

Chiến lược toàn cầu hóa chuỗi cung ứng của Nhật Bản và bài học cho Việt Nam

Th.s Nguyễn Đoàn Trang, Th.s Đặng Ngọc Trâm

Ban Kinh tế Thế giới, Trung tâm Thông tin và Dự báo kinh tế xã hội quốc gia

Toàn cầu hóa và phân công lao động quốc tế đã thúc đẩy các nước tham gia mạnh mẽ vào chuỗi cung ứng toàn cầu để khai thác lợi thế so sánh của mình. Trong quá trình đó, mỗi quốc gia và doanh nghiệp vừa phải tạo dựng và duy trì vị trí của mình, vừa phải nỗ lực vươn lên những nấc thang có giá trị gia tăng cao hơn trong chuỗi. Nhật Bản đã rất thành công trong việc tạo dựng, duy trì và vươn lên những vị trí quan trọng trong chuỗi cung ứng toàn cầu nhờ chiến lược toàn cầu hóa một số ngành chủ chốt. Bài viết này tập trung phân tích chiến lược tham gia chuỗi cung ứng toàn cầu của Nhật Bản trong hai ngành chủ chốt là ngành sản xuất ô tô và ngành công nghiệp điện tử, từ đó rút ra bài học kinh nghiệm thực tiễn cho Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp Việt Nam nói riêng để có những bước đi phù hợp nhằm tham gia chủ động và hiệu quả vào chuỗi cung ứng toàn cầu.

1. Khái niệm chuỗi cung ứng toàn cầu toàn cầu

Khái niệm “chuỗi cung ứng toàn cầu” đã được đề cập đến trong khoảng 10-15 năm trở lại đây. Nó chính là quá trình phân công lao động quốc tế dựa trên lợi thế so sánh của từng quốc gia. Theo Anna Nagurney (2006), “Một chuỗi cung ứng là hệ thống các tổ chức, con người, công nghệ, các hoạt động, thông tin và nguồn lực tham gia vào việc dịch chuyển một sản phẩm hoặc dịch vụ từ nhà cung cấp tới người tiêu dùng. Các hoạt động của chuỗi cung ứng chuyển đổi nguồn lực tự nhiên, nguyên liệu thô và các bộ phận, linh kiện thành một sản phẩm hoàn chỉnh để chuyển giao tới người tiêu dùng cuối cùng. Trong các hệ thống chuỗi cung ứng phức tạp, các sản phẩm đã qua sử dụng có thể quay trở lại chuỗi cung ứng ở bất kỳ điểm nào mà giá trị còn lại có thể tái chế. Các chuỗi cung ứng liên kết với các chuỗi giá trị”. Theo quan điểm phát triển bền vững, việc tái chế sản phẩm đã được chính thức coi như một giai đoạn của các chuỗi cung ứng và được quán triệt ngày càng triệt để trong thực tế, đặc biệt là ở các nước công nghiệp phát triển châu Âu.

Nhật Bản là một trong những quốc gia dẫn đầu trong việc xây dựng chuỗi cung ứng toàn cầu và đang giữ vị trí chi phối đối với nhiều chuỗi cung ứng toàn cầu, đặc biệt là trong ngành ô tô và điện tử. Nhờ có lợi thế cạnh tranh to lớn về vốn và công nghệ (mà phần nhiều là lợi dụng được các nguồn huy động từ nước ngoài), Nhật Bản đã sớm tạo dựng được các ngành sản xuất ô tô và điện tử phát triển hàng đầu thế giới và đẩy mạnh xuất khẩu ra bên

ngoài. Tuy nhiên, việc các hàng rào bảo hộ được dựng lên đối với hàng xuất khẩu của Nhật Bản, cùng với sự trỗi dậy của các nền kinh tế mới nổi có lợi thế về nhân công giá rẻ đã khiến cho các ngành sản xuất của Nhật Bản gặp khó khăn, thị phần của ngành điện tử và ô tô Nhật trên thị trường thế giới và khu vực giảm sút. Để thích nghi với tình hình mới, Nhật Bản đã chuyển hướng sang chiến lược toàn cầu hóa chuỗi cung ứng, với việc thành lập các cơ sở sản xuất tại nước ngoài và thiết lập các quan hệ liên minh chiến lược về vốn, kỹ thuật, sản xuất, nhập khẩu và bán hàng với các nhà sản xuất nước ngoài.

2. Chuỗi cung ứng toàn cầu toàn cầu trong ngành sản xuất ô tô của Nhật Bản

Nhật Bản giữ vị trí quan trọng trong chuỗi cung ứng ô tô toàn cầu, là nước sản xuất xe hàng đầu thế giới đến năm 2008. Mặc dù đã để mất vị trí này về tay Trung Quốc vào năm 2009, chất lượng ô tô của Nhật Bản vẫn đứng đầu thế giới về nhiều mặt. Không chỉ thế, Nhật Bản còn là nhà xuất khẩu phụ tùng ô tô lớn thứ hai trên thế giới sau Đức.

