

# CHIẾN LƯỢC KINH DOANH QUỐC TẾ CỦA CÁC CÔNG TY VÀ VIỆC THU HÚT VỐN ĐẦU TƯ NƯỚC NGOÀI CỦA QUỐC GIA

Thạc sĩ NGUYỄN HỮU LAM

## MỞ ĐẦU

Trong quá trình thực hiện chính sách đổi mới, mở cửa thu hút vốn đầu tư của nước ngoài là một trong những chính sách lớn. Mở cửa thu hút vốn đầu tư nước ngoài góp phần quan trọng vào việc công nghiệp hóa và hiện đại hóa; thu hút công nghệ và kỹ thuật hiện đại; học tập kinh nghiệm quản lý, tạo ra công ăn việc làm và tiếp cận và hội nhập vào với thị trường thế giới... Tuy nhiên, trong điều kiện cạnh tranh toàn cầu hiện nay, không chỉ nước ta mà cả các nước trên thế giới đều nhận thức rõ tầm quan trọng của đầu tư nước ngoài, do đó đều tranh thủ thu hút các nguồn đầu tư tạo ra một môi trường cạnh tranh gay gắt về đầu tư. Hơn nữa, việc thực hiện các mục tiêu kinh tế xã hội của đất nước trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong bối cảnh toàn cầu hóa cũng đòi hỏi phải xác định được lợi thế so sánh để từ đó tham gia vào phân công lao động quốc tế một cách có hiệu quả nhất. Thu hút vốn đầu tư nước ngoài có vị trí quan trọng trong phát huy và phát triển lợi thế cạnh tranh của quốc gia. Điều này đòi hỏi chúng ta phải hiểu biết chiến lược, động thái của các nhà đầu tư nước ngoài để từ đó có giải pháp đúng đắn trong việc thu hút vốn đảm bảo thực hiện được các mục tiêu chiến lược của đất nước. Đối với các công ty, trong điều kiện toàn cầu hóa đang diễn ra mạnh mẽ trên toàn thế giới hiện nay, việc thực hiện quốc tế hóa không còn là một lựa chọn nữa mà là tất yếu. Thực hiện chiến lược quốc tế hóa chính là nhằm để khai thác và phát triển lợi thế cạnh tranh của công ty. Các công ty tiến hành quốc tế hóa do các nguyên nhân: (1) tự bảo vệ nó trước những bất trắc và rủi ro; (2) xâm nhập những thị trường mới; (3) giảm chi phí; (4) tránh các hàng rào thương mại; (5) phản ứng với những cạnh tranh ngày càng tăng... Tiến hành kinh doanh quốc tế các công ty phải thực hiện hai chiến lược: (1) chiến lược quốc tế hóa: tới đâu, tới nước nào? (2) chiến lược cạnh tranh: cạnh tranh như thế nào?. Trong chiến lược quốc tế hóa hàng loạt vấn đề cần phải xử lý là: (1) chọn quốc gia; (2) chọn thời điểm xâm nhập; (3) chọn tốc độ xâm nhập; và (4) chọn dạng sở hữu xâm nhập. Việc xử lý chiến lược cạnh tranh phụ thuộc vào triết lý của công ty và những khái niệm kinh doanh của công ty. Triết lý và khái niệm kinh doanh này quyết định các chiến lược chức năng của công ty như marketing, sản xuất, cung ứng vật tư, nguồn nhân lực (sơ đồ 1)

## I. CHIẾN LƯỢC QUỐC TẾ HÓA

Trong quá trình tiến hành toàn cầu hóa công ty chuyển từ khái niệm địa phương (kinh doanh ở đâu) sang khái niệm về kinh doanh (kinh doanh ở mọi nơi). Tuy nhiên, việc lựa chọn quốc gia, chọn thời điểm xâm nhập, chọn tốc độ xâm

nhập và xác định đúng dạng sở hữu xâm nhập vẫn là một vấn đề phải được quan tâm kỹ lưỡng qua đó làm tăng lợi thế cạnh tranh và phù hợp với những điều kiện của công ty.

### 1. Chọn quốc gia

Khi tiến hành chọn quốc gia, công ty phải trả lời hai câu hỏi (1) xâm nhập vào những quốc gia nào? (2) sử dụng kỹ thuật nào để tiếp cận, xâm nhập? Có thể có các khả năng xâm nhập như sau: (1) xâm nhập sang các nước láng giềng; (2) tập trung vào các thị trường lớn, các cường quốc kinh tế; (3) các nước đang phát triển; (4) các thị trường thử nghiệm; (5) bất kỳ thị trường nào hấp dẫn.

