể đặc biệt lớn ở những ngành sản xuất các hàng hóa đặc trưng, khi giá là công cụ chủ yếu để cạnh tranh, việc tạo ra sự khác biệt hóa với các yếu tố khác là rất khó. Xu hướng này đúng với trường hợp của những sản phẩm phục vụ nhu cầu toàn xã hội. Ví dụ như các sản phẩm hàng hóa có tính tiêu chuẩn như hóa chất, xăng dầu,...

+ Sức ép giảm chi phí cũng khá lớn trong những ngành mà phần lớn các đối thủ cạnh tranh có được những địa điểm chi phí thấp hoặc những ngành có công suất vượt quá liên tục.

+ Quá trình tự do hóa thương mại, cắt giảm các rào cản thương mại và đầu tư, sự tham gia ngày càng đông đảo của hầu hết mọi quốc gia vào nền kinh tế toàn cầu cũng là yếu tố thúc

đẩy mạnh mẽ hơn quá trình tiêu chuẩn hóa hoạt động sản xuất - kinh doanh trên toàn cầu, tối thiểu hóa chi phí của các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế.

+ Các quốc gia thực hiện tiêu chuẩn hóa sản phẩm, nguyên liệu đầu vào, phương pháp chính sách => giảm đáng kể chi phí. Tiêu chuẩn hóa sản phẩm, sản xuất số lượng lớn, lựa chọn địa điểm hợp lý => khai thác nhiều lợi thế.

+ **Ví dụ:** Apple là một ví dụ điển hình về việc đối phó với sức ép giảm chi phí trong chiến lược kinh doanh quốc tế. Mặc dù Apple duy trì một chiến lược toàn cầu hóa mạnh mẽ, công ty vẫn phải tìm cách giảm chi phí sản xuất để đảm bảo khả năng cạnh tranh về giá. Để làm điều này, Apple đã chuyển phần lớn quá trình sản xuất sang các quốc gia có chi phí lao động thấp như Trung Quốc, nơi các nhà máy có thể sản xuất thiết bị với chi phí thấp hơn so với các nước phát triển. Apple cũng tối ưu hóa chuỗi cung ứng toàn cầu và sử dụng các linh kiện có thể sản xuất hàng loạt để giảm chi phí.

* **Sức ép địa phương hóa**

- Xuất hiện do có sự khác biệt giữa các quốc gia về *nhu cầu, thị hiếu* của người tiêu dùng, *cơ sở hạ tầng, văn hóa kinh doanh, hệ thống phân phối và yêu cầu của Chính Phủ*.

+ Sự khác biệt về nhu cầu và thị hiếu của người tiêu dùng:

- Đây là yếu tố gây sức ép lớn đòi hỏi sự địa phương hóa do yếu tố văn hóa và lịch sử tác động.
- Sản phẩm và thông điệp marketing của 1 công ty đa quốc gia cần phải thay đổi để phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của khách hàng tại địa phương đó.

+ Sự khác biệt về cơ sở hạ tầng và tập quán

- Yêu cầu cần phải thay đổi sản phẩm cho thích ứng.
- Để đáp ứng nhu cầu này, doanh nghiệp cần chuyển hoạt động chế tạo và sản xuất tới các chi nhánh tại nước ngoài.

+ Yêu cầu của chính phủ nước sở tại: những yêu cầu về mặt chính trị và kinh tế do chính phủ nước sở tại đặt ra cũng có thể là do đòi hỏi doanh nghiệp có chiến lược địa phương hóa.

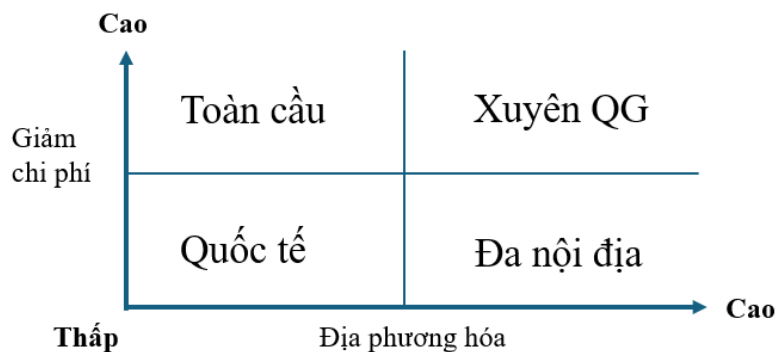
- DN không thể phục vụ thị trường từ một điểm chi phí thấp, sản xuất sản phẩm tiêu chuẩn hóa và marketing ra thị trường để giảm chi phí => gặp khó khăn trong việc tiêu chuẩn hóa toàn cầu hóa sản phẩm, sự đòi hỏi khác biệt về sản phẩm gây cản trở khi thực hiện chiến lược

- Việc chuyển giao các kỹ năng và sản phẩm gắn liền với năng lực cốt lõi của doanh nghiệp từ chi nhánh 1 nước sang nước khác có thể không tiến hành được. Việc chuyển giao thường phải thay đổi để phù hợp với từng thị trường.

Ví dụ: McDonald's là một ví dụ rõ ràng về việc ứng phó với sức ép đáp ứng yêu cầu địa phương. Mặc dù là một chuỗi nhà hàng toàn cầu, McDonald's đã điều chỉnh thực đơn của mình

để phù hợp với khẩu vị của từng quốc gia. Ở Ấn Độ, nơi phần lớn người dân theo đạo Hindu và không ăn thịt bò, McDonald's đã giới thiệu món ăn "McAloo Tikki" (bánh khoai tây) thay vì các món ăn truyền thống có thịt bò. Nó Tương tự, ở Nhật Bản, McDonald's đã phát triển các món ăn như "Teriyaki Burger" để phù hợp với khẩu vị của người tiêu dùng địa phương. Việc này giúp McDonald's thu hút được sự yêu thích của khách hàng ở từng quốc gia mà họ hoạt động.

Câu 11: Phân tích 4 loại hình chiến lược kinh doanh quốc tế? Lấy ví dụ minh họa.



3.1. Chiến lược quốc tế

- Đặc điểm:

+ Các công ty theo đuổi chiến lược quốc tế sẽ cố gắng tạo ra giá trị bằng cách đưa các kỹ năng giá trị và sản phẩm đến thị trường nước ngoài (nơi thiếu những kỹ năng, sản phẩm đó)

+ DN thực hiện chiến lược quốc tế đưa sản phẩm được sản xuất tại thị trường nội địa bán ra thị trường quốc tế với sự điều chỉnh nhỏ cho phù hợp với thị trường địa phương.

+ Kinh doanh một sản phẩm phục vụ nhu cầu toàn thế giới, nhưng họ không gặp phải các đối thủ cạnh tranh lớn, do đó, không giống với các công ty thực thi chiến lược tiêu chuẩn hóa toàn cầu, họ không phải đối mặt với sức ép giảm chi phí.

+ Quá trình phát triển với xu hướng tập trung hóa hoạt động phát triển sản phẩm như hoạt động nghiên cứu và phát triển tại nước sở tại

- Ưu điểm:

+ Chuyển giao các lợi thế của mình ra thị trường nước ngoài

+ Tận dụng các kinh nghiệm sản xuất trước đó

+ Ưu thế về sản phẩm, kỹ năng để cạnh tranh trên thị trường.

- Nhược điểm:

+ Sản phẩm của công ty đáp ứng được các yêu cầu chung nhất của người tiêu dùng trên thị trường chứ chưa thể đáp ứng được những yêu cầu riêng biệt của từng khu vực.

+ Thành lập các nhà xưởng để sản xuất các sản phẩm đó ở nước ngoài nên không thể tận dụng được hiệu ứng kinh nghiệm và tiết kiệm chi phí.

+ Nếu thực hiện chiến lược quốc tế ở những thị trường có **áp lực yêu cầu địa phương cao** => dễ dàng đánh mất lợi thế cạnh tranh của mình.

- Điều kiện áp dụng:

+ Một là công ty có tiềm lực tài chính vững mạnh để có thể xây dựng được toàn bộ hệ thống sản xuất và hệ thống phân phối ở các thị trường ngoài nước. Là điều kiện để tồn tại và đối phó với những đối thủ cạnh tranh

+ Hai là công ty có khả năng tạo ra sự khác biệt về kỹ năng sản phẩm mà các đối thủ nội địa khó đáp ứng.

+ Ba là công ty hoạt động trong lĩnh vực có sức ép giảm chi phí thấp (do chi phí sản xuất cố định nên khó giảm giá thành)

+ Bốn là sức ép yêu cầu đáp ứng địa phương thấp.

- Ví dụ: Victoria's Secret là một thương hiệu nội y và sản phẩm làm đẹp nổi tiếng toàn cầu, biểu tượng của sự quyến rũ và thời trang cao cấp. Thương hiệu toàn cầu này có các nhà sản xuất trên khắp thế giới, công ty chủ yếu dựa vào mô hình xuất khẩu và mở cửa hàng ở các địa điểm nhỏ hơn như trung tâm thương mại và sân bay mà không thay đổi kích cỡ hoặc kiểu dáng sản phẩm.

3.2. Chiến lược đa nội địa

- Đặc điểm:

+ Mục tiêu: tăng khả năng sinh lời bằng cách khác biệt hóa sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp cho phù hợp với nhu cầu và thị hiếu khác nhau của từng quốc gia.

+ Chiến lược phù hợp khi có sự khác biệt đáng kể giữa các quốc gia về nhu cầu, thị hiếu và sức ép giảm chi phí thấp

+ DN khác biệt hóa sản phẩm để tăng giá trị cảm nhận của sản phẩm tại địa phương

+ Tuy nhiên, chiến lược này sẽ khiến doanh nghiệp phải thực hiện một số hoạt động lặp đi lặp lại, vòng đời sản phẩm ngắn do đó rất khó để đạt được mục tiêu chi phí giảm.

+ Chiến lược này có ý nghĩa khi sản phẩm đáp ứng nhu cầu thị trường hoặc sản phẩm được tiêu thụ rộng rãi sẽ giúp DN giảm được chi phí sản xuất.

- Ưu điểm:

+ Đáp ứng được yêu cầu địa phương (cho phép DN nghiên cứu sở thích của người tiêu dùng ở các thị trường => tạo ra sản phẩm phù hợp, kì vọng người tiêu dùng thấy giá trị sản phẩm của mình > đối thủ)

+ Hợp lý khi áp dụng với môi trường có sức ép địa phương hóa cao và sức ép giảm chi phí thấp

- Nhược điểm:

+ Không cho phép các công ty khai thác lợi ích kinh tế của quy mô trong việc phát triển, sản xuất hay marketing sản phẩm

+ Thường không thích hợp với các ngành công cụ cạnh tranh bằng giá cả

- Điều kiện áp dụng:

+ Sự khác biệt về văn hóa và xã hội đòi hỏi phải có những thay đổi trong chiến thuật.

+ Sự phát triển CNH => các nhà cạnh tranh nội địa tranh giành trong việc phục vụ từng phân khúc thị trường nhỏ => DN KDQT phải thích ứng với nó.

+ Khó khăn trong việc tiêu chuẩn hóa bởi vì những khác biệt giữa các quốc gia

- **Ví dụ(nhanh):** Nestlé, tập đoàn thực phẩm và đồ uống lớn nhất thế giới, là một ví dụ điển hình về việc áp dụng **chiến lược đa nội địa**. Thay vì sử dụng một mô hình sản phẩm hoặc phương pháp kinh doanh duy nhất trên toàn cầu, Nestlé tùy chỉnh sản phẩm, chiến lược tiếp thị và vận hành để phù hợp với nhu cầu, thị hiếu và văn hóa của từng thị trường địa phương.

Ấn Độ: Nestlé cung cấp sản phẩm **Maggi Masala Noodles**, một phiên bản mì ăn liền có gia vị truyền thống của Ấn Độ, phù hợp với khẩu vị của người dân địa phương.

Nhật Bản: Nestlé ra mắt hơn 300 loại KitKat với các hương vị độc đáo như matcha, sake wasabi... KitKat tại Nhật còn được thiết kế như một món quà tặng may mắn, phù hợp với văn hóa tặng quà của người Nhật.

Việt Nam: Nestlé phát triển dòng cà phê hòa tan **Nescafé 3-in-1** với hương vị đậm đà, ngọt và béo, phù hợp với thói quen uống cà phê sữa đá của người Việt.

3.3. Chiến lược toàn cầu

- Đặc điểm:

+ Chiến lược DN tung ra các sản phẩm giống nhau và sử dụng cùng một chiến lược marketing ở tất cả các thị trường quốc gia

+ Tập trung vào việc khả năng sinh lời và tốc độ tăng trưởng lợi nhuận bằng cách giảm chi phí (nhờ lợi ích kinh tế theo quy mô, địa điểm)

+ Mục tiêu: thực hiện chiến lược chi phí thấp trên phạm vi toàn cầu

+ Không tạo ra sự khác biệt về sản phẩm, không thay đổi chiến lược marketing, thay vào đó là bán sản phẩm tiêu chuẩn hóa => tối đa hóa lợi nhuận

+ Dùng lợi thế về chi phí => cạnh tranh

- Ưu điểm:

+ Phù hợp khi sức ép giảm chi phí cao và sức ép về địa phương hóa thấp.

+ Chiến lược này chiếm ưu thế trong các ngành sản xuất hàng công nghiệp (sản phẩm ngành này phục vụ toàn cầu)

- Nhược điểm: các sản phẩm ra đời sẽ thiếu sức đáp ứng nhu cầu địa phương (không phù hợp ngành sản xuất hàng tiêu dùng)

- Điều kiện áp dụng:

+ Một là để thực hiện chiến lược toàn cầu trước hết cần phải căn cứ vào những yếu tố nội bộ của doanh nghiệp (tài chính, nhân lực, kinh nghiệm, hiểu biết về văn hóa, pháp luật...)

+ Hai là dựa vào đặc tính của sản phẩm (sản phẩm ở các thị trường là giống nhau)

+ Ba là sức ép giảm chi phí cao (sản phẩm được cung cấp ở các thị trường là giống nhau => có thể san sẻ sản phẩm tới các thị trường; không phải đặt nhà máy sản xuất ở nhiều nơi)

- Ví dụ: Apple: Kể từ khi ra mắt Mac đầu tiên vào năm 1984, Apple đã vươn lên vị trí thống trị nhờ thiết kế thanh mảnh, giao diện gọn gàng và phần mềm dễ sử dụng. Trên toàn cầu, công nghệ của Apple đều giống nhau (có một vài thay đổi nhỏ) bất kể ở đâu. Được coi là một trong những thương hiệu toàn cầu lớn nhất hiện nay, Apple hoạt động tại hơn 175 quốc gia trên toàn thế giới với hơn 100.000 nhân viên.

3.4. Chiến lược xuyên quốc gia

- Đặc điểm: Trong bối cảnh toàn cầu ngày nay, sự cạnh tranh ngày càng gay gắt, do đó để tồn tại, doanh nghiệp phải làm tất cả để có thể vượt qua sức ép giảm chi phí và thích ứng với thị trường địa phương.

- Cố gắng đạt lợi ích kinh tế theo địa điểm, hiệu quả kinh nghiệm, bán sản phẩm ra toàn cầu, chuyển giao kỹ năng và chú trọng áp lực địa phương hóa

- Ưu điểm:

+ Có khả năng khai thác kinh tế địa phương

+ Có khả năng khai thác đường cong kinh nghiệm

+ Thay đổi sản phẩm và marketing đáp ứng yêu cầu địa phương

+ Thu lợi ích từ học tập toàn cầu

- Nhược điểm: các công ty lựa chọn chiến lược này thường khó khăn trong việc thực hiện về vấn đề tổ chức

- Điều kiện áp dụng:

+ Chiến lược xuyên quốc gia tập trung các **nỗ lực chuyển giao các kỹ năng** và **cung cấp theo nhiều chiều** giữa các công ty con trên toàn cầu.

+ Khi một công ty đối mặt với áp lực giảm chi phí cao và áp lực đáp ứng yêu cầu địa phương cao.

- Ví dụ: Nike là tập đoàn thể thao hàng đầu thế giới, áp dụng **chiến lược xuyên quốc gia** để tối ưu hóa lợi ích từ tiêu chuẩn hóa toàn và địa phương hóa.

+ Nike định vị mình như một thương hiệu thể thao hàng đầu, đại diện cho phong cách sống năng động và sự bền bỉ. Logo “Swoosh” và khẩu hiệu “Just Do It” được sử dụng thống nhất trên toàn cầu, tạo ra sự nhận diện mạnh mẽ. Nike tài trợ các sự kiện thể thao lớn như Olympic, World Cup và hợp tác với các vận động viên hàng đầu (Cristiano Ronaldo, LeBron James) để xây dựng hình ảnh toàn cầu.

+ Nike điều chỉnh sản phẩm để phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của người tiêu dùng từng khu vực:

- Ở châu Á, Nike sản xuất giày với kích cỡ nhỏ hơn, phù hợp với bàn chân của người châu Á. Tại Việt Nam, Nike ra mắt dòng sản phẩm giày thể thao mang phong cách truyền thống với họa tiết và màu sắc lấy cảm hứng từ văn hóa Á Đông, đặc biệt vào dịp Tết Nguyên Đán.
- Ở Mỹ và châu Âu, các chiến dịch tập trung vào yếu tố đổi mới công nghệ và phong cách cá nhân hóa, như dòng giày chạy bộ Vaporfly dành cho vận động viên marathon.

Câu 12: Mô hình cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp kinh doanh quốc tế? Ví dụ minh họa.

4.1. Theo chức năng.

- Là cách tổ chức công việc của DN khi:

+ Sản phẩm của DN có cùng công nghệ

+ Các áp lực cạnh tranh phải theo đuổi **chiến lược toàn cầu**.

- Mô hình cho phép DN tối đa hóa lợi ích theo quy mô thông qua việc sắp xếp trách nhiệm công việc và thiết kế hiệu quả các quan hệ quản lý

- Mô hình này cho phép thành lập các bộ phận riêng biệt, tập hợp nhân sự theo chức năng nhưng ở các khu vực địa lý khác nhau.

- Áp dụng: thường được các doanh nghiệp có giải hàng hóa hẹp trong đó có phương pháp sản xuất và marketing thường không khác nhau nhiều, và thị trường không thường xuyên thay đổi nhiều áp dụng.

- Hạn chế:

+ Không thích nghi kịp theo sự thay đổi thị trường

+ **Khó xác định mối quan hệ hiệu quả giữa sáng tạo tri thức** và việc ra quyết định nhằm tạo điều kiện cho chức năng marketing phối hợp cùng chức năng sản xuất và tài chính

=> Ví dụ: Procter & Gamble (P&G), tập đoàn đa quốc gia hàng đầu trong lĩnh vực hàng tiêu dùng nhanh, áp dụng mô hình cấu trúc tổ chức theo chức năng để tối ưu hóa hoạt động kinh doanh trên toàn cầu. Các phòng ban chính của P&G bao gồm sản xuất, tiếp thị, tài chính,

nghiên cứu & phát triển (R&D), và nhân sự, mỗi bộ phận tập trung vào một chức năng chuyên biệt.

