

# QUẢN LÝ CÁC CÔNG TY XUYÊN QUỐC GIA TRONG BỐI CẢNH CẠNH TRANH TOÀN CẦU

NATALIJA KONINA. *Upravlenie transnacional'nyimi korporacijami v uslovijakh global'noi konkurencii. "Problemy teorii i praktiki upravlenija", No5/2009, st.33-39.*

MAI LINH  
dịch

Trong 20 năm trở lại đây trong môi trường thị trường toàn cầu đã có những chuyển biến căn bản, điều này biểu hiện trực tiếp ở đặc điểm quản lý hoạt động của các công ty quốc tế lớn – công ty xuyên quốc gia (TNC). Một loạt những yếu tố quan trọng trong những năm gần đây cũng ảnh hưởng tới sự thay đổi cách tiếp cận đối với việc quản lý TNC, như sự kết thúc của Chiến tranh Lạnh, sự sụp đổ của Liên Xô và phe XHCN, sự thực hiện các quá trình tư nhân hoá, trước hết là ở các nước Đông Âu, SNG và các nước đang phát triển; sự gia tăng phụ thuộc lẫn nhau giữa các nước và các nền kinh tế quốc dân; các quá trình liên kết khu vực mạnh mẽ và những khả năng mới đang xuất hiện trong di chuyển vốn, sự đơn giản hoá và chuẩn hoá các quá trình kinh doanh; sự tăng năng suất lao động nhờ áp dụng rộng rãi công nghệ thông tin, giảm chi phí, đồng bộ hoá các khâu phục vụ, giảm tối đa các khoản dự trữ; sự toàn cầu hoá của các thị trường mà trước hết là thị trường tài chính, sự xuất hiện các công

nghệ mới, đặc biệt là trong lĩnh vực thông tin liên lạc và viễn thông.

Đặc trưng của TNC hiện nay chính là quy mô hoạt động toàn cầu, sự tăng mạnh doanh thu, tài sản có, mức độ lợi nhuận và vốn hoá. Số lượng các TNC liên tục tăng lên. Đến đầu năm 2007, theo số liệu của UNCTAD (Hội nghị của Liên Hợp Quốc về thương mại và phát triển), trên thế giới có hơn 79.000 TNC hoạt động, kiểm soát khoảng 790.000 chi nhánh quốc tế. 70% TNC hoạt động trong lĩnh vực sản xuất, 37% - lĩnh vực dịch vụ và 3% - công nghiệp khai thác và nông nghiệp.

Theo số liệu của UNCTAD, tài sản có ở nước ngoài của các TNC đã tăng từ 2,206 nghìn tỷ USD vào năm 1982 thành 6,036 nghìn tỷ USD vào năm 1990 và đạt con số khổng lồ vào năm 2007 – 68,716 nghìn tỷ USD. Doanh số bán ra ở nước ngoài của các TNC đã tăng từ 2,741 nghìn tỷ USD vào năm 1982 thành 6,126 nghìn tỷ USD vào năm 1990 và thành 31,197 nghìn tỷ

USD vào năm 2007. Xuất khẩu của các chi nhánh ở nước ngoài là 688 tỷ USD vào năm 1982, tăng thành 1,501 nghìn tỷ USD và thành 6,029 nghìn tỷ USD vào năm 2007. Số lượng những người làm việc trong các chi nhánh và các công ty con ở nước ngoài là 21,524 triệu người vào năm 1982 và tăng thành 81,615 triệu người vào năm 2007.

Vào đầu thế kỷ XXI, nhân tố cơ bản của sự tăng năng suất lao động chính là công nghệ thông tin, cơ cấu chuẩn và các nguyên tắc sản xuất hàng loạt đã thay đổi, cách lập luận chuyển đổi theo hướng tăng thêm tính linh hoạt, nâng cao chất lượng và mức độ hợp tác. Nhờ chuyển đổi hoạt động của các TNC vào cuối những năm 1990 mà chi phí đã được cắt giảm đáng kể, năng suất và hiệu quả được nâng cao. Tự động hoá sản xuất đã làm giảm ý nghĩa của mức tiền công thấp, việc sản xuất theo hợp đồng và thuê ngoài được phát triển rộng rãi. Trước kia, TNC được coi là một tổ hợp có cấu trúc chặt chẽ gồm các chi nhánh, các bộ phận kinh doanh hoặc các doanh nghiệp sản xuất cung ứng đủ sản phẩm đạt chuẩn cho nước đặt cơ sở sản xuất.