Đối với nước ta thời gian vừa qua các nhà đầu tư nước ngoài chủ yếu là từ các nước láng giềng trong khu vực. Tính đến tháng 10.1997, sáu nhà đầu tư lớn nhất ở nước ta là: Singapore, Đài Loan, Hongkong, Nhật Bản, Hàn Quốc và Malaysia với tỷ trọng vốn đầu tư chiếm 74,33% và 63,48% số dự án. Các công ty cũng nhìn chúng ta như một thị trường của các nước đang phát triển. Tuy nhiên, ý kiến cho rằng thị trường của chúng ta là hấp dẫn thì có nhiều ý kiến khác nhau vì khi bàn về tính hấp dẫn của thị trường phải nói tới: quy mô của thị trường; sức mua; tốc độ tăng trưởng của thị trường; cơ cấu và tính phức tạp, đòi hỏi cao của thị trường (điều này sẽ được bàn thêm khi nói về lợi thế cạnh tranh của quốc gia theo mô hình viên kim cương của Porter ở bài này). Ở đây cần nói thêm là có sự mâu thuẫn trong cách hiểu về thị trường của hai phía: các nhà đầu tư nước ngoài khi được hỏi thì họ nhắm tới thị trường nội địa trong khi phía chính phủ và họ doanh nghiệp VN thì hiểu là xuất khẩu - thị trường thế giới.

### 2. Thời điểm xâm nhập

Trong quá trình đổi mới và toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới, các quốc gia đều từng bước tiến hành mở cửa nền kinh tế, đứng trước các chính sách mở cửa này các công ty phải cân nhắc mình nên xâm nhập sớm, tiên phong hay là người theo sau (chấp nhận rủi ro hay né tránh rủi ro). Nếu công ty quyết định tiên phong, xâm nhập sớm sẽ có những ưu thế sau: (1) dễ tạo được sự chú ý của khách hàng; (2) làm chủ, và khai thác được hệ thống thông tin; (3) dễ tạo ra sự nhận dạng nhãn hiệu; (4) dễ có được các vị trí thuận lợi; và (5) dễ dàng chiếm lĩnh hoặc thiết lập được hệ thống kênh phân phối. Tuy nhiên, cái giá phải trả của xâm nhập sớm là rủi ro rất cao và chi phí cũng rất cao. Thường thì các công ty nhỏ với các nhà kinh doanh chấp nhận rủi ro cao hay chọn việc xâm nhập sớm vì khi thị trường đã được xác lập thì các nhà kinh doanh nhỏ khó có thể có đủ nguồn lực để thực hiện điều mình muốn. Điều này thể hiện rất rõ trong những năm đầu mới ban hành Luật đầu tư nước ngoài ở nước ta. Các nhà đầu tư chủ yếu là các nhà đầu tư nhỏ với những dự án chủ yếu là nhỏ và vừa với quy mô trung bình một dự án là 16,51 triệu USD trong khi đó Taiwan là nước có số dự án lớn nhất (303) nhưng quy mô trung bình một dự án chỉ là 13,43 triệu USD. Đối với các công ty lớn, họ thường đi chậm, đi sau và họ rất quan tâm đến việc hoàn thiện dây chuyền giá trị, phát triển lợi thế cạnh tranh thông qua mạng kinh doanh quốc tế của họ do đó một yếu tố có liên quan mật thiết với quyết định này là lợi thế cạnh tranh của quốc gia.

### 3. Tốc độ xâm nhập

Vấn đề tiếp theo đặt ra cho các công ty là quyết định về tốc độ xâm nhập: xâm nhập nhanh, ào ạt hay từ từ với từng bước vững chắc. Quyết định tốc độ xâm nhập trước tiên phụ thuộc vào ngành và lĩnh vực kinh doanh. Nếu lĩnh vực kinh doanh là hàng tiêu dùng và sự thành công của kinh doanh là dựa trên lợi thế kinh tế theo quy mô thì công ty quyết định xâm nhập và mở rộng nhanh, điều này thể hiện rõ trong hoạt động của các công ty như Pepsi, Coca Cola, Unilever, P&G, Heineken... Tốc độ xâm nhập còn phụ thuộc rất lớn vào khả năng kiểm soát của công ty. Nếu công ty có khả năng kiểm soát tốt, có đủ hiểu biết, kinh nghiệm và nguồn nhân lực thì nó mới có thể xâm nhập nhanh. Cần lưu ý vấn đề kiểm soát là một vấn đề được quan tâm đặc biệt

