

Trường Đại học Ngoại thương  
Khoa Kinh tế và Kinh doanh quốc tế

## Môn học: Đầu tư quốc tế

Giảng viên: Nguyễn Thị Việt Hoa  
Tel.: 0904 222 666  
Email: nguyenthiviethoa@gmail.com

### Chương 7: CÁC TNC TRONG HOẠT ĐỘNG ĐẦU TƯ QUỐC TẾ

- 7.1. Khái niệm TNC
- 7.2. Chiến lược hoạt động của các TNC
- 7.3. Vai trò của các TNC trong kinh tế toàn cầu và đầu tư quốc tế
- 7.4. Tác động của TNC đối với nước nhận đầu tư là nước đang phát triển

## Yêu cầu của chương

- Hiểu khái niệm về TNC và phân biệt các loại công ty con nước ngoài;
- Đánh giá được vai trò của các TNC trong hoạt động thương mại và đầu tư toàn cầu;
- Phân biệt được các chiến lược đầu tư cơ bản của các TNC;
- Đánh giá được vai trò của các TNC đối với nước nhận đầu tư, các nhân tố tác động đến hoạt động đầu tư của các TNC.

3

## Câu hỏi ôn tập

- Câu hỏi 1: Đưa ra ví dụ về các TNC mà bạn biết, ưu tiên các công ty từ Việt Nam. Nêu đặc điểm chung của các TNC này.
- Câu hỏi 2: Theo bạn, có phải tất cả các TNC đều là các công ty lớn xét về tài sản và doanh thu? Lí giải cho câu trả lời của bạn.
- Câu hỏi 3: Theo quan điểm của UNCTAD hãy phân tích định nghĩa TNC, định nghĩa về công ty mẹ và các công ty con nước ngoài. Theo định nghĩa này, đâu là điểm khác biệt giữa các dạng chính của công ty con nước ngoài?
- Câu hỏi 4: Phân biệt các chiến lược hội nhập căn cứ vào chức năng và lấy ví dụ về các công ty thực hiện các chiến lược này cũng như lí giải tại sao công ty chọn chiến lược này.
- Câu hỏi 5: Lấy ví dụ về các TNC với các chiến lược hội nhập đa thị trường nội địa, khu vực và toàn cầu. Theo bạn, trong điều kiện nào các TNC nói trên chọn các chiến lược này.
- Câu hỏi 6: Các TNC có vai trò như thế nào trong nền kinh tế toàn cầu và trong đầu tư quốc tế?
- Câu hỏi 7: Các TNC có ảnh hưởng thế nào đến các nước nhận đầu tư là nước đang phát triển?

4



## 7.1. KHÁI NIỆM CÔNG TY XUYÊN QUỐC GIA

TRANSNATIONAL CORPORATION (TNC)

12/1/2011

5

### TNC: một công cụ hợp tác

*“Một TNC là một công ty có quyền lực để phối hợp và quản lý hoạt động tại nhiều hơn một quốc gia, ngay cả khi công ty này không sở hữu các hoạt động đó”  
(Peter Dicken, 1998).*

=> TNC = INTERNATIONAL CORPORATION:

- GLOBAL CORPORATION
- MULTINATIONAL CORPORATION
- SUPRA-NATIONAL CORPORATION

12/1/2011

6

## Khái niệm TNC – UNCTAD (quyền sở hữu)

- **TNC là một công ty tiến hành FDI,** bao gồm một công ty mẹ mang một quốc tịch nhất định với các công ty con thuộc sở hữu một phần hay toàn bộ hoạt động trong các dự án FDI tại nhiều quốc gia, trong đó công ty này có quyền quản lý hoặc quyền kiểm soát đáng kể.

12/1/2011

7

## Cấu trúc của một TNCs

- **Công ty mẹ (parent corporation):** công ty kiểm soát tài sản của những thực thể kinh tế khác ở nước ngoài;
- **Công ty con nước ngoài (Foreign Affiliates):** một doanh nghiệp có tư cách pháp nhân hoặc không có tư cách pháp nhân trong đó một nhà đầu tư, cư trú tại nước khác, sở hữu một tỷ lệ góp vốn cho phép có được lợi ích lâu dài trong việc quản lý công ty đó.

12/1/2011

8

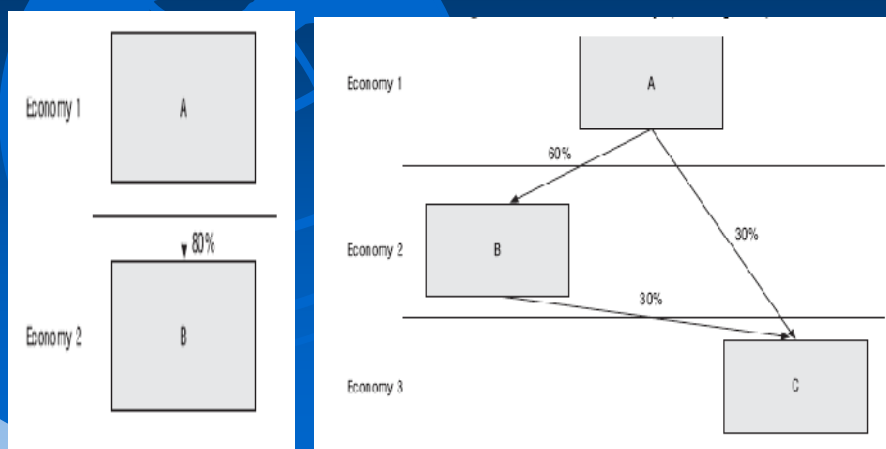
## Phân loại các công ty con nước ngoài

- Công ty con (subsidiaries): Công ty con sở hữu đa số
  - Có tư cách pháp nhân;
  - Công ty mẹ sở hữu trực tiếp > 50% quyền biểu quyết của các cổ đông;
  - Cty mẹ có quyền chỉ định hoặc bãi bỏ phần lớn thành viên của cơ quan quản lý hay giám sát.
- Công ty liên kết (associate enterprise): Công ty con sở hữu thiểu số
  - Có tư cách pháp nhân;
  - Cty mẹ sở hữu trong khoảng 10%-50% quyền biểu quyết của các cổ đông.
- Chi nhánh (branches):
  - Không có tư cách pháp nhân;
  - Thuộc sở hữu toàn bộ hoặc 1 phần của Cty mẹ.

