

ĐỀ THI VÀ ĐÁP ÁN (Lần 1)
THI KẾT THÚC HỌC PHẦN
Học kỳ 2, năm học 2024-2025

I. Thông tin chung

Tên học phần:	Đàm phán kinh doanh quốc tế			
Mã học phần:	71BUSI40103	Số tín chỉ:	03	
Mã nhóm lớp học phần:	242_71BUSI40103_01			
Hình thức thi: Trắc nghiệm kết hợp Tự luận		Thời gian làm bài:	75	phút
<i>Thí sinh được tham khảo tài liệu:</i>	☒ Có		☒ Không	

Cách thức nộp bài phần tự luận (Giảng viên ghi rõ yêu cầu):

- SV gõ trực tiếp trên khung trả lời của hệ thống thi;

II. Các yêu cầu của đề thi nhằm đáp ứng CLO

(Phần này phải phối hợp với thông tin từ đề cương chi tiết của học phần)

Ký hiệu CLO	Nội dung CLO	Hình thức đánh giá	Trọng số CLO trong thành phần đánh giá (%)	Câu hỏi thi số	Điểm số tối đa	Lấy dữ liệu đo lường mức đạt PLO/PI
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
CLO 1	Giải thích khái niệm đàm phán kinh doanh quốc tế và lí do các nhà quản lý cần phải là những nhà đàm phán hiệu quả; mô tả được các thành phần khác nhau của đàm phán và tác động của các yếu tố văn hóa và đạo đức; nhận biết được sự khác biệt giữa các loại hình đàm phán kinh doanh; xác định được các vấn đề chính mà các nhà quản lý cần giải quyết khi tiến hành đàm phán kinh doanh quốc tế.	Trắc nghiệm	60%	Câu: 1-40	6.0	
CLO 2	Vận dụng các nguyên lí và chiến lược đàm phán phù hợp trong các cuộc đàm phán kinh doanh quốc tế phức tạp thông qua việc xử lí các tình huống đàm phán kinh doanh quốc tế được đưa ra trong môn học.	Tự luận	40%	Câu tự luận	4.0	

PHẦN TRẮC NGHIỆM (6 điểm/ 40 câu hỏi)

1. Trong các cuộc đàm phán kinh doanh đa phương, tại sao việc đồng bộ hóa lịch trình thực hiện dự án có thể là một thách thức lớn đối với các bên đến từ các nền văn hóa khác nhau?

- A. Vì các bên thường có quan điểm khác nhau về ý nghĩa của thời gian và sự đúng giờ.
- B. Vì các bên cho rằng linh hoạt hơn sẽ tốt hơn.
- C. Vì hợp đồng trong đàm phán đa phương không quy định rõ thời gian thực hiện.
- D. Vì tất cả các bên đều có cùng một hệ thống quản lý thời gian nhưng lại không muốn tuân theo.

ANSWER: A

2. Một trong những hạn chế chính của quy tắc bỏ phiếu nhất trí trong đàm phán đa phương là gì?

- A. Nó làm cho quá trình đàm phán chậm lại vì chỉ cần một bên phản đối cũng có thể ngăn cản quyết định chung.
- B. Nó có thể khiến các quốc gia nhỏ mất đi quyền kiểm soát trong quá trình đàm phán.
- C. Nó cho phép các bên mạnh có quyền phủ quyết mà không cần lý do chính đáng.
- D. Nó làm cho việc đạt được thỏa thuận quá dễ dàng, dẫn đến thiếu tính ràng buộc pháp lý.

ANSWER: A

3. Tại sao các liên minh tạm thời có thể giúp đơn giản hóa các cuộc đàm phán đa phương?

- A. Vì các liên minh giúp hợp nhất nhiều quan điểm thành một nhóm nhỏ hơn, giảm số lượng vấn đề phải tranh luận.
- B. Vì các liên minh luôn đảm bảo rằng tất cả các bên đều có lợi ích như nhau trong thỏa thuận.
- C. Vì các liên minh cho phép các bên mạnh áp đặt quan điểm của mình lên các bên yếu hơn mà không cần đàm phán.
- D. Vì các liên minh tạm thời làm cho quá trình bỏ phiếu trở nên không cần thiết trong đàm phán.

ANSWER: A

4. Một liên doanh gồm các công ty Đức đang đàm phán với một cơ quan chính phủ Brazil về một dự án xây dựng. Phía Đức đề xuất một hợp đồng chi tiết với thời gian cụ thể và các điều khoản phạt chậm trễ, trong khi phía Brazil bác bỏ vì cho rằng hợp đồng này không thực tế. Dựa trên tình huống này, điều nào dưới đây có thể là nguyên nhân cốt lõi của sự khác biệt quan điểm giữa hai bên?