4.2. Theo sản phẩm.

- Chia các hoạt động của công ty trên toàn thế giới theo nhóm sản phẩm
- Thích hợp đối với công ty cung các sản phẩm và dịch vụ đa dạng (quản lý nội địa và quốc tế ở mỗi nhánh phải phối hợp các hoạt động)
- Do trọng tâm cơ bản và sản phẩm nên cả hai phía quản lý nội địa và quốc tế ở mỗi nhánh sản phẩm phải phối hợp với các hoạt động của họ lại với nhau để không gây xung đột.
- Phù hợp với **chiến lược toàn cầu** do hoạt động ở thị trường nội địa và thị trường nước ngoài đối với cùng một sản phẩm được một bộ phận phụ trách sản phẩm chịu trách nhiệm.
- Ví dụ: Mô hình cấu trúc tổ chức theo sản phẩm được áp dụng hiệu quả bởi Unilever, tập đoàn đa quốc gia chuyên kinh doanh các sản phẩm tiêu dùng nhanh (FMCG).

+ Unilever chia cấu trúc của mình thành các bộ phận theo từng dòng sản phẩm chính, bao gồm:

- Chăm sóc cá nhân (dầu gội Dove, sữa tắm Lux)
- Chăm sóc gia đình (bột giặt OMO)
- Nước rửa chén (Sunlight)
- Thực phẩm và đồ uống (trà Lipton, kem Wall's),
- Chăm sóc sức khỏe.

+ Mỗi bộ phận được tổ chức như một đơn vị kinh doanh độc lập, với đội ngũ chuyên trách tập trung nghiên cứu, phát triển và tối ưu hóa sản phẩm nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu khách hàng.

+ Cách tổ chức này giúp Unilever nhanh chóng thích nghi với thị hiếu từng thị trường, nâng cao chất lượng sản phẩm và thúc đẩy tăng trưởng mạnh mẽ

4.3. Theo khu vực địa lý.

- Tất cả các hoạt động toàn cầu của công ty được tổ chức theo nước hay khu vực
- Mỗi bộ phận theo khu vực địa lý hoạt động như một đơn vị độc lập với hầu hết các quyết định được phân chia cho người quản lý khu vực hoặc quốc gia
- Phù hợp nhất đối với các công ty coi mỗi thị trường khu vực hay quốc gia là duy nhất.
- Cấu trúc theo khu vực là phù hợp nhất đối với các công ty coi mỗi thị trường khu vực hay quốc gia là duy nhất
- Hạn chế: khả năng lấp lẩn công việc trong mỗi khu vực

- Phù hợp với **chiến lược đa nội địa, xuyên quốc gia** vì:

+ *Tính địa phương hóa*: Cấu trúc tổ chức theo khu vực địa lý cho phép tổ chức hiểu rõ hơn về đặc thù văn hóa, pháp lý và thị trường của từng khu vực mà họ hoạt động. Điều này giúp tối ưu hóa chiến lược và hoạt động kinh doanh để phản ánh sự đa dạng và nhu cầu cụ thể của từng khu vực.

+ Quản lý hiệu quả: giúp quản lý tập trung vào các vấn đề địa phương mà không phải chia sẻ quá nhiều tài nguyên và sự chú ý. Điều này giúp tập trung và hiệu quả hóa quản lý trong mỗi khu vực.

+ Phát triển kinh doanh toàn cầu: tạo ra sự linh hoạt và tự chủ trong việc thích ứng với các thị trường địa phương, trong khi vẫn duy trì sự kết nối và tương tác giữa các khu vực. Điều này giúp tập đoàn phát triển một chiến lược kinh doanh toàn cầu một cách hiệu quả.

+ *Đặc thù của từng thị trường*: mỗi thị trường có những yếu tố riêng biệt như văn hóa, ngôn ngữ, luật pháp và môi trường kinh doanh. Cấu trúc tổ chức theo khu vực địa lý giúp tập đoàn tùy chỉnh chiến lược và hoạt động của mình để phản ánh những đặc thù đó.

- Ví dụ: Nestlé, tập đoàn đa quốc gia hàng đầu trong ngành thực phẩm và đồ uống, sử dụng mô hình cấu trúc tổ chức theo khu vực địa lý để quản lý hiệu quả hoạt động toàn cầu.

+ Hãng Neslé có hơn 500 nhà máy ở gần 90 nước để bán khoảng 8.000 nhãn hàng hóa tới hầu hết các nước trên thế giới.

+ Nestlé chia hoạt động của mình thành các khu vực chính như châu Âu, châu Mỹ, châu Á, Trung Đông và Bắc Phi, với mỗi khu vực được điều hành bởi một văn phòng khu vực chịu trách nhiệm trực tiếp về chiến lược kinh doanh và quản lý.

- **Khu vực châu Á và châu Phi**: Tập trung phát triển các sản phẩm như mì gói Maggi và sữa đặc phù hợp với thói quen tiêu dùng và mức thu nhập của thị trường.
- **Khu vực châu Âu**: Đẩy mạnh các sản phẩm cao cấp như cà phê Nespresso và chocolate nhằm đáp ứng nhu cầu cao về chất lượng.
- **Khu vực châu Mỹ**: Tập trung vào các sản phẩm tiện lợi và thực phẩm đông lạnh như pizza DiGiorno và kem Häagen-Dazs.

4.4. Theo sản phẩm - khu vực địa lý

- Phù hợp cho các doanh nghiệp sử dụng **chiến lược xuyên quốc gia** khi vừa tận dụng được tính kinh tế theo quy mô khi tổ chức theo sản phẩm, vừa đáp ứng được nhu cầu địa phương của mô hình tổ chức theo khu vực.

- Mô hình cấu trúc theo sản phẩm – khu vực địa lý thường xác định rõ một công ty con phải báo cáo tới hơn một bộ phận phụ trách bao gồm cả về sản phẩm và địa lý.

- Các bộ phận phụ trách sản phẩm sẽ phải cạnh tranh để đảm bảo rằng các đối tác ở các khu vực địa lý khác nhau sẽ chú ý và đầu tư quan tâm thỏa đáng đến dòng sản phẩm của mình.

- Hạn chế:

+ Yêu cầu các nhóm cạnh tranh với nhau vì nguồn lực có hạn, chia sẻ lợi ích hay rủi ro

+ Xung đột giữa các bộ phận cấp thấp khi cấp quản lý cao hơn đứng về 1 phía

+ Cơ chế quản lý kép => vi phạm nguyên tắc 1 lệnh thống nhất => chuỗi lệnh bị lênhcj và ngắt quãng

- Ví dụ: Samsung Electronics, tập đoàn đa quốc gia hàng đầu trong lĩnh vực điện tử và công nghệ, áp dụng mô hình cấu trúc tổ chức kết hợp theo sản phẩm và khu vực địa lý để quản lý hoạt động toàn cầu.

+ Phân chia theo dòng sản phẩm: Samsung tổ chức các đơn vị kinh doanh chính dựa trên các dòng sản phẩm, như:

- Điện tử tiêu dùng (Consumer Electronics): Tập trung vào sản phẩm TV, tủ lạnh, máy giặt.
- Thiết bị di động (Mobile Communications): Phát triển smartphone và thiết bị đeo.
- Bộ phận linh kiện (Device Solutions): Sản xuất chip, màn hình, và bộ nhớ.

+ Phân chia theo khu vực địa lý: Mỗi khu vực, như Bắc Mỹ, châu Âu, châu Á, và Trung Đông, có văn phòng điều hành khu vực chịu trách nhiệm thực hiện chiến lược sản phẩm phù hợp với thị trường địa phương. Ví dụ:

- Tại châu Á, Samsung tập trung vào các dòng smartphone giá tầm trung và cao cấp với các tính năng như pin lâu và camera chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu của thị trường đang phát triển.
- Tại châu Âu, hãng tập trung vào các sản phẩm cao cấp, đáp ứng nhu cầu về thiết kế và công nghệ tiên tiến.
- Tại Bắc Mỹ, chiến lược được điều chỉnh để tập trung vào các dịch vụ tích hợp và sản phẩm thông minh như thiết bị gia dụng kết nối IoT.

Câu 13: Nguyên tắc quản lý tập trung và phân quyền? Quản lý tập quyền

5.1. Quản lý tập trung

- Khái niệm: Quản lý tập trung là quyết định được ban hành tập trung tại cấp cao nhất trong hệ thống quản lý và tại một điểm, thường là ở trụ sở chính.

- Ưu điểm:

- + Quản lý tập trung tạo điều kiện thuận lợi cho việc phối hợp.
- + Quản lý tập trung có thể giúp đảm bảo các quyết định đưa ra thích hợp với các mục tiêu của công ty.
- + Việc tập trung quyền lực và thẩm quyền cho một cá nhân hoặc một nhóm các nhà quản lý cao cấp nhất cho phép những người này có được công cụ để thực hiện những thay đổi chủ yếu cần thiết về cơ cấu tổ chức.
- + Quản lý tập trung có thể tránh được sự trùng lặp hoạt động khi các bộ phận khác nhau trong tổ chức tiến hành những công việc tương tự nhau.

- Nhược điểm:

- + Không khuyến khích được ý tưởng của các nhân viên cấp dưới.
- + Không tạo được động lực phấn đấu cho nhân viên cấp dưới vì họ chỉ làm những cái bị bảo phải làm.
- + Luồng thông tin từ trên xuống nên hạn chế những sáng tạo từ dưới lên.

5.2. Quản lý phân quyền

- Khái niệm: Phân cấp quản lý là việc ra quyết định được thực hiện ở các cấp thấp hơn trong hệ thống quản lý, thường là ở các công ty lép vốn quốc tế.

- Ưu điểm:

- + Sự phân cấp quản lý cho phép cấp quản lý cao nhất có thời gian để tập trung vào những vấn đề cốt yếu và ủy quyền cho các cấp quản lý thấp hơn xử lý những vấn đề thông thường.
- + *Con người sẽ làm việc tốt hơn nếu họ có được mức độ tự do cá nhân và mức độ kiểm soát đối với công việc cao hơn.*
- + Tạo ra mức độ linh hoạt cao hơn.
- + Sự phân cấp quản lý có thể dẫn tới những quyết định tốt hơn vì chúng được đưa ra bởi những cá nhân có thông tin tốt hơn.
- + Phân cấp quản lý có thể giúp tăng cường sự kiểm soát.

- Nhược điểm:

- + Có thể xảy ra rủi ro cho tổ chức nếu cấp dưới có nhiều quyết định sai lầm.
- + Hạn chế việc phối hợp chéo giữa các đơn vị
- + Các công ty con sẽ ưu tiên các dự án và hoạt động riêng của mình với mức cá giá phải trả của hoạt động toàn cầu hay hoạt động chung.

CHƯƠNG 4

Câu 14: Các hình thức xuất/nhập khẩu? Minh họa bằng ví dụ cụ thể?

9.1. Xuất khẩu

- Khái niệm: Xuất khẩu hàng hóa là việc hàng hóa được đưa ra khỏi lãnh thổ 1 quốc gia hoặc đưa vào khu vực đặc biệt nằm trên lãnh thổ quốc gia đó, nơi được coi là khu vực hải quan riêng theo quy định của pháp luật.

- **Xuất khẩu trực tiếp**: là hoạt động theo đó doanh nghiệp sản xuất hoặc thu mua hàng hóa ở thị trường trong nước rồi trực tiếp bán cho người mua ở thị trường nước ngoài mà không sử dụng các trung gian thương mại.

Với hình thức này, doanh nghiệp sẽ tự mình thực hiện tất cả các phần công việc liên quan đến xuất khẩu. Theo đó, doanh nghiệp có thể trực tiếp kiểm soát hoạt động phân phối, xây dựng nhãn hiệu, định giá sản phẩm do mình cung cấp

+ Ưu điểm:

- Trực tiếp kiểm soát hoạt động phân phối, xây dựng nhãn hiệu
- Có điều kiện tiếp xúc với thị trường và khách hàng

+ Hạn chế

- Chi phí thực hiện cao
- Cần có kiến thức nhất định về thị trường nước ngoài
- Cần khả năng vượt qua trở ngại KD ở thị trường nước ngoài

VD: Công ty Vinafood ký hợp đồng xuất khẩu 120.000 tấn gạo loại 5% tấm với khách hàng Malaysia. Đây là xuất khẩu trực tiếp từ Việt Nam cho thương nhân Malaysia.

- **Xuất khẩu gián tiếp**: là hoạt động theo đó doanh nghiệp sản xuất hoặc thu mua hàng hóa ở thị trường trong nước không trực tiếp làm việc với người mua ở thị trường nước ngoài mà thông qua 1 bên thứ 3 gọi là trung gian thương mại. Bao gồm 5 dạng chính sau:

+ Đại lý thu mua xuất khẩu

- Đơn vị này đóng vai trò là đại diện cho những doanh nghiệp hoặc cá nhân ở nước ngoài đang có nhu cầu mua hàng.
- Dựa vào nhu cầu, đơn vị sang bên nước NSX để tìm kiếm và mua hàng
- Nhận được hoa hồng từ phía đối tác

- NSX không trực tiếp tham gia giao dịch, chỉ cần tập trung sản xuất hàng hóa, ít rủi ro nhưng không trực tiếp kiểm soát hoạt động mua bán

+ Môi giới

- Đóng vai trò đứng giữa kết nối thông tin để bên bán hàng ở trong nước và bên mua hàng ở nước ngoài có thể tiếp xúc và giao dịch với nhau => tiến tới ký kết hợp đồng và giao dịch hàng hóa
- Không trực tiếp xử lý và sở hữu hàng hóa trong quá trình giao dịch mua bán,
- Nhận hoa hồng (từ 1 trong 2 bên hoặc cả 2)
- Chuyên sâu về 1 sản phẩm

+ Công ty quản lý nhập khẩu

- Nhận ủy thác và quản lý hoạt động sản xuất hàng hóa cho các doanh nghiệp sản xuất khác nhau.
- Có nhiều kinh nghiệm trong việc làm thủ tục xuất nhập khẩu và cung cấp các dịch vụ này cho những doanh nghiệp có nhu cầu xuất khẩu hàng hóa.
- Ủy thác, thay mặt DN thực hiện các hoạt động liên quan xuất khẩu

+ Công ty thương mại

- Doanh nghiệp hoạt động như nhà phân phối độc lập
- Chức năng kết nối các khách hàng nước ngoài với các công ty sản xuất và xuất khẩu trong nước
- Tìm các nhà cung cấp, thu mua các sản phẩm sau đó bán lại hàng hóa ở thị trường khác.

+ Hợp tác xuất khẩu

- Các công ty nhỏ chưa có kinh nghiệm thương thảo với các công ty lớn nhờ phân phối hàng hóa
- Có lợi cho cả 2, DN lớn nhận hoa hồng
- Các sản phẩm được phân phối ở đây thường là những sản phẩm có liên quan nhưng không cạnh tranh trực tiếp hoặc là các mặt hàng phụ trợ cho các sản phẩm mà doanh nghiệp lớn đang kinh doanh.

+ Ưu điểm xuất nhập khẩu gián tiếp:

- Ít rủi ro, chi phí thấp, giúp doanh nghiệp mở rộng thị trường, tăng doanh thu và giảm sự phụ thuộc vào thị trường trong nước
- Thúc đẩy doanh nghiệp liên tục nghiên cứu và phát triển.

+ Nhược điểm:

- DN không thể bám sát thị trường và kiểm soát chặt chẽ việc xuất khẩu, không nắm rõ nhu cầu và đặc tính tiêu dùng của khách hàng
- Kênh phân phối và tiêu thụ sản phẩm ở nước ngoài có thể không phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của người bản địa
- Cách thức làm việc của bên trung gian có thể gây ảnh hưởng xấu

VD: Thay vì lựa chọn xuất khẩu trực tiếp gạo tẩm sang cho khách hàng ở Malaysia, Vinafood lựa chọn công ty ủy thác là công ty Thương mại Xuất khẩu (ETC - các công ty sẽ mua sản phẩm của doanh nghiệp thay mặt cho khách hàng). Bên nhận ủy thác sẽ ký hợp đồng xuất khẩu, giao hàng và thanh toán đối với đơn vị nước ngoài và cuối cùng là nhận phí ủy thác xuất khẩu từ phía công ty Vinafood.

9.2. Nhập khẩu

- Khái niệm: nhập khẩu hàng hóa được hiểu là các nghiệp vụ cần thiết để đưa hàng hóa hay nguyên vật liệu từ bên ngoài vào trong lãnh thổ một quốc gia hoặc từ khu vực đặc biệt như khu vực hải quan riêng nằm trên quốc gia đó để phục vụ tiêu dùng, đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh, hoặc để chờ tái xuất nhằm mục đích thu lợi nhuận.

Nhập khẩu đảm bảo khai thác hiệu quả lợi thế so sánh của mỗi nước và góp phần thực hiện chuyên môn hóa trong sản xuất.

- Các hình thức nhập khẩu:

- **Nhập khẩu trực tiếp**: Là việc doanh nghiệp trực tiếp thực hiện các nghiệp vụ cần thiết để nhập khẩu hàng hóa hay nguyên vật liệu từ thị trường nước ngoài vào trong nước với chi phí và danh nghĩa của mình rồi sau đó phân phối hàng hóa nhập khẩu này đến những khách hàng có nhu cầu trong nước.

+ Ưu điểm:

- Tiết kiệm chi phí kinh doanh do không phải chi trả chi phí ủy thác cho bên trung gian
- Doanh nghiệp bám sát và nắm vững thông tin thị trường, thường xuyên trao đổi và hiểu rõ được đối tác, nắm bắt và đưa ra cách thức xử lý khi có vấn đề nảy sinh

+ Nhược điểm: Có thể tiềm ẩn rủi ro dẫn đến sai sót do phải chịu hoàn toàn trách nhiệm nếu đội ngũ nhân viên của công ty không có kinh nghiệm, không am hiểu các nghiệp vụ và quy trình liên quan đến nhập khẩu hàng hóa từ nước ngoài

- **Nhập khẩu ủy thác:** Là việc doanh nghiệp ủy thác cho một đơn vị trung gian làm cầu nối thực hiện các nghiệp vụ cần thiết để nhập khẩu hàng hóa từ nước ngoài vào thị trường trong nước.

+ Ưu điểm:

- Phù hợp với cá nhân chưa có tư cách pháp nhân, DN nhỏ mới thành lập
- Giúp DN tiết kiệm thời gian, nhân lực

+ Nhược điểm:

- Chi phí sử dụng dịch vụ ủy thác bên trung gian cao
- Bên ủy thác có thể rơi vào tình trạng bị động, chậm phản ứng trước các định hướng phát sinh trong quá trình nhập khẩu hàng hóa do phải làm việc qua bên trung gian.
- Bên trung gian có thể độc lập và trở thành đối thủ cạnh tranh

Câu 15. Những rào cản đối với hàng xuất khẩu, lấy ví dụ minh họa?