Trong 10-15 năm gần đây, để đáp ứng được sự phát triển của toàn cầu hoá và các công nghệ mới, các TNC hàng đầu và đối tác của họ đã thay đổi từ phương diện tổ chức các quá trình kinh doanh, đến phương diện công nghệ điều hành quản lý và văn hoá công ty. Ngày nay, đa số các TNC không còn kiểm soát toàn bộ quá trình sản xuất và tiêu thụ nữa. Kinh doanh được phân khúc và bao gồm các yếu tố chuyên biệt, như: mua, sản xuất, nghiên cứu, bán, phổ biến, v.v... Ở mỗi bộ phận hoạt động cấu thành của quá trình kinh doanh, các TNC sẽ lựa chọn xem liệu họ có muốn

một mình thực hiện một loại công việc nhất định không hay muốn dựa vào các đối tác thu hút từ bên ngoài. Các TNC trở nên ít công kênh hơn, linh hoạt hơn và cơ động hơn. Đặc trưng của các TNC là dần chuyển sang các cơ cấu quản lý linh hoạt hơn, thích hợp hơn, thích ứng tốt hơn với những thay đổi nhanh chóng và yêu cầu của sản xuất.

Trong bối cảnh hiện nay, các tập đoàn đa ngành quốc tế là loại hình nổi trội của các TNC, đồng thời các công ty liên hợp tài chính và các khối liên kết đa dạng cũng được phát triển rộng rãi. Đó là do sự đẩy mạnh tập trung sản xuất và vốn, sự tác động của tiến bộ khoa học-kỹ thuật, sự đa dạng hoá sản xuất, thường xuyên thay đổi chiến lược phát triển của các công ty và sự tập trung nỗ lực cho các phân khúc thị trường đang phát triển có triển vọng. Tính trung bình, mỗi một trong số 500 TNC lớn nhất của Mỹ đều có các chi nhánh ở 11-15 ngành, còn các công ty mạnh nhất - ở 30-50 ngành. Trong số 100 công ty công nghiệp hàng đầu của Anh thì có tới 96 công ty là đa ngành, ở Đức - 8, ở Pháp - 84, ở Italia - 90.

Các quá trình tập trung hóa sản xuất và vốn đã dẫn đến việc là trong số các TNC có một nhóm nhỏ các công ty siêu lớn, sánh ngang được với một loạt quốc gia cả về quy mô sản xuất cũng như về tiềm lực tài chính, được tách ra. Chẳng hạn, theo tuyên bố của người đứng đầu tập đoàn Siemens của Đức - P. Leshner -, khối lượng nguồn lực tài chính tự do của công ty này lớn hơn 7 tỷ Euro.

Trên thế giới hiện nay, vị trí chủ đạo trong mỗi ngành là do 2-3 TNC lớn nhất, cùng cạnh tranh với nhau trên thị trường của tất cả các nước, nắm giữ 100

TNC lớn nhất (chiếm dưới 0,2% tổng số) đang kiểm soát 12% tổng tài sản có ở nước ngoài, 16% tổng khối lượng bán ra ở nước ngoài và 14% nhân viên. Đặc trưng của tất cả 100 TNC lớn nhất của các nước phát triển là sự gia tăng vai trò của các chi nhánh ở nước ngoài và sự gia tăng chỉ số xuyên quốc gia. Vào cuối những năm 90 của thế kỷ XX, trong số các TNC, một nhóm các công ty thực hiện các chiến lược có tính cạnh tranh tổng hợp toàn cầu đã được tách ra. Trong số này, có thể kể đến trước tiên là

BP, RoyalDuch/Shel, Siemens, BASF, Nokia, Total, Procter&Gamble, Nestle, IBM, Samsung.

Những thay đổi mạnh mẽ ở môi trường bên ngoài dẫn đến sự dịch chuyển đáng kể trong xếp hạng các công ty, các ngành và các nước. Đồng thời, khối lượng bán ra của các TNC lớn nhất thế giới cũng tăng mạnh (xem bảng). Chẳng hạn, số lượng các TNC có khối lượng bán ra đạt hơn 1 tỷ USD trong năm 1990 là gần 600, còn trong năm 2007 - đã là 1850.