12/1/2011

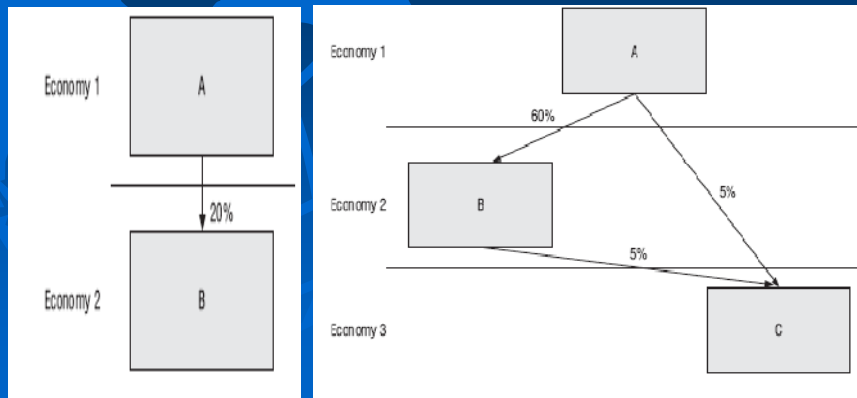
9

## Phân biệt các hình thức công ty con ở nước ngoài



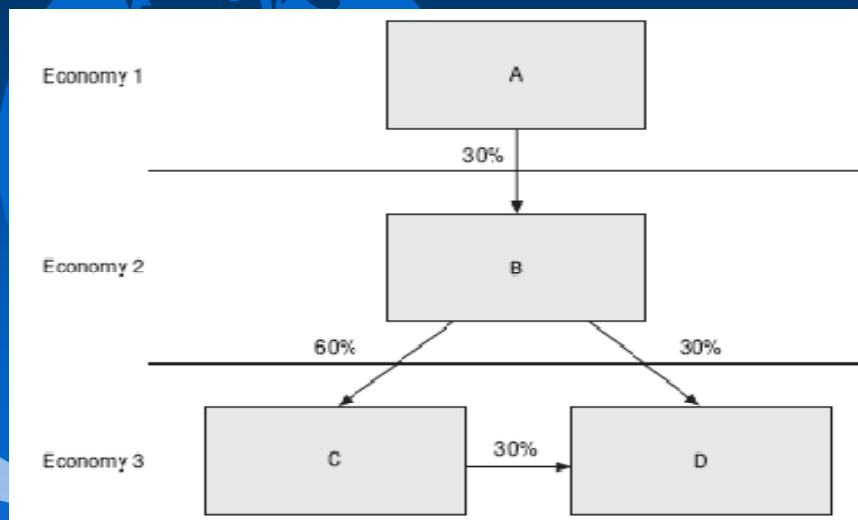
10

## Phân biệt các hình thức công ty con ở nước ngoài (tiếp)



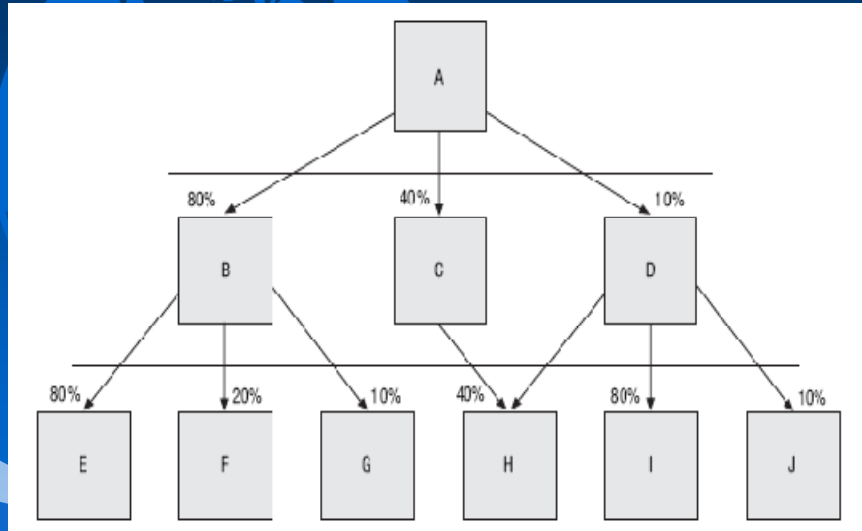
11

## Phân biệt các hình thức công ty con ở nước ngoài (tiếp)



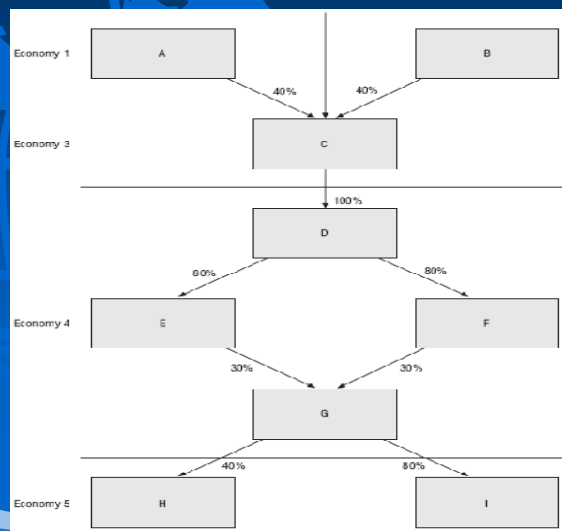
12

## Phân biệt các hình thức công ty con ở nước ngoài (tiếp)



13

## Phân biệt các hình thức công ty con ở nước ngoài (tiếp)



14

## Khái niệm MNC/TNC trong wikipedia

- Một MNC hoặc TNC là một công ty mở rộng ra nhiều quốc gia, những công ty này thường là rất lớn. Những công ty này có văn phòng và nhà máy tại nhiều quốc gia khác nhau. Các công ty này thường có một văn phòng điều hành tập trung tại đó chúng phối hợp hoạt động quản lý toàn cầu. (2004)
- Một MNC hoặc MNE hoặc TNC là một công ty/doanh nghiệp **quản lý việc thiết lập sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ tại ít nhất hai quốc gia**. (2010)

12/1/2011

15

## Các mô hình tổ chức của TNC

	Đa quốc gia	Quốc tế	Toàn cầu
<b>Đặc điểm cơ cấu</b>	Phi tập trung hóa các hoạt động: nhiều tài sản, trách nhiệm và quyết định quan trọng	Hợp tác các hoạt động: nhiều tài sản, trách nhiệm, nguồn lực và quyết định được phân quyền nhưng vẫn được quản lý bởi các trụ sở chính.	Tập trung hóa từ trung tâm: phần lớn các tài sản chiến lược, các nguồn lực, trách nhiệm và quyết định

12/1/2011

16



## Các mô hình tổ chức của TNC

	Đa quốc gia	Quốc tế	Toàn cầu
