

KINH NGHIỆM QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH CỦA MỘT SỐ CÔNG TY ĐA QUỐC GIA ĐIỂN HÌNH TRÊN THẾ GIỚI VÀ BÀI HỌC CHO VIỆT NAM

● NGUYỄN THỊ THANH HOA

TÓM TẮT:

Nền kinh tế thế giới đang phát triển theo hướng toàn cầu hóa ngày càng mạnh mẽ. Cùng với nó là sự phát triển nhanh chóng của mô hình công ty đa quốc gia. Các công ty này hoạt động trên phạm vi quốc tế thành công nhờ khả năng quản lý xuất sắc giúp các nhà quản trị kết hợp sự đa dạng cũng như kiểm soát những biến động và thay đổi đến từ yếu tố "đa quốc gia". Quản trị tài chính bao giờ cũng là lĩnh vực quan trọng nhất của quản trị doanh nghiệp nói chung nhưng hiện tại lại càng bị coi nhẹ.

Tổng bài viết, tác giả bàn về kinh nghiệm quản trị tài chính của một số công ty đa quốc gia trên thế giới.

Từ khóa: Quản trị tài chính, quản trị rủi ro, công ty đa quốc gia.

- 1. ...
- 2. ...
- 3. ...
- 4. ...
- 5. ...
- 6. ...
- 7. Vũ Thị Thu ...
- 8. Đỗ Thị Lệ Hằng ...
- 9. Huỳnh Thị Cẩm ...

Ngày nhận bài: 2/12/2018
 Ngày phản biện đánh giá: 15/12/2018
 Ngày chấp nhận đăng: 25/12/2018

định tài trợ, quản lý rủi ro, xác định lợi tức, và toán cấu trúc nợ/ vốn cổ phần toàn cầu và đã giá kết quả hoạt động của tất cả các công ty có

Chức năng tài chính tập trung của Nestlé một vai trò then chốt trong mạng lưới phức tạp b gồm hoạt động chuyển tiền từ chi nhánh về đ bản doanh và các dòng vốn đầu tư từ đại b doanh tới các chi nhánh của tập đoàn. Lợi nhu và tiền nhàn rỗi được tập hợp bởi Phòng tài chí ở Vevey, sau đó được rót trở lại cho các công con dưới dạng vốn cổ phần và các đầu tư r Nestlé cho rằng đây là một giải pháp đầu tư nhất có thể đối với giá trị của tập đoàn.

Khi một chi nhánh công ty được thiết lập, sản cố định của nó - chiếm khoảng một nửa tổng vốn đầu tư - thường được tập đoàn Nestlé tài trợ bằng vốn cổ phần. Sau đó, tập đoàn có thể cấp vốn dài hạn khi cần nhằm hỗ trợ các hoạt đ

của chi nhánh. Giám đốc chi nhánh địa phương thực hiện tất cả các quyết định về sản xuất và marketing, nhưng các quyết định liên quan tới nợ dài hạn và tài trợ bằng vốn cổ phần chỉ được quản lý bởi tổng hành dinh.

Một nửa khác của vốn đầu tư - vốn hoạt động - sau đó được tài trợ từ các thị trường bản địa và thông qua việc phát hành hối phiếu thương mại hoặc tín dụng ngân hàng. Tuy nhiên, Nestlé điều chỉnh giải pháp chung này cho phù hợp với mỗi nước. Trong một số nước nhất định - những nước cho phép tự do chuyển quỹ - Nestlé tài trợ phần vốn hoạt động từ Vevey thay cho việc sử dụng tín dụng ngân hàng.

Kiểm soát tập trung đối với các cấu trúc vốn chi nhánh được hỗ trợ bởi chính sách bắt buộc các giám đốc các chi nhánh phải chia gần như 100% lợi nhuận của họ cho công ty mẹ. Cấu trúc vốn cụ thể đối với mỗi một chi nhánh phụ thuộc vào các mục tiêu và yếu tố khác nhau, bao gồm thuế, rủi ro chính trị và rủi ro tiền tệ.

Để đảm bảo rằng có thể vay với chi phí thấp nhất có thể, Nestlé cần thận trọng việc cấu trúc cơ sở vốn của mình nhằm duy trì được uy tín tín dụng dẫn đầu. Mong muốn về một cấu trúc vốn rủi ro thấp còn phù hợp với chiến lược kinh doanh của Nestlé. Theo Phó chủ tịch thứ nhất về tài chính, Daniel Regolatti, "Chiến lược cơ bản của chúng ta là Nestlé phải là một công ty công nghiệp, chúng ta có nhiều rủi ro ở nhiều nước, vì vậy không thể tăng thêm các rủi ro tài chính lớn".