của các công ty kinh doanh quốc tế do việc hoạt động quốc tế có nhiều rủi ro và phức tạp hơn rất nhiều. Chính vì thế mà trong các liên doanh thời gian qua, phía nước ngoài có một sự quản lý rất chặt chẽ trên nhiều phương diện: chiến lược, tổ chức, nguồn nhân lực, marketing và tài chính trong khi đó phía VN chỉ quan tâm đơn giản tới tỷ lệ góp vốn và tài chính - điều này dẫn tới vai trò mờ nhạt của phía VN trong kiểm soát các liên doanh thời gian qua. Tất nhiên, quyết định về tốc độ xâm nhập không thể không đặt vào sự cân đối với những nguồn lực hiện có và có thể huy động của công ty. Chỉ có những công ty với những nguồn lực to lớn mới có thể đảm bảo cho việc xâm nhập và mở rộng nhanh. Quyết định về tốc độ xâm nhập thể hiện rõ trong tổng vốn đầu tư, và vốn thực hiện của các công ty trong thời gian qua.

#### 4. Các dạng sở hữu xâm nhập

Quyết định chọn lựa dạng sở hữu xâm nhập cũng là một vấn đề được quan tâm đặc biệt. Quyết định này bị chi phối bởi luật lệ của nước sở tại và nước chủ nhà, loại hình kinh doanh của công ty, tiềm lực và các triết lý quản lý của công ty, đồng thời phụ thuộc vào ưu nhược điểm của từng dạng sở hữu xâm nhập (sơ đồ 2)

##### a. Xuất khẩu

Ưu điểm: tránh được các vấn đề của chu kỳ kinh tế; thu được ngoại tệ; rủi ro thấp do các hoạt động ở nước ngoài là ít nhất; là loại hình ít phải quản lý nhất; là dạng tiếp cận thử nghiệm các hoạt động kinh doanh quốc tế; không phải chuyển giao bí quyết công nghệ; thu tiền ngay; được sự ủng hộ của chính phủ nước chủ nhà vì các quốc gia quan tâm đặc biệt tới cán cân thanh toán.

Nhược điểm: vấp phải hàng rào thương mại; chi phí vận tải cao; bị ảnh hưởng mạnh bởi tỷ giá hối đoái; bị phụ thuộc vào các nhà phân phối ở nước ngoài; thu được ít những hiểu biết về thị trường; thời gian phân phối dài; lợi nhuận ít nhất.

Điều kiện sử dụng: phù hợp với các công ty nhỏ; phù hợp với các công ty né tránh rủi ro; khi có lợi thế so sánh tại nước chủ nhà; khi nằm trong khu vực mậu dịch tự do; khi chưa sử dụng hết năng lực sản xuất; khi mới bắt đầu làm quen với kinh doanh quốc tế.

##### b. Bản quyền

Ưu điểm: tránh được hàng rào thương mại; thu tiền ngay; gần với khách hàng hơn; đầu tư khiêm tốn, ít; bảo vệ chống sự bắt chước; xuất khẩu văn hóa; xâm nhập nhanh, bao phủ rộng; và ít nỗ lực quản lý.

Nhược điểm: chuyển giao bí quyết công nghệ; rắc rối với các vấn đề luật pháp; thiếu sự kiểm tra hoặc rất khó khăn trong kiểm tra; lợi nhuận bị hạn chế; không phải là giải pháp dài hạn.

Điều kiện sử dụng: đầu tư thấp nhưng mở rộng nhanh; khi thị trường có nhiều khó khăn cho việc xâm nhập; khi hàng rào thương mại cao; khi người nhận công nghệ nhận thức rõ giá trị của công nghệ; khi nhu cầu cao nhưng vốn đầu tư bị hạn chế; khi tiến bộ công nghệ diễn ra quá nhanh.