- A. Sự khác biệt về văn hóa trong cách tiếp cận hợp đồng và thời gian
- B. Sự khác biệt trong hệ thống pháp lý giữa Đức và Brazil
- C. Phía Brazil không đủ năng lực để hiểu các điều khoản của hợp đồng Đức
- D. Phía Đức muốn kiểm soát toàn bộ dự án mà không cần tham khảo ý kiến Brazil

ANSWER: A

5. Trong một cuộc đàm phán WTO, Chile và Singapore đã gia nhập một liên minh tạm thời với Hoa Kỳ để đạt được các mục tiêu thương mại. Điều nào dưới đây là một lợi ích chiến lược quan trọng của việc tham gia vào một liên minh tạm thời?

- A. Các quốc gia nhỏ có thể tận dụng sức mạnh của các nước lớn để nâng cao vị thế đàm phán của mình.
- B. Các quốc gia nhỏ có thể áp đặt quan điểm của mình lên các nước lớn mà không cần thương lượng.

C. Các liên minh tạm thời luôn đảm bảo rằng tất cả các thành viên của liên minh sẽ có lợi ích như nhau.

D. Tham gia liên minh giúp loại bỏ hoàn toàn khả năng xảy ra xung đột trong đàm phán.

ANSWER: A

6. Bạn là trưởng nhóm đàm phán của một công ty Mỹ đang đàm phán hợp tác với một công ty đến từ một quốc gia có khoảng cách quyền lực cao. Trong quá trình đàm phán, nhóm đối tác chỉ để CEO đưa ra quyết định cuối cùng mà không tham khảo ý kiến các thành viên khác. Trong khi đó, nhóm của bạn thường trao đổi nội bộ và ra quyết định dựa trên sự đồng thuận của tất cả các thành viên. Bạn nên làm gì để đảm bảo quá trình đàm phán diễn ra suôn sẻ?

A. Điều chỉnh chiến lược bằng cách chấp nhận cách ra quyết định tập trung của đối tác, đồng thời đảm bảo rằng các quyết định quan trọng vẫn được thảo luận kỹ trong nội bộ nhóm của mình.

B. Giảm số lượng thành viên trong nhóm của mình để có thể phản ứng nhanh hơn trước các quyết định của đối tác.

C. Yêu cầu đối tác cũng phải tham khảo ý kiến các thành viên trong nhóm của họ trước khi đưa ra quyết định, để tạo sự công bằng.

D. Thay đổi hoàn toàn cách tiếp cận của nhóm mình, chỉ để một người ra quyết định để phù hợp với phong cách của đối tác.

ANSWER: A

7. Trong chiến lược đàm phán hợp tác, **hiệu ứng tương hỗ trong tiết lộ thông tin** có tác dụng gì?

A. Thúc đẩy đối phương tiết lộ thông tin về mục tiêu đàm phán của họ

B. Giúp bên đàm phán giữ bí mật các thông tin quan trọng

C. Tạo ra sự mất cân bằng trong đàm phán, khiến một bên yếu thế hơn

D. Làm cho quá trình đàm phán kéo dài hơn do chia sẻ được nhiều thông tin

ANSWER: A

8. Tại sao **sự dao động giữa giai đoạn cạnh tranh và hợp tác** lại là một mô hình phổ biến trong đàm phán quốc tế?

A. Vì các bên thường thay đổi chiến lược để tìm ra cách tiếp cận tối ưu.

B. Vì đàm phán thường bắt đầu với sự cạnh tranh gay gắt và kết thúc bằng nhượng bộ.

C. Vì những giai đoạn hợp tác giúp làm suy yếu đối phương trước khi áp dụng chiến lược cứng rắn.

D. Vì không thể duy trì một chiến lược đàm phán nhất quán trong toàn bộ quá trình.

ANSWER: A

9. Trong **đàm phán cạnh tranh cao**, điều gì có thể xảy ra nếu cả hai bên đều chịu áp lực tối đa hóa lợi ích?

A. Xung đột có thể leo thang, dẫn đến bế tắc và tổn thất cho cả hai bên.

B. Cả hai bên có xu hướng nhanh chóng đạt được thỏa thuận để giảm căng thẳng.

C. Một bên sẽ luôn nhượng bộ để tránh mất lợi ích lớn hơn.

D. Việc đàm phán trở nên dễ dàng hơn do cả hai bên đều có lập trường rõ ràng.

ANSWER: A

10. Một công ty đa quốc gia đang đàm phán với chính phủ một quốc gia đang phát triển về một dự án hạ tầng. Ban đầu, chính phủ yêu cầu hợp đồng 20 năm với mức giá thấp để đảm bảo tính ổn định, trong khi công ty muốn hợp đồng ngắn hơn với giá cao hơn để tối đa hóa lợi nhuận. Dựa trên cách tiếp cận đàm phán dựa trên nguyên tắc, công ty nên làm gì để đạt được thỏa thuận có lợi cho cả hai bên?