- Bài học kinh nghiệm

Quyết định tài trợ được coi là vấn đề quan trọng bậc nhất đối với bất kỳ công ty nào có hoạt động kinh doanh quốc tế. Các công ty thường quan tâm không phải là huy động vốn từ nguồn nào mà là việc quyết định cấu trúc vốn nợ/ vốn chủ sở hữu một cách hợp lý nhất cũng như làm thế nào để giảm thiểu chi phí vốn của một dự án đầu tư. Nó được coi là một trong những nội dung phức tạp nhất trong quản trị tài chính quốc tế.

Khi xem xét trường hợp của Nestlé, ta thấy công ty đa quốc gia này đã áp dụng một chính sách quản lý vốn vô cùng chặt chẽ nhằm mục đích cuối cùng là đạt được một cấu trúc vốn rủi ro thấp. Mục đích này là để hiểu vì các công ty đa quốc gia đã có đủ những rủi ro phải đối mặt nên không cần thiết phải thêm các rủi ro tài chính lớn. Nestlé

đã tiến hành quản lý vốn tập trung tại một địa điểm duy nhất là công ty mẹ. Tại đây, phòng tài chính thực hiện tất cả các quyết định tài trợ cũng như điều hành hệ thống phức tạp bao gồm hoạt động chuyển tiền từ chi nhánh về công ty mẹ và các dòng vốn đầu tư từ công ty mẹ tới các chi nhánh của tập đoàn. Tất cả thu nhập và tiền nhàn rỗi được tập hợp về công ty mẹ. Các chi nhánh sau khi chuyển gần như 100% lợi nhuận của họ về đây được nhân lại nguồn đầu tư dưới dạng vốn cổ phần. Một phần vốn hoạt động của chúng được huy động từ thị trường bản địa và thường thông qua phát hành hối phiếu thương mại hoặc tín dụng ngân hàng.

Những chính sách trên giúp cho Nestlé dễ dàng kiểm soát việc thực hiện mục tiêu chung của tập đoàn mà không sợ các nhà quản lý chi nhánh có những quyết định tư lợi riêng cho chi nhánh mình. Việc quản lý vốn tập trung từ trên xuống dưới cũng tạo ra một cấu trúc vốn tối ưu đối với tập đoàn này theo nghĩa nó đảm bảo chi phí vay là thấp nhất và giảm thiểu rủi ro tài chính cho công ty. Chiến lược quản lý tài chính của Nestlé là bài học quý báu cho những công ty có cùng một kiểu mục tiêu như nó.

2. Kinh nghiệm của Rolls - Royce trong quản trị rủi ro tài chính và bài học

- Rolls - Royce đưa điều khoản rủi ro hối đoái vào hợp đồng mua bán

Công ty TNHH Rolls-Royce, nhà sản xuất động cơ máy bay của Anh, đã phải gánh chịu một khoản lỗ lên tới 58 triệu Bảng Anh vào năm 1979 với doanh số bán trên toàn thế giới đạt 848 triệu Bảng Anh. Báo cáo thường niên của Công ty cho năm 1979 đã cho rằng nguyên nhân lỗ là do đồng Bảng Anh đã tăng giá quá mạnh so với đồng Đô la Mỹ, từ 1 Bảng/ 1.71 Đô la vào đầu năm 1979 lên 1 Bảng/ 2.12 Đô la vào cuối năm 1979.

Nguyên nhân quan trọng nhất của tình trạng thua lỗ này là do tác động của việc đồng Đô la Mỹ liên tục mất giá so với đồng Bảng Anh. Mà phần lớn sản phẩm động cơ máy bay dân dụng do Rolls-Royce sản xuất lại được bán sang Mỹ. Vì Mỹ là nước có vị trí thống trị trên thế giới trong lĩnh vực hàng không dân dụng trên cả phương diện nhà sản xuất lẫn khách hàng. Nên mọi hợp đồng mua hay bán động cơ cho Mỹ thường đều được tính theo đồng Đô la Mỹ, và khi đồng Đô la Mỹ mất giá có nghĩa là công ty sẽ bị lỗ.