<b>Kiểm soát hành chính</b>	Mối quan hệ không chính thức giữa trụ sở chính và các công ty con; kiểm soát tài chính đơn giản	Hệ thống quân lý, kiểm soát và lập kế hoạch chính thức cho phép tạo ra những mối liên kết chặt chẽ hơn giữa trụ sở chính và công ty con	Kiểm soát chặt chẽ từ trung tâm đối với các quyết định, nguồn lực và thông tin

12/1/2011


17

## Các mô hình tổ chức của TNC

	Đa quốc gia	Quốc tế	Toàn cầu
<b>Trạng thái quản lý</b>	Các hoạt động ở nước ngoài được coi là một tập hợp các doanh nghiệp độc lập	Các hoạt động ở nước ngoài được coi như là phần bổ sung của công ty trung tâm ở trong nước	Các hoạt động ở nước ngoài được coi là “các đường dẫn” tới một thị trường toàn cầu thống nhất.

12/1/2011

18



## 7.2. CHIẾN LƯỢC HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC CÔNG TY XUYÊN QUỐC GIA

12/1/2011

19



## PHÂN LOẠI CÁC CHIẾN LƯỢC

- **Theo mức độ hội nhập các chức năng của sản xuất quốc tế:**
  - Chiến lược thành lập các công ty con tự chủ (Stand-alone strategies)
  - Chiến lược hội nhập đơn giản (simple intergration strategies)
  - Chiến lược hội nhập phức hợp (complex intergration strategies)
- **Theo phạm vi địa lý của chiến lược sản xuất quốc tế:**
  - Chiến lược đa thị trường nội địa (Multi-domestic strategies)
  - Chiến lược khu vực (Regional strategies)
  - Chiến lược toàn cầu (Global strategies)

12/1/2011

20

## Chuỗi giá trị toàn cầu

- Là trình tự các hoạt động có liên quan, tác động qua lại lẫn nhau được thực hiện bởi các công ty, các tổ chức hoặc các cá nhân ở những địa điểm khác nhau, nhằm mục đích đưa các hàng hóa hoặc dịch vụ từ khâu sản xuất đến tay người tiêu dùng cuối cùng.