*Các TNC lớn nhất xét về khối lượng bán ra*

	1982	1990	2000	2007
Khối lượng bán ra của TNC lớn nhất, tỷ USD	79,107	126,974	189,508	390,328
Khối lượng lợi nhuận của TNC lớn nhất, tỷ USD	4,295	4,225	6,0	40,6
Số lượng TNC có khối lượng bán ra đạt hơn 1 tỷ USD	285	600	980	1850
Số lượng TNC có khối lượng bán ra đạt hơn 10 tỷ USD	20	44	170	720
Số lượng TNC có khối lượng bán ra đạt hơn 20 tỷ USD	9	16	80	348
Số lượng TNC có khối lượng bán ra đạt hơn 50 tỷ USD	2	6	11	125
Số lượng TNC có khối lượng bán ra đạt hơn 100 tỷ USD	-	1	5	39

Đối với các TNC, sự toàn cầu hoá về tài chính và sự phát triển các thị trường chứng khoán đã tiên định ý nghĩa đặc biệt của sự gia tăng mức vốn hoá thị trường. Ngày nay, nhân tố tạo nên thành công của TNC chính là sự am hiểu trong lĩnh vực tài chính và sự phối hợp hành động với các nhà đầu tư và các định chế tài chính.

Cơ sở quản lý các TNC hiện đại là quan niệm “chuỗi giá trị” do M. Porter –

một chuyên gia danh tiếng trong lĩnh vực nghiên cứu về cạnh tranh kinh tế - đưa ra. “Chuỗi giá trị” là hệ thống các dạng hoạt động gắn kết với nhau để tạo ra giá trị gia tăng. Quản lý tốt các mối quan hệ bên trong chuỗi sẽ dẫn đến việc là khi liên kết từng dạng hoạt động lại với nhau thì các chi phí bổ sung sẽ được hoàn lại trong tương lai. Từ quan niệm "chuỗi giá trị" đã làm nảy sinh những thay đổi rất quan trọng trong chiến lược cạnh tranh của các công ty - khả năng

đổ vỡ trong “chuỗi giá trị” và chuyển từng phần khúc của công ty ra nước ngoài, cũng như việc kiếm được các loại linh kiện và bán thành phẩm khác nhau của các công ty khác, mà đó thường là các công ty vừa và nhỏ, đều gắn kết với các TNC bằng các hợp đồng dài hạn trong khuôn khổ các mạng lưới sản xuất.

Đặc điểm quản lý của nhiều TNC là hướng tới sự chủ đạo trong chuỗi tạo ra giá trị. Một số cấp độ của chuỗi tạo ra giá trị trở nên quý giá hơn rất nhiều so với các cấp độ khác, bởi vì các cấp độ này rất nhạy cảm về quy mô và sự chiếm ưu thế ở các cấp độ đó cho phép bảo đảm lợi nhuận cao. Điều này chứng minh hoạt động của một loạt các TNC như Apple, Cisco, Systems, Microsoft, Hewlett-Packard, Dell, Unilever, Procter&Gamble, Nike, Inditex (Zara) và H&M – họ biết thích ứng với hoạt động của các thị trường toàn cầu. Công ty xuyên quốc gia của Mỹ Nike đang chiếm ưu thế trên thị trường giày và quần áo thể thao, đồng thời, bản thân công ty trực tiếp thiết kế, tiến hành đưa ra thương hiệu và thực hiện bán sản phẩm, giám sát mạng lưới các nhà cung ứng giá rẻ ở nước ngoài mà công ty không nắm giữ.

Kinh nghiệm của 15-20 năm gần đây cho thấy những công ty quốc tế giữ được các vị trí then chốt trong chuỗi tạo ra giá trị, như đáp ứng được người mua cuối cùng hoặc các hoạt động nghiên cứu khoa học và thiết kế thử nghiệm, thường có nhiều lợi thế cạnh tranh bền vững quan trọng thể hiện ở sự tăng mạnh khối lượng bán ra và tỷ phần thị trường. Mong muốn của các TNC chiếm lĩnh được vị thế tối ưu trong chuỗi giá trị, một vị thế sẽ phù hợp tối đa với

những lĩnh vực am hiểu của họ, luôn đi cùng với sự xem xét lại cách tổ chức các quá trình kinh doanh. Chẳng hạn như, sự liên kết các hệ thống thu mua của TNC - các công ty chế tạo ô tô Renault (Pháp) và công ty Nissan (Nhật Bản) -, trong khuôn khổ của một liên minh phối hợp đã dẫn đến việc xem xét lại một cách căn bản các yêu cầu đối với các nhà cung ứng và tiết kiệm được đáng kể về các linh kiện phụ tùng.