- Rào cản thuế quan

+ Là biện pháp phổ biến nhất mà các quốc gia sử dụng để hạn chế nhập khẩu, bảo vệ ngành sản xuất nội địa và tăng nguồn thu ngân sách.

+ Thuế quan được áp dụng dưới dạng thuế nhập khẩu, thuế chống bán phá giá, hoặc thuế đối kháng nhằm đối phó với trợ cấp của nước xuất khẩu.

+ Ví dụ điển hình là Hoa Kỳ áp **thuế chống bán phá giá lên thép nhập khẩu từ Trung Quốc**. Mức thuế này có thể lên tới hàng chục phần trăm giá trị sản phẩm, làm tăng giá thép nhập khẩu và **giảm khả năng cạnh tranh** của hàng Trung Quốc trên thị trường Mỹ.

+ Một ví dụ khác là Liên minh châu Âu (EU), nơi áp thuế nhập khẩu cao đối với các mặt hàng nông sản như gạo và đường **từ các quốc gia ngoài EU** để bảo vệ ngành nông nghiệp nội địa. Mặc dù các biện pháp này có lợi cho các nhà sản xuất trong nước, chúng cũng làm tăng chi phí cho người tiêu dùng và có thể dẫn đến căng thẳng trong quan hệ thương mại quốc tế.

- Rào cản phi thuế quan

+ Là các biện pháp không trực tiếp liên quan đến thuế nhưng có tác động hạn chế nhập khẩu hoặc xuất khẩu hàng hóa.

+ Chúng thường phức tạp và đa dạng hơn so với thuế quan, **bao gồm các tiêu chuẩn kỹ thuật, quy định kiểm dịch, yêu cầu về nhãn mác, hoặc thủ tục cấp phép đặc biệt.**

+ Một ví dụ là Nhật Bản áp dụng các tiêu chuẩn nghiêm ngặt về dư lượng thuốc bảo vệ thực vật đối với nông sản nhập khẩu, khiến các nhà xuất khẩu Việt Nam phải tăng chi phí kiểm nghiệm và sản xuất để đáp ứng yêu cầu này. Ngoài ra, Ấn Độ yêu cầu giấy phép đặc biệt đối với việc nhập khẩu điện thoại di động, nhằm kiểm soát thị trường và hỗ trợ các nhà sản xuất trong nước.

+ Tương tự, Hoa Kỳ yêu cầu trái cây nhập khẩu từ Việt Nam phải chiếu xạ trước khi xuất khẩu để đảm bảo an toàn thực phẩm, làm tăng chi phí vận chuyển và kéo dài thời gian giao hàng. Những biện pháp phi thuế quan này thường khó phát hiện hơn và có tác động gián tiếp nhưng sâu sắc đến hoạt động thương mại quốc tế.

- Hạn ngạch

+ Là công cụ giới hạn số lượng hoặc giá trị của hàng hóa được phép nhập khẩu hoặc xuất khẩu trong một thời gian nhất định.

+ Đây là biện pháp mang tính kiểm soát trực tiếp hơn so với thuế quan.

+ Ví dụ, EU áp dụng hạn ngạch nhập khẩu đối với đường từ các quốc gia không phải thành viên, cho phép một lượng đường giới hạn được nhập khẩu mà không phải chịu thuế cao. Lượng đường vượt quá hạn ngạch sẽ bị áp thuế rất cao, khiến nó khó có thể cạnh tranh trên thị trường EU.

+ Một ví dụ khác là Hoa Kỳ áp dụng hạn ngạch nhập khẩu đối với thép từ một số quốc gia nhằm bảo vệ ngành sản xuất thép nội địa. Điều này buộc các nhà xuất khẩu thép phải cạnh tranh gay gắt trong việc giành được thị phần hạn chế và khiến giá thép tại Hoa Kỳ tăng cao hơn.

Câu 16: Ảnh hưởng của môi trường pháp luật đến hoạt động xuất khẩu của một doanh nghiệp? Lấy ví dụ minh họa.

Môi trường pháp luật là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hoạt động xuất khẩu của một doanh nghiệp. Môi trường pháp luật bao gồm hệ thống pháp luật, các quy định, chính sách của Nhà nước liên quan đến hoạt động xuất khẩu. Môi trường pháp luật có thể tác động đến hoạt động xuất khẩu của doanh nghiệp theo hai chiều: tích cực và tiêu cực.

a. Ảnh hưởng tích cực

- Tạo dựng sự ổn định và minh bạch trong giao dịch quốc tế

+ Các quy định pháp lý rõ ràng giúp doanh nghiệp xây dựng chiến lược xuất khẩu dài hạn, từ việc ký kết hợp đồng, bảo vệ quyền lợi sở hữu trí tuệ, đến các vấn đề liên quan đến lao động và bảo vệ môi trường.

+ Khi môi trường pháp lý được quy định chặt chẽ và minh bạch, doanh nghiệp sẽ có cơ sở để yên tâm đầu tư và phát triển trong môi trường quốc tế.

+ **Ví dụ:** Một công ty phần mềm tại Việt Nam xuất khẩu sản phẩm phần mềm sang Mỹ có thể yên tâm khi hệ thống pháp luật của Mỹ bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ. Các quy định bảo vệ

bản quyền phần mềm của Mỹ giúp doanh nghiệp không phải lo ngại về việc sao chép trái phép phần mềm của mình, từ đó tăng cường sự tin tưởng của khách hàng quốc tế.

- Khuyến khích đầu tư và tối ưu hóa chi phí thông qua các hiệp định thương mại

+ Các hiệp định thương mại tự do như EVFTA hay CPTPP giúp doanh nghiệp dễ dàng tiếp cận các thị trường quốc tế.

+ Việc giảm thuế quan hoặc miễn thuế xuất khẩu giúp doanh nghiệp tăng tính cạnh tranh và mở rộng thị trường xuất khẩu.

+ **Ví dụ:** Sau khi ký kết Hiệp định EVFTA, hàng hóa Việt Nam xuất khẩu sang EU được giảm thuế, giúp các sản phẩm như thủy sản, gạo, dệt may của Việt Nam trở nên cạnh tranh hơn so với sản phẩm từ các quốc gia khác. Điều này giúp doanh nghiệp xuất khẩu tăng trưởng nhanh chóng mà không gặp phải gánh nặng thuế quá lớn.

- Bảo vệ quyền lợi hợp pháp của doanh nghiệp

+ Một hệ thống pháp lý chặt chẽ còn giúp bảo vệ quyền lợi hợp pháp của doanh nghiệp trong trường hợp xảy ra tranh chấp quốc tế.

+ Các quy định về hợp đồng, quyền lợi của các bên tham gia giao dịch giúp doanh nghiệp tránh được rủi ro từ việc bị lừa đảo hoặc bị xâm phạm quyền lợi khi tham gia các thị trường xuất khẩu.

+ **Ví dụ:** Trong trường hợp một doanh nghiệp xuất khẩu gạo gặp phải tranh chấp về chất lượng sản phẩm với đối tác nước ngoài, việc có hệ thống pháp luật bảo vệ hợp đồng và giải quyết tranh chấp sẽ giúp doanh nghiệp có cơ hội bảo vệ quyền lợi của mình thông qua các thủ tục pháp lý chính thức.

b. Ảnh hưởng tiêu cực

- Sự thay đổi đột ngột của chính sách pháp lý

+ Sự thay đổi này có thể khiến doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc tuân thủ và điều chỉnh chiến lược xuất khẩu, dẫn đến tăng chi phí hoặc giảm năng lực cạnh tranh.

+ **Ví dụ:** Trong bối cảnh dịch COVID-19, nhiều quốc gia đã thay đổi chính sách thuế và quy định hải quan để bảo vệ nền kinh tế trong nước, điều này khiến các doanh nghiệp xuất khẩu, đặc biệt là trong ngành dệt may, phải điều chỉnh chiến lược xuất khẩu và đối mặt với những thách thức lớn. Các chính sách thay đổi về kiểm tra y tế, chứng nhận xuất xứ sản phẩm, và các rào cản phi thuế quan khiến chi phí xuất khẩu tăng lên, làm giảm khả năng cạnh tranh.

- Các rào cản phi thuế quan và hạn ngạch

+ Các quốc gia có thể áp đặt những rào cản phi thuế quan hoặc hạn ngạch xuất khẩu nhằm bảo vệ sản phẩm trong nước hoặc điều chỉnh cán cân thương mại.

+ Những rào cản này có thể làm giảm lượng hàng hóa xuất khẩu hoặc buộc doanh nghiệp phải điều chỉnh sản phẩm của mình để đáp ứng yêu cầu của các nước nhập khẩu, gây ra chi phí và thời gian tăng thêm.

+ **Ví dụ:** Các quốc gia EU có những quy định rất khắt khe về chất lượng thực phẩm nhập khẩu. Nếu một doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản từ Việt Nam không đáp ứng các tiêu chuẩn vệ sinh an toàn thực phẩm của EU, sản phẩm có thể bị trả lại hoặc bị hạn chế xuất khẩu. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến doanh thu mà còn làm giảm uy tín của doanh nghiệp trên thị trường quốc tế.

- **Rủi ro về bảo vệ môi trường và các quy định nghiêm ngặt**

+ Nhiều quốc gia áp dụng các quy định nghiêm ngặt về bảo vệ môi trường, yêu cầu doanh nghiệp xuất khẩu phải đáp ứng các tiêu chuẩn về chất lượng không chỉ của sản phẩm mà còn của quy trình sản xuất.

+ Những quy định này có thể gây khó khăn cho doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp chưa chuẩn bị đầy đủ để tuân thủ các yêu cầu môi trường khắt khe.

Ví dụ: Một doanh nghiệp xuất khẩu gỗ từ Việt Nam có thể gặp khó khăn khi xuất khẩu sang các quốc gia như Mỹ hoặc Nhật Bản, nơi yêu cầu gỗ phải được chứng nhận là không có chứa hóa chất độc hại và được trồng theo cách bền vững. Nếu không đáp ứng các yêu cầu này, sản phẩm có thể bị cấm nhập khẩu, dẫn đến thiệt hại lớn cho doanh nghiệp.

Câu 17: Khái niệm, các hình thức mua bán đối lưu, minh họa ví dụ cụ thể?

- **Khái niệm:** Mua bán đối lưu là 1 phương thức giao dịch trong đó hoạt động xuất khẩu kết hợp chặt chẽ với hoạt động nhập khẩu, người bán đồng thời là người mua, với lượng hàng hóa trao đổi có sự tương đương về mặt giá trị.

Các hình thức chính:

- **Hình thức hàng đổi hàng**

+ Hình thức hàng đổi hàng trực tiếp:

- Các bên ký kết hợp đồng xuất khẩu và nhập khẩu đồng thời
- 1 thương vụ giao dịch thường chỉ ký kết hợp đồng bao gồm 2 bên giao hàng tương xứng nhau.
- Tiến hành hàng đổi hàng thông qua phương thức **tín dụng đối khai** để đảm bảo các bên thực hiện đúng nghĩa vụ của mình.
- VD: Công ty A của VN và công ty B của Brazil tham gia hợp đồng. Công ty A xuất khẩu gạo, thay vì nhận tiền thì công ty A chấp nhận hình thức tín dụng đối khai. Công ty B thanh toán nợ bằng cách xuất khẩu cà phê sang công ty A 1 lượng giá trị tương đương.

+ Hình thức hàng đổi hàng tổng hợp:

- 2 chủ thể của quan hệ buôn bán thỏa thuận chỉ định ngân hàng thanh toán.

- Ngân hàng này mở tài khoản để ghi chép tổng giá trị hàng giao nhận của mỗi bên.
- Sau 1 thời hạn quy định, ngân hàng mới quyết toán tài khoản và bên bị nợ (bên nhận nhiều mà giao ít) sẽ phải trả khoản nợ bội chi mà mình gây ra.

- Hình thức mua đối lưu

- + Còn được gọi là mậu dịch song song
- + 2 bên mua hàng hóa của nhau thông qua hợp đồng thỏa thuận
- + Đặc điểm của hình thức này không phải lấy hàng đổi hàng đơn thuần mà là giao dịch có thanh toán bằng tiền.
- + VD: Chính phủ Ukraine bán cho chính phủ VN 100 tấn bột lúa mì trị giá 1000 tỷ USD. Sau đó chính phủ Ukraine mua của chính phủ VN 150 tấn gạo giá trị 1500 tỷ USD.

- Hình thức mua lại sản phẩm

- + 1 bên sẽ cung cấp thiết bị toàn bộ hoặc bằng sáng chế, hoặc bí quyết kỹ thuật cho bên khác, đồng thời cam kết sẽ mua lại những sản phẩm do thiết bị hoặc sáng chế hoặc do bí quyết kỹ thuật mà họ đã chuyển giao đó tạo ra.
- + VD: Công ty thực phẩm Trường An ở VN cung cấp giống cây lúa năng suất cùng công nghệ trồng trọt cao cho công ty xuất khẩu B ở Thái Lan. Sau mùa vụ, công ty Trường An mua lại toàn bộ số gạo từ số giống cây và công nghệ đã cung cấp cho công ty B.

- Hình thức bù trừ

- + 2 bên trao đổi hàng hóa với nhau trên cơ sở ghi trị giá hàng hóa giao và nhận.
- + Đến cuối kỳ hạn, 2 bên đối chiếu, so sánh giữa giá trị hàng hóa và thừa nhận.
- + Nếu sau khi bù trừ tiền hàng mà còn dư thì số tiền đó được giữ lại để chi trả theo yêu cầu của bên chủ nợ
- + VD: Công ty A của VN có giao dịch với công ty B của Đài Loan. Lần 1, công ty A giao cho công ty B lô hàng trị giá 1 triệu USD, công ty B giao lại cho công ty A lô hàng trị giá 800.000 USD. Lần 2, công ty A giao cho B lô hàng giá 700.000 USD, B giao lại lô hàng giá 800.000 USD cho A. Số tiền chênh lệch là 100.000 USD công ty B sẽ trả bằng tiền hoặc giao bổ sung hàng hóa theo yêu cầu của công ty A.

- Hình thức chuyển nợ

- + Là hình thức mà bên nhận hàng chuyển khoản nợ về tiền hàng cho bên thứ 3 này trả tiền.
- + Hình thức này nhằm đảm bảo cho các công ty khi nhận hàng đối lưu không phù hợp có thể bán hàng đó đi.

+ VD: Chính phủ VN ký hợp đồng xuất khẩu 500 tấn gạo trị giá 6000 tỷ USD cho chính phủ Mỹ, tuy nhiên chính phủ Mỹ mới thanh toán được 5000 tỷ USD thì không thanh toán được nữa. Chính phủ Mỹ chuyển số nợ 1000 tỷ USD cho công ty xuất khẩu xăng dầu A thanh toán số nợ 1000 tỷ USD tương đương với giá trị 30000 lít xăng dầu cho Chính phủ VN.

- **Hình thức giao dịch bồi hoàn**

+ Các bên đối hàng hóa hoặc dịch vụ lấy những dịch vụ và ân huệ

+ VD: Công ty A có ký kết hợp đồng giao dịch xuất nhập khẩu cafe cho công ty B, đồng thời công ty B sẽ giúp công ty A quảng cáo sản phẩm, giúp công ty A tiếp cận thêm những công nghệ sản xuất tiên tiến nhất, kêu gọi thêm nguồn đầu tư cho công ty A.

- Ưu điểm:

+ Vượt qua rào cản xuất nhập khẩu

+ Giúp giải quyết 1 số khó khăn tài chính mà các doanh nghiệp xuất nhập khẩu sang các nước khác đang phát triển thường gặp phải đó là tình trạng ứ đọng vốn.

- Nhược điểm:

+ Chỉ thực hiện được khi một bên có nhu cầu hoặc khả năng **nhập khẩu**

+ Các bên có thể gặp khó khăn trong việc định giá thị trường cho các loại hàng hóa mà 2 bên định trao đổi với nhau để đảm bảo sự cân bằng về mặt lợi ích.

Câu 18: Phương thức thâm nhập thị trường thông qua hợp đồng nhượng quyền thương mại? Ví dụ minh họa.

- Khái niệm: Nhượng quyền thương mại là mối quan hệ theo hợp đồng giữa hai hay nhiều bên trong đó bên nhận quyền được cấp quyền bán hoặc phân phối sản phẩm hoặc dịch vụ theo cùng một kế hoạch kinh doanh hay hệ thống tiếp thị mà bên nhượng quyền đưa ra trong một khoảng thời gian xác định.

- Khi thực hiện hoạt động KD bằng vốn và nguồn lực của mình, bên nhận quyền phải tuyệt đối tuân thủ KH hay hệ thống tiếp thị gắn liền với tên thương mại, nhãn hiệu, biểu tượng mà bên nhượng quyền đưa ra.

- Có hai dạng nhượng quyền thương mại chính:

+ Nhượng quyền sản phẩm và nhãn hiệu.

- Bên nhận quyền kí HĐ để được quyền mua bán, phân phối các sản phẩm dưới nhãn hiệu, tên thương mại bên nhượng quyền đang sở hữu
- Có thể thấy ở 1 số ngành CN như đóng chai đồ uống nhẹ, CN ô tô

+ Nhượng quyền mô hình kinh doanh.

- Bên nhượng quyền chuyển giao ít nhất 4 ND: hệ thống; bí quyết công nghệ SX, KD; hệ thống thương hiệu và sản phẩm, dịch vụ
- Bên nhượng quyền có nghĩa vụ giám sát, hỗ trợ các hoạt động do bên nhận quyền thực hiện để đảm bảo thống nhất với mô hình KD chung
- Bên nhận quyền có nghĩa vụ thanh toán phí nhượng quyền ban đầu và phí hoạt động

- Bên nhượng quyền phải thường xuyên giám sát để đảm bảo các hoạt động của bên nhận quyền được diễn ra theo đúng quy trình của toàn bộ hệ thống KD

- Bên nhượng quyền chịu TN xây dựng thương hiệu của mình trên phạm vi toàn cầu

- Ở mỗi thị trường địa phương, bên nhận nhượng quyền có thể thỏa thuận để điều chỉnh sản phẩm, dịch vụ sao cho phù hợp với thị hiếu người dân bản địa

- Bên nhượng quyền cần tính toán kỹ lưỡng để đảm bảo tiêu chuẩn chung của mình và phù hợp với thị trường từng QG

- Ưu điểm

+ Giúp doanh nghiệp nhanh chóng mở rộng thị trường với chi phí đầu tư thấp (nhất là đối với DN thực hiện chiến lược toàn cầu, tận dụng tính kinh tế theo quy mô)

+ Bên nhượng quyền sẽ phải đối mặt với mức độ rủi ro thấp hơn so với việc tự đầu tư và xây dựng hệ thống phân phối, sản xuất ở nước ngoài.

