

## **Chiến lược mua sắm tối ưu**

Các yếu tố quyết định tỷ lệ nội địa hóa  
trong bối cảnh cạnh tranh và liên kết khu vực\*

Tháng 12 năm 2004

Junichi Mori

Trường đại học Tufts (Hoa Kỳ)

Kenichi Ohno

Diễn đàn phát triển Việt Nam

Học viện Quốc gia các vấn đề về chính sách (GRIPS)

---

\* Nghiên cứu và điều tra trong khuôn khổ bài viết này được tiến hành vào mùa xuân và mùa hè năm 2004 khi Ông Junichi Mori là nghiên cứu viên tại Câu lạc bộ các nhà Kinh tế Nhật-Việt (nay là VDF Tokyo) và Diễn đàn phát triển Việt Nam. Các tác giả xin bày tỏ lòng biết ơn đối với các cán bộ, chuyên gia và các nhà quản lý tại các doanh nghiệp đã cung cấp các thông tin hữu ích.

## Tóm tắt

Nội địa hóa là một trong những yếu tố cốt yếu nằm trong chiến lược kinh doanh của các công ty đa quốc gia (MNCs). Các công ty Nhật Bản đang hoạt động tại Việt Nam là một ví dụ cụ thể. Để cạnh tranh trong bối cảnh toàn cầu hóa và liên kết khu vực, việc kết hợp một cách khôn khéo các bộ phận cấu thành của sản phẩm sản xuất từ các địa điểm khác nhau, đặc biệt là khu vực Đông Á sẽ đem lại hiệu quả cao hơn so với việc áp đặt tỷ lệ nội địa hóa 100%. Chiến lược mua sắm tối ưu cần hài hòa các các mục tiêu có tính cạnh tranh như sự phù hợp về mẫu mã sản phẩm với thiết kế ban đầu, giảm chi phí và rút ngắn thời gian giữa nhận đơn đặt hàng và giao hàng. Các yếu tố quyết định việc sản xuất các linh kiện, phụ tùng trong nước hay nhập khẩu bao gồm kích cỡ và đặc điểm của sản phẩm. Các công ty nhắm vào thị trường nội địa thường có mong muốn nội địa hóa nhiều hơn so với các công ty hướng vào xuất khẩu. Tuy nhiên, các công ty hướng vào xuất khẩu cũng có động cơ nội địa hóa một số các phụ kiện bằng nhựa, hay kim loại. Những phụ kiện này thường được xem là đơn giản, ít đòi hỏi công nghệ cao. Song điều này không hoàn toàn đúng. Có thể xem các thiết bị đó như là sản phẩm của ngành công nghiệp phụ trợ mà các công ty có vốn đầu tư nước ngoài (FDI) rất mong đợi, song hiện tại chưa có bất cứ nước nào thuộc khu vực ASEAN có thể cung cấp một cách hiệu quả. Để phát triển ngành công nghiệp phụ trợ, Việt Nam cần phải hiểu một cách thấu đáo và đáp ứng được các đòi hỏi của các nhà sản xuất nước ngoài.

## 1. Khái quát chung

Một trong những vấn đề đạt được sự nhất trí cao là việc phát triển các ngành công nghiệp phụ trợ - ngành công nghiệp sản xuất đầu vào cho các ngành trung gian hay các ngành sản xuất cuối cùng - có ý nghĩa quan trọng đối với quá trình công nghiệp hóa tại Việt Nam. Tuy nhiên nội địa hóa 100% không nhất thiết phải là mục tiêu của chính sách công nghiệp. Trong bối cảnh toàn cầu hóa, có lẽ không quốc gia nào có ý định tự sản xuất tất cả các loại hàng hóa, sản phẩm bởi đó là một nền kinh tế đóng. Để tồn tại và cạnh tranh trên thị trường, các nguyên liệu đầu vào từ khắp mọi nơi trên thế giới trong đó có Việt Nam cần được kết hợp với công nghệ, cung cách quản lý và các biện pháp marketing tương thích.

Một câu hỏi hóc búa được đặt ra là cái gì cần nội địa hóa và cái gì cần nhập khẩu trong những trường hợp cụ thể và yếu tố nào quyết định điều đó? Trong khi theo đuổi tỷ lệ nội địa hóa cao, đôi khi các nhà hoạch định chính sách quên đi một điều quan trọng là mục tiêu hàng đầu của các doanh nghiệp là nâng cao tính cạnh tranh. Nội địa hóa chỉ là vấn đề thứ yếu. Để trở thành một hợp phần của chính sách công nghiệp, mục tiêu nội địa hóa phải thiết thực và phải được xây dựng trên cơ sở gắn kết các nỗ lực của các doanh nghiệp và nhà nước.

Do vậy chiến lược phát triển các ngành công nghiệp phụ trợ nội địa cần phải được xây dựng trên cơ sở hiểu biết đầy đủ về nhu cầu mua sắm của các công ty đa quốc gia vốn dĩ đang cạnh tranh rất khốc liệt trên thị trường quốc tế. Tỷ lệ nội địa hóa quá cao không những làm giảm tính cạnh tranh của các doanh nghiệp trong nước mà còn cản trở dòng dòng vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài – FDI vào Việt Nam. Một tỷ lệ nội địa hóa bắt buộc và phi lý thậm chí có thể khiến các nhà sản xuất nước ngoài rời khỏi các nước đang đầu tư.

Bài viết này nghiên cứu chiến lược mua sắm tối ưu của các MNCs đặc biệt chú trọng tới các công ty điện tử Nhật Bản đang hoạt động tại Việt Nam. Trong phần tiếp theo, các quan điểm, các yếu tố ảnh hưởng và quá trình ra quyết định về chiến lược mua sắm sẽ được phân tích một cách cụ thể. Phương thức mua sắm của các MNCs nhằm vào thị trường nội địa hay xuất khẩu sẽ được trình bày trong phần 3 với các ví dụ thực tế. Phần thứ tư sẽ chỉ ra rằng, các ngành công nghiệp phụ trợ đang sản xuất các linh kiện bằng nhựa hay kim loại hoặc các công

đoạn như đồ khuôn, đúc, ép cần thiết phải phát triển nhằm thúc đẩy tiến trình công nghiệp hóa tại Việt Nam. Các kết luận chủ yếu sẽ được trình bày trong phần 5 của nghiên cứu này.

## **2. Chiến lược mua sắm tối ưu**

### **2.1. Quan điểm**

Chiến lược mua sắm tối ưu được hiểu là quyết định của doanh nghiệp trong việc mua sắm các nguyên liệu đầu vào – bao gồm các nguyên liệu thô và các nguyên liệu đã qua chế biến, các bộ phận và các hợp phần, nguyên liệu đóng gói, và các nguyên vật liệu khác từ các nhà cung cấp nội địa hoặc nước ngoài thích hợp nhất nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh<sup>1</sup>. Và như vậy, có thể coi đây là một bộ phận nằm trong chiến lược kinh doanh tổng thể của bất kì MNCs. Sự kết hợp hợp lý giữa nội địa hóa và nhập khẩu là hết sức cần thiết nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm và giảm chi phí sản xuất và chi phí hậu cần.

