

# CHƯƠNG 6

# QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG

# KDQT

Th.s Trần Trọng Đức

# Nội dung nghiên cứu

- ▶ Quản trị sản xuất và cung ứng vật tư
  - Lựa chọn địa điểm sản xuất
  - Quyết định tự sản xuất hay mua ngoài
- ▶ Quản trị nhân lực trong KDQT
  - Các chính sách nhân sự quốc tế
  - Nội dung của quản trị nhân lực trong KDQT
- ▶ Quản trị tài chính quốc tế
  - Quản trị dòng tiền trên phạm vi toàn cầu
  - Quản trị rủi ro hối đoái
- ▶ Quản trị chuỗi cung ứng quốc tế
- ▶ Quản trị marketing trong KDQT
  - Phân đoạn thị trường
  - Quản trị Marketing trong KDQT

# PHẦN 1

## QUẢN TRỊ SẢN XUẤT VÀ CUNG ỨNG VẬT TƯ

# Sản xuất ở đâu?



Tại sao phải lựa chọn địa  
điểm sản xuất?  
Căn cứ nào để lựa chọn địa  
điểm sản xuất?

# Sản xuất ở đâu?

## Yếu tố quốc gia

- Khác biệt về chính trị, kinh tế, văn hóa
- Khác biệt về chi phí các yếu tố sản xuất
- Các rào cản thương mại
- Tỷ giá hối đoái

## Yếu tố Kỹ thuật

- Chi phí cố định
- Quy mô hiệu quả tới hạn
- Công nghệ sản xuất linh hoạt

## Yếu tố sản phẩm

- Tỷ lệ giá trị - trọng lượng
- Nhu cầu phổ biến

# Sản xuất ở đâu

- ▶ Sản xuất tập trung: Tổ chức sản xuất – lắp ráp bán thành phẩm, thành phẩm tại **một số ít địa điểm** trên thế giới, từ đó phục vụ thị trường toàn thế giới
- ▶ Sản xuất phân tán: Phân tán hoạt động sản xuất bán thành phẩm, thành phẩm tới những khu vực và quốc gia khác nhau có sự gần gũi về mặt địa lý với các thị trường tiêu thụ chính

Sản xuất ở đâu?



*Tập trung*

*Phân tán*



- Khác biệt về chính trị, kinh tế, văn hóa
- Khác biệt về chi phí các yếu tố sản xuất
- Các rào cản thương mại
- Tỷ giá hối đoái

Đáng kể  
Đáng kể  
Ít  
Ổn định

ít  
ít  
Nhiều  
Không ổn định



- Chi phí cố định
- Quy mô hiệu quả tới hạn
- Công nghệ sản xuất linh hoạt

Cao  
Cao  
Sẵn có

Thấp  
Thấp  
Không sẵn có



- Tỷ lệ giá trị - trọng lượng Cao
- Nhu cầu phổ biến

Có

Thấp  
Không

# Tự sản xuất hay mua ngoài



Tại sao phải lựa chọn giữa tự sản xuất hay là mua bán thành phẩm?



# TỰ LÀM HAY THUÊ NGOÀI

- ▶ Doanh nghiệp nên tự thực hiện 1 hoạt động tạo giá trị nào đó hay thuê ngoài khác thực hiện?
- ▶ Quyết định Tự làm — hay — Thuê ngoài thường phổ biến trong sản xuất công nghiệp
- ▶ Phần lớn các doanh nghiệp sản xuất tự thực hiện khâu lắp ráp cuối cùng, nhưng khâu sản xuất bán thành phẩm có thể tự làm, hoặc thuê ngoài
- ▶ Toyota tự làm 30%, thuê ngoài 70%. Nike, Reebok thuê ngoài toàn bộ các khâu sản xuất, gia công

# Tự sản xuất hay mua ngoài

## Tự sản xuất

Đầu tư vào các tài sản chuyên dùng → tránh phụ thuộc vào nhà CC

Bảo vệ bí quyết kỹ thuật của sản phẩm

Điều hành thuận lợi

## Mua ngoài

Điều chỉnh linh hoạt nhà cung ứng

Giảm chi phí

## PHẦN 2 QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG KDQT

# Quản trị nguồn nhân lực



Mục tiêu của quản trị  
nguồn nhân lực trong  
doanh nghiệp?