##### c. Đại lý độc quyền

Ưu điểm: xâm nhập nhanh với vốn đầu tư ít; ảnh hưởng nhãn hiệu quốc tế mạnh; kiểm soát tốt hơn về bán hàng và hoạt động so với xuất khẩu và bản quyền; không bị phụ thuộc vào một nhà phân phối; sự tích cực nhiệt tình của nhà đại lý với nhãn hiệu là cao hơn so với xuất khẩu và bản quyền; đạt tới lợi thế kinh tế theo quy mô trong marketing, huấn luyện, và thu mua nguyên liệu (tiêu chuẩn hóa cao).

Nhược điểm: các nhà đại lý tồi sẽ phá hủy khái niệm chung; sự nhầm lẫn của nước sở tại; khó khăn trong việc chấm dứt hợp đồng; có thể xảy ra xung đột về địa bàn giữa các nhà đại lý; sự thích ứng của sản phẩm và dịch vụ bị hạn chế; khi sản phẩm và dịch vụ được cung cấp từ nước ngoài sẽ gặp những khó khăn do hàng rào thương mại và rủi ro về tỷ giá hối đoái; bí quyết công nghệ được chuyển giao tới đa có thể dẫn tới những nhà đại lý bỏ hợp đồng và như vậy tạo ra các nhà cạnh tranh mới.

Điều kiện sử dụng: khi cần mở rộng nhanh nhưng vốn đầu tư bị hạn chế; khi các khái niệm quản lý thành công và nhãn hiệu hàng hóa được vốn hóa; khi các sản phẩm và dịch vụ là đơn giản và dễ hiểu; khi muốn có lợi nhuận cao hơn và muốn kiểm soát chặt hơn so với xuất khẩu và bản quyền.

##### d. Liên doanh

Ưu điểm: có được những kỹ năng, nguồn lực bổ sung; tiếp cận tới những hiểu biết về thị trường; chia sẻ đầu tư và rủi ro; tránh được hàng rào thương mại; giảm được chi phí vận tải; được sự ủng hộ của nước sở tại; tạo được hình ảnh đẹp với nước sở tại.

Nhược điểm: sự không ổn định về lâu dài; những xung đột thường xuyên về lợi ích, văn hóa; khó khăn cho việc chấm dứt; cần một sự phối hợp ở mức độ cao; phải phơi bày những thông tin chiến lược, những bí quyết công nghệ cho đối tác; phải phơi bày những thông tin cho phía thứ ba; mở rộng hoạt động quốc tế chậm do phải quản lý nhiều.

Điều kiện sử dụng: cho các thị trường có môi trường hoạt động khó khăn và nhiều rủi ro; khi đối tác có những khả năng hoặc năng lực quan trọng về mặt chiến lược; khi dự án là quá lớn so với năng lực tài chính bị hạn chế của công ty; đôi khi đây là giải pháp duy nhất bị ép buộc bởi nước sở tại; khi tiềm năng thị trường thực sự là đầy hứa hẹn.

##### e. Sở hữu hoàn toàn thông qua xây dựng mới

Ưu điểm: tiềm năng lợi nhuận cao; sự ủng hộ của nước sở tại; kiểm soát tối đa các hoạt động ở nước ngoài; ảnh hưởng động viên cao bởi sự bắt đầu đối với người lao động; bảo vệ cao nhất bí quyết công nghệ; tiết kiệm chi phí vận tải; tránh được hàng rào thương mại; tránh được những rủi ro của biến động tỷ giá hối đoái.

Nhược điểm: xâm nhập chậm vì cần thời gian hình thành; bất lợi so với các nhà cạnh tranh địa phương về nguồn lực, vị trí và hiểu biết về thị trường; tạo ra năng lực tăng thêm làm cạnh tranh căng thẳng hơn; đầu tư vốn lớn, đòi hỏi quản lý rất lớn; rủi ro chính trị cao; khi quá trình sản xuất đã được thiết lập, có thể rất khó thay đổi vì thế là giải pháp thiếu năng động.

Điều kiện sử dụng: khi thị trường là đầy hấp dẫn và tăng trưởng nhanh; khi lợi thế về công nghệ đòi hỏi phải tuyệt đối bí mật; khi công ty có đủ vốn và khả năng quản lý; khi công ty muốn tránh, muốn thoát khỏi những quy định của nước chủ nhà.