Chính phủ Nhật Bản đã có chiến lược và chính sách hỗ trợ nhất quán giúp ngành ô tô nước này từng bước có vị thế vững chắc trên thị trường thế giới. Khi công nghiệp ô tô của Nhật khởi đầu với việc bắt chước các mẫu thiết kế của Mỹ và Tây Âu, Chính phủ Nhật đã hỗ trợ phát triển công nghiệp phụ trợ, hợp tác và cải tiến kỹ thuật, bảo hộ trước các nhà sản xuất ô tô nước ngoài. Điều này đã giúp Nhật Bản sản xuất được những chiếc xe nhỏ gọn, chất lượng tốt, giá cả hợp lý, tiết kiệm nhiên liệu và được

Biểu 1: Xuất khẩu ô tô và phụ tùng ô tô của Nhật Bản

Năm	Ngành	Giá trị xuất khẩu (nghìn USD)	Tỷ trọng trong tổng xuất khẩu của Nhật Bản (%)	Thị phần trong tổng xuất khẩu của thế giới (%)	Chỉ số RCA (lợi thế so sánh hiện hữu)
2010	Xe ô tô	90.379.365	-	16,2	-
	Linh kiện và phụ tùng ô tô	35.072.686	-	12,1	-
2009	Xe ô tô	62.268.286	10,72	14,29	3,1
	Linh kiện và phụ tùng ô tô	24.657.157	4,25	11,2	2,5
2008	Xe ô tô	115.440.401	14,77	18,13	3,8
	Linh kiện và phụ tùng ô tô	29.431.020	3,77	9,92	2,1

Nguồn: www.intracen.org

người tiêu dùng trên thế giới ưa chuộng. Với sự hỗ trợ đó, nhờ nhu cầu tăng nhanh và chiến lược tiếp thị- bán hàng khôn khéo, từ năm 1955, công nghiệp ô tô của Nhật đã tăng mạnh sản xuất. Kết quả là Nhật Bản xếp thứ sáu vào năm 1962, vượt qua Italia vào năm sau để dành vị trí thứ 5, vượt qua Pháp vào năm 1964 để dành vị trí thứ 4, vượt qua Anh vào năm 1966 để dành vị trí thứ 3, vượt qua Tây Đức vào năm 1967 để xếp vị trí thứ 2 sau Mỹ, và sau đó đến năm 1980 vượt nốt Mỹ để trở thành nước sản xuất ô tô lớn nhất trên thế giới.

Nhu cầu trong nước tăng nhanh và sự mở rộng của các công ty sản xuất ô tô tại Nhật Bản ra thị trường nước ngoài trong những năm 70 đã thúc đẩy ngành ô tô tăng trưởng nhanh hơn nữa và sản lượng xuất khẩu ô tô tăng từ 100.000 chiếc năm 1965 lên 1.827.000 chiếc năm 1975. Sản xuất ô tô tại Nhật Bản tiếp tục tăng nhanh sau những năm 70. Từ thập kỷ 70 của thế kỷ XX, ngày càng nhiều thương hiệu xe của Nhật tới Mỹ và các nước khác. Chỉ tới thập kỷ sau đó, các nhà sản xuất ô tô của Nhật Bản đã giành được chỗ đứng vững chắc trên thị trường Mỹ và thế giới. Đặc biệt, sau khủng hoảng dầu mỏ năm 1973, các loại xe của Nhật Bản được ưa chuộng bởi tính ưu việt của chúng trong việc tiết kiệm nhiên liệu. Điều này đã dẫn đến việc nhiều nước áp dụng các biện pháp bảo hộ nhằm hạn chế xe nhập khẩu từ Nhật Bản. Để tránh những hậu quả bất lợi cho ngành ngoại thương nói chung, Chính phủ Nhật Bản đã phải thỏa hiệp với các đối tác thương mại quốc tế (đặc biệt là Mỹ và Tây Âu) đưa ra các biện pháp hạn chế xuất khẩu tự nguyện, khiến xuất khẩu ô tô của Nhật Bản giảm sút. Để khắc phục tình trạng này, các hãng sản xuất ô tô của Nhật Bản đã chuyển hướng đẩy mạnh đầu tư ra nước ngoài, những bước đầu tiên để tiến tới chiến lược toàn cầu hóa quá trình sản xuất, dưới hình thức các công ty liên doanh hoặc các công ty 100% vốn của Nhật.