Xem xét kỹ lưỡng hơn về vị thế cạnh tranh của Rolls-Royce trên thị trường động cơ máy bay toàn cầu sẽ giúp ta khám phá được nguyên nhân sâu xa của tình trạng rủi ro hối đoái của công ty này. Vài năm trước đó, doanh thu xuất khẩu luôn luôn chiếm khoảng 40% tổng doanh thu của công ty và thị trường mục tiêu của công ty là thị trường Mỹ, mà trên thị trường Mỹ này lại có sự thống trị của hai đối thủ cạnh tranh chính của Rolls-Royce là tập đoàn máy bay *Patt & Whitney* và bộ phận về máy bay thuộc tập đoàn *General Electric*. Vì khách hàng của sản phẩm động cơ chủ lực của hãng, loại RB 211 là các nhà sản xuất máy bay của Mỹ (sản phẩm 747SP và 747-200 của *Boeing* và máy bay L1011 của *Lockheed*), nên *Rolls-Royce* không có lựa chọn nào khác ngoài việc định giá sản phẩm của mình bằng đồng Đô la Mỹ.

Vì vậy, *Rolls-Royce* đã ký được một vài hợp đồng khổng lồ vào năm 1978 và 1979, định giá sản phẩm bằng đồng Đô la Mỹ. Mặt khác chi phí hoạt động phát sinh của *Rolls-Royce* lại phần lớn được tính bằng đồng Bảng Anh (chi phí tiền lương, linh kiện và trả nợ). Tất cả những hợp đồng này đều xác định tỷ giá hối đoái cố định là 1.80USD/IGBP, trên thực tế người ta dự đoán rằng đồng Bảng Anh sẽ mất giá xuống còn 1.65USD. Vì vậy, họ không đưa điều khoản rủi ro hối đoái vào hợp đồng. Nếu các quan chức của *Rolls-Royce* đúng, và trên thực tế nếu đồng Đô la Mỹ tăng giá, thì *Rolls-Royce* sẽ có một vụ mùa bội thu. Tuy nhiên khi đồng Đô la Mỹ giảm giá, thì hậu quả kết hợp của việc doanh thu tính theo Đô la Mỹ trong khi mọi chi phí tính theo đồng Bảng Anh đã gây nên các khoản thua lỗ do tỷ giá hối đoái. Cụ thể, các hợp đồng của năm 1979 đã khiến cho *Rolls-Royce* bị thua lỗ đến 200 triệu Đô la Mỹ. Thêm vào đó, cũng theo tờ báo này, thì *Rolls-Royce* càng sản xuất và bán được nhiều động cơ theo các hợp đồng với các điều khoản như cũ thì *Rolls-Royce* sẽ càng bị thua lỗ đậm hơn.

- Bài học kinh nghiệm

Nghiên cứu thất bại của *Rolls-Royce*, chúng ta có thể nhận được bài học về sự thận trọng khi ký các hợp đồng cung cấp mà đồng tính thanh toán không phải là nội tệ. Tỷ giá có thể thay đổi không theo như dự đoán của nhà quản trị và hậu quả là những thiệt hại rất lớn về mặt lợi nhuận

của công ty. *Rolls-Royce* định giá sản phẩm của nó bằng đồng Đô la Mỹ, trong khi chi trả các chi phí hoạt động của nó (quản lý, nguyên vật liệu, trả nợ) bằng đồng Bảng Anh. Nhưng vấn đề ở chỗ các hợp đồng bán sản phẩm của công ty này lại xác định một tỷ giá hối đoái cố định. Đây chính là sai lầm rất lớn của nó. Theo những dự đoán của các nhà quản trị tài chính tại *Rolls-Royce*, đồng Bảng Anh sẽ mất giá trong thời gian đó, do đó họ không đưa điều khoản rủi ro hối đoái vào hợp đồng. Song thực tế lại không như vậy, đồng Đô la giảm giá gây ra khoản thua lỗ nặng nề cho công ty. Trong thế giới kinh doanh toàn cầu, những rủi ro, biến động là liên tục và không lường trước được. Vì thế, các nhà quản trị nên thận trọng thay vì quá tin tưởng vào phán đoán của mình.

III. Kinh nghiệm của American Express trong việc ra quyết định tài chính ngắn hạn và dài hạn

Với hàng triệu công ty trên toàn thế giới, tập đoàn *American Express* của Mỹ được xem là dẫn đầu với các loại thẻ tín dụng và séc du lịch. Với hơn 155 triệu, *American Express* vẫn tiếp tục là công ty hàng đầu trong lĩnh vực du lịch và dịch vụ tài chính.