Để minh họa cho ý tưởng này, hãy lấy một công ty đang có ý định đầu tư vào Việt Nam làm ví dụ. Việc nên hay không nên xây dựng nhà máy ở Việt Nam được xây dựng dựa trên các yếu tố như tiền lương, năng suất lao động, các dịch vụ cơ sở hạ tầng, chính sách, môi trường pháp lý, dung lượng thị trường, sự ổn định về chính trị v.v. Tuy nhiên nếu Việt Nam không được lựa chọn là địa điểm để xây dựng nhà máy thì chắc hẳn điều này không sớm thì muộn cũng liên quan tới chiến lược mua sắm tối ưu.

Nội địa hóa có thể tồn tại dưới ba hình thức và có ngụ ý khác biệt đối với việc gia tăng năng lực nội địa. Theo thứ tự tăng dần về đòi hỏi năng lực nội địa có thể phân loại như sau:

- (1) Sản xuất nội bộ trong khuôn khổ các công ty lắp ráp
- (2) Đặt mua từ doanh nghiệp FDI hoạt động tại quốc gia đó
- (3) Đặt mua từ các nhà sản xuất địa phương

---

<sup>1</sup> Trong nghiên cứu này, chúng tôi không tính tới các nhân tố sản xuất như lao động, đất đai, vốn cũng như các dịch vụ hỗ trợ sản xuất như giao thông, bảo hiểm, nước, nhà xưởng v.v. Hay nói cách khác, chúng tôi chỉ tập trung vào những đầu vào là vật chất tạo nên giá trị sản phẩm.

Tùy thuộc vào sự nổi trội của các phương thức này mà một tỷ lệ nội địa hóa như nhau có thể được áp dụng với các mức độ khác biệt về năng lực kỹ thuật của các doanh nghiệp địa phương. Đứng trên quan điểm công nghiệp hóa của nước sở tại, hình thức nội địa hóa thứ ba là tốt nhất (song đòi hỏi khá cao), tiếp sau đó là hình thức thứ hai, với điều kiện là các công ty FDI sẵn sàng chia sẻ một phần kỹ năng và công nghệ thông qua đào tạo v.v. Ngược lại, hình thức thứ nhất thường tồn tại khi các công ty lắp ráp mới được thành lập và chưa có hiểu biết đầy đủ về các nhà cung cấp địa phương tiềm năng, hay khi năng lực địa phương là quá thấp không đủ đáp ứng yêu cầu.

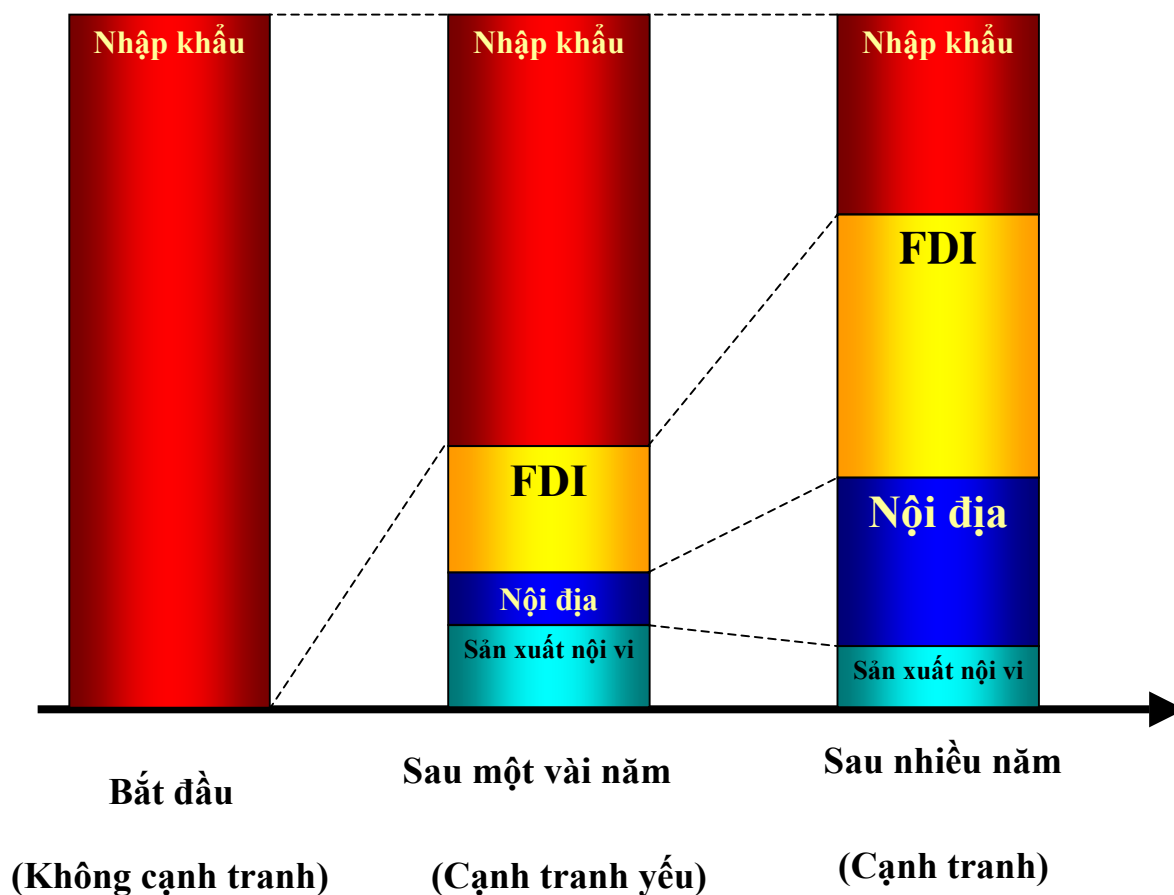
Đặc điểm thứ hai là sự khác biệt giữa nội địa hóa ngắn hạn (hay thông thường) với nội địa hóa dài hạn (hay lý tưởng). Ranh giới giữa hai vấn đề đó phụ thuộc vào sự nhận biết của các công ty lắp ráp FDI về các yếu tố cạnh tranh chủ yếu của nước sở tại với năng lực của các nhà cung cấp linh kiện địa phương. Thông thường, người ta tốn khá nhiều thời gian để tìm được đủ số lượng các nhà sản xuất địa phương có năng lực hay thu hút được được nhiều các nhà cung cấp thiết bị nước ngoài. Ngoài ra việc mua sắm linh kiện lý tưởng khó có thể đạt được trừ khi qui mô sản xuất đạt mức hiệu quả. Cho đến thời điểm đó, thông thường mất khá nhiều thời gian và tỷ lệ nội địa hóa đạt được thường thấp hơn mức độ mong muốn. Hình 1 mô phỏng yếu tố thời gian của vấn đề nội địa hóa.

Thậm chí đối với một quốc gia có dòng FDI liên tục chảy vào trong thời gian dài, sự tích tụ công nghiệp đạt mức độ cao, mức độ nội địa hóa đã chuyển từ thông thường sang lý tưởng, thì cũng hiếm khi đạt được tỷ lệ nội địa hóa 100%. Đơn cử như trường hợp ngành công nghiệp ô tô của Thái Lan. Mặc dù ngành công nghiệp này chiếm tỷ trọng lớn trong khối ASEAN, song 30% linh kiện vẫn phải nhập khẩu, 70% còn lại được sản xuất nội địa. Trong số đó 45% được cung cấp bởi các công ty FDI và chỉ khoảng 25% được sản xuất bởi các doanh nghiệp địa phương<sup>2</sup>. Tương tự như vậy, các nước ASEAN nói chung và Thái Lan, Malaysia nói riêng, nơi có ngành công nghiệp điện tử tương đối lớn cũng đang phải nhập khẩu một khối lượng khổng lồ các nguyên liệu thô sử dụng trong quá trình sản xuất.