Các liên doanh với các nhà sản xuất Mỹ đã được thiết lập trong giai đoạn này: Đầu tiên, Isuzu và Suzuki đã mở đầu các quan hệ sản xuất quốc tế với GM (GM mua 5,3% cổ phần của Suzuki từ năm 1981). Tiếp đó, Toyota thiết lập một công ty liên doanh với GM năm 1984 với tỷ lệ vốn góp 50-50 nhằm có được kinh nghiệm sản xuất tại Mỹ, trong khi GM muốn tiếp cận với hệ thống quản lý chất lượng, sản xuất và phân phối sản phẩm của Toyota. Ngoài việc thành lập liên doanh, các nhà sản xuất Nhật Bản cũng thành lập các cơ sở sản tại Mỹ. Honda đã thành lập nhà máy sản xuất tại Ohio, Mỹ vào năm 1978; Nissan thành lập Nissan Motor Manufacturing Corporation USA tại Tennessee năm 1983, và Toyota thành lập thêm nhà máy độc lập riêng sau khi thành lập liên doanh với GM vào năm 1984. Các cơ sở này bắt đầu hoạt động tại Mỹ bằng việc lắp ráp và bán xe trên thị trường Mỹ và các nước khác trong khu vực.

Từ năm 1985, các nhà sản xuất Nhật Bản còn thúc đẩy mạnh hơn nữa quá trình sản xuất tại các nước có truyền thống xuất khẩu ô tô, khi ngành này chuyển sang giai đoạn phụ thuộc lẫn nhau trên quy mô toàn cầu mà chính các hãng ô tô Nhật đã góp phần và đi tiên phong để tạo ra. Mâu thuẫn thương mại Nhật - Mỹ ngày càng tăng sau năm 1985 và lợi nhuận xuất khẩu giảm khiến ngày càng nhiều hãng sản xuất ô tô Nhật mở nhà máy tại Canada và Mỹ. Tính đến tháng 3/1993, 8 hãng ô tô Nhật Bản có 11 chi nhánh ở Bắc Mỹ với tổng sản lượng hàng năm là 1,83 triệu chiếc. Chỉ trong chưa đầy chục năm (từ năm 1986-1994), sản lượng của các hãng sản xuất ô tô Nhật Bản tại Mỹ đã tăng từ 620.000 chiếc lên 2,15 triệu chiếc.

Năm 1985, khi Nhật Bản và Mỹ khởi động đối thoại về MOSS (Lĩnh vực lựa chọn định hướng thị trường), ô tô và phụ tùng ô tô đã một trọng tâm

chính. Các thỏa thuận có được từ đây cho phép các công ty ô tô của Nhật có được sự hợp tác sâu rộng hơn, việc trao đổi giữa các nhà cung ứng phụ tùng ô tô của Mỹ và các nhà sản xuất của Nhật Bản được tăng cường, giao dịch về các phụ tùng ô tô từ Nhật đưa sang Mỹ và ngược lại được đẩy mạnh với tốc độ cao. Kim ngạch xuất khẩu mặt hàng phụ tùng ô tô của Nhật sang Mỹ đã đạt 2,5 tỷ USD vào năm 1986 và tăng nhanh, lên tới 19,9 tỉ USD vào năm 1994.

Tiếp tục mở rộng quan hệ, hiện nay các nhà sản xuất của Nhật Bản và Mỹ đã có những quan hệ chặt chẽ về vốn, công nghệ, sản xuất, nhập khẩu và bán hàng cũng như các quan hệ về phát triển hợp tác. Những quan hệ này đang đóng góp vào đầu tư tại Mỹ và xuất khẩu của Mỹ, trong khi xuất khẩu từ các nhà máy hoàn toàn thuộc sở hữu của Nhật Bản tại Mỹ cũng tăng lên mỗi năm.

Châu Âu là thị trường ô tô lớn thứ hai sau Mỹ, và các nhà sản xuất Nhật Bản đã tích cực thiết lập quan hệ tại các nước khác nhau của EU. Nissan là công ty đầu tiên thiết lập các hoạt động độc lập của mình tại Anh năm 1984, và các nhà sản xuất khác đã nhanh chóng theo sau: Honda vào năm 1985, Isuzu (trong một liên doanh) vào năm 1987, và Toyota vào năm 1989. Ngoài Anh, các hoạt động khác bao gồm hợp tác giữa Toyota và Volkswagen tại Đức, Nissan và Suzuki tại Tây Ban Nha, liên doanh với Toyota và cộng tác với Mitsubishi tại Bồ Đào Nha, và liên doanh với Mitsubishi tại Hà Lan; Suzuki cũng đã thành lập liên doanh tại Hungary. Các mối quan hệ về cung ứng và tiếp thị giữa các hãng xe Nhật Bản và EU cũng rất đáng kể.