Đầu năm 1980, Công ty *American Express* (*Amex*) đã hoàn thành một cuộc nghiên cứu 8 tháng về chu kỳ tiền mặt của việc kinh doanh séc du lịch và thẻ tín dụng trong 7 nước châu Âu. Dựa vào kết quả của cuộc nghiên cứu này, *Amex* đã phát triển một hệ thống quản trị tiền tệ quốc tế với kỳ vọng sẽ tạo ra được các khoản lãi tiền tệ, tức là các khoản đầu tư tăng hoặc lượng vốn vay giảm, khoảng 35 triệu USD chỉ tính riêng cho châu Âu. Khoảng một nửa khoản tiết kiệm này dự tính có được từ các khoản thu từ việc đẩy mạnh và kiểm soát giải ngân tốt hơn. Một nửa còn lại dự tính có được từ việc kiểm soát số dư ngân hàng tốt hơn, chi phí ngân hàng giảm, việc xác định thời gian tính lãi được cải thiện và kiểm soát việc trao đổi ngoại tệ tốt hơn.

Các bộ phận cấu thành hệ thống này bao gồm các phương pháp thu và chi tiền, kết cấu tài khoản ngân hàng, hoạch định chi tiêu số dư và quản trị ngoại hối. Hệ thống toàn cầu này được điều khiển trên cơ sở khu vực với một số hướng dẫn và chỉ đạo từ văn phòng ngân quỹ của tập

đoàn ở New York. Một văn phòng ngân quỹ khu vực Brighton, Anh kiểm soát tiền tệ, tài trợ và các giao dịch ngoại hối ở châu Âu, vùng Trung Đông và châu Phi.

Phương pháp thu chi tiền tệ thuận lợi nhất cho mọi đơn vị hoạt động ở mỗi nước được thiết lập bởi việc phân tích thời gian cho nghiệp vụ thư tín và thời gian cần thiết để xử lý các nghiệp vụ thu chi cần thiết.

Tiếp theo, Amex tập trung việc quản trị tất cả các tài khoản ngân hàng của nó ở châu Âu trên cơ sở một khu vực. Việc cho phép mỗi công ty con thiết lập tài khoản ngân hàng độc lập của riêng mình mang lại đơn giản đáng kể nhưng dẫn tới sự gia tăng nhanh về chi phí của các quỹ chung khác nhau. Amex đã tiến hành tái cấu trúc các tài khoản ngân hàng của nó bằng cách loại bỏ một số tài khoản và đảm bảo cho các nguồn quỹ được tự do di chuyển giữa các tài khoản còn lại. Bằng việc tập trung các nguồn quỹ dư thừa, Amex có thể đầu tư chúng với các thời kỳ dài hơn và đồng thời giảm được tình trạng một công ty con phải vay tiền trong khi một công ty con khác lại có quỹ dư thừa. Trong trường hợp phải đi vay, thông qua việc kết hợp các nhu cầu vay của các hoạt động khác nhau, Amex có thể sử dụng tài trợ có kỳ hạn và không phải rút tiền quá số dư ngân hàng với chi phí cao hơn. Việc giảm số tài khoản làm cho việc quản trị tiền tệ bớt phức tạp hơn và đồng thời giảm được phí ngân hàng.

Một dạng đặc biệt của cấu trúc tài khoản ngân hàng mà Amex sử dụng là cấu trúc tài khoản lắp ghép, nó cho phép liên kết các tài khoản riêng rẽ ở mỗi nước với một tài khoản chính. Việc quản trị hàng ngày sẽ chỉ tập trung vào một tài khoản mà qua đó tất cả các tài khoản ở các nước có thể tiếp cận được với chương trình hỗ trợ vay vốn và đầu tư. Việc hoạch định các chỉ tiêu số dư được sử dụng để kiểm soát các số dư tài khoản ngân hàng. Chỉ tiêu ở đây là một số dư bình quân cho mỗi tài khoản, nó phản ánh số dư bù trừ, các nguồn quỹ đặc biệt để duy trì quan hệ ngân hàng và tính chính xác của dự đoán tiền tệ. Ngoài số dư chỉ tiêu, mỗi buổi sáng thông tin tối thiểu cần thiết để điều hành một tài khoản bằng chỉ tiêu số dư là số dư lúc mở cửa và các khoản có và nợ trong tài khoản.