##### f. Sở hữu hoàn toàn thông qua thôn tính

Ưu điểm: xâm nhập nhanh vào thị trường nước ngoài; nhãn hiệu và vị trí thị trường đã được thiết lập; thôn tính được bí quyết công nghệ, hệ thống và nguồn nhân lực; không tạo ra năng lực tăng thêm nên không làm cho cạnh tranh căng thẳng hơn; có ảnh hưởng cộng đồng rộng lớn; tiềm năng lợi nhuận cao; tiết kiệm chi phí vận tải; tránh được hàng rào thương mại; tránh được những rủi ro của biến động tỷ giá hối đoái.

Nhược điểm: đòi hỏi lượng vốn đầu tư lớn nhất; rủi ro cao nhất; gặp những rắc rối của thôn tính và sáp nhập; đánh động các nhà cạnh tranh; bán lại công ty sau khi mua là điều rất khó khăn; thường không đủ thời gian để kiểm tra công ty bị thôn tính; những rắc rối về sự chấp nhận về mặt chính trị.

Điều kiện sử dụng: xâm nhập vào thị trường đã bão hòa; đối tượng thôn tính được bán dưới giá; xâm nhập vào những thị trường khó khăn với rào cản xâm nhập cao; khi muốn tiếp cận những công nghệ quan trọng, vị trí, địa điểm, hoặc những năng lực nghiên cứu phát triển.

Thời gian qua, các chủ đầu tư chủ yếu chọn hình thức liên doanh (63,5% tổng số dự án và 73% tổng số vốn) do họ muốn (1) tận dụng, tranh thủ và học tập các hiểu biết về thị trường và đặc biệt là học từ các đối tác trong nước; (2) tránh những rủi ro; và do đó họ thực hiện các liên doanh với quy mô nhỏ, thời gian thu hồi vốn nhanh. Một điều đáng lưu ý là hiện nay khi hai mục tiêu trên đã đạt được thì phía nước ngoài muốn mua lại phần đóng góp của phía VN trong tình

trạng của các liên doanh "thua lỗ". Những năm gần đây, số dự án đầu tư với 100% sở hữu nước ngoài tăng lên đáng kể; điều này thể hiện rất rõ bản chất của liên doanh là phức tạp và đầy mâu thuẫn.

## II. CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH

Việc quyết định chiến lược cạnh tranh của các công ty phụ thuộc vào triết lý của các công ty trong việc xử lý mối quan hệ giữa tiêu chuẩn hóa và thích ứng trong các hoạt động kinh doanh của mình. Trong việc xử lý mối quan hệ giữa tiêu chuẩn hóa và thích ứng thì có thể có bốn quan niệm khác nhau từ đó có bốn dạng hình tổ chức và chiến lược khác nhau:

**Ethnocentric:** dạng triết lý của công ty coi mình là trung tâm, thực hiện các hoạt động kinh doanh trên cơ sở phát huy lợi thế so sánh của nước chủ nhà và tận dụng lợi thế kinh tế theo quy mô của các năng lực sản xuất tại nước mình. Điều này hình thành nên những nhà xuất khẩu toàn cầu.

**Policentric:** triết lý này coi mỗi quốc gia là một thị trường riêng biệt do những sự khác biệt về văn hóa cao. Vì vậy nó hình thành nên loại công ty có chi nhánh ở nhiều nước và mỗi chi nhánh là một thực thể độc lập cao, quyết định các hoạt động kinh doanh phù hợp với đặc điểm điều kiện cụ thể của địa phương.

**Geocentric:** triết lý này coi thế giới là một thị trường thống nhất có sự tương đồng về nhu cầu và sở thích của khách hàng trên toàn cầu. Từ đó hình thành nên dạng công ty kinh doanh với tiêu chuẩn hóa cao gọi là các công ty toàn cầu.

**Regiocentric:** là dạng kết hợp hai triết lý Polycentric và Geocentric. Từ đó hình thành nên dạng công ty gọi là các công ty xuyên quốc gia.