Tháng 3/1995, Hiệp hội sản xuất ô tô Nhật Bản (JAMA) đã tổ chức một hội thảo chung với Hiệp hội các ngành phụ tùng và thiết bị ô tô châu Âu (CLEPA) tại Paris, ở đó các nhà hoạch định chính sách từ 80 nhà cung ứng châu Âu đã gặp gỡ với các đại diện của các nhà sản xuất Nhật Bản để tìm hiểu các cơ hội kinh doanh tiềm năng. Nhật Bản đã chủ động đưa ra một số hoạt động thúc đẩy sự hợp tác với các đối tác ở khu vực này.

Sự tham gia của các nhà sản xuất Nhật Bản tại các nước Đông Nam Á bắt đầu sớm hơn các khu vực khác, từ năm 1962, khi Nissan và Toyota thiết lập các nhà máy lắp ráp tại Thái Lan. Việc ô tô Nhật Bản chiếm tỷ trọng lớn trong thị trường ASEAN cho thấy các nhà sản xuất ô tô Nhật Bản đóng vai trò quan trọng trong khu vực. Từ những năm 1970 đến những năm 1980, các hoạt động ở châu Á của Nhật Bản tập trung vào lắp ráp các dụng cụ knock-down từ Nhật Bản. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, họ đã bắt đầu khởi xướng các hoạt động mang tính

chiến lược lớn hơn, bao gồm tham gia vào dự án ô tô quốc gia, cũng như các chương trình tập trung vào phát triển mở rộng ngành ô tô trong nước của các quốc gia trong khu vực.

Các hãng ô tô Nhật Bản đã tích cực thúc đẩy một chương trình do ASEAN khởi xướng, được gọi là hoàn thiện từ nhãn hiệu đến nhãn hiệu (BBC), không giới hạn dòng dịch chuyển linh kiện ô tô giữa các quốc gia thành viên, giúp tận dụng lợi thế về quy mô để nâng cao hiệu quả kinh doanh ở tầm khu vực. Họ cũng thực hiện những nỗ lực toàn diện nhằm thúc đẩy các nền kinh tế trong khu vực và tạo việc làm, chuyển giao các kiến thức công nghệ thông qua các liên doanh, các thỏa thuận về kỹ thuật và đào tạo nhân lực trong nước, mở rộng hỗ trợ cho các hoạt động của các ngành phụ trợ như thép và điện tử.

Vào thập niên 1990, Nhật Bản bắt đầu mở rộng sản xuất ô tô tại các nước đang phát triển để giảm chi phí sản xuất đối với một số phụ tùng và linh kiện, đồng thời để tiếp cận thị trường mới đang phát triển nhanh chóng ở những nước này một cách thuận lợi nhằm tiêu thụ các loại xe cao cấp vốn vẫn được sản xuất tại Nhật Bản. Phần lớn đầu tư trực tiếp nước ngoài của Nhật Bản trong ngành ô tô được thực hiện tại các nước Đông Nam Á.

Quá trình toàn cầu hóa của ngành công nghiệp ô tô tiếp tục diễn ra, và sự mở rộng của các liên minh quốc tế đang phát triển. Ngành công nghiệp ô tô Nhật Bản đang ngày càng có xu hướng hợp tác với các nhà sản xuất ở nước ngoài, từ hợp tác kỹ thuật và tiếp thị và cung cấp các phụ tùng tới phát triển và sản xuất phương tiện lắp ráp toàn bộ. Hợp tác dẫn giúp giảm chi phí sản xuất và cải thiện hiệu quả, cũng như tạo thuận lợi cho việc chuyển giao những kiến thức quý báu về kỹ thuật và tiếp thị. Các liên

Bảng 2: Các nước tiếp nhận đầu tư vào nhà máy lắp ráp xe trọng tải nhẹ của các hãng ô tô Nhật Bản cuối những năm 1990

Nước tiếp nhận	Toyota	Nissan	Honda
Mêhicô		X	X
Áchentina	X		
Braxin	X		X
Malaixia	X	X	
Thái Lan	X	X	X
Indônêxia	X		X
Ấn Độ	X		X
Trung Quốc		X	X

Nguồn: UNIDO, 2003.