---

<sup>2</sup> Thông tin này do Viện nghiên cứu Nomura cung cấp tháng 8/2004 trên cơ sở cuộc điều tra gần đây nhất tại các nước ASEAN.

**Hình 1. Từ chiến lược mua sắm ngắn hạn đến chiến lược mua sắm dài hạn  
(Mô hình giả định)**



## 2.2 Các yếu tố xác định mức độ nội địa hóa

Ngoài yếu tố thời gian, tồn tại 3 yếu tố khác quyết định qui mô nội địa hóa trong dài hạn. Các yếu tố đó bao gồm: (i) đặc điểm của linh kiện, (ii) năng lực địa phương và (iii) chiến lược kinh doanh của các MNCs.

Đặc điểm của linh kiện là yếu tố cực kỳ quan trọng quyết định việc nhập khẩu hay mua tại nội địa. Trong các đặc điểm có lẽ kích cỡ là đặc điểm quan trọng nhất. Ví dụ, ghế ô tô hay vỏ nhựa của máy in có kích cỡ lớn so với giá trị của chúng. Do vậy, thông thường thay vì nhập

khẩu và vận chuyển khó khăn, chi phí cao người ta thường sản xuất các bộ phận này gần địa điểm lắp ráp. Yếu tố thứ hai là các linh kiện là thông dụng hay chuyên biệt. Trong khi các con “chip” máy tính vừa phổ biến vừa thông dụng ở mọi chỗ, mọi nơi thì các linh kiện của xe máy Nhật lại rất chuyên biệt.

Thứ hai, năng lực nội địa sản xuất đúng thời hạn, đúng yêu cầu về số lượng và chất lượng cũng là một yếu tố tác động tới quá trình ra quyết định. Cung cấp nội địa có thể do các công ty FDI hoặc các doanh nghiệp địa phương đảm nhận. Đối với đối tượng cung cấp thứ nhất, khó khăn ở chỗ liệu nước sở tại có đủ số lượng các công ty FDI chuyên cung cấp linh kiện hay không? Với đối tượng thứ hai, câu hỏi thường xuyên được đặt ra là trình độ công nghệ và quản lý của các doanh nghiệp địa phương có đáp ứng được đòi hỏi của các công ty lắp ráp nước ngoài hay không? Đây có lẽ là sự khác biệt cơ bản giữa cách tự đánh giá của các nhà sản xuất địa phương với cách nhìn nhận của các công ty đặt hàng nước ngoài về chất lượng các linh kiện được sản xuất tại nội địa.

Thứ ba, ngay trong một ngành công nghiệp, chiến lược kinh doanh của các MNCs cũng ảnh hưởng không nhỏ tới hành vi mua sắm. Hiển nhiên là văn hóa kinh doanh của Nhật Bản và Trung Quốc là khác biệt. Các doanh nghiệp Nhật Bản thường có xu hướng sản xuất dây chuyền (integral – chỉ sử dụng những linh kiện đã đặt hàng), trong khi đó các công ty Trung Quốc lại có khuynh hướng sản xuất công đoạn (modular – mua các linh kiện có trên thị trường). Thậm chí cùng là doanh nghiệp điện tử Nhật Bản, song mục tiêu và văn hóa kinh doanh của Sony cũng khác hẳn Matsushita. Tất cả các yếu tố này ảnh hưởng tới cách thức thiết lập mạng lưới sản xuất trên bình diện quốc tế nói chung và cung cách mua sắm nội địa nói riêng.

### **2.3 Quá trình ra quyết định của các MNCs Nhật Bản**

Thậm chí trong cùng một công ty, cũng tồn tại nhiều quan điểm khác nhau về việc mua sắm các linh kiện và nguyên vật liệu. Để có được một chiến lược mua sắm hiệu quả, cần có sự phối hợp chặt chẽ trong nội bộ công ty. Lấy một MNC về điện tử của Nhật Bản làm ví dụ.

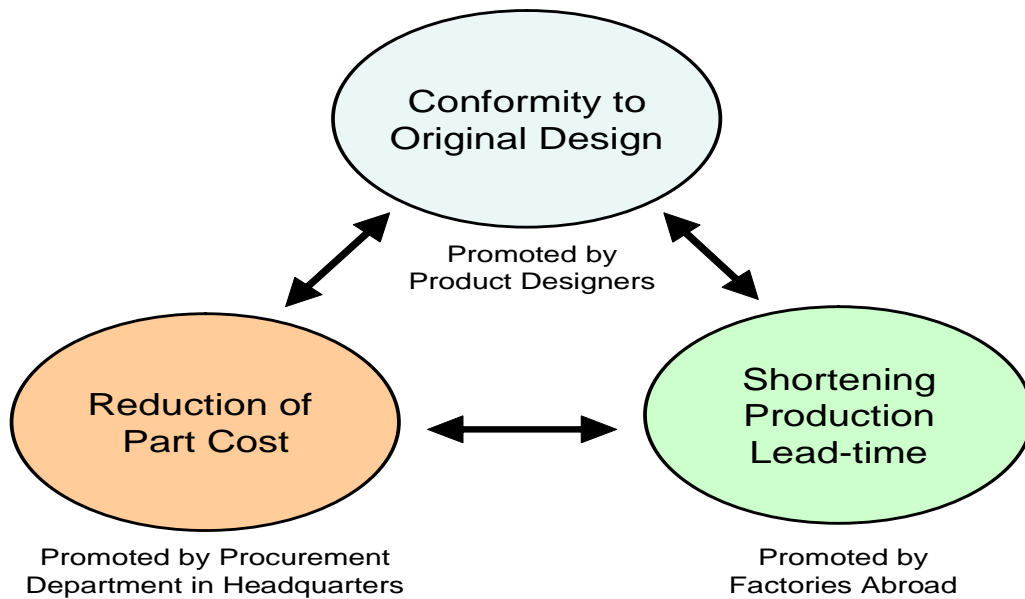
Nhìn chung quá trình ra quyết định của các MNC Nhật Bản tập trung hơn so với MNC của các quốc gia khác.

Tỷ lệ nhập khẩu, sản xuất nội bộ, và nội địa hóa được quyết định dựa trên việc cân đối các mục tiêu khác nhau của những người ra quyết định độc lập trong nội bộ MNC. Tại mỗi MNC Nhật Bản thông thường có ba người ra quyết định – (i) nhà thiết kế sản phẩm tại công ty mẹ, (ii) – bộ phận vật tư tại công ty mẹ, và (iii) các chi nhánh sản xuất tại nước ngoài. Mặc dù cả 3 đối tượng trên đều có mục tiêu là cung cấp các sản phẩm có chất lượng cao và mở rộng thị phần, song các ý tưởng đưa ra là khác nhau phản ánh chức năng cơ bản của mỗi bộ phận. Nhà thiết kế quan tâm chủ yếu tới sự phù hợp của sản phẩm với mẫu mã nguyên bản. Bộ phận vật tư tại công ty mẹ thường hướng tới việc giảm thiểu các chi phí thành phần, trong khi tổng giám đốc các công ty con ở nước ngoài lại cố gắng rút ngắn thời gian thực hiện đơn hàng.