Mục tiêu là nhằm bảo đảm cho mọi thành viên trong cty phát huy năng lực, đạt hiệu quả cao trong công việc đảm nhận và đạt được mục tiêu chiến lược công ty

# Sự khác biệt

- Tuyển chọn phù hợp với luật lao động nước sở tại
- Đào tạo và phát triển
- Chính sách thu nhập

Vài điểm khác nhau giữa QTNL trong DN KDQT và DN nội địa

# Quản trị nhân lực trong dn KDQT

## CHÍNH SÁCH NHÂN SỰ

- Lựa chọn các cá nhân có kỹ năng thích hợp với công việc cụ thể
- Công cụ để hình thành và phát triển văn hóa công ty



## NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG

- Văn hóa đất nước xuất phát của công ty
- Mức độ tham gia hoạt động KDQT
- Chiến lược kinh doanh
- Lĩnh vực kinh doanh

## CÁC DẠNG CHÍNH SÁCH NHÂN SỰ

- Chính sách nhân sự vị chủng
- chính sách nhân sự đa tâm
- chính sách nhân sự địa tâm



Thảo luận nhóm:  
Nội dung, ưu nhược điểm của 3  
dạng chính sách nhân sự quốc tế?  
(15 phút chuẩn bị cho mỗi nhóm)



# Chính sách nhân sự vị chủng

- ▶ Nội dung: các vị trí chủ chốt do người công ty mẹ nắm giữ
- ▶ Ưu điểm:
  - Khắc phục sự thiếu hụt cán bộ quản lý có trình độ ở các nước đang phát triển và các nước công nghiệp mới
  - Mang đúng hình ảnh của công ty ra nước ngoài
  - Bảo vệ được quyền lợi của công ty tốt hơn
- ▶ Nhược điểm:
  - Chi phí cao
  - Tạo khoảng cách

# Chính sách nhân sự đa tâm

- ▶ Nội dung: các chi nhánh ở nước ngoài có thể do người địa phương quản lý
- ▶ Ưu điểm:
  - Chi phí
  - Có quyết định kinh doanh hiệu quả
- ▶ Nhược điểm:
  - Vấn đề về kiểm soát hoạt động của chi nhánh
  - Vấn đề phối hợp các chi nhánh

# Chính sách nhân sự địa tâm

- ▶ Nội dung: chọn người thích hợp nhất, không phụ thuộc quốc tịch
- ▶ Ưu điểm:
  - Phát triển đội ngũ nhà quản lý mang tính toàn cầu
  - Khả năng ứng biến linh hoạt
- ▶ Nhược điểm:
  - Chi phí
  - Nguồn tuyển dụng

# Quản trị nhân lực



Theo bạn thì các chính sách nhân sự này phù hợp với các chiến lược KDQT ntn?

# Nội dung QTNNL trong KDQT



# Tuyển chọn và hồi hương

## Tuyển chọn:

- ▶ Nhu cầu tuyển chọn
- ▶ Nguồn tuyển chọn
  - Nhân viên trong công ty
  - Những người mới tốt nghiệp các trường đại học
  - Cán bộ quản lý địa phương có trình độ
- ▶ Tiêu chuẩn tuyển chọn
  - Khả năng thích nghi: cú sốc văn hóa
  - Sự tự tin
  - Kinh nghiệm, bằng cấp đào tạo và sức khỏe
  - Động lực và khả năng lãnh đạo
- ▶ Cách thức tuyển chọn: sơ tuyển hồ sơ, pv, kt

# TIÊU CHÍ LỰA CHỌN

## K<sup>h</sup> n<sup>g</sup>

- ☐ K<sup>h</sup> th<sup>c</sup>
- ☐ N<sup>g</sup> l<sup>c</sup> k<sup>h</sup> ã<sup>b</sup>
- ☐ K<sup>h</sup> nghi<sup>m</sup>, ho<sup>t</sup>  
ã<sup>ng</sup> trong qu<sup>y</sup> kh<sup>h</sup>
- ☐ K<sup>h</sup> n<sup>g</sup> chuy<sup>h</sup> sâu
- ☐ Ngo<sup>i</sup> ng<sup>e</sup>

## Th<sup>c</sup> h<sup>h</sup>

- ☐ Quan tâm ã<sup>h</sup> c<sup>ng</sup>  
vi<sup>c</sup> h<sup>h</sup> n- h<sup>c</sup> ngoàì
- ☐ Kh<sup>h</sup> n<sup>g</sup> t<sup>b</sup> l<sup>o</sup>p  
quan h<sup>h</sup>
- ☐ C<sup>m</sup> nh<sup>h</sup> v<sup>h</sup> h<sup>a</sup>
- ☐ h<sup>h</sup> c<sup>o</sup>o phong c<sup>y</sup>ch  
qu<sup>h</sup> l<sup>h</sup> m<sup>i</sup>
- ☐ Nh<sup>h</sup> th<sup>c</sup> r<sup>h</sup> tr<sup>h</sup> ng<sup>i</sup>  
trong m<sup>h</sup>i tr- h<sup>h</sup>ng k<sup>h</sup>ng  
doanh
- ☐ Th<sup>c</sup> h<sup>h</sup> v<sup>h</sup> ho<sup>h</sup>n  
c<sup>h</sup>ng gia ã<sup>h</sup>h m<sup>i</sup>