minh lâu năm với các nhà sản xuất phương Tây tiếp tục mở rộng và phát triển, trong khi các quan hệ cộng tác với các nhà sản xuất châu Á có xu hướng ngày càng tăng lên phản ánh mong muốn của ngành công nghiệp ô tô Nhật Bản là thành lập một hệ thống thương mại toàn cầu đem lại lợi ích chung trong ngành ô tô và phụ tùng ô tô. Năm 2008-2009, do khủng hoảng tài chính toàn cầu, một loạt các hãng xe lớn của Mỹ như GM, Ford và Chrysler lâm vào khó khăn và các công ty sản xuất ô tô của Nhật Bản đã mua lại cổ phần của các đối tác liên doanh Mỹ. Suzuki đã mua lại toàn bộ 3% cổ phần còn lại của GM tại hãng này, và Ford đã bắt đầu bán 33% cổ phần kiểm soát của Mazda vào năm 2008, khiến cổ phần của Ford tại Mazda giảm xuống chỉ còn chưa đến 4% vào năm 2010. GM cũng đã rút khỏi liên doanh với Toyota (có tỷ lệ vốn góp 50-50) vào tháng 7/2009. Mặc dù một số liên minh lâu năm với Mỹ dưới hình thức liên doanh đã suy yếu, nhưng các liên minh mới vẫn tiếp tục hình thành. Sau khi cổ phần của Ford tại Mazda sụt giảm mạnh xuống 4%, Mazda đang tiếp tục tìm kiếm đối tác mới tại Mỹ để lập liên minh. Toyota cũng đang tích cực tham gia vào nhiều thỏa thuận hợp tác với BMW, với Ford, và thậm chí cả với một công ty nhỏ và non trẻ là Tesla Motors ở Mỹ nhằm phát triển xe RAV4 phiên bản chạy hoàn toàn bằng điện. Việc thiết lập các liên minh là cần thiết để các hãng có thể cắt giảm chi phí và khai thác thành quả công nghệ của nhau. Các đối tác chiến lược có thể hợp tác với nhau để giảm chi phí phát triển sản phẩm và cải thiện hiệu quả, nhưng cũng có thể cạnh tranh với nhau ở những lĩnh vực khác.

Thị phần của Nhật Bản đã giảm nhẹ trong những năm gần đây, đặc biệt là do sự cạnh tranh từ các đối thủ mới và cũ từ Hàn Quốc, Trung Quốc và Ấn Độ. Tuy nhiên, ngành công nghiệp ô tô của Nhật Bản vẫn tiếp tục phát triển, thị phần của họ đã tăng trở lại, và trong ba năm liên tiếp từ 2008-2010, Toyota đã vượt GM của Mỹ để trở thành hãng sản xuất ô tô lớn nhất thế giới, trước khi để mất vị trí này cho GM vào năm 2011. Cho tới gần đây (năm 2009) Trung Quốc đã thay thế Nhật Bản trở thành nước sản xuất ô tô lớn nhất thế giới. Tuy nhiên, ngành ô tô Nhật Bản vẫn đứng đầu trên nhiều tiêu chí chất lượng và xuất khẩu ô tô vẫn là một trong những ngành đem lại lợi nhuận lớn nhất cho Nhật Bản, là hòn đá tảng cho kế hoạch hồi phục của Nhật Bản sau khủng hoảng kinh tế. Nhật Bản cũng vẫn là nhà cung cấp các phụ tùng quan trọng cho ngành sản xuất ô tô thế giới. Tất cả các nhà sản xuất xe trên thế giới đều phải mua các thành phần quan trọng như động cơ,

linh kiện điện tử, các bộ phận cấu tạo từ chất dẻo, cao su và một loạt các thành phần thuộc hệ thống truyền động,... từ Nhật Bản.

3. Chuỗi cung ứng toàn cầu toàn cầu trong ngành công nghiệp điện tử Nhật Bản

Ngành công nghiệp điện tử của Nhật Bản là một trong những ngành lớn nhất và tiên tiến nhất trên thế giới và phát triển nhanh chóng từ sau Thế chiến 2, có vị trí quan trọng trong chuỗi cung ứng điện tử toàn cầu. Một số đối thủ cạnh tranh như Hàn Quốc và Đài Loan đang ngày càng vượt trội so với Nhật ở một số sản phẩm điện tử như tivi, máy nghe nhạc xách tay, máy tính và một số sản phẩm bán dẫn, nhưng về tổng thể họ vẫn chưa vượt qua Nhật. Hiện nay, Nhật Bản vẫn cung cấp 20,8% sản lượng sản phẩm điện tử và 60% các tấm silicon (*silicon wafer*) cho toàn thế giới. Công suất tấm TFT LCD của Nhật Bản tương đương 12% nguồn cung ứng của thế giới. Nhật Bản cũng là nước dẫn đầu thế giới trong công nghệ và sản lượng sản xuất pin.