+ Trong TH hoạt động khó khăn DN sẽ chủ động hơn trong việc lựa chọn chiến lược phù hợp, trong đó có việc rút lui khỏi thị trường

- Nhược điểm

+ Khó khăn trong việc duy trì kiểm soát đối với bên nhận quyền

+ Để lọt bí quyết công nghệ kinh doanh vào tay đối tác

+ Nếu 1 trong các bên nhận quyền không thực hiện đúng trách nhiệm => có thể dẫn tới tổn hại tới hoạt động kinh doanh chung của hệ thống doanh nghiệp nhượng quyền cũng như là hình ảnh của doanh nghiệp nhượng quyền.

- Ví dụ: hợp đồng nhượng quyền thương mại **Highlands Coffee** tại Việt Nam. Tính đến năm 2023, Highlands Coffee có hơn **600 cửa hàng** trên khắp Việt Nam, trong đó một phần lớn được vận hành bởi các đối tác nhượng quyền. Theo mô hình này, Highlands cung cấp quyền sử dụng thương hiệu, công thức đồ uống và thức ăn, cũng như quy trình vận hành tiêu chuẩn. Đối tác nhượng quyền phải đầu tư vốn ban đầu, trả phí nhượng quyền (khoảng **1-3 tỷ đồng/cửa hàng**, tùy địa điểm) và chia sẻ doanh thu định kỳ. Với chiến lược này, Highlands vừa mở rộng mạng lưới nhanh chóng vừa giảm thiểu rủi ro quản lý, thu hút lượng khách ổn định và có lợi nhuận cao.

Câu 19: Ảnh hưởng của môi trường văn hoá đến phương thức nhượng quyền thương mại? Minh họa bằng ví dụ cụ thể?

Văn hoá là 1 tổng thể phức hợp về những giá trị vật chất và tinh thần do con người kiến tạo nên và mang đặc thù riêng của mỗi dân tộc. Văn hoá mang tính nguyên tắc phải tuân theo, phổ biến trong xã hội, riêng biệt, lâu dài, vĩnh viễn và hết sức linh hoạt.

Văn hóa có ảnh hưởng sâu sắc đến quá trình nhượng quyền thương mại, vì mỗi quốc gia hay khu vực có những đặc trưng văn hóa riêng biệt ảnh hưởng đến cách thức hoạt động và phát triển của mô hình nhượng quyền. Dưới đây là một phân tích chi tiết về ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa đối với nhượng quyền thương mại, kèm theo ví dụ cụ thể:

- Ngôn ngữ

+ Ngôn ngữ là yếu tố quan trọng trong việc truyền tải thông điệp của thương hiệu.

+ Việc sử dụng ngôn ngữ phù hợp với thị trường địa phương sẽ giúp nhượng quyền thương hiệu trở nên hiệu quả hơn.

+ Các thông điệp marketing, tên gọi thương hiệu, hoặc khẩu hiệu phải được dịch hoặc điều chỉnh sao cho phù hợp với ngữ cảnh văn hóa và ngôn ngữ của quốc gia đó.

+ **Ví dụ:** McDonald's khi mở rộng tại Trung Quốc đã điều chỉnh khẩu hiệu quảng cáo của mình thành "I'm Lovin' It" với việc thay đổi cách thức truyền tải sao cho dễ hiểu và gần gũi hơn với người tiêu dùng Trung Quốc.

- Phong tục tập quán

+ Phong tục và thói quen của người dân địa phương có thể ảnh hưởng đến lựa chọn sản phẩm và dịch vụ.

+ Ví dụ, một số món ăn hoặc dịch vụ có thể không phù hợp với văn hóa hoặc thói quen tiêu dùng ở một quốc gia nhất định.

+ **Ví dụ:** Starbucks khi thâm nhập vào Trung Quốc đã phải điều chỉnh thực đơn để phù hợp với khẩu vị địa phương, như việc thêm các loại trà đặc trưng và giảm các món cà phê có vị quá mạnh.

- Tôn giáo

+ Tôn giáo có thể ảnh hưởng đến các yếu tố như lựa chọn thực phẩm, ngày nghỉ lễ, và thậm chí cách thức hoạt động kinh doanh.

+ Những sản phẩm hoặc dịch vụ có thể bị hạn chế hoặc cần điều chỉnh để phù hợp với các quy định tôn giáo.

+ **Ví dụ:** KFC tại Ấn Độ đã phải thay đổi thực đơn của mình, không bán gà rán do phần lớn người tiêu dùng Ấn Độ theo đạo Hindu không ăn thịt bò hoặc gà. Thay vào đó, KFC đã phát triển các món ăn từ rau củ và gà cho thị trường này.

- Giá trị đạo đức

+ Các giá trị đạo đức của từng quốc gia có thể ảnh hưởng đến việc áp dụng các chiến lược nhượng quyền.

+ Ví dụ, trong một số nền văn hóa, các yếu tố như bảo vệ quyền lợi người lao động, môi trường, hoặc quy định về sản phẩm có thể có tác động lớn.

+ **Ví dụ:** IKEA, khi mở cửa hàng tại các quốc gia phương Đông, đã thực hiện các chiến lược phát triển bền vững và cải thiện điều kiện lao động của các nhà cung cấp trong khu vực, phù hợp với các yêu cầu đạo đức về trách nhiệm xã hội.

- **Thẩm mỹ**

+ Các yếu tố thẩm mỹ, như thiết kế cửa hàng, màu sắc, hay phong cách trang trí, có thể ảnh hưởng đến cách người tiêu dùng cảm nhận về thương hiệu.

+ Mỗi quốc gia có sở thích thẩm mỹ khác nhau, vì vậy việc điều chỉnh thiết kế cửa hàng hoặc hình ảnh thương hiệu sẽ giúp thu hút khách hàng hơn.

+ **Ví dụ:** McDonald's khi mở rộng tại Nhật Bản đã điều chỉnh thiết kế cửa hàng để phù hợp với sở thích thẩm mỹ của người dân nơi đây, với những yếu tố nhẹ nhàng, tinh tế và không gian nhỏ gọn hơn so với các cửa hàng ở phương Tây.

- **Giáo dục**

+ Mức độ giáo dục và sự hiểu biết về các sản phẩm, dịch vụ cũng có thể ảnh hưởng đến chiến lược nhượng quyền.

+ Việc truyền đạt thông tin rõ ràng về sản phẩm và cách sử dụng là điều cần thiết, đặc biệt là ở những nơi mà người tiêu dùng có thể chưa quen với các sản phẩm của thương hiệu nhượng quyền.

+ **Ví dụ:** Trong các quốc gia phát triển như Mỹ hay Nhật Bản, các sản phẩm công nghệ của Apple có thể dễ dàng thu hút người tiêu dùng vì mức độ giáo dục cao và sự thông thạo công nghệ. Tuy nhiên, tại các quốc gia đang phát triển, Apple cần tập trung vào việc giáo dục người tiêu dùng thông qua các chiến dịch marketing để giúp họ hiểu về các tính năng của sản phẩm.

Câu 20: Phương thức thâm nhập thị trường qua hợp đồng mua bán giấy phép? (hợp đồng cấp phép KD)

- **Khái niệm:** Hợp đồng mua bán giấy phép là hình thức kinh doanh theo đó một doanh nghiệp thỏa thuận để trao cho bên được cấp phép quyền được sử dụng các tài sản trí tuệ như bằng sáng chế, thiết kế công nghệ, bí quyết kinh doanh hay những tài sản vô hình như thương hiệu, nhãn mác sản phẩm của mình trong một khoảng thời gian xác định và trên một phạm vi địa lý cụ thể. Đổi lại, bên mua giấy phép phải thanh toán tiền bản quyền cho bên bán giấy phép

- **Phân loại:**

+ **Hợp đồng sử dụng giấy phép độc quyền:** Bảo đảm bên mua giấy phép là đơn vị duy nhất được sử dụng các tài sản trí tuệ hay tài sản vô hình trong việc sản xuất và kinh doanh các sản phẩm hoặc dịch vụ trong khoảng thời gian nhất định trên một khu vực địa lý xác định.

+ Hợp đồng sử dụng giấy phép thông thường

- Là dạng hợp đồng mà bên bán giấy phép cho phép bên mua được sử dụng các tài sản trí tuệ hay tài sản vô hình khác trong việc sản xuất và kinh doanh các sản phẩm hoặc dịch vụ trên một khu vực địa lý xác định và trong khoảng thời gian nhất định.
- Bên bán giấy phép có thể trao cho 1 số công ty khác quyền sử dụng tương tự trên cùng 1 địa lý đó.

+ Hợp đồng sử dụng giấy phép chéo

- Hình thành khi các công ty muốn trao đổi tài sản vô hình với nhau.
- Các bên đối tác của nhau có thể được phép sử dụng công nghệ mà bên kia đang độc quyền sở hữu cho việc nghiên cứu hoặc sản xuất các sản phẩm của mình => tiết kiệm chi phí và thời gian cho việc phân tích các sản phẩm mới.

- Ưu điểm:

+ Doanh nghiệp không phải đầu tư một lượng vốn và nguồn lực lớn để đầu tư các tài sản cùng máy móc thiết bị phục vụ sản xuất ở thị trường nước ngoài nên bên cấp phép kinh doanh có thể tiết kiệm được thời gian, qua đó nhanh chóng tiếp cận và thâm nhập thị trường quốc tế.

+ DN có thể tận dụng CSHT, nguồn lực của bên cấp phép tại nước sở tại => nhanh chóng gia nhập thị trường

+ Doanh nghiệp đối mặt với ít rủi ro hơn khi kinh doanh ở thị trường nước ngoài. Bởi khi thực hiện hợp đồng cấp phép, doanh nghiệp sẽ nhận được 1 khoản tiền xác định đó là khoản phí mà doanh nghiệp đối tác phải chi trả để được quyền sử dụng giấy phép.

+ Giúp doanh nghiệp tiến vào một số thị trường vốn bị hạn chế bởi các rào cản thương mại hoặc rào cản đầu tư.

+ Hạn chế được tình trạng bị gian thương lén sao chép và giả mạo kiểu dáng thiết kế hoặc nhãn hiệu sản phẩm của mình ở thị trường nước ngoài

- Nhược điểm:

+ Bên cấp phép có thể mất đi sự kiểm soát đối với các sở hữu trí tuệ hay các tài sản vô hình mà mình nắm giữ

+ Có thể tạo ra những đối thủ cạnh tranh trong tương lai. Các hợp đồng cấp phép thường có hiệu lực trong một khoảng thời gian xác định, thậm chí kéo dài nhiều năm. Trong khoảng thời gian đó, bên nhận giấy phép tranh thủ tận dụng quyền được sử dụng giấy phép đó vừa kinh doanh sản phẩm được cấp phép, vừa tranh thủ nghiên cứu để cải tiến và phân tích các sản phẩm được cấp phép này để tạo ra các sản phẩm riêng có lợi thế cạnh tranh cao hơn. Khi hợp đồng kết thúc, bên nhận quyền trước đó sẽ trở thành đối thủ cạnh tranh trực tiếp của doanh nghiệp trên thị trường.

- Ví dụ: Hợp đồng của công ty **Walt Disney** và các công viên giải trí quốc tế. Khi mở rộng sang thị trường Nhật Bản, Disney không trực tiếp sở hữu và vận hành công viên Tokyo Disneyland mà ký hợp đồng cấp phép với **Oriental Land Company (OLC)**, một công ty Nhật Bản. Theo thỏa thuận, Disney cho phép OLC sử dụng thương hiệu, nhân vật, và thiết kế công viên theo mô hình chuẩn của Disney. Đổi lại, OLC trả phí cấp phép và chia sẻ một phần doanh thu từ hoạt động kinh doanh của công viên. Trong khi đó, Disney vẫn cung cấp hỗ trợ về quản lý, đào tạo, và các yếu tố sáng tạo để đảm bảo công viên đáp ứng tiêu chuẩn toàn cầu. Cách làm này giúp Disney giảm rủi ro tài chính và tận dụng sự am hiểu thị trường địa phương của OLC, trong khi vẫn duy trì sức mạnh thương hiệu tại một thị trường nước ngoài.

Câu 21. Các hình thức đầu tư trực tiếp nước ngoài? Lấy ví dụ cụ thể để minh họa cho mỗi hình thức đó?

Khái niệm: Đầu tư trực tiếp nước ngoài là hoạt động đầu tư dài hạn của các nhà đầu tư nước ngoài là cá nhân hay doanh nghiệp, tổ chức có tư cách pháp nhân vào một quốc gia khác thông qua việc thiết lập nhà xưởng sản xuất, cơ sở kinh doanh.

Mục đích: thu được các lợi ích lâu dài và nắm quyền kiểm soát cũng như quản lý hoạt động của các cơ sở sản xuất kinh doanh này.

Ba hình thức: Công ty con sở hữu toàn phần, doanh nghiệp liên doanh và liên minh chiến lược.

- Công ty con sở hữu toàn phần:

Là hình thức mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh, theo đó doanh nghiệp trong nước sẽ thiết lập với một công ty con ở thị trường nước ngoài, do doanh nghiệp sở hữu toàn bộ vốn và tài sản như trực tiếp điều hành các hoạt động sản xuất và kinh doanh liên quan.

Để thành lập CTCSTP ở thị trường nước ngoài như vậy DN có thể thực hiện đầu tư qua 1 trong 2 phương thức: Đầu tư mới hoàn toàn hoặc mua bán và sáp nhập doanh nghiệp.

+ Đầu tư mới hoàn toàn:

- DN tự mình xây dựng nhà xưởng, văn phòng, mua sắm trang thiết bị để sản xuất kinh doanh, tuyển dụng và đào tạo nhân sự cho công ty con.
- Phương thức này giúp DN có được sự chủ động trong chiến lược kinh doanh
- Thường nhận được ưu đãi từ CP các nước
- Đòi hỏi lượng chi phí ban đầu lớn, DN phải am hiểu sâu sắc về thị trường, các tiềm ẩn rủi ro về giấy phép, tiêu chuẩn

+ Mua bán và sáp nhập DN (M&A):

- DN có thể mua lại một công ty đang hoạt động trên thị trường nước sở tại và sáp nhập vào DN của mình để nhanh chóng tiếp quản cơ sở vật chất, thiết bị công nghệ, thương hiệu, cũng như nguồn nhân lực có sẵn.

- M&A hàng ngang: 2 công ty hoạt động trong cùng lĩnh vực sản xuất, tiến hành sáp nhập để tăng quy mô, năng lực cạnh tranh, tăng thị phần trên thị trường quốc tế
- M&A hàng dọc: 2 công ty hoạt động khác lĩnh vực nhưng có *sự liên quan* về công nghệ và thị trường, tiến hành sáp nhập nhằm mở rộng chuỗi giá trị của mình từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh, vị thế
- M&A hỗn hợp: các công ty sáp nhập với nhau trên cơ sở khai thác thị trường với mục tiêu tối thiểu hoá rủi ro và tối đa hoá lợi nhuận khi đầu tư vào thị trường mới.

Ưu điểm:

- Giảm rủi ro mất quyền kiểm soát các bí quyết hay năng lực cốt lõi
- Công ty mẹ có thể liên kết các hoạt động của tất cả các công ty con ở các thị trường khác nhau.
- Rút ngắn thời gian thâm nhập thị trường nước ngoài
- Toàn bộ lợi nhuận thuộc về DN.

Nhược điểm:

- Tốn chi phí, thời gian và các nguồn lực liên quan
- Có thể xảy ra xung đột văn hoá với hình thức mua lại và sáp nhập

Ví dụ: Năm 2006, **Intel Corporation** đầu tư **1 tỷ USD** để xây dựng nhà máy lắp ráp và kiểm định chip tại Khu Công nghệ cao TP. Hồ Chí Minh (Intel Products Vietnam - IPV), công ty con hoàn toàn do Intel sở hữu. Đến năm 2023, tổng vốn đầu tư của Intel tại Việt Nam đã tăng lên hơn **1,5 tỷ USD**, biến nhà máy này trở thành cơ sở sản xuất và kiểm định chip lớn nhất của Intel trên toàn cầu, chiếm hơn **50% sản lượng chip** của công ty.

Nhờ việc sở hữu toàn phần, Intel có toàn quyền kiểm soát công nghệ, quy trình vận hành và đảm bảo tiêu chuẩn chất lượng. Đồng thời, Intel cũng tận dụng được nguồn lao động kỹ thuật cao với chi phí hợp lý tại Việt Nam và mở rộng hoạt động xuất khẩu, với giá trị xuất khẩu đạt hơn **4 tỷ USD/năm**. Đây là minh chứng cho hiệu quả của hình thức công ty con sở hữu toàn phần trong việc tối ưu hóa chiến lược FDI.

- Công ty liên doanh:

Liên doanh là thỏa thuận theo đó một doanh nghiệp trong nước sẽ kết hợp với một hay nhiều đối tác ở nước ngoài cùng đóng góp các nguồn lực cần thiết để thành lập nên một công ty chung nhằm tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh ở thị trường đó.

Đối tác tham gia liên doanh có thể là các DN tư nhân hoặc DN do nhà nước do Chính Phủ các nước sở hữu. Bao gồm:

+ Liên doanh theo chiều ngang:

- Hình thành dựa trên sự hợp tác của hai hay nhiều DN đang hoạt động kinh doanh trong cùng ngành hàng.
- DN có thể sử dụng sản phẩm do công ty liên doanh sản xuất để bán cho nhóm khách hàng của riêng mình.
- Lợi nhuận từ công ty liên doanh sẽ được chia đều cho các bên.

+ Liên doanh theo chiều dọc:

- Sự kết hợp giữa các DN ở các khâu khác nhau trong cùng chuỗi giá trị ngành hàng (giữa DN sản xuất với DN cung ứng hoặc DN phân phối sản phẩm đầu ra)
- Tích hợp các công đoạn khác nhau của chuỗi giá trị để từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, cung cấp sản phẩm và dịch vụ chất lượng tới khách hàng với giá thành hợp lý.

+ Liên doanh theo dự án:

- Các bên tham gia cùng hợp tác xây dựng một công ty liên doanh để cùng thực hiện một dự án sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể.
- Sự tồn tại của công ty liên doanh theo dạng thức này được giới hạn bởi một thời gian hoặc vòng đời của dự án cụ thể.

Ưu điểm:

- + Hưởng lợi từ những kinh nghiệm và tri thức của công ty đối tác
- + Tận dụng các mối quan hệ sẵn có của đối tác
- + Tiết kiệm thời gian và nguồn lực
- + Đáp ứng quy định của chính phủ một số quốc gia yêu cầu.