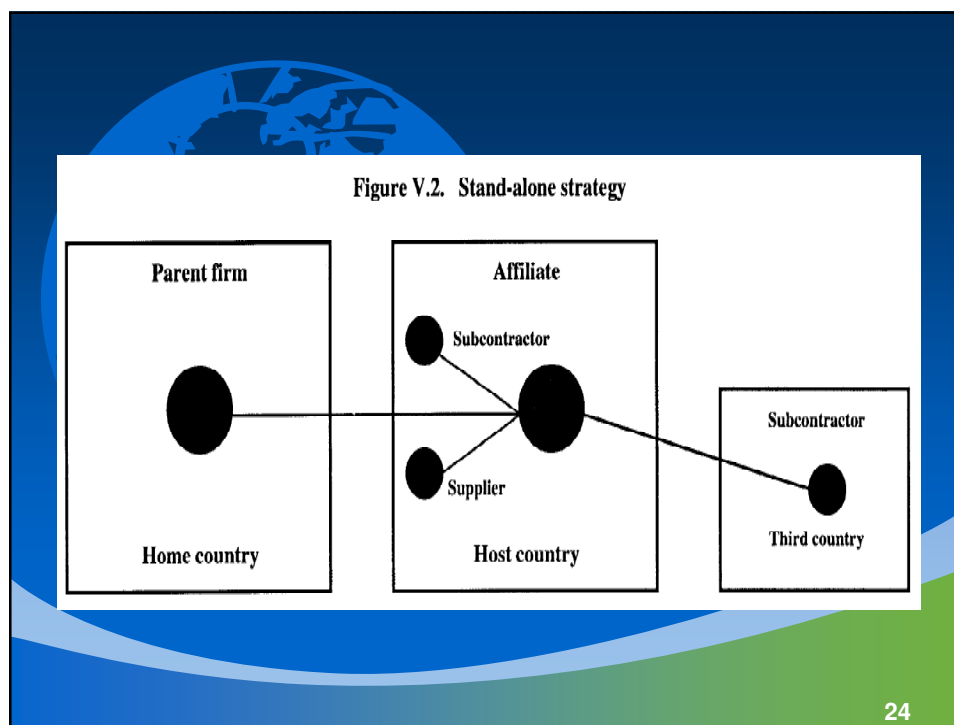
21

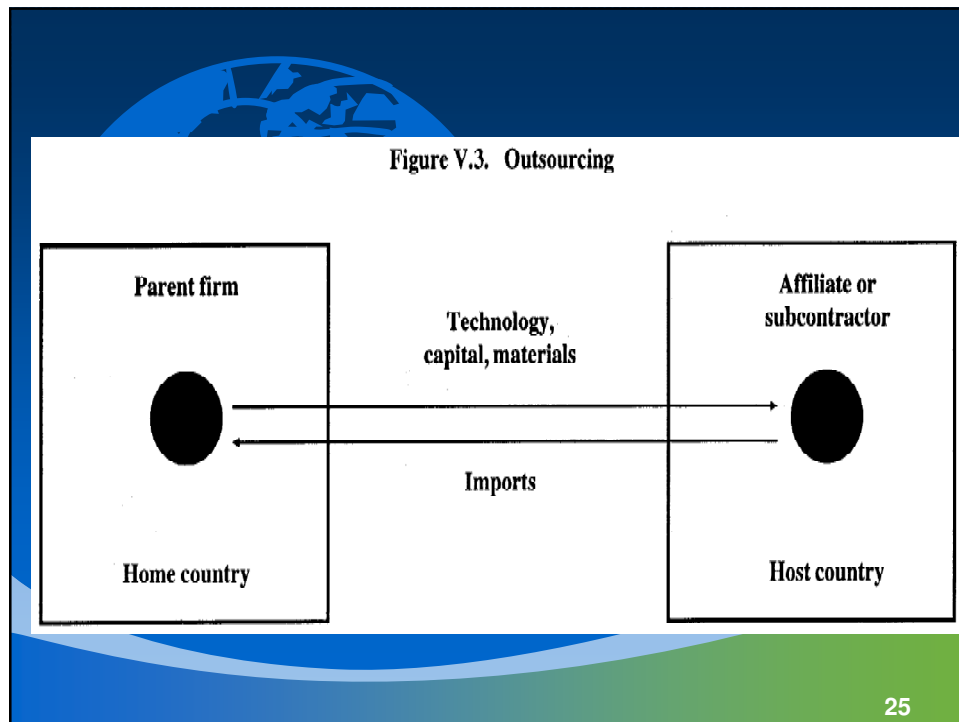
## Các cách thức quản trị của TNC trong chuỗi giá trị toàn cầu

Cách thức quản trị	Hình thức hoạt động	Mô hình OLI		
		O	L	I
Kiểm soát nhờ sở hữu	FDI, tham gia trực tiếp vào doanh nghiệp ở nước nhận đầu tư	*	*	*
Kiểm soát nhờ hợp đồng	Hợp đồng qui định hoạt động của các công ty ở nước nhận đầu tư	*	*	
Kiểm soát dựa vào vị thế trong đàm phán	Doanh nghiệp ở nước nhận đầu tư phụ thuộc vào 1 số tài sản chiến lược của TNC và các qui định của mạng lưới TNC	*	*	
Không kiểm soát	Quan hệ thương mại	*		

22

Dạng	Loại liên kết nội công ty	Mức độ hội nhập	Môi trường
<b>Thành lập công ty con tự chủ</b>	Sở hữu, công nghệ	Yếu	FDI có thể tiếp cận nước chủ nhà; rào cản thương mại đáng kể, chi phí vận tải và liên lạc cao
<b>Hội nhập đơn giản</b>	SH, CN, thị trường, tài chính và các đầu vào khác	Mạnh tại một số điểm trong chuỗi giá trị, yếu tại các điểm khác	Cơ chế thương mại và FDI mở, ít nhất là song phương; các thỏa thuận không góp vốn
<b>Sản xuất quốc tế phức hợp</b>	Tất cả các chức năng	Mạnh tại toàn bộ chuỗi giá trị	Cơ chế thương mại và FDI mở; công nghệ thông tin; sự hội tụ về thị hiếu;