Sau thế chiến 2, các doanh nghiệp Nhật Bản bắt đầu phát triển nhanh các sản phẩm điện tử tiêu dùng được sản xuất bởi các *keiretsu*. Nhờ một loạt những nỗ lực hỗ trợ của chính phủ Nhật Bản, như hạn chế vốn đầu tư nước ngoài, đề ra những biện pháp thuế đặc biệt nhằm thu hút đầu tư, khuyến khích và tài trợ thực hiện các dự án nghiên cứu và sản xuất trong lĩnh vực điện tử,... ngành công nghiệp điện tử có mức phát triển 20% trong 10 năm liên tục kể từ năm 1955, và có được năng lực cạnh tranh vượt trội về nhiều mặt trên bình diện quốc tế vào năm 1965.

Tầm nhìn chủ đạo chi phối ngành điện tử của Nhật Bản là việc tiếp cận thị trường thông qua phát triển các sản phẩm tiêu dùng có sức hấp dẫn, chất lượng cao và chi phí thấp. Điều này được thực hiện thông qua việc cải thiện hiệu suất, chất lượng và tính cơ động (dễ xách theo người) của các mặt hàng điện tử tiêu dùng. Đây là định hướng giúp các công ty Nhật Bản xác định được lộ trình mà họ sẽ đi theo để phát triển các công nghệ đóng gói điện tử mới và cải tiến. Để theo đuổi mục tiêu “thay thế và vượt qua các nước phương Tây”, các nhà sản xuất của Nhật Bản đã tập trung đầu tư nguồn lực vào phát triển công nghệ, phát triển sản phẩm, cải tiến năng suất và kiểm soát chất lượng. Nhờ vậy, các sản phẩm điện tử của Nhật Bản có sức cạnh tranh rất lớn trên thị trường thế giới. Các sản phẩm chất lượng cao, hiệu suất cao của Nhật Bản có giá không đắt so với các sản phẩm đồng cấp của các đối thủ cạnh tranh từ châu Âu và châu Mỹ. Do vậy, các sản phẩm của Nhật Bản đã bán chạy hơn so với các sản phẩm cạnh tranh và đem lại thành công cho Nhật Bản trên

thị trường.

Thành công của Nhật Bản đã đưa ngành này vượt qua cả ngành điện tử tiêu dùng của Mỹ, khiến nó trở thành một chủ đề nóng trong tranh chấp thương mại với Mỹ. Hậu quả là Nhật Bản đã phải nhượng bộ và đưa ra những hạn chế xuất khẩu tự nguyện vào năm 1977, khiến sản lượng tivi màu xuất khẩu giảm 1,75 triệu chiếc hàng năm trong suốt thời gian từ 1977 đến 1980. Để đối phó với rào cản thương mại này, từ cuối những năm 1980, Nhật Bản đã thực hiện chiến lược đã được kiểm nghiệm trong ngành công nghiệp ô tô là đầu tư vào Mỹ. Kết quả là ngành điện tử của Nhật Bản đã duy trì được vị trí chiếm lĩnh thị trường so với Mỹ, và duy trì được sức mạnh về xuất khẩu trong lĩnh vực này nhờ uy tín cao trong ngành điện tử. Cuộc chiến này khiến cho tới thập niên 1980, ở Mỹ chỉ còn duy nhất một hãng tivi màu thuộc sở hữu nhà nước.

Bên cạnh chế độ bảo hộ thương mại, FDI của Nhật Bản trong ngành điện tử tiêu dùng được thúc đẩy bởi việc cắt giảm chi phí lao động. Nhằm đối phó với chính sách hạn chế nhập khẩu của các nước đang phát triển kể từ thập niên 1960 và việc chi phí lao động trong nước tăng lên trong những năm 1970, các nhà máy bắt đầu được chuyển sang khu vực Đông Nam Á nhằm tìm kiếm nguồn nhân công rẻ và chất lượng tốt. Tốc độ mở rộng sản xuất ra nước ngoài càng tăng mạnh vào những năm 1980 và 1990. Các cơ sở sản xuất tủ lạnh cỡ nhỏ được chuyển sang Thái Lan, còn sản xuất đầu máy video thông thường được đưa sang Malaysia. Tại Việt Nam, các hãng lớn như Sony, JVC, Toshiba, Sharp, Fujitsu đã bắt đầu với việc thành lập các liên doanh riêng và hướng tới dòng sản phẩm TV cùng với các loại màn hình.

Mặc dù tích cực đầu tư ra nước ngoài, các doanh nghiệp Nhật Bản vẫn tiếp tục sản xuất phần lớn các sản phẩm công nghệ tại Nhật Bản và Mỹ, trong khi chuyển việc các xuất các sản phẩm công nghệ ít hiện đại hơn vào các nước đang phát triển. Hơn nữa, ngay trong các lĩnh vực công nghệ cao, Nhật vẫn giữ lại một số hoạt động như thiết kế sản phẩm, thiết kế hoặc cải tiến công nghệ, sản xuất các chi tiết có hàm lượng khoa học- công nghệ cao,... cho các xưởng, các nhà máy đặt tại Nhật.