Nếu nhà thiết kế và bộ phận vật tư bị tại trụ sở chính nắm vai trò chi phối trong việc ra quyết định cuối cùng về mua sắm linh kiện thì kết quả chưa hẳn đã tối ưu. Bởi một số vấn đề về tiếp cận thông tin, chưa hẳn công ty mẹ đã nắm được cặn kẽ các yêu cầu cụ thể của từng nước/quốc gia cho dù họ có thăm viếng thường xuyên. Hơn nữa, các nhà thiết kế có thể rất bảo thủ trong việc thay đổi cung cách mua sắm – họ thường có xu hướng thiên vị các nhà sản xuất nước ngoài đang hoạt động hơn là những nhà cung cấp địa phương. Bộ phận vật tư cũng có thể có những sai lầm tương tự trong việc đánh giá các ưu điểm của các nhà cung cấp thiết bị. Điều này có thể kéo dài thời gian sản xuất của các công ty sản xuất, vốn đang bị thúc ép nhập khẩu một khối lượng lớn linh kiện.

## **Hình 2. Phối hợp các nhu cầu mua sắm**





Nói tóm lại, 3 đối tượng trên có thể liên kết trong việc ra quyết định bằng cách các công ty sản xuất ở nước ngoài đề xuất yêu cầu mua sắm linh kiện, các nhà thiết kế sản phẩm và bộ phận vật tư tại công ty mẹ nắm quyền chuẩn y quyết định. Khi đó cả 3 đối tượng trên sẽ dễ dàng đạt được sự thỏa hiệp về các vấn đề liên quan tới thiết kế, chi phí và thời gian. Nếu hoạt động của các công ty mới sẽ tăng dần và ổn định, các ngành công nghiệp phụ trợ địa phương sẽ phát triển và cung cấp các thiết bị cần thiết, các MNCs Nhật Bản sẽ có khả năng áp dụng quá trình ra quyết định nêu trên. Mô hình công ty ra quyết định sẽ phi tập trung hơn mô hình truyền thống công ty mẹ ra quyết định.

Cũng có thể có khả năng nhà thiết kế ở gần hay ở ngay tại nhà máy sản xuất. Trong trường hợp này nhà máy sản xuất sẽ đóng vai trò trọng yếu trong chiến lược mua sắm linh kiện, cho dù công ty mẹ có thể vẫn chỉ thị các công ty con sử dụng tối đa các ưu điểm của các nhà cung cấp linh kiện khác nhau. Nếu các nhà thiết kế có trình độ cao liên kết với bộ phận vật tư để tìm ra các lợi thế của ngành công nghiệp phụ trợ địa phương thì rất có thể phương thức mua sắm tối ưu sẽ đạt được. Vì vậy, rất nhiều công ty Nhật Bản đang hoạt động tại Việt Nam đang nỗ lực xây dựng chiến lược mua sắm tối ưu dựa trên sự hợp tác chặt chẽ giữa 3 đối tượng trên trong nội bộ công ty.

### **3. Phương thức mua sắm của các MNCs Nhật Bản tại Việt Nam**

Các công ty Nhật Bản tại Việt Nam có thể chia thành 2 loại tùy thuộc vào thị trường mục tiêu: trong nước hoặc quốc tế. Hai loại này có chiến lược mua sắm tối ưu hoàn toàn khác biệt do đặc điểm của thị trường mục tiêu và sản phẩm. Để đơn giản hóa, trong số rất nhiều các nhân tố ảnh hưởng tới chiến lược mua sắm chúng tôi đơn cử chỉ xem xét hai nhân tố: (i) kích cỡ sản phẩm về trọng lượng và hình dáng và (ii) sản phẩm đó là thông dụng hay chuyên biệt.

#### **3.1 MNCs hướng vào thị trường nội địa**

Đối với ngành điện và điện tử, các công ty Nhật bản đang hoạt động tại Việt Nam cung cấp chủ yếu là TV và các thiết bị gia dụng như tủ lạnh, máy giặt v.v. Ngoài ra các công ty này còn cung cấp một số thiết bị âm thanh hi-fi stereo, đầu DVD.

TV và các thiết bị gia dụng là những sản phẩm có nhu cầu đặc biệt cao trong thời kỳ đầu của quá trình phát triển kinh tế do nguyện vọng nâng cao mức sống của đại đa số quần chúng. MNCs thường xây dựng các nhà máy tại thị trường tiêu thụ để không bỏ lỡ cơ hội kinh doanh. Ngoài ra, các sản phẩm này thường có khối lượng nặng và kích cỡ cồng kềnh do vậy các nhà máy cần xây dựng gần địa điểm tiêu thụ để giảm chi phí vận chuyển.

Nhìn chung, các MNCs nhằm vào thị trường nội địa thường có động lực mạnh mẽ trong việc nội địa hóa. Nhiều linh kiện sử dụng trong TV và các thiết bị gia dụng rất nặng và cồng kềnh, đặc biệt là các linh phụ kiện bằng nhựa và kim khí. Nhập khẩu các linh kiện này rất tốn kém. Ngoài ra do đặc điểm của quá trình sản xuất, sự tập trung sản xuất các bộ phận này theo địa điểm không phải là ưu thế. Thêm vào đó, MNCs có xu hướng nội địa hóa một số công đoạn sản xuất như đúc, giập, mạ v.v. Việc thay đổi mẫu mã thường xuyên và phản hồi nhanh từ các công đoạn này khiến người ta thường xây dựng các nhà máy ngay tại các địa điểm cung cấp dịch vụ.

Sản xuất nội vi – sản xuất trong nội bộ các xí nghiệp lắp ráp của MNCs – có thể bị tác động bởi các lý do tương tự (kích cỡ sản phẩm, cần phản ứng nhanh v.v.) Tuy nhiên, nó đòi hỏi một khối lượng đầu tư tương đối lớn để lắp đặt máy móc và trang thiết bị sản xuất. Do vậy các linh kiện sản xuất nội vi phải có giá trị tương đối cao để bù đắp các chi phí bỏ ra. Tuy nhiên, thật khó có thể tìm thấy bộ phận nào trong TV hay thiết bị gia dụng vừa có kích cỡ to, vừa có giá trị lớn. Do vậy các MNCs nhắm vào thị trường nội địa thường hiếm khi tiến hành sản xuất nội vi (ngoại lệ có chăng là CRT sử dụng trong lắp ráp TV). Một vài MNCs hoạt động tại Việt Nam sản xuất nội vi một số linh kiện bằng nhựa hay kim loại có giá trị tương đối thấp và bổ sung vào chi phí sản xuất, với lý do đơn giản là ngành công nghiệp phụ trợ địa phương quá yếu kém và quá nhỏ, không đáp ứng đủ yêu cầu của các MNCs. Quả thực, xây dựng một nhà máy chuyên về nhựa và kim khí phục vụ cho các công ty lắp ráp sẽ hiệu quả hơn nhiều so với việc mỗi nhà máy tự trang bị cho mình một máy phun nhựa.