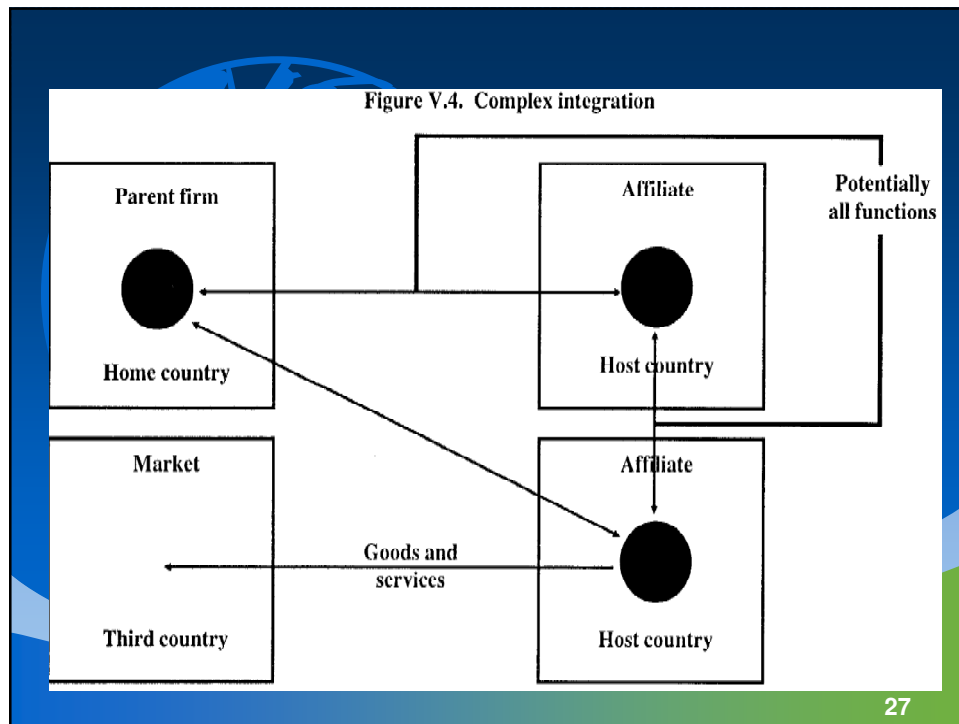




### Hãng sản xuất đồ thể thao Nike (Mỹ)

- Công ty mẹ: thiết kế và marketing, đảm bảo mạng lưới bán hàng toàn cầu
- Đặt gia công ở 40 địa điểm khác nhau trên thế giới chủ yếu là Nam và Đông Nam Á để tiết kiệm chi phí.
- Thậm chí thuê cả thiết kế từ 1 công ty Đài Loan, công ty mẹ chỉ chỉnh lại bản thiết kế rồi gửi cho các hãng gia công của mình trên toàn thế giới.
- Kiểm soát: có 1 số nhân viên giám sát chất lượng của hãng ở các hãng gia công.

26



## Sản xuất quốc tế phức hợp

- R&D
- Mua sắm
- Sản xuất, lắp ráp
- Kế toán, tài chính
- Đào tạo

28

## Nguyên nhân thay đổi chiến lược

- Công nghệ thông tin
- Vai trò tăng lên của cầu
- Cạnh tranh gay gắt

29

## Chiến lược đa thị trường nội địa

- Chi phí vận chuyển cao
- Qui định mua sắm của chính phủ
- Qui định về vệ sinh an toàn thực phẩm của từng nước

30

### Chiến lược đa thị trường nội địa của Xerox

- Chủ yếu liên doanh (Rank Xerox ở Anh, Fuji Xerox ở Nhật)
- Cty con ở nước ngoài có quyền tự chủ rất lớn trong việc áp dụng các công nghệ photocopy
- Mỗi cty con tự kiểm soát:
  - Thiết kế
  - Mạng lưới cung ứng
  - Lắp ráp
  - Marketing
  - Phân phối

31

### Chiến lược khu vực

- Thay đổi chính sách: Hàng rào thuế quan dần được xóa bỏ, tự do hóa FDI, giảm điều tiết của chính phủ trong nhiều ngành, tư nhân hóa các doanh nghiệp nhà nước;
- Ký kết và thực thi các hiệp định hội nhập khu vực

32

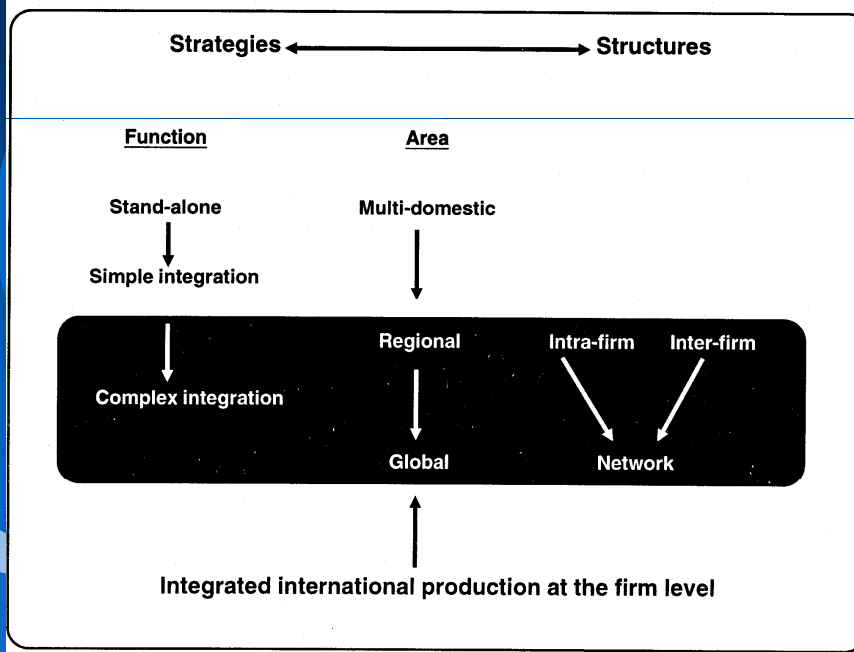


## Điều chỉnh chiến lược của Unilever

- Giảm số lượng các nhà máy sản xuất xà phòng từ 14 nhà máy năm 1973 xuống còn 4 nhà máy năm 1989 để cung ứng cho toàn thị trường chung Châu Âu; mỗi nhà máy có những dòng sản phẩm riêng.
- Tập hợp 16 chi nhánh thành lập nên Leve Europe chuyên nghiên cứu, triển khai các sản phẩm mới, phân phối và bán hàng.
- Unilever ở Ý chuyên sản xuất đồ ăn sẵn đông lạnh để phân phối cho toàn bộ thị trường chung EU.