Như vậy, mặc dù phải gánh chịu những tác động bất lợi do động đất/sóng thần và sự cố hạt nhân trong thời gian qua nhưng vai trò của Nhật Bản trong hệ thống sản xuất khu vực và thế giới không vì thế mà giảm sút. Thay vào đó, vai trò của Nhật Bản đã chuyển dần về chất lượng, từ định hướng bên trong sang định hướng ra mạng lưới bên ngoài

không chỉ bên trong, thông qua toàn cầu hóa và đầu tư trực tiếp nước ngoài. Về tỷ trọng giá trị, Nhật Bản ngày càng hưởng lợi nhiều từ các nền kinh tế bên ngoài, hàm ý rằng nền kinh tế Nhật Bản đang gắn chặt hơn vào mạng lưới sản xuất khu vực, đặc biệt trong ngành điện tử.

4. Kết luận và bài học cho Việt Nam

Thực trạng hình thành và tham dự của Nhật Bản vào chuỗi cung ứng toàn cầu ở 2 ngành công nghiệp ô tô và điện tử cho phép rút ra một số nhận xét- và từ đó, một số bài học cho Việt Nam- như sau:

Trước hết, sự tham gia của Nhật Bản vào chuỗi cung ứng toàn cầu trong cả 2 ngành đều xuất phát từ sức ép thương mại. Đối với Việt Nam hiện nay, sự tham gia vào chuỗi cung ứng toàn cầu cũng xuất phát từ một sức ép: sức ép phải định vị mình trong hệ thống sản xuất toàn cầu để tồn tại. Như vậy, bài học đầu tiên là phải nhận thức rõ sức ép đặt ra đối với quốc gia cũng như đối với mỗi doanh nghiệp cụ thể. Nhận thức rõ được điều này, quốc gia cũng như doanh nghiệp mới có thể xác định được ưu và nhược điểm, lợi thế và hạn chế của mình, từ đó xác định được mục tiêu cũng như mức độ tham gia chuỗi cung ứng toàn cầu.

Thứ hai, để tham gia chuỗi cung ứng toàn cầu, doanh nghiệp cần có những điều kiện nhất định. Như vậy, trong khi nhiều doanh nghiệp có thể tham gia sớm và nhanh vào chuỗi cung ứng toàn cầu, vẫn có nhiều doanh nghiệp khác phải bằng lòng với việc đứng ngoài quá trình này. Một doanh nghiệp chỉ có thể bắt đầu tham gia chuỗi cung ứng toàn cầu khi nó tạo ra được điều kiện thuận lợi để định vị và xây dựng dần vị trí mong muốn trong chuỗi cung ứng mà nó hướng tới. Thông thường, điều kiện mà các doanh nghiệp cần tạo ra trước tiên là lợi thế so sánh so với các doanh nghiệp khác trong toàn chuỗi. Để tạo ra lợi thế so sánh này, có thể doanh nghiệp cần phối hợp, liên kết với một hoặc một số doanh nghiệp trong nước khác. Một điều kiện quan trọng khác mà doanh nghiệp cần tạo ra là năng lực kinh doanh, đặc biệt là năng lực quản trị kinh doanh, năng lực tài chính và năng lực công nghệ. Các doanh nghiệp Nhật đã chọn ngay Mỹ là địa bàn đầu tiên để thiết lập và gia nhập chuỗi cung ứng toàn cầu bởi họ đã có nhiều năm xuất khẩu sang đó, quen thuộc với thị trường và có những đối tác có thể phối hợp một cách ăn ý. Các doanh nghiệp có tiềm lực tài chính, công nghệ và quản trị kinh doanh của Việt Nam cũng có thể tăng cường đầu tư tại các thị trường xuất khẩu truyền thống mà mình có kinh nghiệm để tránh hàng rào bảo hộ và khai thác các mối quan hệ về đối tác lâu năm tại thị trường đó.

Thứ ba, toàn cầu hóa và xu hướng hình thành các liên minh chiến lược có thể giúp Việt Nam rút ngắn quá trình tham gia vào chuỗi cung ứng toàn cầu bằng cách tham gia vào các liên minh chiến lược với các đối tác nước ngoài, đặc biệt là các đối tác có tiềm lực công nghệ lớn các nước phát triển như Mỹ và châu Âu, thông qua hình thức liên doanh, liên minh chiến lược sử dụng nguồn vốn (thông qua góp vốn cổ phần) hoặc các liên minh không sử dụng nguồn vốn khác. Các liên minh chiến lược có sử dụng vốn cũng là các thức mà các công ty cổ phần của Việt Nam có thể thực hiện để tham gia vào chuỗi cung ứng toàn cầu, nhưng với điều kiện các công ty cổ phần đó phải có tiềm lực lớn trước hết là về vốn, tiếp đó là các lợi thế khác như công nghệ, quản trị kinh doanh hoặc các năng lực tiềm tàng khác để có thể đóng góp vào liên minh. Việc tham gia vào các liên minh chiến lược với các đối tác nước ngoài có thể giúp cho các công ty cổ phần của Việt Nam tiếp cận nguồn lực bổ sung dễ dàng hơn, vượt qua các rào cản thương mại và cắt giảm được chi phí sản xuất.