Nhược điểm:

- + Một trong các bên có thể đối mặt với nguy cơ mất quyền kiểm soát các bí quyết kinh doanh hay công nghệ sản xuất vào tay đối tác. Có thể là đối thủ cạnh tranh trong tương lai
- + Việc điều hành và kiểm soát các hoạt động khó chặt chẽ
- + Có thể phát sinh rủi ro xung đột lợi ích hoặc giành giật quyền kiểm soát giữa các bên

Ví dụ:

- + Nhà Máy Bia Heineken Việt Nam là liên doanh giữa Tổng Công ty Thương Mại Sài Gòn (Satra – 40%) và Heineken Asian Pacific (60%). Đây là một trong những nhà máy bia có

quy mô lớn và hiện đại nhất khu vực Đông Nam Á. Đây là doanh nghiệp quen thuộc đối với người dân Việt Nam thông qua các sản phẩm như bia Tiger, Heineken, Bivina, Bia Việt v.v.

+ Công ty Honda Việt nam được thành lập năm 1996 là sự liên doanh hợp tác của 3 đối tác lớn: Công ty Honda Motor (Nhật Bản-42%), Công ty Asian Honda Motor (Thái Lan-28%), Công ty máy động lực và máy nông nghiệp Việt Nam (30%)

- Liên minh chiến lược:

Là một dạng hợp tác giữa hai hay nhiều công ty trong cùng chuỗi giá trị nhằm mục đích tăng lợi thế cạnh tranh của tất cả các bên dựa trên việc chia sẻ các **nguồn lực và năng lực cốt lõi** của từng bên tham gia.

Chỉ hình thành nên một liên minh giữa các chủ thể có tư cách pháp nhân độc lập tham gia

Sự tồn tại của liên minh chiến lược này có thể theo vòng đời của một dự án cụ thể như cùng nghiên cứu phát triển một công nghệ mới hoặc tồn tại nhiều năm căn cứ theo mục tiêu chung mà các bên hướng tới.

Ưu điểm:

+ Thuận lợi hơn trong việc thâm nhập vào thị trường quốc tế

+ Tận dụng được cơ sở vật chất, tài chính, công nghệ, nhân sự, bí quyết kinh doanh và các mối quan hệ của đối tác

+ Giúp DN chia sẻ chi phí cố định để phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới cũng như chia sẻ rủi ro với đối tác của mình

+ Tạo tính linh hoạt của thoả thuận hợp tác giữa các bên

Nhược điểm:

+ DN đối mặt với nguy cơ mất công nghệ mới, bí quyết kinh doanh hay năng lực cốt lõi vào tay đối tác. Dẫn đến tạo một đối thủ cạnh tranh trực tiếp trong tương lai

+ Có nguy cơ xảy ra xung đột và tranh chấp giữa các bên do mâu thuẫn lợi ích, quan điểm kinh doanh

+ Dẫn đến sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các bên tham gia

Ví dụ: Một ví dụ điển hình về liên minh chiến lược là sự hợp tác giữa Starbucks và PepsiCo trong việc phân phối cà phê đóng chai trên toàn cầu.

+ Starbucks, với danh tiếng về cà phê cao cấp, mong muốn mở rộng thị trường đồ uống đóng chai, trong khi PepsiCo sở hữu mạng lưới phân phối rộng khắp thế giới.

+ Hai công ty đã ký kết một thoả thuận chia sẻ lợi ích mà không cần thành lập công ty mới. Theo đó, Starbucks cung cấp thương hiệu, công thức, và bí quyết sản xuất, còn PepsiCo chịu trách nhiệm sản xuất và phân phối sản phẩm.

+ Kết quả, dòng sản phẩm đồ uống đóng chai như Frappuccino của Starbucks đã nhanh chóng tiếp cận nhiều thị trường mới, đồng thời mang lại lợi nhuận đáng kể cho cả hai bên.

Câu bổ sung: Hợp đồng thuê ngoài và hợp đồng chìa khóa trao tay

1. Hợp đồng thuê ngoài

- Khái niệm: Hợp đồng thuê ngoài hoạt động sản xuất là hình thức kinh doanh mà theo đó một công ty trong nước sẽ tìm kiếm lựa chọn đối tác ở thị trường nước ngoài phù hợp để ký kết hợp đồng thuê đối tác này sản xuất các sản phẩm mang nhãn hiệu của mình và theo đúng quy cách, phẩm chất cũng như mẫu thiết kế mà mình đưa ra.

- Đối với hợp đồng thuê ngoài

+ Hoạt động sản xuất thường có sự tham gia của hai chủ thể chính gồm bên thuê ngoài hoạt động sản xuất (có thể gọi là công ty đặt sản xuất) và nhà sản xuất theo hợp đồng

+ Công ty đặt sản xuất với mong muốn đưa sản phẩm của mình vào một thị trường cụ thể sẽ tiến hành lựa chọn nhà sản xuất phù hợp đang hoạt động ở thị trường đó

+ Nhà sản xuất theo hợp đồng ở thị trường nước ngoài là doanh nghiệp chuyên đầu tư xây dựng nhà xưởng, máy móc trang thiết bị, và thuê nhân lực để sản xuất một số mặt sản phẩm nhất định

- Ưu điểm:

+ Tiết kiệm chi phí, tiết kiệm vốn cũng như nguồn lực khác (DN không phải đầu tư vào những chi phí cố định như máy móc, thiết bị, nhà xưởng; tiết kiệm chi phí liên quan nguồn lực)

+ Doanh nghiệp có quy mô nhỏ, tận dụng được công nghệ của đối tác

+ Phát triển năng lực cốt lõi và giá trị DN, DN có thời gian và nguồn lực để đầu tư vào khía cạnh khác

+ Tính linh hoạt cao (DN có thể thay đổi đối tác nếu sản phẩm không vừa ý, hoặc rút lui khỏi thị trường)

- Hạn chế:

+ Không hoàn toàn làm chủ được hoạt động sản xuất (nếu NSX không tuân thủ quy trình, không kiểm tra chất lượng sản phẩm => ảnh hưởng nghiêm trọng nguồn cung)

+ Rủi ro lộ bí mật công nghệ, mất quyền kiểm soát đối với các tài sản trí tuệ và đối thủ cạnh tranh gia tăng

+ Phụ thuộc vào đối tác sản xuất trong khía cạnh điều chỉnh cho phù hợp thị trường

2. Hợp đồng chìa khóa trao tay

- Khái niệm: Hợp đồng chìa khóa trao tay là một thỏa thuận theo đó một doanh nghiệp sẽ đảm nhận thực hiện toàn bộ các phân công việc của một dự án từ khâu khảo sát, lập dự án, thiết kế, xây dựng, đào tạo nhân lực điều hành, và vận hành thử nghiệm để rồi sau khi hoàn thành toàn

bộ các công việc đó, toàn bộ sản phẩm của dự án được chuyển giao cho bên đặt hàng đưa vào sử dụng và khai thác.

- Quy mô và giá trị hợp đồng thường rất lớn, và thường áp dụng để chuyển giao những công nghệ đặc biệt hoặc các thiết kế phức tạp cho khách hàng.

=> Không phải doanh nghiệp nào cũng có đủ năng lực và điều kiện để thực hiện các dạng hợp đồng theo kiểu này, đặc biệt là trong các dự án lớn xây dựng cơ sở hạ tầng với khách hàng là chính phủ các nước. Phần lớn thị phần đang thuộc về một số doanh nghiệp lớn trên thế giới

- Đây còn được coi là phương thức giúp các nước phát triển hơn xuất khẩu công nghệ hay dây chuyền sản xuất phức tạp sang các nước đang và kém phát triển.

- Dự án chìa khóa trao tay hiện được áp dụng nhiều trong các dự án liên quan đến xây dựng công trình giao thông công cộng, nhà máy điện, cảng biển, sân bay, nhà máy lọc hóa dầu do chính phủ các nước đang phát triển làm chủ đầu tư.

- Ưu điểm:

+ Cách thức hiệu quả để doanh nghiệp có thể vượt qua các rào cản thương mại của chính phủ nước bản địa

+ Doanh nghiệp nhận thầu sẽ có những quyền tự chủ khi thực hiện hợp đồng

- Hạn chế:

+ Yêu cầu khắt khe về bản thân doanh nghiệp

+ Có khả năng xảy ra tình huống tự tạo ra một đối thủ cạnh tranh trong tương lai

CHƯƠNG 5

Câu 22: Nội dung quản trị chuỗi cung ứng? Vai trò của quản trị chuỗi cung ứng? Lấy ví dụ về 1 chuỗi cung ứng

1. Khái niệm

- Chuỗi cung ứng: là tập hợp tất cả các hoạt động và quá trình liên quan đến vòng đời một sản phẩm từ lúc ra đời đến khi kết thúc. Chuỗi cung ứng bao gồm tất cả các doanh nghiệp tham gia, một cách trực tiếp hay gián tiếp, trong việc đáp ứng nhu cầu khách hàng.

- Quản trị chuỗi cung ứng: là tập hợp những phương thức sử dụng cách tích hợp và hiệu quả giữa nhà cung cấp, người sản xuất, hệ thống kho bãi và các cửa hàng nhằm phân phối hàng hóa được sản xuất đến đúng địa điểm, đúng lúc với đúng yêu cầu về chất lượng, với mục đích giảm thiểu chi phí toàn hệ thống trong khi vẫn thoả mãn những yêu cầu về mức độ phục vụ.

2. Nội dung quản trị chuỗi cung ứng

a) Hoạch định chuỗi cung ứng

- Bao gồm việc phân tích và dự báo nhu cầu từ đó xây dựng mục tiêu và năng lực để hình thành, thực hiện và triển khai chuỗi cung ứng nhằm đạt hiệu quả cao nhất.

- Đây là bước phân tích các yếu tố như *các sản phẩm cùng loại, sản phẩm thay thế, các yếu tố thuộc điểm mạnh, điểm yếu* => dự báo sự thay đổi cung cầu thị trường => giúp doanh nghiệp duy trì mức độ dịch vụ khách hàng và tối ưu hóa lượng hàng tồn kho.

b) Tổ chức hoạt động mua hàng

- Bao gồm các hoạt động cần thiết để *sở hữu các yếu tố đầu vào* cho quá trình sản xuất kinh doanh và các tác nghiệp khác của doanh nghiệp

- Tổ chức hoạt động mua hàng là khâu rất quan trọng trong toàn bộ hoạt động quản trị chuỗi cung ứng, những sai sót trong việc mua hàng có thể *gây ra tổn thất* không chỉ về *lợi nhuận* mà còn ảnh hưởng đến *uy tín* của doanh nghiệp

- Trong hoạt động tổ chức mua hàng doanh nghiệp cũng cần lưu ý khâu quản lý quan hệ với nhà cung cấp. Doanh nghiệp có thể có nhiều kiểu quan hệ khác nhau với các nhà cung cấp khác nhau.

+ Với những nhà cung cấp nhỏ hoặc cung cấp truyền thống, doanh nghiệp có thể quan hệ giữ khoảng cách.

+ Còn với những đối tác chiến lược mang lại những lợi ích lâu dài bền vững doanh nghiệp cần đầu tư xây dựng mối quan hệ gắn bó.

c) Tổ chức quy trình sản xuất

- Tổ chức sản xuất thường được phân tích ở công ty trung tâm, nơi mà nguyên liệu và thành phần được tập trung từ các nguồn để tạo thành sản phẩm cuối cùng theo kế hoạch.

- Phương pháp tối ưu để đảm bảo tính hiệu quả của chuỗi cung ứng là **sản xuất dựa theo đơn đặt hàng** (MTO) nhằm đảm bảo rằng khách hàng sẽ luôn có chính xác những gì mình muốn khi tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp.

- Cần lưu ý hợp tác chặt chẽ với các bên cung ứng để đảm bảo lượng dự trữ không quá ít

d) Giao hàng và phân phối

- Giao hàng là các hoạt động gắn liền với việc nhận đơn hàng và giao sản phẩm đến khách hàng.

- Việc giao hàng phải đảm bảo kịp thời, nhanh chóng, chính xác về số lượng và chất lượng và đúng lúc đúng địa điểm.

- Hoạt động giao hàng bao gồm:

+ (1) Quản lý đơn hàng;

+ (2) Lập lịch trình giao hàng;

+ (3) Quản lý kho và trung tâm phân phối.

e) Thu hồi

- Là công đoạn nhằm di chuyển & quản lý hiệu quả dòng sản phẩm, bao bì cùng thông tin liên quan từ điểm tiêu thụ đến điểm xuất xứ để phục hồi giá trị sản phẩm và xử lý rác thải đúng cách.

- Những sản phẩm cần thu hồi bao gồm: Sản phẩm lỗi, sản phẩm cần bảo hành, sản phẩm lỗi mốt; sản phẩm hết hạn sử dụng.

- Tuy nhiên hoạt động thu hồi sản phẩm của doanh nghiệp cũng gặp *nhiều thách thức* do một số nguyên nhân như: + Quy mô sản phẩm thu hồi thường nhỏ và phân tán trong khi chi phí thu hồi lớn và khó quản lý, Khó dự báo và xây dựng kế hoạch thu hồi....

- Sản phẩm thu hồi sẽ được kiểm tra và phân loại, sau khi phân loại sản phẩm thu hồi có thể được:

+ (1) Xử lý rác thải;

+ (2) Sửa chữa để tiêu dùng;

+ (3) Tái sản xuất để tái phân phối ra thị trường sản phẩm tái sử dụng.

f) Quản lý quan hệ khách hàng

- Là quá trình tương tác nhằm *cụ thể hoá những hiểu biết* của doanh nghiệp về khách hàng thành hành động cụ thể để phục vụ nhu cầu khách hàng một cách tốt nhất.

⇒ Duy trì và phát triển sự trung thành của khách hàng với doanh nghiệp => mang lại lợi ích nhiều hơn cho doanh nghiệp và toàn bộ chuỗi cung ứng.

- Để quản lý quan hệ khách hàng đầu tiên cần:

+ (1) Thu thập những thông tin và dữ liệu về khách hàng;

+ (2) DN cần phân tích dữ liệu để phân khúc thành từng nhóm KH;

+ (3) Nhận biết về mức độ tương đồng và khác biệt giữa các nhóm khách hàng;

+ (4) Phát triển chương trình quản lý khách hàng;

+ (5) Triển khai chương trình quản lý khách hàng

3. Vai trò của quản trị chuỗi cung ứng

- Thứ nhất, nâng cao hiệu quả dòng lưu chuyển của các yếu tố nguyên liệu, sản phẩm thông qua việc kết hợp chặt chẽ với các đối tác trong chuỗi.

- Thứ hai, giảm khối lượng hàng tồn kho, chi phí tồn kho và các chi phí không cần thiết khác.

- Thứ ba, quản trị chuỗi cung ứng được thực hiện là để tìm cách giảm lãng phí trong toàn bộ chuỗi cung ứng bằng cách giảm thiểu sự trùng lặp, hài hòa các hoạt động và hệ thống, đồng thời nâng cao chất lượng.

- Thứ tư, có khả năng đáp ứng tốt những biến động của thị trường, đáp ứng mục tiêu về doanh thu, lợi nhuận của doanh nghiệp.

4. Ví dụ: Chuỗi cung ứng của Apple

Apple là một trong những công ty công nghệ hàng đầu thế giới, và chuỗi cung ứng của họ được coi là một trong những chuỗi cung ứng hiệu quả và phức tạp nhất hiện nay. Chuỗi này bao gồm nhiều khâu, từ thiết kế sản phẩm, thu mua linh kiện, sản xuất, logistics, đến phân phối sản phẩm.

- **Thiết kế và phát triển sản phẩm:** Apple tập trung toàn bộ quá trình thiết kế và phát triển sản phẩm tại trụ sở chính ở Cupertino, California. Đội ngũ kỹ sư và nhà thiết kế của Apple tạo ra các sản phẩm mang tính đột phá với sự nhấn mạnh vào tính thẩm mỹ, hiệu suất và trải nghiệm người dùng.

- **Nguồn cung ứng linh kiện:** Apple làm việc với hơn 200 nhà cung cấp trên toàn cầu. Ví dụ:

+ Samsung và LG Display cung cấp màn hình.

+ TSMC (Taiwan Semiconductor Manufacturing Company) sản xuất chip xử lý A-series.

+ Sony cung cấp cảm biến camera.

Apple thực hiện chiến lược mua sắm đa nguồn cho một số linh kiện quan trọng, đảm bảo sự ổn định và linh hoạt trong chuỗi cung ứng.

- Sản xuất

+ Thuê ngoài sản xuất: Apple không sở hữu nhà máy sản xuất mà thuê các đối tác lớn như Foxconn, Pegatron, và Wistron. Foxconn, đặt tại Trung Quốc, là đối tác sản xuất lớn nhất, chịu trách nhiệm lắp ráp các sản phẩm chủ lực như iPhone.

+ Quy mô sản xuất:

- Việc hợp tác với các đối tác sản xuất lớn cho phép Apple sản xuất hàng triệu sản phẩm trong thời gian ngắn.
- Các nhà máy này hoạt động với năng suất cao và tuân thủ nghiêm ngặt tiêu chuẩn của Apple.

- Logistics và vận chuyển

- Apple chỉ vận chuyển linh kiện và sản phẩm hoàn chỉnh khi cần thiết, giúp giảm chi phí lưu kho.
- Apple thường sử dụng vận chuyển đường hàng không để đảm bảo tốc độ, đặc biệt khi ra mắt sản phẩm mới.
- Sử dụng các trung tâm phân phối lớn tại Mỹ, Trung Quốc và châu Âu để rút ngắn thời gian giao hàng.

- Phân phối và bán lẻ

+ Apple Store: Với hơn 500 cửa hàng trên toàn cầu, đây không chỉ là nơi bán hàng mà còn là trung tâm trải nghiệm sản phẩm.

+ Đối tác bán lẻ: Các công ty như Best Buy, FPT Shop, Thế Giới Di Động giúp Apple mở rộng phạm vi phân phối.

+ Thương mại điện tử: Trang web chính thức của Apple và các nền tảng như Amazon hỗ trợ bán hàng trực tuyến.

Câu 23. Nội dung quản trị marketing quốc tế? Vai trò quản trị marketing quốc tế? Lấy ví dụ về hoạt động marketing của một doanh nghiệp nước ngoài thực hiện tại Việt Nam

1. Khái niệm

- Marketing: là xác định và đáp ứng những nhu cầu của con người và xã hội

- Quản trị marketing quốc tế: việc thực hiện các hoạt động đã nhằm lập kế hoạch, định giá, quảng bá và định hướng cho hàng hoá, dịch vụ của công ty và tới khách hàng hoặc người tiêu dùng cuối cùng ở nhiều quốc gia vì mục tiêu lợi nhuận

2. Nội dung quản trị marketing quốc tế

a) Lập kế hoạch marketing quốc tế

- Lập kế hoạch marketing quốc tế là công cụ để điều hành hoạt động marketing của doanh nghiệp ở các thị trường nước ngoài.