Nhập khẩu các linh kiện có giá trị cao sẽ tốt hơn sản xuất nội địa thông qua việc tập trung sản xuất tại một hoặc một vài quốc gia. Các linh kiện gọn nhẹ, thông dụng, thâm dụng vốn như linh kiện bán dẫn, IC, điện trở, dây dẫn – thường được sản xuất tại một địa điểm rồi xuất đi khắp thế giới. Chiến lược chung của các MNCs là nhập khẩu các linh kiện từ các công ty lớn đã xây dựng ở Đông Á.

Thông thường TV và các thiết bị gia dụng đòi hỏi các linh kiện công kênh, ít thông dụng, chức năng đơn giản so với các sản phẩm như máy tính, thiết bị âm thanh.

Các phân tích trên sẽ được tóm lược trong mô hình dưới đây về quá trình lắp ráp máy giặt. Kích cỡ sản phẩm thường tác động đến chi phí hậu cần, trong khi tính thông dụng của lại liên quan tới việc đánh giá ưu điểm trong quá trình sản xuất.

### **Ví dụ 1: Công ty Sanyo HA Asean.**

Công ty Sanyo HA Asean (gọi tắt là Sanyo) có trụ sở tại khu công nghiệp Biên Hòa 2 chuyên sản xuất máy giặt, tủ lạnh và điều hòa nhiệt độ cho thị trường nội địa. Sanyo luôn theo đuổi mục tiêu nội địa hóa các linh kiện và tại thời điểm hiện nay tỷ lệ sản xuất trong nước tại đạt

khoảng 70% đối với các sản phẩm máy giặt. Trong khi phần lớn các linh kiện do các công ty FDI cung cấp, Sanyo cũng đặt mua một phần phụ kiện từ các nhà sản xuất địa phương. Để nâng cao tỷ lệ nội địa hóa, hiện nay Sanyo đang tìm kiếm các nhà sản xuất nội địa có khả năng cung cấp các linh kiện chuyên dùng cho máy giặt như van báo nước và đồng hồ.

**Hình 3. Mô hình mua sắm linh kiện cho các sản phẩm tiêu dùng nội địa  
(Áp dụng cho sản phẩm máy giặt Sanyo)**

|                           |                 | Scale Merit <---> High  |  |
|---------------------------|-----------------|---|--|
|                           |                 | Locally Specific  | Globally Common  |
| Logistics cost <---> High | Bulky & Heavy   | <b>Localization</b><br>Plastic cabinet    Metal parts<br>Molding & pressing tools<br>Packing material | Plastic pipe   |
|                           | Compact & Light | Decorative parts (plate, seal)<br>Valve    Timer    Users' Manual                                     | <b>Import</b><br>Motor    IC<br>Semi-conductor<br>Resistor |

Tuy nhiên bản thân Sanyo cũng đang phải tự sản xuất một vài linh kiện bằng nhựa và kim khí do không có các nhà sản xuất địa phương. Bộ phận quản lý của Sanyo thừa nhận rằng rất khó có thể mua được các phụ tùng bằng kim khí tại Việt Nam ví dụ như các phụ tùng về đúc và dập. Mặc dù có rất nhiều quan hệ kinh doanh với các nhà cung cấp nội địa song các quan hệ này phần lớn do Sanyo chủ động khai thác mà không xuất phát từ các hoạt động marketing của các doanh nghiệp địa phương.

Có thể nói, nhu cầu đối với các linh kiện sản xuất tại nội địa có thể cao hơn rất nhiều so với hiện tại nếu các nhà sản xuất nội địa có nỗ lực cao trong sản xuất và hoạt động

marketing. Hợp tác với các MNCs như Sanyo, những doanh nghiệp luôn luôn coi trọng vấn đề nội địa hóa sẽ là cơ hội để nâng cao trình độ của các công ty trong nước.

### **3.2 Các MNCs với mục tiêu xuất khẩu**

Các MNCs Nhật Bản đóng tại Việt Nam nhưng hướng vào thị trường quốc tế thường sản xuất các thiết bị máy tính ngoại vi và các thiết bị âm thanh. So với việc sản xuất TV và đồ gia dụng, các công ty thuộc lĩnh vực kể trên thường có xu hướng xây dựng nhà máy cách xa thị trường tiêu thụ. Rất nhiều công ty sản xuất các thiết bị âm thanh và điện tử tính ngoại vi đóng tại Đông Á, nhưng xuất khẩu phần lớn sản phẩm của mình sang thị trường Mỹ, EU và Nhật Bản.

Một trong những nguyên nhân khiến các MNCs không xây dựng nhà máy sản xuất tại các thị trường tiêu dùng là cầu đối với sản phẩm này tăng chậm so với các sản phẩm TV và đồ gia dụng. Ngoài ra lý do thứ hai có thể kể đến là các thiết bị âm thanh và điện tử ngoại vi có kích cỡ tương đối nhỏ. Như vậy các nhà sản xuất tại Đông Á vẫn thu được những khoản lợi nhuận đáng kể sau khi khấu trừ chi phí vận chuyển.

Một vài nghiên cứu đã chỉ ra rằng, các MNCs đóng tại Việt Nam nhưng hướng vào xuất khẩu chẳng có động cơ nào để tiến hành nội địa hóa bởi lẽ họ hoàn toàn được quyền nhập khẩu miễn thuế linh kiện nếu được hưởng qui chế Doanh nghiệp sản xuất cho xuất khẩu (EPE) hay đóng tại các khu chế xuất. Tuy nhiên luận cứ này cũng không hoàn toàn đúng. Bất cứ MNCs nào cho dù hướng vào thị trường nội địa hay xuất khẩu đều có nhu cầu rút ngắn thời gian thực hiện đơn đặt hàng, giảm chi phí hậu cần bằng cách nội địa hóa. Việc xuất khẩu sang thị trường Mỹ, EU hay Nhật Bản luôn phải đảm bảo yêu cầu giao hàng nhanh, đúng và đủ. Do vậy các MNCs, hoạt động xuất khẩu cũng luôn có nhu cầu nội địa hóa một số linh kiện như nhựa, kim khí giống như các MNCs sản xuất cho thị trường nội địa.

Nói một cách công bằng, mục tiêu nội địa hóa của các MNCs xuất khẩu không mạnh mẽ như các MNCs sản xuất cho thị trường nội địa. Bởi các phụ kiện của thiết bị âm thanh và điện tử ngoại vi có kích cỡ nhỏ, gọn hơn so với các linh kiện của TV, đồ gia dụng, chi phí nhập khẩu

do vậy cũng ít hơn hẳn. Xuất phát từ nguyên nhân đó, các MNCs đặt tại Việt Nam nhưng hướng vào xuất khẩu sẽ rất cẩn trọng và dè dặt trong việc tiến hành nội địa hóa. Các MNCs này thậm chí vẫn tiếp tục nhập khẩu các linh kiện công kênh từ Trung quốc, Indônêsi, Thái Lan và các nước khác trong một khoảng thời gian dài.

### **Ví dụ 2: Công ty TNHH Canon Việt Nam (Canon)**

Không giống như các MNCs hướng vào xuất khẩu, Canon rất tích cực trong việc nội địa hóa các linh kiện. Theo lời của Ngài Tổng Giám đốc, Canon mong muốn nội địa thật nhiều các linh phụ kiện nhằm rút ngắn thời gian thực hiện đơn đặt hàng và chi phí hậu cần. Tuy nhiên, Ông cũng chỉ ra rằng, Canon cũng vẫn phải nhập khẩu một vài linh kiện bởi năng lực hạn chế của các ngành công nghiệp phụ trợ tại Việt Nam.