33

Figure VI.4. The evolution of corporate strategies and structures towards integrated international production at the firm level



## Xerox: Chuyển từ chiến lược công ty con tự chủ và đa thị trường nội địa sang hội nhập phức hợp trên toàn cầu

- Đầu những năm 1980:
  - Chủ yếu liên doanh (Rank Xerox ở Anh, Fuji Xerox ở Nhật)
  - Cty con ở nước ngoài có quyền tự chủ rất lớn trong việc áp dụng các công nghệ photocopy
  - Mỗi cty con tự kiểm soát:
    - Thiết kế
    - Mạng lưới cung ứng
    - Lắp ráp
    - Marketing
    - Phân phối
- Giữa những năm 1980: áp lực cạnh tranh tăng, công ty phải tiến hành tái cấu trúc các công ty con ở nước ngoài:
  - Tổ chức nhóm chuyên R&D: chịu trách nhiệm thiết kế các mẫu mã mới cho tất cả các thị trường.
  - Chuyên môn hóa mỗi nhóm chịu trách nhiệm sản xuất 1 sản phẩm: phối hợp các chức năng thiết kế, sản xuất thông qua mạng lưới địa phương.
  - Tập trung mua sắm về 1 đầu mối: giảm số lượng nhà cung cấp từ 5000 còn 400 vào năm 1992.
  - Tiêu chuẩn hóa sản xuất: dễ dàng so sánh chi phí, hiệu quả, sử dụng chung kỹ thuật
- Kết quả: Cạnh tranh tốt với Canon, Ricoh

35

## 7.3. VAI TRÒ CỦA TNCs TRONG NỀN KINH TẾ THẾ GIỚI

12/1/2011

36

## Mạng lưới các TNC ngày càng mở rộng và lớn mạnh

Năm	Số TNC	Tổng số các chi nhánh
1994	38.800	250.000
1996	40.000	270.000
1998	54.600	448.000
2002	60.000	500.000
2008	82.000	810.000

*Nguồn: UNCTAD, 1994, 1996, 1998, 2002, 2008.*

12/1/2011

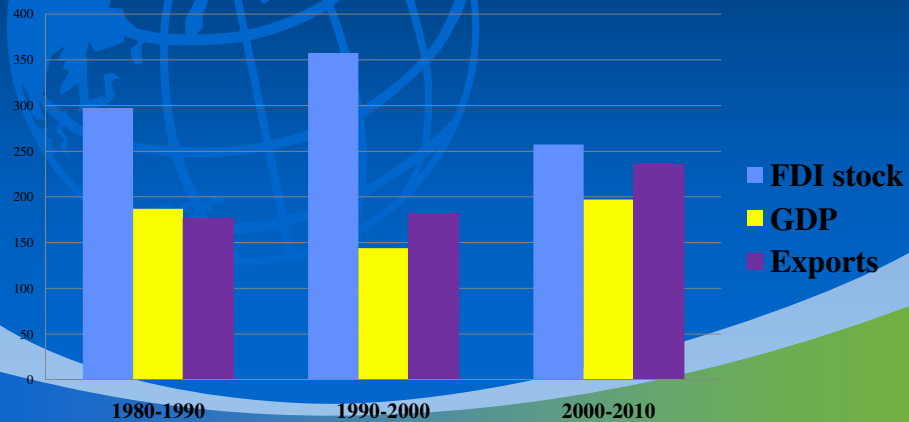
37

**Sản xuất quốc tế (và các hoạt động của TNC gồm cả FDI) đã tăng rất nhanh kể từ giữa những năm 80 và gia tăng tầm quan trọng đối với kinh tế thế giới**

38

## Từ những năm 80, FDI của thế giới tăng nhanh hơn GDP và xuất khẩu của thế giới...

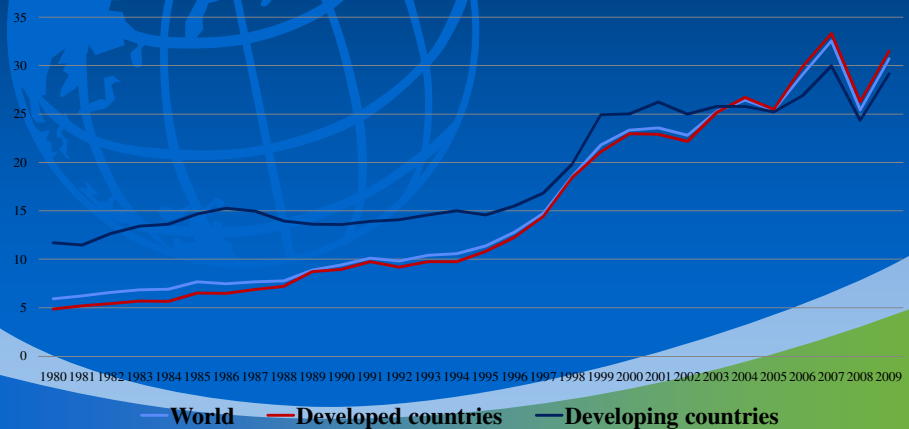
Vốn FDI, GDP, xuất khẩu của thế giới, chỉ số tăng trưởng theo giai đoạn 10 năm, 1980-2010, %



39

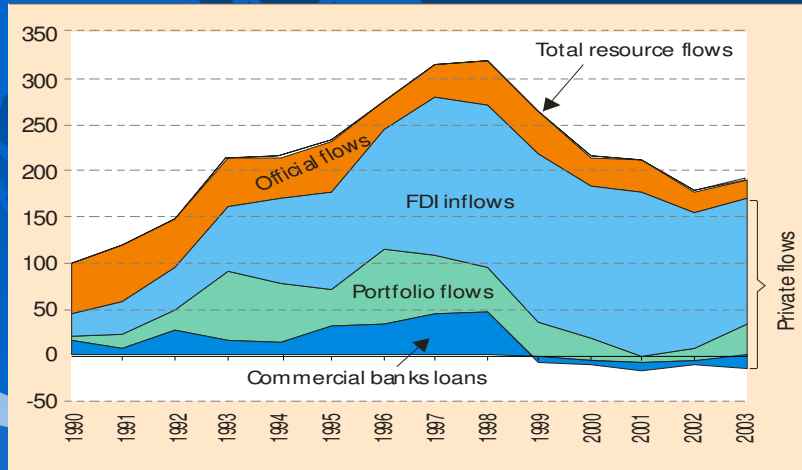
## ...và tầm quan trọng của nó đối với kinh tế thế giới đã tăng rất nhiều