- Quy trình lập kế hoạch thường bao gồm các công việc sau:

+ Phân tích kết quả kinh doanh và đánh giá hoạt động marketing quốc tế

- Nhà quản trị marketing cần đánh giá để xác định nhiệm vụ và mục tiêu marketing quốc tế của DN
- Căn cứ mục tiêu từng giao đoạn => lập KH phù hợp

+ Phân tích hoàn cảnh và cơ hội marketing quốc tế

- Nhà quản trị marketing ra soát, phân tích thị trường bên ngoài để phát hiện các cơ hội
- Gồm các bước: phân tích thị trường – khách hàng; phân tích môi trường ngành và phân tích yếu tố môi trường vĩ mô

+ Phân tích SWOT

- Cần được thực hiện cho từng sản phẩm trên thị trường, từ đó xây dựng KH marketing

- Phân tích điểm mạnh, điểm yếu: đánh giá khả năng nguồn lực và tiềm lực DN so với các đối thủ
- Xác định cơ hội, thách thức bằng cách: phân tích thị trường, khách hàng, môi trường ngành và môi trường marketing
- Giúp DN xác định lợi thế cạnh tranh => từ đó chọn chiến lược marketing phù hợp

+ Phân đoạn thị trường, phân tích đánh giá để lựa chọn thị trường mục tiêu

- Nhu cầu thị trường đa dạng => DN căn cứ vào hoạt động phân tích SWOT => lựa chọn nhóm khách hàng, đoạn thị trường tiềm năng để tham gia
- DN cần phân đoạn thị trường
- Trên cơ sở đó => lựa chọn thị trường mục tiêu, đảm bảo đủ lớn để khai thác, khả năng sinh lời cao và mức độ cạnh tranh thấp

+ Lựa chọn chiến lược marketing

- Sau khi chọn thị trường mục tiêu => chọn chiến lược marketing
- Bao gồm các công việc:
 - / Xác định mục tiêu chiến lược marketing: các mục tiêu cần phân loại và đo lường được hiệu quả thực hiện
 - / Lựa chọn định hướng chiến lược marketing: xác định trọng tâm chiến lược và lựa chọn chiến lược (kiểu chiến lược theo các giai đoạn chu kỳ, theo vị thế DN, theo quan hệ đối tác)

+ Xác định nội dung marketing mix

- Là tập hợp các biện pháp, công cụ marketing mà DN có thể sử dụng
- Để đạt mục tiêu => DN cần đồng bộ các công cụ và chính sách.
- Các công cụ và c/s được điều chỉnh để thích ứng với những sự thay đổi
- Bao gồm các chiến lược: chiến lược sản phẩm, giá, phân phối, truyền thông marketing tích hợp

b) Tổ chức thực hiện kế hoạch và chiến lược marketing quốc tế

- Để tổ chức thực hiện các chiến lược và kế hoạch marketing hiệu quả đòi hỏi doanh nghiệp phải thực hiện 2 nội dung quan trọng:

+ Xây dựng cấu trúc tổ chức bộ phận quản trị marketing với chức năng nhiệm vụ và cơ chế phối hợp công việc rõ ràng, hiệu quả.

- Bộ máy quản trị được thiết kế sao cho tất cả mọi người ở các cấp đều phải phối hợp đồng bộ
- Các mô hình tổ chức bộ phận quản trị marketing: theo chức năng; khu vực địa lý; sản phẩm và thương hiệu; kết hợp sản phẩm và khu vực địa lý.

+ Thực hiện kế hoạch và biện pháp marketing, xây dựng đội ngũ nhân sự marketing cùng với chính sách cơ chế quản lý cán bộ nhân viên marketing đảm bảo hiệu quả làm việc tốt nhất.

- Để thực hiện hoạt động marketing hiệu quả => cần lập KH chi tiết và phân công trách nhiệm cụ thể
- Cần phân bổ nguồn lực tài chính và nhân sự hợp lý

c) Kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh marketing quốc tế

- Kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh marketing quốc tế là khâu quan trọng trong hoạt động quản trị marketing quốc tế.

- Quá trình kiểm tra đánh giá các hoạt động marketing cần lưu ý các nội dung sau:

+ (1) Kiểm tra và đánh giá môi trường marketing vĩ mô và môi trường ngành hay môi trường cạnh tranh;

+ (2) Kiểm tra và đánh giá chiến lược marketing;

+ (3) Kiểm tra và đánh giá tổ chức marketing;

+ (4) Kiểm tra và đánh giá hệ thống marketing;

+ (5) Kiểm tra và đánh giá chức năng marketing;

+ (6) Kiểm tra và đánh giá năng suất marketing.

- Điều chỉnh marketing quốc tế nhằm đảm bảo doanh nghiệp đạt được lượng tiêu thụ hàng hóa, lợi nhuận và các mục tiêu khác đã xác định trong kế hoạch.

- Quy trình điều chỉnh marketing quốc tế gồm:

+ (1) Xác định chỉ tiêu đánh giá;

+ (2) Đo lường kết quả thực hiện theo các chỉ tiêu đã xác định;

+ (3) Xác định các nguyên nhân của các vấn đề phát sinh;

+ (4) Đề xuất giải pháp điều chỉnh.

- Khi kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh các hoạt động marketing quốc tế, nhà quản trị cần lưu ý các chỉ tiêu định tính và các chỉ tiêu định lượng.

+ Chỉ tiêu định tính: đánh giá xu hướng và tính chất của vấn đề

+ Chi tiêu định lượng: đánh giá được mức độ của vấn đề => có những giải pháp phù hợp trong các trường hợp cụ thể.

3. Vai trò

- Thứ nhất, tạo ra sự kết nối giữa các hoạt động sản xuất của doanh nghiệp với thị trường
- Thứ hai, giúp doanh nghiệp nắm bắt các trạng thái khác nhau về nhu cầu và khả năng thanh toán của thị trường để từ đó doanh nghiệp có thể đưa ra các quyết định phù hợp
- Thứ ba, giúp doanh nghiệp xác định rõ thị trường mục tiêu để giúp doanh nghiệp tập trung nỗ lực vào khách hàng ở thị trường mục tiêu đó
- Thứ tư, kết nối các chức năng quản trị khác của doanh nghiệp với mục tiêu thỏa mãn nhu cầu thị trường và đạt lợi nhuận tối đa cho doanh nghiệp

4. Ví dụ: Chiến lược marketing 4P của Shopee tại Việt Nam

- Product (Sản phẩm)

+ Shopee tập trung xây dựng nền tảng TMĐT đa dạng với các đặc điểm nổi bật:

- Sản phẩm đa dạng: Hàng triệu mặt hàng thuộc nhiều danh mục khác nhau như thời trang, điện tử, đồ gia dụng, mỹ phẩm, v.v.
- Giao diện thân thiện, dễ sử dụng trên cả ứng dụng di động và website.
- Chức năng tìm kiếm thông minh và gợi ý cá nhân hóa dựa trên sở thích của người dùng.

+ Dịch vụ đi kèm:

- Hỗ trợ người bán qua các công cụ phân tích và chiến dịch quảng cáo nội bộ.
- Tích hợp ví điện tử ShopeePay để hỗ trợ thanh toán dễ dàng.

- Price (Giá cả)

Shopee áp dụng chiến lược giá linh hoạt và cạnh tranh, phù hợp với đa dạng phân khúc khách hàng:

+ Giá rẻ: Thường xuyên có các chương trình giảm giá, flash sale, và mã giảm giá cho người dùng mới.

+ Chiết khấu cao: Các ưu đãi độc quyền cho người dùng ShopeePay hoặc người mua sắm qua các sự kiện lớn như 9.9, 11.11, 12.12.

+ Miễn phí vận chuyển: Voucher, chính sách giúp giảm chi phí giao hàng, tạo động lực mua sắm.

- Place (Phân phối)

Shopee sử dụng nền tảng trực tuyến làm kênh phân phối chính, với các đặc điểm nổi bật:

+ Nền tảng thương mại điện tử:

- Ứng dụng di động chiếm ưu thế nhờ tính tiện lợi và dễ truy cập.
- Hệ thống lưu trữ và hiển thị hàng hóa tối ưu, giúp khách hàng tìm kiếm dễ dàng.

+ Mạng lưới vận chuyển mạnh mẽ:

- Hợp tác với nhiều đối tác logistics lớn như Giao Hàng Nhanh, Giao Hàng Tiết Kiệm, J&T Express.
- Shopee Express: Dịch vụ giao hàng nhanh của Shopee, tăng khả năng đáp ứng nhu cầu giao hàng trong ngày.

- **Promotion (Xúc tiến thương mại)**

Shopee đầu tư mạnh vào các hoạt động quảng bá để thu hút khách hàng và tăng nhận diện thương hiệu:

+ Chiến dịch tiếp thị lớn:

- Các sự kiện giảm giá theo ngày đặc biệt (9.9, 10.10, 11.11, 12.12).
- Kết hợp với các KOLs, influencers và người nổi tiếng như Sơn Tùng MTP để quảng bá.

+ Chương trình khuyến mãi:

- Flash Sale theo khung giờ cố định, thu hút lượng lớn người dùng truy cập.
- Tích điểm Shopee Coins sau mỗi lần mua hàng để đổi ưu đãi.

+ Hoạt động trên mạng xã hội: tích cực quảng bá qua Facebook, Instagram, và TikTok với nội dung hấp dẫn như minigame và livestream bán hàng.

Câu 24: Khái niệm và vai trò của quản trị nhân lực quốc tế tại doanh nghiệp kinh doanh quốc tế? Những yếu tố ảnh hưởng chính sách nhân sự quốc tế? Ví dụ minh họa?

1. Khái niệm

- Quản trị nguồn nhân lực: là việc thiết kế các *hệ thống chính thức* trong một tổ chức để đảm bảo hiệu quả trong việc sử dụng tài năng của con người nhằm thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

2. Vai trò

- **Quản trị nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp tăng trưởng tốt hơn.** Một nghiên cứu của OECD chỉ ra rằng đầu tư vào vốn nhân lực trong hai thập kỷ qua đã đóng góp 0,5 điểm phần trăm tốc độ tăng trưởng hàng năm của 17 nền kinh tế mới nổi và mỗi một năm học nhiều hơn có thể giúp GDP đầu người tăng từ 4 đến 7% đối với các nước thành viên OECD.

- **Quản trị nguồn nhân lực quốc tế giúp cho các doanh nghiệp có thể xác định và lựa chọn nguồn nhân lực phù hợp.**

- **Quản trị nhân sự là một trong các yếu tố quan trọng hàng đầu, quyết định hiệu quả hoạt động của DN.** Quản trị nguồn nhân lực sẽ giúp DN đánh giá đúng năng lực, điểm mạnh của từng cá thể trong toàn bộ tài nguyên. Chỉ khi nhân viên được đánh giá đúng năng lực, được giao việc đúng chuyên môn và được tạo điều kiện tối đa để hoàn thành công việc, từng cá nhân mới có thể phát huy hết khả năng và làm việc một cách hiệu quả.

3. Những yếu tố ảnh hưởng chính sách nhân sự quốc tế

- **Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài:**

+ Kinh tế: Tình hình kinh tế của các quốc gia nơi doanh nghiệp hoạt động có thể ảnh hưởng đến khả năng tài chính của doanh nghiệp để thực hiện các chính sách nhân sự. Ví dụ, trong thời kỳ kinh tế suy thoái, doanh nghiệp có thể phải cắt giảm chi phí nhân sự.

+ Dân số/lực lượng lao động: Cơ cấu dân số và lực lượng lao động của các quốc gia nơi doanh nghiệp hoạt động có thể ảnh hưởng đến nguồn cung nhân lực và mức lương tối thiểu. Ví dụ, trong các quốc gia có dân số trẻ và lực lượng lao động dồi dào, doanh nghiệp có thể có nhiều lựa chọn hơn trong việc tuyển dụng và thuê nhân viên.

+ Luật pháp/chính trị: Luật pháp và chính trị của các quốc gia nơi doanh nghiệp hoạt động có thể quy định các yêu cầu cụ thể về chính sách nhân sự. Ví dụ, trong một số quốc gia, pháp luật yêu cầu doanh nghiệp phải cung cấp các phúc lợi nhất định cho người lao động.

+ Văn hóa/xã hội: Văn hóa và xã hội của các quốc gia nơi doanh nghiệp hoạt động có thể ảnh hưởng đến các giá trị và kỳ vọng của người lao động. Ví dụ, trong một số quốc gia, người lao động có thể coi trọng sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống hơn là mức lương cao.

+ Mức độ cạnh tranh: Mức độ cạnh tranh trong các ngành nghề và thị trường nơi doanh nghiệp hoạt động có thể ảnh hưởng đến việc doanh nghiệp cần phải có những chính sách nhân sự hấp dẫn để thu hút và giữ chân nhân tài.

+ Tiến bộ khoa học kỹ thuật: Tiến bộ khoa học kỹ thuật có thể thay đổi nhu cầu về kỹ năng và trình độ của người lao động. Ví dụ, sự phát triển của công nghệ thông tin có thể dẫn đến nhu cầu về nhân viên có kỹ năng về công nghệ cao.

+ Khách hàng: Khách hàng của doanh nghiệp có thể có những kỳ vọng nhất định về các chính sách nhân sự của doanh nghiệp. Ví dụ, một doanh nghiệp cung cấp dịch vụ khách hàng có thể cần có các chính sách nhân sự thân thiện với khách hàng.

- **Các yếu tố thuộc môi trường bên trong:**

+ Mục tiêu của doanh nghiệp: mục tiêu tăng trưởng, mở rộng thị trường, hoặc nâng cao năng suất, có thể ảnh hưởng đến các chính sách nhân sự của doanh nghiệp. Ví dụ, một doanh nghiệp có mục tiêu tăng trưởng có thể cần có các chính sách nhân sự khuyến khích nhân viên phát triển và thăng tiến.

+ Chiến lược của doanh nghiệp: Chiến lược của doanh nghiệp, chẳng hạn như chiến lược cạnh tranh, chiến lược phát triển sản phẩm, hoặc chiến lược thâm nhập thị trường có thể ảnh hưởng đến các chính sách nhân sự của doanh nghiệp. Ví dụ, một doanh nghiệp có chiến lược cạnh tranh dựa trên chi phí có thể cần có các chính sách nhân sự tập trung vào việc giảm chi phí lao động.

+ Văn hóa doanh nghiệp: Văn hóa doanh nghiệp của doanh nghiệp thể hiện các giá trị và niềm tin của doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp có thể ảnh hưởng đến các chính sách nhân sự của doanh nghiệp, chẳng hạn như các chính sách về môi trường làm việc, sự hài lòng của nhân viên, hoặc tinh thần đồng đội.

Câu 25: Các chính sách trong quản trị nhân lực quốc tế? Lấy ví dụ một doanh nghiệp kinh doanh quốc tế sử dụng chính sách đó trong quản trị nhân sự.

1. Khái niệm

- Quản trị nguồn nhân lực là việc thiết kế các hệ thống chính thức trong một tổ chức để đảm bảo hiệu quả và hiệu quả sử dụng tài năng của con người nhằm thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

- Quản trị nhân lực quốc tế là một dạng quản trị nguồn nhân lực đặc biệt. Yếu tố “quốc tế” thể hiện sự đa dạng về thành phần quốc gia, nhân lực tham dự và do đó, các chức năng thành phần, các hoạt động của quản trị nguồn nhân lực cũng phức tạp hơn, đa dạng hơn.

2. Các chính sách trong quản trị nhân lực quốc tế (nội dung)

a. Lựa chọn và tuyển dụng

- Trong môi trường KDQT, có 2 vấn đề mà các giám đốc nhân sự phải đối mặt:

+ Tuyển dụng đào tạo và giữ chân các nhà quản trị viên cấp cao

+ Tuyển dụng đào tạo và giữ chân đội ngũ nhân viên phi quản trị

- Xác định các kỹ năng cần thiết để tuyển dụng:

+ Kỹ năng, khả năng hoàn thành công việc: chuyên môn, chức năng, quản trị

+ Kỹ năng, khả năng cần thiết để làm việc ở nước ngoài: sự thích nghi, các kỹ năng liên quan đến địa điểm làm việc, tính cách cá nhân

- Đối với nhân viên phi quản trị: chỉ yêu cầu về chuyên môn và trên thực tế các doanh nghiệp sẽ tiến hành tuyển dụng tại nước sở tại.

- Còn đối với nhà quản trị viên cấp cao: việc lựa chọn tuyển dụng sẽ có nhiều yêu cầu cao. Các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế thường tuyển dụng những quản trị viên có kinh nghiệm thông qua một số kênh khác nhau.

b. Đào tạo và phát triển

- Chương trình đào tạo cho đội ngũ quản trị công tác tại nước ngoài tập trung chủ yếu vào:
 - + Kinh nghiệm và thông tin về văn hóa, phong tục tập quán địa phương
 - + Giá trị lao động và niềm tin
 - + Cách thức để làm việc hiệu quả với người lao động địa phương
- Chương trình đào tạo gồm:
 - + Đào tạo tiêu chuẩn hóa: trang bị kiến thức cơ bản về giao tiếp, phong cách lãnh đạo, kỹ năng kỹ thuật và phân tích.
 - + Đào tạo chuyên biệt: Đáp ứng nhu cầu cụ thể của người tham gia đào tạo, thường liên quan đến văn hóa như phong tục, tập quán, niềm tin, giá trị và thái độ lao động.
- Hiện nay có 5 loại chương trình dùng để cung cấp hiểu biết văn hóa quốc tế, như sau:
 - + Tóm tắt sơ lược về môi trường và các định hướng văn hóa
 - + Khuynh hướng văn hóa
 - + Đào tạo ngoại ngữ
 - + Chương trình cung cấp kinh nghiệm
 - + Tham quan một số quốc gia nhất định

c. Đánh giá hiệu quả công việc

- Đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên được sử dụng cho nhiều mục đích khác nhau:
 - + Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn mẫu và so với các nhân viên khác;
 - + Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc;
 - + Động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ;
 - + Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề đào tạo, trả lương, khen thưởng, chuyển đổi nhân viên, cải tiến cơ cấu tổ chức;
 - + Nâng cao sự hiểu biết về công ty thông qua đàm thoại về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp;
 - + Tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới.
- Để đánh giá năng lực và hiệu quả công việc của nhân viên, các tổ chức có thể sử dụng một cách kết hợp và có lựa chọn những phương pháp sau:
 - + Phương pháp thang đo đồ họa
 - + Phương pháp danh mục kiểm tra

- + Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng
 - + Phương pháp thang đo dựa trên hành vi
 - + Phương pháp so sánh
 - + Phương pháp quản trị bằng mục tiêu
 - + Phương pháp 360 độ
- Quy trình đánh giá năng lực và hiệu quả công việc:
- Bước 1: Xác định các yêu cầu cơ bản cần đánh giá
 - Bước 2: Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp
 - Bước 3: Huấn luyện các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên
 - Bước 4: Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá
 - Bước 5: Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn trong thực hiện công việc
 - Bước 6: Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá
 - Bước 7: Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên

d. Khen thưởng và trả lương

- Những vấn đề cần quan tâm trong quản trị nguồn nhân lực quốc tế: quy định luật pháp và thực tiễn làm tại nước chủ nhà. lạm phát, phúc lợi,... Các công ty có thể lựa chọn các chính sách sau:
- + Dựa trên các chính sách công ty mẹ, gắn tiền lương cơ bản tại nước sở tại với cơ cấu tiền lương của chính quốc.
 - + Dựa trên các chính sách của công ty nước sở tại và chính quốc, và có điều chỉnh các phụ cấp giá sinh hoạt, nhà ở và các phúc lợi khác...
 - + Dựa trên chính sách của khu vực, để thưởng cho các nhà quản trị gia làm việc trong nước thấp hơn so với khi họ làm việc ở nước ngoài.

e. Ví dụ một doanh nghiệp kinh doanh quốc tế sử dụng chính sách trong quản trị nhân sự

Samsung là một tập đoàn đa quốc gia của Hàn Quốc, hoạt động tại hơn 70 quốc gia trên thế giới. Samsung đã xây dựng các chính sách quản trị nhân sự quốc tế nhằm đảm bảo sự thống nhất, công bằng và hiệu quả trong việc quản lý nhân sự tại các chi nhánh của mình trên toàn thế giới.