Hướng ưu tiên trong chiến lược nội địa hóa của Canon bao gồm các linh kiện: (1) có chi phí vận chuyển cao do kích thước công kênh; (ii) đòi hỏi độ chính xác cao; và (iii) đòi hỏi thời gian dài thực hiện đơn đặt hàng dài. Các tiêu chí cho sản xuất nội vi cũng tương tự như cho sản xuất nội địa. Canon cũng trang bị máy đúc sử dụng trong việc chế tạo một số linh kiện bằng nhựa và kim khí do không thể tìm ra nhà sản xuất nội địa đáp ứng được tiêu chuẩn chất lượng của Canon.

### **Hình 4. Mô hình mua sắm linh kiện cho các sản phẩm xuất khẩu (Áp dụng cho sản phẩm máy in Canon)**

|                                   |                 |   |  |
|-----------------------------------|-----------------|---|--|
|                                   |                 | Low <--- Scale Merit ---> High  |  |
|                                   |                 | Locally Specific  | Globally Common  |
| Low <--- Logistics cost ---> High | Bulky & Heavy   | <b>Localization</b><br>Plastic cabinet<br>Metal parts<br>Molding & pressing tools<br>Packing material | Mechanical parts<br>Plastic gears                      |
|                                   | Compact & Light | Decorative parts<br>(plate, seal)<br>Users' Manual  | <b>Import</b><br>Motor IC<br>Semiconductor<br>Resistor |

Trong năm tài khóa 2005 Canon sẽ tiến hành đầu tư thêm 100 triệu đô la Mỹ để nâng công suất hàng năm từ 600.000 bộ sản phẩm lên 1.200.000 bộ sản phẩm. Nhà máy mới được xây dựng ngay sát cơ sở cũ sẽ cho ra đời các sản phẩm đa chức năng như máy in có tính năng photo và scan. Canon cam kết sẽ nâng tỷ lệ nội địa hóa từ 5% lên 15% theo qui mô sản xuất. Có thể nói tỷ lệ nội địa hóa mà Canon đạt được còn rất khiêm tốn so với các doanh nghiệp lắp ráp TV và đồ gia dụng, song tốc độ tăng trưởng nhanh của nó cũng phần nào đóng góp cho sự phát triển công nghiệp Việt Nam.

Chiến lược nội địa hóa theo hướng tích cực của Canon không phải là hiện tượng phổ biến bởi các MNCs hướng vào thị trường xuất khẩu thường không mấy hào hứng với việc nội địa hóa một số linh phụ kiện. Song nếu Việt Nam biết tận dụng được các cơ hội như trường hợp của Canon để xây dựng ngành công nghiệp phụ trợ của mình, thì các MNCs khác có thể nhìn nhận rõ hơn khả năng cạnh tranh của ngành công nghiệp phụ trợ của Việt Nam và tác động lan tỏa có thể xảy ra. Cũng giống như Sanyo, Canon cũng phải thốt lên rằng chẳng mấy khi các nhà cung cấp nội địa tìm đến họ cho dù kế hoạch mở rộng sản xuất của Canon được công bố công khai và rộng rãi. Ngược lại các nhà cung cấp nước ngoài luôn tìm cách tiếp cận

Canon nhằm tìm kiếm cơ hội kinh doanh. Đã đến lúc cần thiết phải nâng cao năng lực marketing của các doanh nghiệp trong nước. Và điều đó cần bắt đầu từ việc tìm hiểu tại sao các doanh nghiệp nội địa thường rất dè dặt trong việc tiếp cận các MNCs Nhật Bản.

### **Ví dụ thứ 3: Công ty máy tính Fujitsu Việt Nam (Fujitsu)**

Chiến lược mua sắm tối ưu của Fujitsu là một thí dụ điển hình của các công ty chuyên sản xuất các linh kiện thông dụng có kích cỡ nhỏ. Các sản phẩm của Fujitsu không phải là các sản phẩm cuối cùng mà là bán thành phẩm như các bảng vi mạch của ổ đĩa cứng, của điện thoại di động, của camera kỹ thuật số và máy tính cá nhân.

Các bảng vi mạch chủ yếu bao gồm các linh kiện điện tử như IC, dây dẫn, vi mạch v.v. Do chỉ là bán thành phẩm nên các linh kiện này không cần thiết phải bọc nhựa, cũng chẳng cần các phụ kiện bằng kim khí. Do vậy, Fujitsu chủ yếu nhập khẩu linh kiện từ các trung tâm sản xuất lớn như Nhật Bản, Singapore và Trung Quốc.

### **Hình 5. Mô hình mua sắm linh kiện cho các sản phẩm xuất khẩu (Áp dụng cho sản phẩm bảng vi mạch Fujitsu)**



|                                   |                 |                                    |  |
|-----------------------------------|-----------------|------------------------------------|--|
|                                   |                 | Low <--- Scale Merit ---> High     |  |
|                                   |                 | Locally Specific                   | Globally Common                                    |
| Low <--- Logistics cost ---> High | Bulky & Heavy   | Localization<br>Packaging material |  |
|                                   | Compact & Light |                                    | Import<br>IC, Sem-conductor<br>Resistor, Connector |

Chỉ có một ngoại lệ duy nhất là các bảng mạch để gắn các linh kiện điện tử phải làm từ đồng, nhựa thông và sợi thủy tinh. 50% các bảng mạch này được Fujitsu sản xuất tại công ty chủ yếu bằng nguyên liệu nhập khẩu bởi nguyên do các bảng mạch này rất công kênh và phải thay đổi kích thước và mẫu mã thường xuyên.

Thật khó cho Việt Nam trong việc mở rộng cung nội địa đối với các linh kiện điện tử bởi hầu hết các MNCs đều đã thiết lập mạng lưới sản xuất toàn cầu nhằm mua sắm linh kiện từ các trung tâm sản xuất lớn. Tuy nhiên việc mở rộng cung cấp các bảng mạch như đã nêu hoàn toàn có thể trở thành mục tiêu hiện thực. Mặc dầu các bảng mạch này có vẻ rất đơn giản song nó lại đòi hỏi công nghệ hóa học tinh vi. Nếu Việt Nam đặt mục tiêu phát triển ngành công nghiệp phụ trợ, thì chiến lược khả thi là học tập công nghệ sản xuất các bảng mạch chất lượng cao và dần dần mở rộng cung cấp các linh kiện khác mà Fujitsu có nhu cầu tiếp nhận trong tương lai.

Nếu Việt Nam thành công trong việc sản xuất các bảng vi mạch này thì Fujitsu có thể xem xét mở rộng công suất, các MNCs khác có nhu cầu sử dụng cũng sẽ tìm đến và khả năng thu hút đầu tư của các công đoạn liên quan cũng có thể mở rộng. Sự tích tụ này có thể làm cơ sở

ban đầu cho việc mở rộng đầu tư trong việc sản xuất các linh kiện điện tử. Nói cách khác, nếu Việt Nam thất bại trong việc nâng cao tính cạnh tranh của các linh kiện mà các MNCs kỳ vọng thì rất có thể nguy cơ chuyển sang các địa điểm đầu tư mới với chi phí thấp của các MNCs sẽ là hiện thực.