Tỷ lệ vốn FDI vào trên GDP: thế giới, các nước phát triển và đang phát triển, 1980-2009, %



40

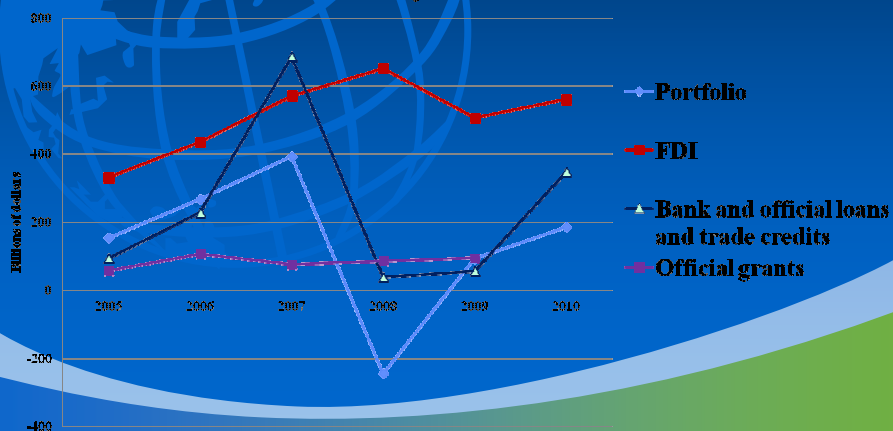
**FDI giờ đã trở thành nguồn tài chính bên ngoài lớn nhất  
của các nước đang phát triển**  
(các loại dòng FDI, 1990-2003, tỷ USD)



41

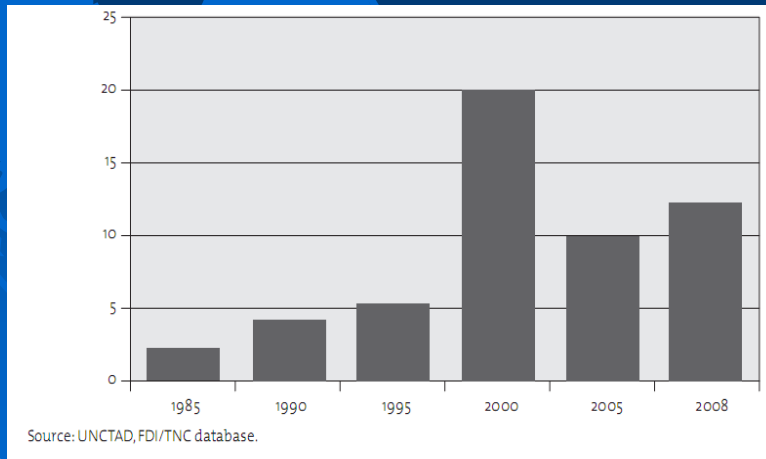
**Dòng vốn vào các nước đang phát triển, 2005-2010: FDI  
lớn và ổn định, ODA nhỏ, danh mục đầu tư và tín dụng  
không ổn định**

**Dòng vốn vào các nước đang phát triển, 2005-2010,  
tỷ USD**



42

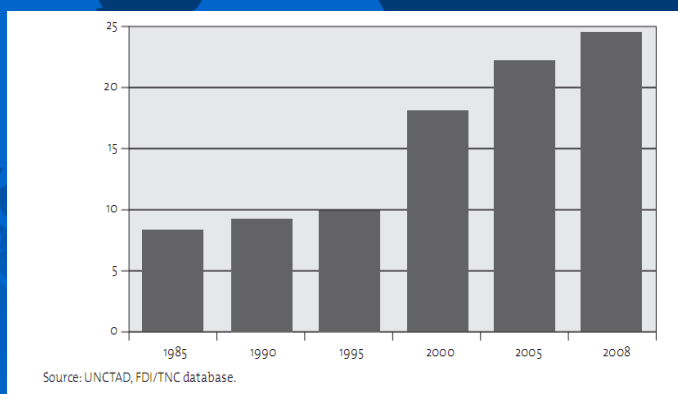
## Tỷ trọng dòng FDI vào trên tổng vốn đầu tư cố định (GFCF), 1985-2008, %