Một ví dụ nổi bật về chính sách **Đào tạo và phát triển nhân sự** của **Samsung Electronics** là **Chương trình Samsung Electronics Academy**. Đây là một trong những sáng kiến đào tạo quan trọng của Samsung Electronics, giúp nâng cao năng lực kỹ thuật và kiến thức sản phẩm cho đội ngũ nhân viên toàn cầu.

+ Mục tiêu chính của chương trình là phát triển nhân viên hiểu rõ về các sản phẩm công nghệ cao của Samsung, đồng thời trang bị cho họ các kỹ năng và kiến thức cần thiết để cung cấp dịch vụ khách hàng xuất sắc.

+ Chương trình tập trung vào việc đào tạo nhân viên bán hàng và nhân viên hỗ trợ kỹ thuật để họ có thể hiểu rõ về các dòng sản phẩm của Samsung, đặc biệt là các sản phẩm điện thoại thông minh và thiết bị gia đình thông minh, đồng thời cung cấp dịch vụ hỗ trợ khách hàng chất lượng cao.

+ Chương trình đào tạo này đã giúp nhân viên không chỉ có kiến thức sâu về các sản phẩm mà còn hiểu rõ thị trường và nhu cầu khách hàng địa phương.

+ Sau khi hoàn thành khóa đào tạo, các nhân viên này có thể cung cấp dịch vụ hỗ trợ kỹ thuật chính xác và nhanh chóng, đồng thời tư vấn khách hàng cách sử dụng sản phẩm hiệu quả nhất. Điều này không chỉ giúp cải thiện mức độ hài lòng của khách hàng mà còn giúp tăng trưởng doanh số bán hàng.

CHƯƠNG 6

Câu 26: Khái niệm, vai trò của đạo đức kinh doanh

1. Khái niệm

Đạo đức kinh doanh là một tập hợp các **nguyên tắc, giá trị, chuẩn mực** được xã hội thừa nhận và được vận dụng trong mọi hoạt động kinh doanh, làm cơ sở cho việc định hướng, kiểm soát và đánh giá hành vi của con người trong doanh nghiệp

2. Vai trò

- Thứ nhất, góp phần tạo dựng bản sắc, văn hoá của doanh nghiệp

+ Văn hoá doanh nghiệp là hệ thống giá trị, quan niệm, niềm tin, thói quen, chuẩn mực,...được hình thành và được thừa nhận trong quá trình phát triển của doanh nghiệp, được thể hiện thông qua triết lý kinh doanh, tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược kinh doanh, cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp,...

+ Đạo đức kinh doanh là yếu tố nền tảng tạo nên giá trị cốt lõi của doanh nghiệp, tạo nên giá trị đặc trưng của doanh nghiệp, góp phần hình thành và phát triển văn hoá của doanh nghiệp

- Thứ hai, giúp xây dựng niềm tin, thúc đẩy năng lực sáng tạo, tinh thần trách nhiệm và lòng trung thành của nhân viên

+ Người lãnh đạo thực hiện chuẩn mực liêm chính, trung thực, tuân thủ pháp luật, đảm bảo công bằng, minh bạch, không tham ô, tham nhũng,...sẽ giúp nhân viên

- Được đánh giá năng lực khách quan
- Được phân công công việc phù hợp năng lực
- Có niềm tin vào đội ngũ lãnh đạo, sự phát triển của doanh nghiệp

⇒ Nhân viên có động lực cống hiến và sáng tạo trong quá trình làm việc, luôn có ý thức và tinh thần trách nhiệm trong công việc được giao.

+ Khi có niềm tin vào đội ngũ lãnh đạo, nhân viên trở nên tự nguyện và đồng lòng thừa nhận những chuẩn mực đạo đức kinh doanh cần có để góp phần giúp doanh nghiệp thực hiện các mục tiêu, chiến lược đặt ra.

- Thứ ba, giúp mang lại niềm tin và sự hài lòng đối với đối tác, khách hàng

+ Niềm tin và sự hài lòng của đối tác và khách hàng có tác động lan tỏa trong cộng đồng và mang lại nhiều cơ hội cho doanh nghiệp trong việc khẳng định uy tín trên thị trường, ngày càng nhiều người tin tưởng và phát triển mối quan hệ với doanh nghiệp.

+ Các doanh nghiệp luôn mong muốn khẳng định niềm tin và mang lại sự hài lòng cho đối tác, khách hàng để có thể duy trì mối quan hệ lâu dài cũng như để phát triển mối quan hệ với nhiều đối tác, khách hàng trên thị trường.

+ Để tạo dựng niềm tin và mang lại sự hài lòng cho đối tác cũng như khách hàng, doanh nghiệp cần phải hoạt động dựa trên những nguyên tắc và chuẩn mực đạo đức như liêm chính, trung thực trong hoạt động kinh doanh, tuân thủ pháp luật, tôn trọng khách hàng, đảm bảo minh bạch về sản phẩm,...

- Thứ tư, giúp xây dựng niềm tin và sự cam kết, gắn bó của nhà đầu tư

+ DN muốn thu hút nhà đầu tư cần phải chứng tỏ về thế mạnh, kết quả và tiềm năng phát triển của doanh nghiệp, đặc biệt doanh nghiệp cần phải khẳng định niềm tin đối với nhà đầu tư.

+ Khi có niềm tin, nhà đầu tư sẽ khẳng định sự cam kết với doanh nghiệp và gắn bó với quá trình phát triển của doanh nghiệp.

+ Một trong những yếu tố giúp doanh nghiệp khẳng định uy tín, xây dựng niềm tin với nhà đầu tư chính là thực hiện những chuẩn mực của đạo đức kinh doanh.

- Có vai trò quan trọng trong việc xây dựng những giá trị văn hóa đặc trưng của doanh nghiệp, xây dựng uy tín, hình ảnh của doanh nghiệp trong cộng đồng
- Tạo dựng được sự gắn bó giữa các cá nhân trong doanh nghiệp cũng như giữa người lao động với doanh nghiệp.
- Tạo dựng được niềm tin đối với khách hàng

+ Khi doanh nghiệp có một đội ngũ lao động gắn kết, trung thành, có năng lực và tinh thần trách nhiệm, doanh nghiệp lại có cơ hội tạo ra những giá trị thành công, điều này góp phần tạo nên sức hút đối với nhà đầu tư.

+ Bên cạnh đó, lòng trung thành của khách hàng dựa trên niềm tin đối với doanh nghiệp, đối với sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp cũng là yếu tố góp phần tạo dựng niềm tin và sức hấp dẫn đối với nhà đầu tư.

+ Sự thành công của doanh nghiệp, những giá trị đạt được trong mối quan hệ nội bộ của doanh nghiệp và trong mối quan hệ của doanh nghiệp với cộng đồng là cơ sở để tạo niềm tin và sự gắn kết đối với nhà đầu tư.

- Thứ năm, góp phần tạo lợi thế cạnh tranh và mang lại kết quả kinh doanh tích cực cho doanh nghiệp

+ Thực hiện những chuẩn mực đạo đức kinh doanh giúp doanh nghiệp xây dựng được những giá trị văn hóa doanh nghiệp đặc trưng, khẳng định được niềm tin đối với khách hàng, cộng đồng, cũng như giúp doanh nghiệp thu hút được người lao động giỏi và có lòng trung thành

+ Văn hoá doanh nghiệp, niềm tin và lòng trung thành của khách hàng, của người lao động, của cộng đồng,... là những yếu tố góp phần tạo nên lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp thực hiện thành công các mục tiêu, mang lại những kết quả tích cực

- Thứ sáu, góp phần xây dựng một xã hội văn minh, phát triển và có uy tín trong mỗi quan hệ quốc tế

+ Đạo đức kinh doanh có vai trò quan trọng trong việc định hướng, kiểm soát, đánh giá hành vi của mỗi cá nhân trong mọi hoạt động của doanh nghiệp

+ Đạo đức kinh doanh góp hình thành nhận thức, thói quen của mỗi con người trong công việc, cũng như góp phần xây dựng văn hóa của doanh nghiệp, xây dựng niềm tin trong mối quan hệ nội bộ doanh nghiệp và niềm tin của đối tác, khách hàng, cộng đồng đối với doanh nghiệp.

⇒ Từ đó, những nguyên tắc và chuẩn mực đạo đức kinh doanh của doanh nghiệp cũng góp phần quan trọng đối với sự thành công của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có thể phát triển bền vững.

=> Mỗi doanh nghiệp phát triển đóng góp vào sự phát triển chung của nền kinh tế.

+ Ngoài ra, khi mỗi con người làm việc trong một môi trường được điều chỉnh bởi những nguyên tắc và chuẩn mực đạo đức trong kinh doanh sẽ trở nên có ý thức hơn, trách nhiệm hơn trong mỗi việc làm của mình với doanh nghiệp, với cộng đồng. Mỗi cá nhân được rèn luyện và hoàn thiện những phẩm chất quý báu, điều này góp phần hình thành một xã hội văn minh với những giá trị đạo đức tốt đẹp

Câu 27: Chuẩn mực “tính trung thực” trong đạo đức kinh doanh? Ví dụ minh họa?

***Khái niệm:** Đạo đức kinh doanh là một tập hợp các nguyên tắc, giá trị, chuẩn mực được xã hội thừa nhận và được vận dụng trong mọi hoạt động của quá trình kinh doanh, làm cơ sở cho việc định hướng, kiểm soát và đánh giá hành vi của con người trong doanh nghiệp.

***Chuẩn mực “tính trung thực” trong đạo đức kinh doanh**

- Trung thực là một phẩm chất của con người, thể hiện thái độ tôn trọng sự thật, tôn trọng chân lý và lẽ phải, dám nói thẳng nói thật, dám đấu tranh cho sự thật. Trung thực là cơ sở để xây dựng và khẳng định niềm tin đối với mọi người.

- Trong hoạt động kinh doanh, *khẳng định chữ tín với đối tác, với khách hàng là một trong những mục tiêu có ý nghĩa quan trọng* của DN, giúp DN có thể phát triển thành công.

- Để tạo dựng niềm tin và uy tín với đối tác, khách hàng, DN cần đảm bảo tính trung thực trong mọi hoạt động của mình.

+ Tính trung thực trước hết cần được khẳng định thông qua các hoạt động trong mối quan hệ nội bộ của doanh nghiệp

- Giữa lãnh đạo với nhân viên, giữa các bộ phận trong doanh nghiệp
- Để tạo nên một hệ thống niềm tin vững chắc trong nội bộ doanh nghiệp
- Là nền tảng trong việc xây dựng và thực hiện các chiến lược, các hoạt động cụ thể của doanh nghiệp.

+ Tính trung thực được khẳng định trong mối quan hệ với đối tác, nhà cung cấp, khách hàng

- Thông qua các hoạt động giao dịch, đàm phán ký kết hợp đồng
- Thông qua các hoạt động cung cấp thông tin về sản phẩm hay các hoạt động của doanh nghiệp,...

=> Do vậy, đảm bảo tính trung thực trong hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp có thể tạo dựng **niềm tin, uy tín, mức độ tin cậy** với đối tác, khách hàng.

=> Đó cũng là một trong những nguyên tắc và chuẩn mực đạo đức kinh doanh khẳng định **giá trị, vị thế** của doanh nghiệp trên thị trường.

***Ví dụ minh họa**

Vinamilk thể hiện tính trung thực *trong cung cấp sản phẩm sữa thông qua cam kết minh bạch từ nguồn gốc nguyên liệu đến quy trình sản xuất.*

+ Các sản phẩm sữa tươi của Vinamilk được lấy từ các trang trại đạt chuẩn Global G.A.P, đảm bảo không sử dụng chất bảo quản,

+ Công khai thông tin rõ ràng trên bao bì về thành phần, giá trị dinh dưỡng, cũng như hạn sử dụng.

+ Ngoài ra, công nghệ QR Code được tích hợp trên bao bì, cho phép người tiêu dùng truy xuất nguồn gốc và quy trình sản xuất của từng sản phẩm.

+ Với dòng sản phẩm như "Sữa tươi Vinamilk 100%", công ty cam kết hoàn toàn từ sữa tươi nguyên chất, không pha trộn sữa bột, thể hiện sự trung thực và uy tín.

+ Đặc biệt, Vinamilk luôn xử lý minh bạch các khiếu nại từ khách hàng, công khai kết quả điều tra nếu có lỗi sản phẩm, và bồi thường thỏa đáng, tạo niềm tin và sự hài lòng cho người tiêu dùng.

Câu 28: Chuẩn mực “tôn trọng con người” trong đạo đức kinh doanh? Ví dụ minh họa

****Khái niệm*** “đạo đức kinh doanh: là một hình thức của đạo đức ứng dụng, là sự vận dụng những chuẩn mực đạo đức, quy tắc nghề nghiệp trong mối quan hệ kinh doanh nhằm mang lại những lợi ích cho doanh nghiệp, cộng đồng, xã hội.

****Chuẩn mực “tôn trọng con người”*** trong đạo đức kinh doanh

- Đây là một trong những nguyên tắc, chuẩn mực cần thiết để điều chỉnh mqh nội bộ trong doanh nghiệp cũng như mqh giữa doanh nghiệp với khách hàng, bạn hàng, nhà cung cấp.

- Đối với mối quan hệ với người lao động, cổ đông, doanh nghiệp

+ Đảm bảo sự tôn trọng đối với những giá trị đóng góp bằng tài sản, trí tuệ, sức lao động

+ Đảm bảo đãi ngộ công bằng sao cho phù hợp, xứng đáng với sự đóng góp của họ.

+ Ngoài ra, doanh nghiệp cần đảm bảo chế độ đãi ngộ, đối xử công bằng, bình đẳng với người lao động, với cổ đông ở các nền văn hóa khác nhau, ở mọi độ tuổi và giới tính

+ Đảm bảo tôn trọng những thông tin và giá trị cá nhân

+ Đảm bảo tôn trọng giá trị sức khỏe của người lao động thông qua việc đảm bảo môi trường làm việc an toàn cho người lao động.

⇒ Với việc thực hiện chuẩn mực tôn trọng và đảm bảo công bằng, bình đẳng cho người lao động và cổ đông của doanh nghiệp => giúp họ có thể gắn bó lâu dài với doanh nghiệp và có động lực để kiến tạo giá trị cho doanh nghiệp.

- Đối với mối quan hệ với bạn hàng, nhà cung cấp, khách hàng,

+ Thực hiện chuẩn mực tôn trọng và đảm bảo công bằng nghĩa là doanh nghiệp luôn đề cao sự tôn trọng đối với lợi ích, quyền lợi hợp pháp của nhà cung cấp cũng như của khách hàng ở bất kỳ nơi nào, từ bất kỳ nền văn hóa nào, không phân biệt tôn giáo, giới tính, trình độ học vấn, mức thu nhập,...

⇒ Tôn trọng và đảm bảo công bằng, bình đẳng đối với khách hàng là cách để doanh nghiệp duy trì mối quan hệ bền vững với khách hàng cũng như phát triển mối quan hệ lâu dài với khách hàng ở nhiều thị trường khác nhau,

=> Giúp doanh nghiệp khẳng định được vị thế, hình ảnh của doanh nghiệp trên thị trường.

=> Vì vậy, tôn trọng và đảm bảo công bằng, bình đẳng đối với người lao động, đối với cổ đông, khách hàng, đối với cổ đông, khách hàng, đối tác cũng là một chuẩn mực quan trọng và cần thiết trong đạo đức kinh doanh của doanh nghiệp.

- Ví dụ: Unilever là một ví dụ điển hình về việc tuân theo chuẩn mực “tôn trọng con người, đảm bảo công bằng, bình đẳng” trong cả quản trị nhân sự và kinh doanh.

+ Công ty cam kết xây dựng môi trường làm việc đa dạng và hòa nhập, không phân biệt giới tính, chủng tộc, hay tôn giáo

+ Đồng thời áp dụng chính sách “Equal Pay” để đảm bảo mức lương công bằng cho mọi nhân viên ở cùng vị trí.

+ Unilever còn chú trọng phát triển nhân tài thông qua các chương trình đào tạo và lộ trình thăng tiến cá nhân.

+ Trong kinh doanh, công ty triển khai các chương trình hỗ trợ phụ nữ và nhóm yếu thế, như dự án “Shakti” giúp phụ nữ tại nông thôn trở thành nhà phân phối sản phẩm, cải thiện đời sống.

+ Ngoài ra, Unilever còn đảm bảo quyền lợi công bằng cho khách hàng bằng cách cung cấp các sản phẩm phù hợp với mọi đối tượng, từ cao cấp đến giá rẻ.

Câu 29: Chuẩn mực “tôn trọng bí mật thương mại” trong đạo đức kinh doanh? Ví dụ minh họa

***Khái niệm** “đạo đức kinh doanh: là một hình thức của đạo đức ứng dụng, là sự vận dụng những chuẩn mực đạo đức, quy tắc nghề nghiệp trong mối quan hệ kinh doanh nhằm mang lại những lợi ích cho doanh nghiệp, cộng đồng, xã hội.

***Chuẩn mực “tôn trọng bí mật thương mại”** trong đạo đức kinh doanh

- Bên cạnh những thông tin cần chia sẻ một cách công khai, thẳng thắn, kịp thời tới cộng đồng để tăng cơ hội, thuận lợi cho doanh nghiệp trong việc tìm kiếm khách hàng, đối tác, góp phần phát triển hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp,

- Có những thông tin, có những tài sản được coi là **bí mật thương mại** thì cần phải được giữ bí mật để tránh bị đánh cắp và làm ảnh hưởng xấu đến uy tín và hoạt động của doanh nghiệp

- Doanh nghiệp cần giữ bảo mật những thông tin cá nhân của đội ngũ nhân sự cũng như của đối tác, khách hàng của doanh nghiệp

+ Đảm bảo tôn trọng quyền nhân thân của mỗi cá nhân phù hợp quy định của pháp luật,

+ Khẳng định uy tín, đạo đức trong kinh doanh của doanh nghiệp

- Doanh nghiệp cũng cần phải thực hiện bảo mật đối với **bí mật thương mại**

+ Để bảo vệ quyền lợi hợp pháp của doanh nghiệp

+ Đảm bảo quá trình phát triển của doanh nghiệp gắn liền với bí mật thương mại đó

⇒ Doanh nghiệp phải xây dựng thành bộ quy tắc và chuẩn mực đạo đức kinh doanh trong đó có chuẩn mực bảo mật những thông tin bí mật, bao gồm cả bí mật thương mại của doanh nghiệp để khẳng định uy tín của doanh nghiệp trong quá trình phát triển hoạt động kinh doanh.