Việc tìm được vị trí tối ưu trong chuỗi tạo ra giá trị là yếu tố quan trọng của sự quản lý thành công của một công ty quốc tế. Giám sát thái quá đối với các nhà cung ứng phụ sẽ làm phân tán nhân lực và vật lực, và không cho phép tập trung đủ được các nguồn lực thiết yếu cho những lĩnh vực then chốt. Vị thế không vững chắc hiện nay của các TNC như Motorola của Mỹ và Nortel Telecom của Canada là ví dụ cho điều này.

Việc ứng dụng rộng rãi Internet đã dẫn đến tăng mạnh sự phân cấp (phi tập trung hóa) và thay đổi cách quản lý các công ty. Trong hoạt động của mình, các TNC ngày càng sử dụng rộng rãi hơn những đặc điểm của mạng như sự giảm giá thành và sự tăng tốc của việc trao đổi thông tin, giảm chi phí, công khai và phổ biến nhanh chóng. Rất nhiều TNC công nghệ cao, như Hewlett-Packard, IBM, Apple, Microsoft, Nokia, đang liên kết các dịch vụ và sản xuất trên quy mô toàn cầu.

Mô hình quản lý mới các TNC cho phép cắt giảm được chi phí trong khâu phân phối, giảm được việc dự trữ hàng hoá và giảm bớt được rủi ro, dự báo được chính xác hơn mức cầu hàng hoá và dịch vụ. Sản xuất và công tác hậu cần được chuyển giao cho một nhóm đối tác được

lựa chọn kỹ càng, những đối tác thực hiện giao dịch điện tử với TNC và được TNC coi là một bộ phận của dây chuyền sản xuất. Mô hình hoạt động mới dựa trên sự phối hợp và trọng điểm đòi hỏi phải có những thay đổi căn bản đối với các mô hình hoạt động của các TNC hướng xuống dưới và lên trên “theo dòng chảy”. Từ chối dịch vụ của những người buôn bán, tổ chức bán hàng trực tiếp ở các cửa hàng của mình và sản xuất theo đơn đặt hàng, hợp tác chặt chẽ với các nhà cung ứng trên cơ sở đồng ý nhận linh kiện từ nhà sản xuất khác, những TNC lớn nhất như thế, như các nhà sản xuất quần áo cũng như Inditex (ZARA) của Tây Ban Nha, GAP của Mỹ, H&M của Thụy Điển, là đang thực hiện chiến lược hoạt động “hướng xuống dưới theo dòng chảy”. Thay cho sự liên kết theo chiều dọc, mà sự giám sát và phối hợp ở đây được thực hiện xuất phát từ quyền sở hữu, là sự phối hợp và giám sát thông qua thông tin.

Áp dụng mô hình sản xuất theo hợp đồng và quản lý dây chuyền cung ứng máy tính được sản xuất theo đơn đặt hàng (dây chuyền này được phân đoạn trên toàn cầu), công ty máy tính xuyên quốc gia của Mỹ Dell từ năm 1991 đã bắt đầu đạt được sự tăng nhanh khối lượng bán ra và tăng cao lợi nhuận, đã đuổi kịp nhiều đối thủ cạnh tranh mạnh hơn rất nhiều vào thời điểm đó và hiện nay, công ty này đang chiếm vị trí thứ hai về khối lượng bán ra trên thị trường thế giới.

Việc các công ty tiến hành hợp nhất và sáp nhập cũng là một công cụ quan trọng bảo đảm cho năng lực cạnh tranh của các TNC. Hơn 70% các đầu tư trực tiếp nước ngoài được thực hiện thông qua các cuộc hợp nhất và sáp nhập mà

chủ yếu là giữa các công ty ở các nước phát triển. Bằng cách đó, các công ty quốc tế có được cơ hội tiếp cận một cách linh hoạt nhất và hiệu quả tới các thị trường mà họ quan tâm, đạt được sự bền vững cao nhất, bảo đảm được vị trí chủ đạo trên thị trường và sự tăng khối lượng vốn hoá thị trường nhờ hiệu quả của sự đồng vận.