#### **4. Động lực thị trường và cạnh tranh phát triển của ngành công nghiệp phụ trợ**

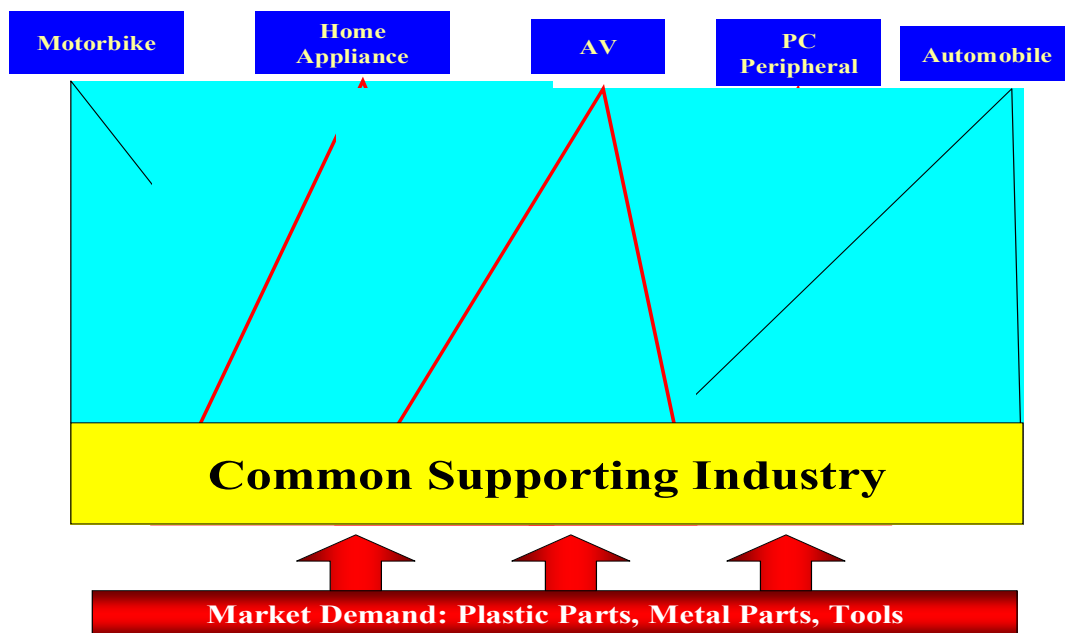
Các phân tích về chiến lược mua sắm tối ưu cho thấy, cho dù thị trường mục tiêu là nội địa hay quốc tế các MNCs có đều có động cơ nội địa hóa một số linh kiện hoặc phụ tùng có kích cỡ công kênh và trọng lượng lớn như vỏ nhựa, ống kim loại, các công cụ đúc, ép. Do đặc điểm của sản phẩm, các MNCs có thị trường mục tiêu là nội địa thường có nhu cầu nội địa hóa cao hơn so với các MNCs hướng vào xuất khẩu.

Việc sản xuất linh kiện bằng nhựa và kim khí không đòi hỏi “công nghệ cao” như sản xuất các IC hay linh kiện bán dẫn. Nhiều người hoài nghi rằng liệu phát triển các ngành công nghiệp phụ trợ với “công nghệ thấp” như vậy có đóng góp được gì cho sự nghiệp công nghiệp hóa tại Việt Nam hay không? Sự hoài nghi này là không cần thiết. Ngược lại, phát triển các ngành sản xuất linh kiện bằng nhựa hay kim khí hay các công đoạn như đúc, ép là hiện thực nhất đối với Việt Nam nhằm nâng cao năng lực công nghiệp. Có 3 lý do cơ bản để giải thích luận điểm trên.

Thứ nhất, công nghệ sử dụng trong các ngành công nghiệp này có thể áp dụng cho nhiều ngành công nghiệp khác. Ví dụ công nghệ sử dụng trong ngành điện tử có thể khả dụng đối với các ngành sản xuất ô tô, xe máy, máy công nghiệp, máy phát điện v.v. Các sản phẩm cuối cùng có thể thay đổi thường xuyên, và đặc biệt nhanh đối với ngành công nghiệp điện tử. Ví dụ màn hình tinh thể lỏng (LDC) đã nhanh chóng qua mặt màn hình truyền thống sử dụng đèn hình. Tuy nhiên các linh kiện nhựa và kim khí cũng như các công đoạn liên quan sẽ luôn cần thiết cho dù có bất cứ sự thay đổi nào về sản phẩm cuối cùng. Do vậy, các quốc gia có đủ công nghệ để sản xuất các linh kiện bằng nhựa hay kim khí sẽ có khả năng bảo vệ vị trí cạnh tranh của mình như là một trung tâm sản xuất trong thời gian dài.

Thứ hai, sản xuất các linh kiện nhựa hay kim khí và các công cụ để sản xuất chúng không hoàn toàn là công nghệ thấp, mà đòi hỏi công nghệ sản xuất định hướng tương đối cao. Các sản phẩm điện tử được cấu thành bởi các linh kiện nhựa và kim khí được thiết kế hết sức công phu. Các nhà sản xuất loại linh kiện này phải có tay nghề cao bởi chỉ một khiếm khuyết cho dù rất nhỏ trong các linh kiện này có thể ảnh hưởng đến toàn bộ tính năng cơ học của sản phẩm cuối cùng. Ngoài ra, tay nghề sản xuất, bảo trì và sửa chữa các công cụ như đục và nén sẽ góp phần giảm nhẹ chi phí hậu cần và rút ngắn thời gian thực hiện đơn hàng. Hiện tại, Nhật Bản, Hàn Quốc và một số nước phát triển khác có năng lực cao trong lĩnh vực này.

**Hình 6. Các ngành công nghiệp phụ trợ cơ sở có thể hữu ích cho nhiều ngành công nghiệp**



Cuối cùng, cần phải lưu ý rằng, chưa có một quốc gia nào trong khu vực ASEAN, kể cả Malaysia và Thái Lan đã có sự tích tụ cần thiết trong việc phát triển các ngành công nghiệp này (Mitarai 2004). Và như vậy, Việt Nam hoàn toàn có lợi thế so với các nước trong khu vực nếu xây dựng thành công các ngành công nghiệp phụ trợ kể trên.

#### **Ví dụ thứ 4: Công ty nhựa DMC-Daiwa (Daiwa)**

Daiwa là công ty cung cấp các linh kiện bằng nhựa cho các MNCs chuyên sản xuất xe máy và thiết bị điện tử. Bộ phận quản lý của Daiwa cho biết chi phí lao động thấp chưa hẳn là yếu tố quan trọng nhất tạo nên lợi thế cạnh tranh ngay cả ở Việt Nam bởi lẽ chi phí lao động chỉ chiếm khoảng 10% tổng chi phí sản xuất. Công ty sử dụng rất nhiều máy móc đắt tiền trong quá trình sản xuất. Ví dụ trong quá trình sản xuất mặt trong của vỏ nhựa cho các sản phẩm điện tử, người ta sử dụng máy đo 3-D thế hệ mới nhất, giá thành khoảng 100.000 USD/chiếc, để phát hiện những lỗi nhỏ có thể gây trục trặc cho máy trong quá trình vận hành. Tay nghề của kỹ sư và thợ vận hành cũng là một vấn đề hết sức quan trọng ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng sản phẩm.