Thứ tư, việc tham gia chuỗi cung ứng toàn cầu đòi hỏi phải có một chiến lược được cân nhắc kỹ lưỡng và toàn diện, được thực hiện một cách nhất quán. Các doanh nghiệp Nhật đã chọn đường đi bằng cách liên doanh với đối tác địa phương trước, xây dựng doanh nghiệp 100% vốn của Nhật sau; bắt đầu bằng việc lắp ráp từ linh kiện của Nhật trước, sau đó mới sản xuất kinh liên tại chỗ. Đây cũng là chiến lược hợp lý để các doanh nghiệp Việt Nam có thể học tập, để có thể tham gia vào chuỗi cung ứng toàn cầu một cách có lộ trình. Việc thành lập doanh nghiệp liên doanh trước sẽ giúp doanh nghiệp Việt Nam tìm hiểu kinh nghiệm sản xuất tại nước sở tại, từ đó tiến tới thành lập các chi nhánh 100% sở hữu vốn của Việt Nam tại nước ngoài. Tương tự, việc bắt đầu bằng lắp ráp linh kiện trong nước trước, sau đó

mới sản xuất linh kiện tại chỗ cũng là cách thức để tìm hiểu kỹ về thị trường đối tác trước khi thiết lập cơ sở sản xuất tại những thị trường này.

Thứ năm, tham gia chuỗi cung ứng là việc mà các doanh nghiệp có liên quan phải chủ động thực hiện, nhưng Nhà nước cần có sự hỗ trợ thích hợp. Sự hỗ trợ này không chỉ là hỗ trợ về mặt ngoại giao/ kinh tế đối ngoại (thông qua các đàm phán thương mại, các hiệp định thương mại,...), hoặc các công cụ kinh tế để giúp doanh nghiệp vươn ra nước ngoài, mà còn bao gồm cả những biện pháp, chính sách được thực hiện ngay trong nước, đặc biệt là những chính sách phát triển phụ trợ, thúc đẩy hợp tác kỹ thuật với các nhà sản xuất nước ngoài và bảo hộ để giúp doanh nghiệp tham gia chuỗi cung ứng toàn cầu củng cố vị thế của mình ngay trong nước trước tiên. Chỉ khi xây dựng được các doanh nghiệp trong nước lớn mạnh, Việt Nam mới có thể tham gia hiệu quả vào chuỗi cung ứng toàn cầu với các chiến lược và giải pháp đã đề xuất ở trên.

Thứ sáu, Việt Nam cần tận dụng xu hướng toàn cầu hóa chuỗi cung ứng của Nhật Bản để tham gia vào những công đoạn của chuỗi cung phù hợp với năng lực và lợi thế so sánh của nước mình, trước hết là lợi thế về nhân lực. Đây là bước đi hợp lý trước mắt khi Việt Nam chưa xây dựng được những năng lực đủ mạnh để tham gia vào những khâu có giá trị lớn hơn trong chuỗi cung ứng toàn cầu. Do Nhật Bản có chính sách phát triển hệ thống sản xuất toàn cầu trên cơ sở đem lại lợi ích cho tất cả các bên, đặc biệt là chính sách hỗ trợ các nền kinh tế trong khu vực, Việt Nam cần tăng cường thu hút đầu tư của Nhật Bản vào đào tạo nguồn nhân lực và phát triển công nghiệp phụ trợ để tăng cường năng lực trong nước và tham gia hiệu quả hơn vào chuỗi cung ứng toàn cầu. □

Tài liệu tham khảo

1. Anna Nagurney: *Supply Chain Network Economics: Dynamics of Prices, Flows, and Profits*, Edward Elgar Publishing, 2006.
2. UNCTAD, “The Global Automotive Industry value chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries”, 2003.
3. Supply chain disruptions from Japan disaster easing, Barrie Mckenna, 01/2011.
4. Đặng Ngọc Trâm, Nguyễn Đoàn Trang và cộng sự: Chiến lược tham gia chuỗi cung ứng toàn cầu: Kinh nghiệm của một số quốc gia châu Á và hàm ý chính sách cho Việt Nam”. Hà Nội, 2011.
5. <http://njkk.com/about/industry.htm>