Nét đặc thù trong điều hành hoạt động của các TNC vào đầu thế kỷ XXI là sự tích cực hình thành và phát triển các liên minh chiến lược. Ngoài các liên minh giữa các TNC lớn với nhau, các TNC có định hướng toàn cầu còn tăng cường phối hợp hành động với giới kinh doanh vừa và nhỏ ở nước công ty mẹ và với các doanh nghiệp nhỏ của nước ngoài, trước hết là trong lĩnh vực nghiên cứu khoa học và thiết kế thử nghiệm. Sự phát triển hệ thống các nhà thầu phụ cho phép các TNC được giải phóng khỏi nhiều hoạt động không hiệu quả đối với họ và tập trung vào những lĩnh vực hoạt động mang lại lợi nhuận và có triển vọng nhất. Bên cạnh đó, trong khuôn khổ của mạng lưới sản xuất toàn cầu, thì các TNC quan tâm đến việc nhận được từ các nhà thầu của mình những bán thành phẩm hoặc phụ tùng, linh kiện, chuyển giao cho họ các công nghệ hiện đại.

Những mục tiêu được lựa chọn đúng là điều kiện cần thiết để đưa ra và thực hiện chiến lược tối ưu của TNC. Mục tiêu của các công ty quốc tế hàng đầu thế giới là định hướng tối quan trọng cho công tác quản lý và chúng nhất thiết phải phản ánh được các kết quả mong đợi sau: xác định được vị trí then chốt trong chuỗi tạo ra giá trị, bảo đảm được vai trò chủ đạo ở các vị trí then chốt đó, xác lập các chuẩn của sự chủ

đạo, phát triển kỹ năng quản lý mạng lưới, đấu tranh có hiệu quả với các mạng lưới cạnh tranh và các TNC hàng đầu thế giới khác nhằm giành được những thị phần thị trường có triển vọng.

Các TNC thường chọn các mục tiêu sau đây là quan trọng nhất của sự phát triển: nâng cao lợi nhuận của công ty, tăng khối lượng bán ra và mở rộng thị phần thị trường, tăng giá trị vốn hoá của công ty, đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Việc đạt mức độ sinh lời cao được đặt ra trong một loạt trường hợp ở dạng chỉ số giá trị tuyệt đối của lợi nhuận, nhưng hay gặp hơn là ở dạng các chỉ số tài chính như thu nhập tính trên 1 cổ phiếu (EPS), tỷ suất hoàn vốn đầu tư (ROI) hoặc thu nhập từ vốn cổ phiếu (ROE).

Một nhóm nhỏ các TNC toàn cầu đã đạt được các chỉ số cao ổn định, vượt các chỉ số của ngành nhờ cải tiến công tác lập kế hoạch và thực hiện các chiến lược đã đặt ra. Những công ty này (trong số đó có Cisco, Systems, Apple, Intel, Monsanto, Oracle, Nokia, Nestle, Honda Motor, Pepsico, QUALCOMM, Total, Vale, Arcelor Mittal, Cemex) đã vạch ra các kế hoạch thực tế dựa chắc chắn trên nền tảng kinh tế cơ bản của các thị trường của họ - và sau đó đã sử dụng những kế hoạch này để thực hiện một cách tốt nhất chiến lược đã đề ra. Sự chính xác trong việc lập kế hoạch và thực hiện các chiến lược của các công ty đã làm giảm đáng kể những khả năng thất bại nhất định.

Toàn cầu hoá đã làm thay đổi cách tiếp cận của các TNC đối với việc phân công chức năng giữa công ty mẹ và các chi nhánh và công ty con, đối với tương quan giữa chiến lược chung của công ty

và chiến lược phát triển của các bộ phận kinh doanh (các đơn vị sản xuất và các trung tâm kinh doanh chiến lược). Tính trung bình, các chi nhánh ở nước ngoài chiếm gần 40% tổng khối lượng bán ra của các tập đoàn lớn nhất thế giới. Trước kia, chức năng nhiệm vụ của công ty mẹ và các công ty con được phân định rất chặt chẽ. Về nguyên tắc, các chi nhánh và công ty con ở nước ngoài (trừ các ngành nguyên liệu) đã thực hiện cái gọi là chiến lược phát triển tự chủ, nhưng trên thực tế, vẫn sao y toàn bộ chuỗi giá trị của công ty mẹ.

Toàn cầu hoá và gia tăng cạnh tranh đã dẫn đến phần lớn các TNC chuyển sang chiến lược liên kết tổng hợp, tức là trong khuôn khổ của chiến lược này, các công ty chuyển các chi nhánh và các hệ thống sản xuất được bố trí phân tán của mình vào mạng lưới sản xuất và tiêu thụ mang tính liên kết ở cấp độ toàn cầu hoặc khu vực. Một hệ thống công ty thống nhất có chiến lược thống nhất và sự quản lý chung được hình thành. Trong khuôn khổ của hệ thống này, một trong số các bộ phận có thể chịu trách nhiệm về công tác nghiên cứu khoa học và thiết kế thử nghiệm ở cấp độ toàn cầu, một bộ phận khác - về tài chính và một bộ phận khác - về tiếp thị; đồng thời, nhờ Internet và sản phẩm phần mềm hiện đại mà hoạt động của tất cả các bộ phận được kết nối theo chế độ thời gian thực.