- Ví dụ: Apple là một ví dụ điển hình về việc tuân thủ chuẩn mực “tôn trọng bí mật thương mại” thông qua các chính sách và biện pháp bảo mật nghiêm ngặt.

+ Công ty áp dụng chính sách phân tách thông tin nội bộ, chỉ cho phép những nhân viên liên quan trực tiếp tiếp cận dữ liệu về các sản phẩm đang phát triển, như iPhone, để tránh rò rỉ thông tin và duy trì lợi thế cạnh tranh.

+ Apple cũng yêu cầu các đối tác và nhà cung cấp ký thỏa thuận không tiết lộ (NDA) nhằm bảo vệ thông tin liên quan đến sản phẩm, công nghệ, hoặc chiến lược kinh doanh.

+ Ngoài ra, công ty thường xuyên thực hiện các biện pháp pháp lý với các trường hợp vi phạm bí mật thương mại, như vụ kiện cựu nhân viên tiết lộ thông tin mật về dự án xe tự lái.

+ Đồng thời, Apple sử dụng công nghệ bảo mật tiên tiến để ngăn chặn truy cập trái phép vào hệ thống dữ liệu nội bộ.

+ Tích hợp những biện pháp bảo mật trong sản phẩm, giúp khách hàng yên tâm với thông tin của mình. VD: Face ID, vân tay...

Câu 30: Khái niệm trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR)? VD minh họa?

- **Khái niệm:** là hành động, là trách nhiệm tự nguyện lâu dài và liên tục của các doanh nghiệp vì sự phát triển bền vững của chính doanh nghiệp đó và của xã hội, thông qua các công việc cụ thể như: tuân thủ luật pháp; đảm bảo chất lượng sản phẩm và dịch vụ; đảm bảo quyền lợi của người lao động, các cổ đông, khách hàng, nhà cung cấp; bảo vệ môi trường và các giá trị đạo đức”

- **Ví dụ minh họa:** Vinamilk với chương trình "Vì một Việt Nam khỏe mạnh"

+ Vinamilk đã thực hiện nhiều sáng kiến để cải thiện sức khỏe và dinh dưỡng cho cộng đồng, đặc biệt là trẻ em. Một trong những chương trình tiêu biểu là "Quỹ sữa vươn cao Việt Nam," cung cấp miễn phí hàng triệu ly sữa cho trẻ em có hoàn cảnh khó khăn trên cả nước, nhằm hỗ trợ sự phát triển thể chất và trí tuệ.

+ Ngoài ra, công ty cũng triển khai các chiến dịch nâng cao nhận thức về dinh dưỡng lành mạnh, khuyến khích thói quen ăn uống khoa học và cân bằng.

+ Để bảo vệ môi trường công ty đã có nhiều hoạt động thực tiễn, chẳng hạn như phối hợp với Tổng cục Môi trường - Bộ Tài nguyên và Môi trường công bố Chương trình “**Quỹ 1 triệu cây xanh cho Việt Nam**”. Vinamilk cam kết dành 3 tỷ đồng là số tiền tối thiểu trích ra trong năm. Vinamilk còn hỗ trợ thêm 300 triệu đồng để trao thưởng cho các cá nhân, tập thể có các ý tưởng trồng cây hiệu quả nhất

=> Những hoạt động này không chỉ thể hiện trách nhiệm xã hội của Vinamilk đối với cộng đồng mà còn giúp củng cố vị thế của công ty như một thương hiệu vì sức khỏe và sự phát triển bền vững.

Câu 31: Nội dung trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp theo cách tiếp cận theo mô hình “kim tự tháp”

Mô hình “kim tự tháp” trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp của A. Carroll thể hiện 4 trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp gồm: Trách nhiệm về kinh tế, trách nhiệm về pháp lý (bắt buộc), trách nhiệm về đạo đức và trách nhiệm từ thiện (tự nguyện)

- Trách nhiệm về kinh tế:

+ Bất kỳ doanh nghiệp nào hoạt động cũng vì mục tiêu hàng đầu là tạo lợi nhuận. Lợi nhuận giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Sự phát triển của doanh nghiệp tiếp tục góp phần thúc đẩy sự phát triển của nền kinh tế và giải quyết vấn đề việc làm...

+ Trách nhiệm cần thiết và trước hết của doanh nghiệp là trách nhiệm với chính hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

- Doanh nghiệp phải thực hiện trách nhiệm kinh doanh có lợi nhuận
- Đảm bảo sự tăng trưởng và phát triển của doanh nghiệp.

+ DN có trách nhiệm kinh tế đối với người lao động, khách hàng và với mọi đối tượng khác có liên quan

+ Ví dụ: Đảm bảo trả lương đúng hạn đối với NLĐ, cung cấp đầy đủ hàng hóa dịch vụ cho khách hàng,...

- Trách nhiệm pháp lý:

+ Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp được điều chỉnh bởi những quy định của pháp luật trong nước và quốc tế.

+ Tuân thủ pháp luật là nghĩa vụ của doanh nghiệp, để đảm bảo quyền lợi chính đáng cho chính doanh nghiệp cũng như đảm bảo lợi ích cho xã hội.

+ Nếu không tuân thủ pháp luật, doanh nghiệp bị xử lý bởi những chế tài theo quy định của pháp luật, điều này sẽ làm ảnh hưởng đến uy tín và hình ảnh của doanh nghiệp, ảnh hưởng đến niềm tin của cộng đồng dành cho doanh nghiệp.

+ Bởi vậy, để phát triển bền vững, doanh nghiệp cần thực hiện trách nhiệm về pháp lý, tức là doanh nghiệp cần đảm bảo tuân thủ các quy định của pháp luật.

+ Ví dụ: Đảm bảo tuân thủ các tiêu chuẩn về an toàn thực phẩm,...

- Trách nhiệm đạo đức:

+ Mọi hoạt động của doanh nghiệp còn được điều chỉnh bởi những quy tắc đạo đức và chuẩn mực của xã hội.

+ Mặc dù không phải là những quy định có giá trị bắt buộc, những quy tắc đạo đức và chuẩn mực xã hội lại là cơ sở để xã hội đánh giá về hành vi, hoạt động của doanh nghiệp.

- Những đánh giá tích cực từ cộng đồng góp phần mang lại vị thế, hình ảnh của doanh nghiệp trên thị trường, từ đó giúp doanh nghiệp có điều kiện thuận lợi hơn để thu hút đầu tư, thu hút khách hàng,...
- Ngược lại, những đánh giá không tích cực về doanh nghiệp sẽ khiến doanh nghiệp bị cộng đồng mất niềm tin, bản thân doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn trong quá trình thực hiện hoạt động kinh doanh của mình.

+ Doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở việc thực hiện trách nhiệm tự nguyện tuân thủ pháp luật, hơn thế nữa, doanh nghiệp cần tự nguyện thực hiện trách nhiệm về đạo đức.

+ Ví dụ: Tăng lương cho nhân viên làm tăng ca, tạo uy tín với các đối tác,...

- **Trách nhiệm từ thiện:**

+ Sự thể hiện trách nhiệm của doanh nghiệp với cộng đồng thông qua những hoạt động tự nguyện nhằm mang lại nhiều lợi ích thiết thực cho cộng đồng, nâng cao chất lượng cuộc sống của cộng đồng.

+ Doanh nghiệp thực hiện trách nhiệm từ thiện như là thực hiện trách nhiệm của một công dân tốt, thực hiện các hoạt động mà cộng đồng mong đợi để có một xã hội phát triển hơn, thịnh vượng hơn.

+ Ví dụ: Trao quà cho trẻ mồ côi, tặng học bổng cho sinh viên,...

***Ví dụ: Vinamilk – công ty sữa hàng đầu Việt Nam**

- Vinamilk thực hiện **trách nhiệm kinh tế**, mục tiêu cơ bản nhất của mọi doanh nghiệp.

+ Năm 2023, Vinamilk đạt doanh thu hàng chục nghìn tỷ đồng, giữ vững vị trí dẫn đầu ngành sữa.

+ Công ty cung cấp các sản phẩm dinh dưỡng đạt tiêu chuẩn chất lượng cao, với chiến lược giá linh hoạt, từ phân khúc bình dân đến cao cấp, đáp ứng nhu cầu đa dạng của người tiêu dùng.

- Vinamilk cũng tuân thủ đầy đủ các quy định pháp luật, thể hiện **trách nhiệm pháp lý**.

+ Công ty là một trong những doanh nghiệp đóng thuế lớn nhất tại Việt Nam và luôn đảm bảo các tiêu chuẩn sản xuất quốc tế, như ISO và HACCP.

+ Ngoài ra, Vinamilk tuân thủ quy định về lao động, chế độ bảo hiểm và lương thưởng, tạo môi trường làm việc minh bạch và công bằng.

- Vinamilk chú trọng đến **trách nhiệm đạo đức**, đảm bảo các hoạt động kinh doanh không chỉ tuân thủ pháp luật mà còn đáp ứng kỳ vọng đạo đức xã hội.

+ Công ty cam kết sử dụng nguyên liệu sạch, minh bạch trong quy trình sản xuất, bảo vệ sức khỏe người tiêu dùng.

+ Đồng thời, Vinamilk xây dựng môi trường làm việc công bằng, thân thiện và ứng dụng công nghệ xanh trong sản xuất để giảm tác động tiêu cực đến môi trường.

- Vinamilk thực hiện **trách nhiệm từ thiện**, đóng góp tích cực cho cộng đồng thông qua các hoạt động từ thiện và bảo vệ môi trường.

+ Điển hình là **Quỹ sữa Vươn Cao Việt Nam**, cung cấp hàng triệu ly sữa miễn phí cho trẻ em khó khăn trên cả nước.

+ Ngoài ra, công ty còn tổ chức các chương trình giáo dục sức khỏe, hỗ trợ dinh dưỡng cho học sinh và thực hiện dự án trồng cây xanh tại nhà máy nhằm giảm khí thải, bảo vệ môi trường.

Câu 32: Nội dung trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp theo cách tiếp cận theo đối tượng tác động của Trách nhiệm Xã hội?

Theo cách tiếp cận mô hình này, doanh nghiệp cần thực hiện trách nhiệm với các đối tượng: Những người lao động, các cổ đông, khách hàng, đối tác, cộng đồng, môi trường

- **Đối với người lao động:** thể hiện ở những cam kết và hành động của doanh nghiệp trong việc:

+ Đảm bảo môi trường làm việc an toàn và bảo vệ sức khỏe NLĐ

+ Đảm bảo mức sống cho NLĐ

+ Tạo điều kiện cho NLĐ phát triển kỹ năng nghề nghiệp, chất lượng lao động và công bằng XH

- **Đối với khách hàng:** thể hiện ở những cam kết và hành động của doanh nghiệp trong việc:

+ Cung cấp sản phẩm, dịch vụ chất lượng và an toàn với khách hàng

+ Cung cấp đầy đủ và trung thực các thông tin liên quan sản phẩm và DV

+ Đảm bảo quyền và lợi ích của khách hàng khi tiêu dùng sản phẩm, dịch vụ của DN

+ Đảm bảo giữ bí mật thông tin khách hàng và không sử dụng thông tin bất hợp pháp

- **Đối với cổ đông:** thể hiện ở những cam kết và hành động của doanh nghiệp trong việc:

+ Đảm bảo quyền và lợi ích của cổ đông

+ Đảm bảo công khai minh bạch thông tin đối với cổ đông

+ Củng cố và duy trì mối quan hệ giữa DN với cổ đông và các nhà đầu tư

- **Đối với đối tác:** là trách nhiệm của DN trong việc:

+ Đảm bảo quyền và lợi ích hợp pháp của nhà cung cấp, các đối tác DN

+ Đảm bảo thực hiện các giao dịch dựa trên các chuẩn mực khách quan, công bằng

+ Duy trì mối quan hệ trên cơ sở tin cậy, trung thực...

- **Đối với cộng đồng:** là sự cam kết và hành động của DN trong việc:

- + Thúc đẩy sự phát triển của cộng đồng
- + Tham gia vào việc phát triển văn hóa, đào tạo các thế hệ tương lai
- + Tăng phúc lợi xã hội, tạo việc làm, nâng cao mức sống
- + Ứng dụng thành tựu KH-CN và nâng cao kỹ năng làm việc...

+ DN thực hiện trách nhiệm XH với cộng đồng là DN đang thực hiện tất cả những hoạt động với tư cách là công dân tốt góp phần thúc đẩy sự phát triển cộng đồng

- **Đối với môi trường:** là việc DN thực hiện các hành động bảo vệ môi trường sống và duy trì hệ sinh thái, không thực hiện những hoạt động gây ô nhiễm MT và biến đổi khí hậu,...

***Ví dụ: Tập đoàn Vingroup**

- Với **người lao động**, Vingroup chú trọng xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, đảm bảo phúc lợi và tổ chức các chương trình đào tạo nâng cao năng lực, giúp nhân viên phát triển toàn diện.

- Đối với **cổ đông**, tập đoàn duy trì mối quan hệ minh bạch thông qua các báo cáo tài chính rõ ràng và chiến lược tăng trưởng dài hạn, đặc biệt trong các lĩnh vực tiềm năng như bất động sản, xe điện VinFast, y tế và giáo dục.

- Đối với **khách hàng**, Vingroup cam kết mang lại sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao, điển hình như các dự án nhà ở Vinhomes, xe điện VinFast thân thiện với môi trường, và hệ thống y tế, giáo dục chuẩn quốc tế từ Vinmec và Vinschool.

- Về phía **đối tác**, tập đoàn xây dựng mối quan hệ công bằng và minh bạch, hợp tác với các nhà cung cấp uy tín trong và ngoài nước, tiêu biểu là các đối tác quốc tế như Google, Nvidia và Qualcomm trong phát triển công nghệ xe điện.

- Vingroup còn đóng góp tích cực cho **cộng đồng** thông qua Quỹ Thiện Tâm, hỗ trợ học bổng, y tế cho người nghèo,

- Cuối cùng, Vingroup thể hiện trách nhiệm với **môi trường** bằng cách phát triển xe điện VinFast để giảm ô nhiễm và thiết kế các khu đô thị Vinhomes xanh, sạch, thân thiện với môi trường. Nhờ sự hài hòa giữa lợi ích kinh tế và trách nhiệm xã hội, Vingroup đã xây dựng được uy tín vững chắc, góp phần vào sự phát triển bền vững của đất nước.

Câu 33: Vai trò của Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với doanh nghiệp kinh doanh quốc tế?

Thực hiện Trách nhiệm XH của doanh nghiệp mang lại nhiều lợi ích thiết thực cho các doanh nghiệp, trong đó có các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế. Dưới đây là 1 số lợi ích cơ bản

- **Thứ nhất, tăng cường niềm tin, lòng trung thành, khả năng sáng tạo và tinh thần trách nhiệm của NLĐ, thu hút được nguồn lực lao động quốc tế có chất lượng.**

- + Doanh nghiệp thực hiện các hoạt động đảm bảo quyền, lợi ích cho người lao động.

=> Giúp cho người lao động có niềm tin và động lực trong quá trình làm việc, sẵn sàng cống hiến với tinh thần trách nhiệm cao, có thể gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

+ Đối với doanh nghiệp KDQT, khi mở rộng phạm vi hoạt động kinh doanh tới nhiều quốc gia trên thế giới, việc thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp với người lao động cũng là cách để doanh nghiệp thu hút và duy trì được nguồn lực lao động có chất lượng ở các quốc gia khác nhau.

- Thứ hai, khẳng định niềm tin, xây dựng được lòng trung thành của khách hàng.

+ DN thực hiện trách nhiệm của mình đối với khách hàng, thực hiện các quy định pháp lý, các hoạt động cụ thể nhằm đảm bảo quyền và lợi ích của khách hàng khi sử dụng các sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp.

+ Khi doanh nghiệp tôn trọng và mang lại những lợi ích tốt đẹp, khách hàng luôn tin tưởng vào dịch vụ của doanh nghiệp.

+ Điều này giúp duy trì sự gắn bó lâu dài giữa khách hàng với doanh nghiệp

- Thứ ba, xây dựng và phát triển được mối quan hệ với các đối tác, nhà cung cấp

+ Khi DN thực hiện tốt trách nhiệm XH => các đối tác, nhà cung cấp có niềm tin vào chiến lược phát triển bền vững của DN.

+ Khi tạo được niềm tin với các đối tác và nhà cung cấp => DN cũng có những điều kiện thuận lợi cho quá trình xây dựng và phát triển mối quan hệ hợp tác giữa các bên.

- Thứ tư, tăng cường thu hút đầu tư trực tiếp và gián tiếp.

+ 1 trong những biện pháp giúp doanh nghiệp thu hút được vốn đầu tư chính là doanh nghiệp cần tạo dựng niềm tin, uy tín đối với nhà đầu tư.

+ Khi nhà đầu tư tin tưởng vào chiến lược phát triển của DN => DN sẽ có cơ hội thu hút nguồn vốn đầu tư từ các đối tác thông qua hình thức đầu tư trực tiếp và gián tiếp.

- Thứ năm, củng cố uy tín, vị thế và tạo nên hình ảnh khác biệt của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp tiếp tục hoàn thiện và phát triển các hoạt động thể hiện quá trình liên tục thực hiện trách nhiệm XH của mình với cộng đồng thì niềm tin, uy tín và vị thế của doanh nghiệp ngày càng được khẳng định.

- Thứ sáu, tăng cường khả năng thu hút đối với các tổ chức truyền thông trong và ngoài nước, góp phần lan tỏa hình ảnh và uy tín của doanh nghiệp trên trường quốc tế. Bản thân các tổ chức truyền thông luôn mong muốn được biết và thực hiện truyền thông mạnh mẽ những doanh nghiệp thực hiện tốt trách nhiệm XH của mình với cộng đồng để lan tỏa việc làm ý nghĩa cho XH

- Thứ bảy, giúp doanh nghiệp khai thác, sử dụng hiệu quả các nguồn lực ở trong và ngoài nước, thúc đẩy quá trình phát triển bền vững của doanh nghiệp. Khi vị thế, uy tín của doanh nghiệp ngày càng được khẳng định, mối quan hệ giữa doanh nghiệp và nhà đầu tư, đối tác, NCC, khách hàng ngày càng phát triển, doanh nghiệp cũng có được cơ hội để thực hiện mục tiêu phát triển bền vững.