## C<sup>y</sup> nh<sup>h</sup>n

- ☐ T<sup>h</sup>h c<sup>y</sup>ch
- ☐ Tu<sup>i</sup> t<sup>y</sup>c
- ☐ Tr<sup>h</sup>h ã<sup>h</sup> GD
- ☐ Gi<sup>i</sup> t<sup>h</sup>h
- ☐ S<sup>c</sup> kh<sup>e</sup>
- ☐ T<sup>h</sup>h tr<sup>h</sup>ng h<sup>h</sup>n  
nh<sup>h</sup>n
- ☐ S<sup>h</sup> th<sup>a</sup> nh<sup>h</sup>n  
c<sup>a</sup> x<sup>h</sup> h<sup>i</sup>

# Tuyển chọn và hồi hương

## Hồi hương:

- ▶ Khái niệm
- ▶ Các vấn đề
  - Thay đổi môi trường sống → cú sốc văn hóa nghịch
  - Vị trí công tác
  - Mức sống
- ▶ Biện pháp hạn chế
  - Xây dựng các chương trình hướng nghiệp
  - Xây dựng chương trình tái hội nhập văn hóa
  - Cho phép đưa cả gd về nhà vài tuần trước khi hh
  - Hình thành đội ngũ bảo trợ cho nhà quản lý công tác nước ngoài
  - Có kế hoạch bảo đảm cho nhà quản trị ctac ở hải ngoại nắm bắt kịp thời các vấn đề ở văn phòng trụ sở



# Đào tạo và phát triển

## Đào tạo tiêu chuẩn hóa

- Trang bị cơ bản về giao tiếp, phong cách lãnh đạo, hoàn thiện kỹ năng kỹ thuật và phân tích

## Đào tạo chuyên biệt

- Đào tạo những vấn đề liên quan đến văn hóa: phong tục tập quán, niềm tin, giá trị lao động, thái độ LĐ...

# Đánh giá kết quả công việc

## Đánh giá của cán bộ quản lý địa phương

- Nhà quản trị là người sở tại thường bị chi phối bởi vấn đề văn hóa.

## Đánh giá của cán bộ quản lý trụ sở chính

- Nhà quản trị công ty mẹ bị cản trở bởi khoảng cách và thiếu kinh nghiệm làm việc với người nước ngoài nên chỉ dựa trên số liệu cứng nhắc

# Trả lương

Chính sách nhân sự vạch ra	Theo mức lương của các nhà quản trị trong nước
Chính sách nhân sự đa tâm	Việc trả lương còn theo ảnh hưởng kinh tế thị trường nước
Chính sách nhân sự đa tâm	Trả lương như nhau cho các nhà quản trị quốc tế

Mức thu nhập trên giá hiệu quả ảnh hưởng với nhà quản trị nhân sự:



- tạo ảnh hưởng đến nhiệm vụ công việc ở nước ngoài
- duy trì mức sống
- tính ảnh hưởng của công việc và gia đình
- tạo ảnh hưởng kinh tế đối với cuộc sống khi trả lương nước

# Trả lương

L- ư<sup>ơ</sup>ng ă- ư<sup>ơ</sup>c chia thành:

- ☐ Lư<sup>u</sup>- ư<sup>u</sup>ng c<sup>ố</sup>b<sup>ố</sup>n - ph<sup>ần</sup>  
thu<sup>nh</sup>c vào tr<sup>ình</sup> ă<sup>o</sup> và tr<sup>ữ</sup>ch  
nhi<sup>m</sup>
- ☐ chi ph<sup>í</sup> sinh ho<sup>t</sup>
- ☐ tr<sup>ả</sup> c<sup>ố</sup>p sinh ho<sup>t</sup> ☐  
nư<sup>ơ</sup>c ngoà*i*
- ☐ tr<sup>ả</sup> c<sup>ố</sup>p sinh ho<sup>t</sup> kh<sup>o</sup>  
kh<sup>o</sup>n
- ☐ t<sup>u</sup>ỉn nhà
- ☐ tr<sup>ả</sup> c<sup>ố</sup>p thu<sup>nh</sup>



C<sup>ứ</sup>c kho<sup>ản</sup> chi ph<sup>í</sup>  
ngoà*i* lư<sup>u</sup>- ư<sup>u</sup>ng:

- ☐ chi ph<sup>í</sup> chuy<sup>ển</sup> ă<sup>o</sup>  
ă*o*m
- ☐ chi ph<sup>í</sup> ă*i* l<sup>à</sup>
- ☐ chi ph<sup>í</sup> gi<sup>ữ</sup>o d<sup>ư</sup>c  
cho gia ă*n*h
- ☐ chi ph<sup>í</sup> thu<sup>nh</sup> men  
và ch<sup>ơ</sup>m s<sup>ố</sup>c y t<sup>ế</sup>

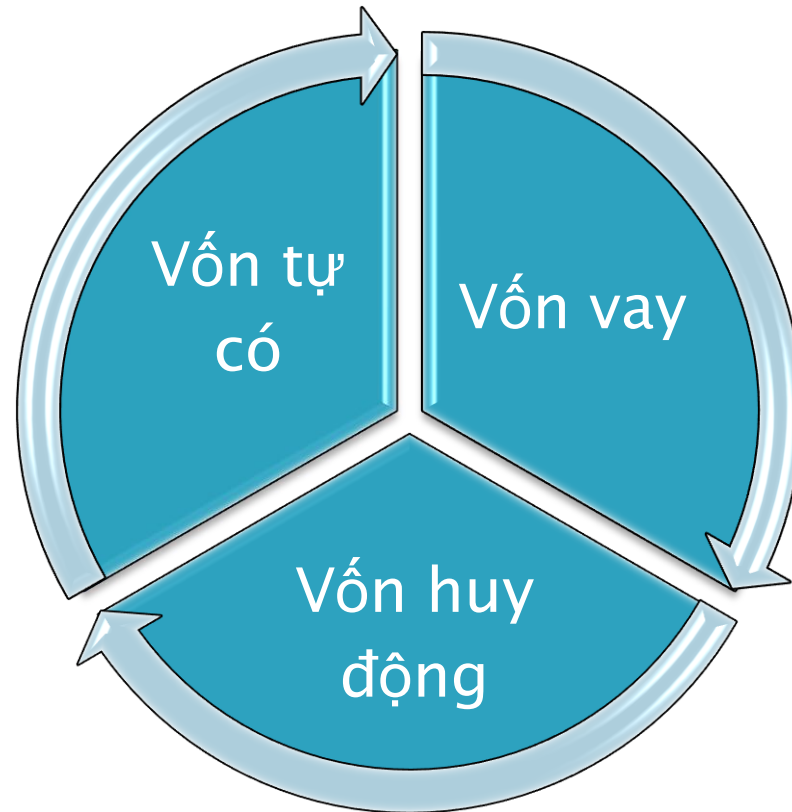
# PHẦN 3

## QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH QUỐC TẾ

# Nội dung

- ▶ Quản trị cơ cấu tài chính
- ▶ Quản lý dòng tiền mặt
  - Mục tiêu: Hiệu quả, giảm nghĩa vụ thuế
  - Kỹ thuật chuyển giá, vay nối tiếp, thanh toán bù trừ
- ▶ Quản trị rủi ro hối đoán
  - Biện pháp hạn chế rủi ro hối đoán

# Nguồn vốn



# Quản lý dòng tiền mặt

## ► Mục tiêu:

- Hiệu quả kinh tế: tránh tình trạng khô đọng vốn, chi phí giao dịch, và điều tiết sử dụng vào lĩnh vực có hiệu quả
  - Giảm nghĩa vụ thuế: Khai báo nộp thuế ở quốc gia có chế độ thuế tốt nhất, đầu tư ở quốc gia đã ký hiệp định tránh đánh thuế chồng lên thuế.
- Ví dụ: Thuế thu nhập ở Mỹ là 35-40%, Việt Nam 22% và Thụy Sĩ là 10%



# Các nghiệp vụ tài chính

- ▶ Chuyển giá
- ▶ Vay nổi tiếp
- ▶ Thanh toán bù trừ

# Quản trị rủi ro hối đoái

- ▶ Hợp đồng kỳ hạn về ngoại hối và giao dịch quyền chọn
- ▶ Thanh toán nhanh hay trì hoãn theo tỷ giá: Lựa chọn thời điểm tỷ giá có lợi để thanh toán
- ▶ Phân bổ tài sản
- ▶ Tăng cường kiểm soát ảnh hưởng của ngoại tệ: Tổ chức trung tâm ngoại tệ nội bộ; lập chiến lược và kế hoạch sử dụng ngoại tệ, phân tích ảnh hưởng của biến động tỷ giá.

# PHẦN 4

## QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG

## ỨNG QUỐC TẾ

# PHẦN 5

## QUẢN TRỊ MARKETING

### QUỐC TẾ