Giữa các bộ phận của TNC đang hình thành một dòng thông tin, công nghệ, kỹ năng, tài chính cũng như hàng hoá và dịch vụ ngày càng mạnh. Hoạt động cung ứng hàng hoá ngày càng bao hàm nhiều sản phẩm được khác biệt hóa, được thực hiện không chỉ giữa công

ty mẹ và các chi nhánh, mà còn giữa các chi nhánh với nhau. Dần dần, đối với nhiều TNC đang ở giai đoạn phát triển tập trung về mặt địa lý thì sự khác biệt giữa công ty mẹ và các chi nhánh trên cơ sở phân công lao động trong nội bộ công ty bắt đầu bị xoá nhoà. Kết quả là các TNC đó bắt đầu trở nên giống với một mạng lưới nhiều hơn là một cơ cấu có phân cấp. Hơn nữa, những mạng lưới này lại tương tác với mạng lưới của các công ty khác thông qua rất nhiều mối liên hệ - từ nhà thầu phụ cho đến thoả thuận cấp giấy phép, liên kết tài chính và liên minh chiến lược; theo thời gian việc xác định ranh giới rõ ràng của một công ty cụ thể trở nên phức tạp.

Để thắng lợi trong cuộc chiến cạnh tranh hiện nay, vấn đề công ty có được những tài sản vật chất như thế nào tại thời điểm đó không quan trọng. Mà quan trọng là công ty có khả năng tìm được hoặc tạo ra được nhanh đến mức nào những tài sản cần thiết và phát triển được chúng. Về nguyên tắc, không phải là quá trình vạch ra chiến lược, mà chính là quá trình thể hiện chiến lược đó trong cuộc sống, là khó khăn hơn. Hai điều sau đây là chính yếu trên bước đường thực hiện thành công một chiến lược cạnh tranh của TNC: quản lý các rủi ro trong bối cảnh không xác định và bảo đảm rằng cán bộ, nhân viên của công ty ủng hộ các quyết định chiến lược. Ngoài ra, các TNC thành công nhất là các TNC mà người điều hành cao nhất của họ biết sử dụng những ưu thế của các hoạt động toàn cầu, hoạt động năng động ở các thị trường quốc gia khác nhau, tăng cường tích lũy và chuyển giao tri thức, kinh nghiệm kinh

doanh giữa các bộ phận nằm ở các nước khác nhau.

Một trong những yếu tố chính tạo nên năng lực cạnh tranh của các TNC là việc lãnh đạo cấp cao của công ty áp dụng thành thạo các công nghệ điều hành một cách hiệu quả. Chúng tôi hiểu công nghệ điều hành (các công cụ quản lý) là tổ hợp chuẩn các nguyên tắc và phương pháp quản lý, có thể được áp dụng ở các công ty khác nhau mà không cần phải thay đổi nhiều.

Các cách thức quản lý tiên tiến được đặt lên hàng đầu trong cuộc chiến vì năng lực cạnh tranh của TNC. Kết quả của cuộc chiến này ngày càng phụ thuộc nhiều không phải vào khối lượng các nguồn lực mà vào nghệ thuật vạch ra và thực hiện các chiến lược phát triển TNC thích ứng tốt với các điều kiện cụ thể. Mỗi TNC hàng đầu thế giới đều có các phương pháp quản lý đặc thù của mình dựa trên kinh nghiệm và văn hoá kinh doanh vốn có của công ty. Một số công ty áp dụng các phương pháp lập kế hoạch đặc biệt, một số thì kết hợp hữu hiệu quá trình sử dụng các nguồn lực, nhưng cơ sở của các chiến lược được đưa ra và thực hiện luôn là sự xác định đúng các mục tiêu phát triển của công ty.

Trong số các công cụ điều hành hữu hiệu và phổ dụng nhất của các TNC, có ảnh hưởng nhiều nhất đến năng lực cạnh tranh của công ty, có thể nêu ra một loạt công cụ, chẳng hạn như hệ thống cân đối các chỉ số, quản lý các quan hệ với khách hàng, thuê mua, các đối tác cung ứng bên ngoài, cấu trúc lại các quá trình kinh doanh, các liên minh chiến lược.