- Bài học kinh nghiệm

Trong các quyết định liên quan đến tài chính ngắn hạn, quản trị tiền mặt là lĩnh vực được các công ty chú ý nhiều nhất. Đối với American Express, công ty này đã xây dựng một hệ thống quản trị tiền tệ quốc tế với kỳ vọng sẽ tạo ra được các khoản lãi tiền tệ từ việc đẩy mạnh kiểm soát giải ngân và kiểm soát số dư ngân hàng, giảm chi phí ngân hàng cũng như kiểm soát tốt hơn việc trao đổi ngoại hối. Đây là một nhận thức rất đáng giá, bởi vì hầu hết các công ty đa quốc gia phải đối mặt với chi phí ngân hàng, chi phí cho các nghiệp vụ thu - chi nhưng không phải công ty nào cũng nhận ra vấn đề quản lý để giảm thiểu những chi phí này. Điều đó sẽ giúp họ quản trị lượng tiền mặt tốt hơn.

Ở Amex, các chi phí này được giảm trước tiên bằng cách phân tích và xác định thời gian hợp lý cho nghiệp vụ thư tín và thời gian cần thiết để xử lý các nghiệp vụ thu - chi trong giao dịch. Công ty này đã để ý tới phương thức thanh toán của mỗi nhóm khách hàng, thống lệ thanh toán ở các quốc gia khác nhau, cũng như đo lường thời gian thư tín giữa các điểm gửi và điểm nhận tiền. Sau đó nó đã có những thay đổi thích hợp hơn trong phương pháp thu chi. Thay vì thu tiền tập trung về công ty mẹ, nó đặt thêm các điểm trung gian ở châu Âu để giảm thiểu thời gian thu tiền. Về quản trị tài khoản, nó không cho phép mỗi chi nhánh thiết lập một tài khoản ngân hàng riêng vì như thế sẽ làm tăng chi phí. Amex đã loại bỏ bớt các tài khoản nhưng lại đảm bảo cho nguồn quỹ được tự do di chuyển giữa các tài khoản còn lại. Bằng cách này việc quản trị tiền tệ trở nên bớt phức tạp hơn nhưng quan trọng là nó tạo ra các khoản dư mà công ty có thể sử dụng để đầu tư dài hạn.

Một giải pháp khác mà ta cũng nên học tập ở Amex, đó là cách giải quyết vấn đề công nợ giữa các chi nhánh và giữa chi nhánh với công ty mẹ. Amex sử dụng phương thức thanh toán nội bộ, hay nói cách khác, đó là nghiệp vụ bù trừ được điều khiển bởi một văn phòng duy nhất. Như thế công ty này giảm được đáng kể chi phí thanh toán và cũng làm đơn giản hóa nghiệp vụ quản lý tiền mặt của toàn hệ thống. Giải pháp này hoàn toàn không phức tạp nhưng lại có thể sử dụng ở bất kỳ công ty nào có hoạt động kinh doanh rộng mở ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. *Giáo trình Quản trị tài chính - Đại học Kinh tế quốc dân*
2. *Báo cáo thường niên của Liên hợp quốc*
3. *Giáo trình Quản trị tài chính doanh nghiệp - Học viện Tài chính*

Ngày nhận bài: 20/12/2018

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 30/12/2018

Ngày chấp nhận đăng bài: 1/1/2019

Thông tin tác giả:

ThS. NGUYỄN THỊ THANH HOA

Khoa Quản trị kinh doanh - Trường Đại học Kinh tế Kỹ thuật Công nghiệp

**FINANCIAL MANAGEMENT EXPERIENCE
OF SOME TYPICAL MULTINATIONAL COMPANIES
IN THE WORLD AND LESSONS FOR VIETNAM**

● **MA. NGUYEN THI THANH HOA**

Faculty of Business Management

University of Economic and Technical Industries

ABSTRACT:

The global economy is developing in the direction of increasing globalization. Along with it is the rapid development of multinational companies. These companies operate internationally successfully thanks to their excellent management capabilities that help managers combine diversity and control differences and changes from "multinational" elements. Financial management is always considered as one of the most important issues of corporate governance in general. However, many companies do not pay enough attention to the financial management. This article is to discuss the financial management experience of several multinational companies in the world.

Keywords: Financial management, risk management, multinational companies.