12/1/2011

43

## Tỷ trọng FDI lũy kế trên GDP, 1985-2008, %



12/1/2011

44

## Các TNC chiếm ¼ GDP của thế giới, 2010 (% và nghìn tỷ USD)

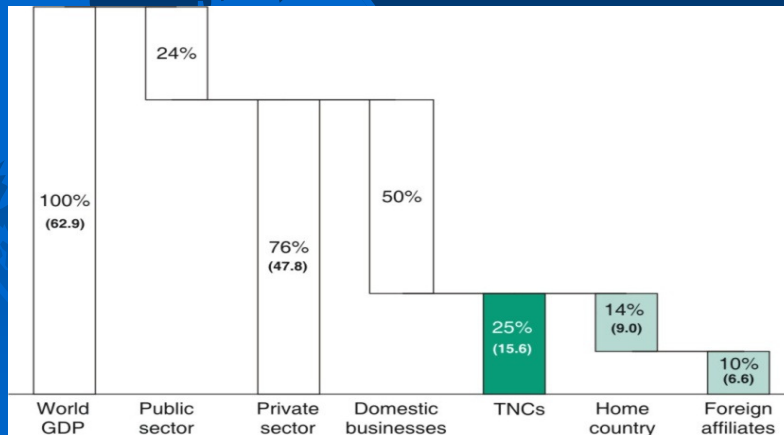


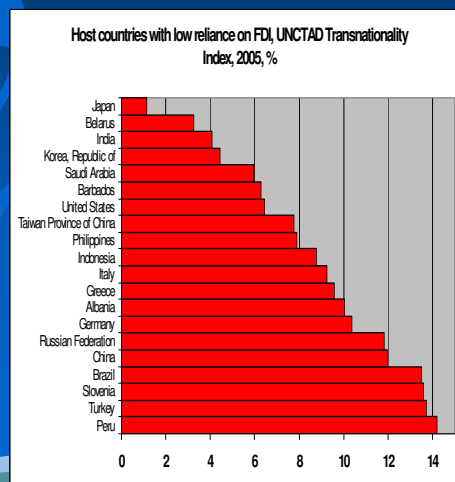
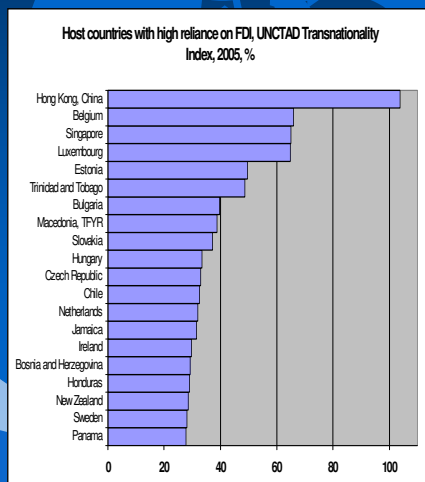
Figure I.22, WIR11, p. 25.

45 3

## Các nước tiếp nhận đầu tư phụ thuộc vào FDI và TNC ở các mức độ khác nhau

→ Phụ thuộc nhiều

→ Phụ thuộc ít



46

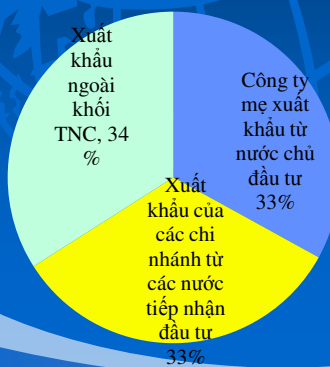
**Sự mở rộng hoạt động của FDI và TNC là một sự thay đổi lớn đối với kinh tế thế giới:**

- trước kia, thương mại đối với các nước là cách chính để hội nhập với kinh tế thế giới
- giờ đây, đó là sản xuất quốc tế: FDI và thương mại đi kèm

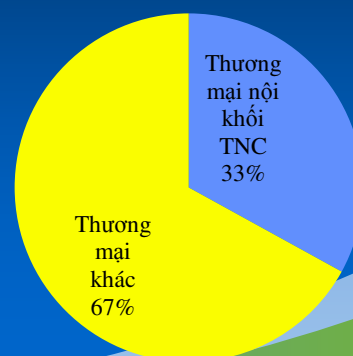
47

## **Thương mại thế giới phần lớn là thương mại liên quan đến TNC**

**Phần xuất khẩu liên quan đến TNC trong xuất khẩu của thế giới, %**



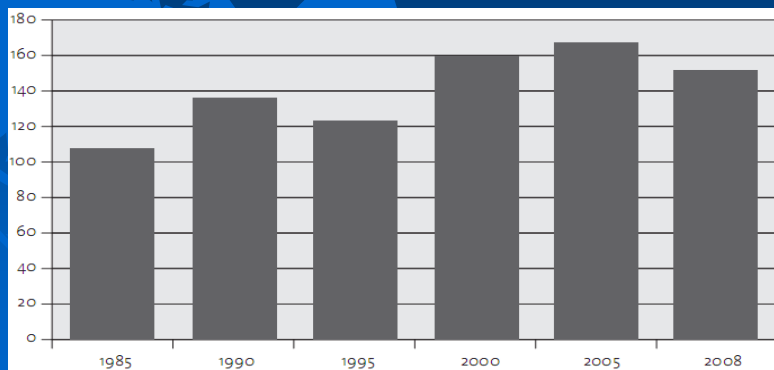
**Phần thương mại nội khối TNC trong thương mại thế giới, %**



48



## Tỷ trọng doanh thu của các công ty con nước ngoài trên tổng xuất khẩu thế giới, 1985-2008, %



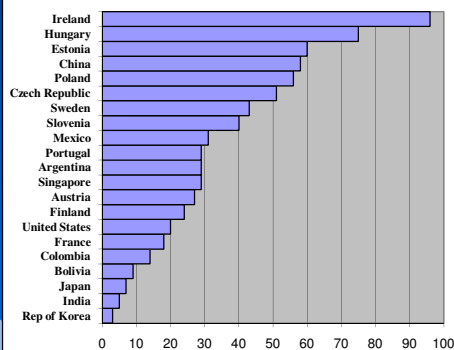
12/1/2011

Slides by Phạm Thị Mai Khanh-  
FTU

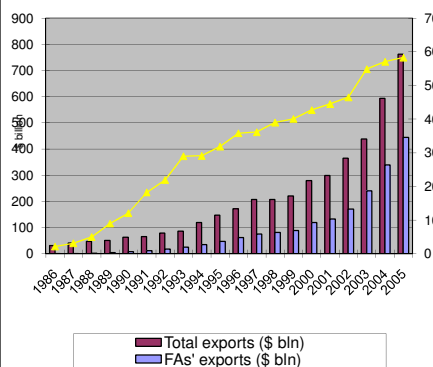
49  
49

## ... và một vài nước dựa vào FDI để xuất khẩu

### Phân đóng góp của chi nhánh nước ngoài trong xuất khẩu của một số nước tiếp nhận đầu tư %



### Trung Quốc: vai trò của chi nhánh nước ngoài trong tổng xuất khẩu (tỷ USD và %)



50