Thành công của Daiwa là bài học kinh nghiệm quý báu cho việc phát triển ngành công nghiệp phụ trợ tại Việt Nam. Thứ nhất, nhu cầu ổn định về các linh kiện bằng nhựa chất lượng cao của các MNCs đã tạo nên môi trường kinh doanh bền vững và mang lại lợi nhuận đáng kể cho Daiwa. Thứ hai, nền tảng để xây dựng và phát triển ngành công nghiệp này không phải là chi phí lao động thấp mà công nghệ sản xuất cao.

#### **Ví dụ thứ 5: Công ty TNHH sản xuất và thương mại Cát Thái (Cát Thái)**

Một trong những công ty nội địa trong ngành công nghiệp phụ trợ tương đối thành công là Cát Thái, công ty Việt Nam chuyên sản xuất các linh kiện nhựa cho nhiều MNCs Nhật Bản và Hoa Kỳ. Cát Thái đã có nhiều nỗ lực trong việc cải tiến công nghệ sản xuất, kiểm định chất lượng nhằm đáp ứng nhu cầu của các bạn hàng Nhật Bản. Yêu cầu của các MNCs Nhật Bản thường rất cao song Cát Thái luôn mong muốn học hỏi các tiêu chuẩn quốc tế nhằm phát triển kinh doanh lâu dài.

Giám đốc kinh doanh Cát Thái cho biết, trong khi yêu cầu kinh doanh từ các MNCs tăng lên nhanh chóng, thì một trong những vấn đề nan giải nhất đặt ra là làm sao có thể huy động đủ vốn từ các ngân hàng địa phương để mở rộng qui mô sản xuất. Ông than vãn rằng, các ngân

hàng dường như chẳng hiểu việc mua các linh kiện bằng nhựa chất lượng cao quan trọng như thế nào đối với các MNCs, trong khi công ty của ông có khả năng cung cấp. Ngân hàng không đánh giá đúng giá trị các hợp đồng cung cấp hàng hóa giữa Cát Thái và các MNCs và rất khó khăn trong việc cho vay vốn để mua các máy móc, thiết bị đắt tiền. Tuy nhiên ông vẫn tin tưởng rằng nếu các tiêu chuẩn cao được giữ càng lâu, thì doanh nghiệp của ông sẽ càng ổn định và phát triển.

Mặc dù qui mô sản xuất của Cát Thái là tương đối nhỏ so với tiêu chuẩn về ngành công nghiệp phụ trợ tại các nước đã phát triển, song những thành công bước đầu cho thấy các nhà sản xuất nội địa tin cậy vẫn luôn luôn được mong đợi tại Việt Nam. Để thúc đẩy tốc độ tăng trưởng của các doanh nghiệp này, điều quan trọng là hoạt động của chúng cần được xã hội thừa nhận. Trong trường hợp ngược lại điều đó sẽ làm cản trở quá trình phát triển của các ngành công nghiệp phụ trợ, gây tổn hại tính cạnh tranh của Việt Nam trong mạng lưới sản xuất tại khu vực Đông Á.

## **5. Kết luận**

Sau khi các điều khoản của AFTA được thực thi đầy đủ và quá trình đàm phán gia nhập WTO hoàn tất, Việt Nam sẽ phải cạnh tranh mạnh mẽ với các nước Đông Á. Malaysia, Thái Lan đã kịp có đủ thời gian để phát triển từng bước ngành công nghiệp phụ trợ của mình, và thu hút dòng vốn đầu tư nước ngoài. Tuy nhiên, điều kiện của Việt Nam hiện tại không giống những gì Malaysia và Thái Lan đã từng đối mặt trong những thập kỷ trước. Việt Nam cần hành động nhanh và chuyên nghiệp hơn nhằm phát triển các ngành công nghiệp phụ trợ để thu hút FDI. Để thiết kế một chính sách hiệu quả thúc đẩy sự phát triển của ngành công nghiệp phụ trợ, Việt Nam cần hiểu biết một cách sâu sắc về các chiến lược mua sắm tối ưu của các MNCs và về các linh phụ kiện mà các MNCs có nhu cầu mua tại nội địa.

Phân tích hành vi của các MNCs Nhật Bản đang hoạt động tại Việt Nam cho thấy phần lớn các MNCs có nhu cầu nội địa hóa các linh kiện bằng nhựa và kim loại cũng như một số công đoạn như đúc, nén v.v. Điều đó hàm ý rằng, một trong những cách hiệu quả nhất để đẩy nhanh quá trình công nghiệp hóa tại Việt Nam là phát triển các ngành công nghiệp phụ trợ kể trên. Nếu thành công, thì sự có mặt của các ngành này sẽ giúp Việt Nam trở thành nước áp

dụng các công nghệ sản xuất có định hướng cao. Và điều này chắc chắn sẽ thu hút nhiều hơn nữa dòng FDI từ các MNCs.

## Tài liệu tham khảo

- Ichikawa, Kyoshiro. *Vietnam ni okeru susonosangyou horiokoshi, ikusei ni kakawaru chousa no houkoku* (Report on the Survey on the Initiation and Promotion of Supporting Industries in Vietnam). JETRO, Hanoi, 2004.
- Japan External Trade Organization (JETRO). *Higashi Asia supply chain houkokusho* (Report on the Supply Chain Management in East Asia). JETRO, Tokyo, 2004.
- Japan External Trade Organization (JETRO). *Zai Asia nikkei seizougyou no keiei jittai: ASEAN India hen* (Business Conditions of Japanese Manufacturing Firms in Asia: ASEAN and India). JETRO, Tokyo, 2004.
- Japan International Cooperation Bank (JBIC). “Survey Report on Overseas Business Operations by Japanese Manufacturing Companies: Result of FY2003 Survey.” *JBIC Review* No.9. JBIC, Tokyo, 2004
- Japan Overseas Development Corporation (JODC). *Preparatory study on formulation of measure for cultivation and enforcement of the electronic/electrical industry in Vietnam*. JODC, Tokyo, 2003.
- Marunuma, Toyojiro. *Asia no kokusaibungyou saihen to gaikoku chokusetu toushi no yakuwari* (Restructuring the International Division of Labor in Asia and the Role of Foreign Direct Investment). IDE-JETRO, Tokyo, 2000.
- Mitarai, Hisami. *Issues in the ASEAN Electronics Industry and Implication for Vietnam*. Nomura Research Institute, Tokyo, 2004.
- Ohno, Kenichi. “Designing a Comprehensive and Realistic Industrial Strategy”. Vietnam Development Forum Discussion Paper no.1, Hanoi, June 2004.
- Ohno, Kenichi, and Nozomu Kawabata. *Vietnam no kougyouka senryaku: globalka jidai no tojokoku sangyou shien*. (Vietnam’s Industrial Strategy: Supporting Industries in Developing Countries in the Age of Globalization), Nihon Hyoron Sha, Tokyo, 2003.
- Seki, Mitsuhiro, and Toshiyuki Nagasaki. *Vietnam shijokeizaika to nihonkigyou* (Vietnam’s Transition to the Market Economy and Japanese Enterprises). Shin Hyouron, Tokyo, 2004.