Những triết lý và khái niệm kinh doanh trên quyết định các chiến lược chức năng khác và toàn bộ các hoạt động của công ty (bảng 1)

### KẾT LUẬN

Việc thu hút vốn đầu tư nước ngoài để thực hiện các chiến lược phát triển kinh tế - xã hội ở nước ta có một vị trí quan trọng. Với kinh nghiệm 10 năm thực hiện Luật đầu tư nước ngoài chúng ta đã có những thành công to lớn trong việc thu hút vốn đầu tư nước ngoài vào việc phát triển đất nước ta. Hiện nay, đất nước chuyển sang một giai đoạn phát triển mới CNH - HĐH đòi hỏi một nguồn vốn đầu tư lớn hơn, công nghệ tiên tiến hiện đại hơn với các nhà đầu tư nghiêm túc với quan điểm đầu tư dài hạn. Điều này đòi hỏi phải hiểu biết chiến lược của các công ty đa quốc gia qua đó có những chính sách và giải pháp phù hợp đảm bảo hai bên cùng có lợi qua đó giúp chúng ta đạt tới các mục tiêu kinh tế - xã hội của mình. ■

### Sơ đồ 1:

## CHIẾN LƯỢC QUỐC TẾ HÓA

Chiến lược xâm nhập  
(Làm sao tới đó?)

- Dạng quốc tế hóa
- Dạng sở hữu xâm nhập
- Thời điểm xâm nhập
- Tốc độ xâm nhập

Chiến lược cạnh tranh  
(Cạnh tranh thế nào?)

- Các giả định cơ bản
- Global Exporter
  - Multi-Domestic Co
  - Global Co
  - Transnational Co

### Sơ đồ 2:



## CÁC DẠNG SỞ HỮU XÂM NHẬP

### Tài liệu tham khảo

Recharad M.Hodgetts & Fred Luthands: *International Management*.  
Alan M. Rugman & Richard M.Hodgetts: *Internrtional Business*  
Mark Medenhall, Betty Jane Punnett & David Ricks: *Global Man-agement*.  
Thời báo kinh tế Sài Gòn  
Báo Đầu Tư

**Bảng 1 :Chiến lược cạnh tranh: triết lý và những khái niệm kinh doanh cơ bản**

| ĐỊNH HƯỚNG CỦA CÁC CÔNG TY |                                                         |                                                               |                                                                     |                                                      |
|----------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
|                            | Ethnocentric                                            | Policentric                                                   | Geocentric                                                          | Regiocentric/<br>transnational                       |
| Sứ mạng                    | Lợi nhuận                                               | Sự chấp nhận của công chúng (tính hợp pháp và đang tiếng)     | Cả lợi nhuận và sự chấp nhận của công chúng                         | Cả lợi nhuận và sự chấp nhận của công chúng          |
| Quyết định                 | Trên - xuống                                            | Dưới - lên                                                    | Được trao đổi tại tất cả các cấp của công ty                        | Được trao đổi giữa chi nhánh và khu vực              |
| Chiến lược                 | Hội nhập toàn cầu                                       | Đáp ứng nhu cầu cụ thể của từng quốc gia                      | Hội nhập toàn cầu                                                   | Hội nhập toàn cầu và thích ứng địa phương            |
| Cấu trúc                   | Cấu trúc thứ bậc theo sản phẩm                          | Cấu trúc thứ bậc theo khu vực với sự tự chủ của từng quốc gia | Cấu trúc theo mạng                                                  | Cấu trúc mạng cả về sản phẩm và địa lý               |
| Văn hóa                    | Nước chủ nhà                                            | Nước sở tại                                                   | Toàn cầu                                                            | Khu vực                                              |
| Công nghệ                  | Sản xuất hàng loạt                                      | Sản xuất theo đợt (batch)                                     | Sản xuất linh hoạt                                                  | Sản xuất linh hoạt                                   |
| Marketing                  | Phát triển sản phẩm theo nhu cầu của nước chủ nhà       | Phát triển sản phẩm địa phương dựa trên nhu cầu địa phương    | Phát triển sản phẩm toàn cầu, với sự điều chỉnh theo địa phương     | Phát triển sản phẩm tiêu chuẩn hóa theo từng khu vực |
| Tài chính                  | Chuyển lợi nhuận về nước chủ nhà                        | Chuyển lợi nhuận về nước chủ nhà                              | Tái phân bổ trên toàn cầu                                           | Tái phân bổ trên toàn cầu                            |
| Nguồn nhân lực             | Những vị trí chủ chốt do người của nước chủ nhà nắm giữ | Người của nước sở tại giữ các chức vụ chủ yếu tại quốc gia đó | Những người tốt nhất trên toàn cầu giữ các vị trí chủ yếu ở mọi nơi | Người của khu vực giữ các vị trí then chốt           |