- A. Sử dụng tiêu chí khách quan để chứng minh rằng một hợp đồng trung hạn có thể đáp ứng lợi ích của cả hai bên.
- B. Đưa ra tối hậu thư yêu cầu chính phủ chấp nhận hợp đồng ngắn hạn với giá cao.
- C. Áp dụng chiến thuật gây sức ép bằng cách đe dọa rút khỏi dự án.
- D. Giữ nguyên lập trường và không chấp nhận bất kỳ sự thay đổi nào.

ANSWER: A

11. Trong một cuộc đàm phán thương mại giữa hai công ty ở hai nước khác nhau, một bên áp dụng **chiến lược cạnh tranh cao**, trong khi bên kia sử dụng **chiến lược hợp tác**. Điều gì có thể xảy ra?

- A. Bên sử dụng chiến lược cạnh tranh cao có thể đạt được thỏa thuận tốt hơn nếu bên hợp tác sẵn sàng nhượng bộ nhiều.
- B. Bên hợp tác sẽ dễ dàng áp đảo bên cạnh tranh do họ có xu hướng xây dựng lòng tin.
- C. Cuộc đàm phán sẽ nhanh chóng đạt được thỏa thuận vì hai chiến lược này bổ sung lẫn nhau.
- D. Cả hai bên sẽ tự động chuyển sang chiến lược hợp tác để đạt được thỏa thuận công bằng hơn.

ANSWER: A

12. Một công ty đa quốc gia đang muốn mở rộng sản xuất tại một quốc gia đang phát triển và cần thương lượng với chính phủ nước sở tại về các ưu đãi thuế và điều kiện đầu tư. Chính phủ muốn cam kết dài hạn để đảm bảo lợi ích kinh tế ổn định, trong khi công ty muốn có sự linh hoạt tối đa để điều chỉnh chiến lược kinh doanh trong tương lai. Dựa trên chiến lược đàm phán dựa trên nguyên tắc, công ty nên tiếp cận như thế nào để tìm ra giải pháp đôi bên cùng có lợi?

- A. Thỏa thuận về một mức thuế linh hoạt, trong đó chính phủ có thể điều chỉnh theo tình hình kinh tế, và công ty có thể gia hạn hoặc điều chỉnh quy mô đầu tư.
- B. Nhấn mạnh rằng công ty cần sự linh hoạt tối đa và từ chối mọi cam kết dài hạn.
- C. Chỉ chấp nhận ký hợp đồng nếu chính phủ đồng ý tất cả các điều khoản của công ty.
- D. Kéo dài đàm phán để gây sức ép và buộc chính phủ phải nhượng bộ.

ANSWER: A

13. Trong đàm phán mua bán quốc tế, tại sao việc chia nhỏ một vấn đề phức tạp thành nhiều vấn đề nhỏ hơn lại giúp đạt được thỏa thuận dễ dàng hơn?

- A. Vì nó giúp các bên tập trung vào từng phần cụ thể, tránh bị quá tải thông tin.
- B. Vì nó khiến đối tác nhầm lẫn, từ đó chấp nhận nhiều điều khoản có lợi hơn.
- C. Vì nó giúp trì hoãn cuộc đàm phán để có thêm thời gian chuẩn bị.
- D. Vì các vấn đề nhỏ không quan trọng bằng vấn đề tổng thể.

ANSWER: A

14. Tại sao các công ty đa quốc gia thường có lợi thế trong các cuộc đàm phán quốc tế hơn so với các doanh nghiệp nhỏ?

- A. Vì họ có kinh nghiệm trong việc đàm phán và hiểu rõ các yếu tố văn hóa quốc tế.

- B.** Vì họ có ngân sách lớn hơn nên có thể áp đặt các điều khoản theo ý mình.
- C.** Vì họ có thể sử dụng quyền lực chính trị để gây sức ép lên đối tác.
- D.** Vì họ thường sử dụng công nghệ tiên tiến nhất trong quá trình đàm phán.

ANSWER: A

15. Khi đàm phán với khách hàng có xu hướng tránh rủi ro cao, tại sao chỉ nên cung cấp hai hoặc ba lựa chọn thay vì quá nhiều lựa chọn?

- A.** Vì quá nhiều lựa chọn có thể khiến khách hàng cảm thấy bối rối và khó ra quyết định.
- B.** Vì khách hàng sẽ chọn cái đắt tiền nhất khi có quá nhiều sự lựa chọn.
- C.** Vì số lượng lựa chọn càng nhiều, khách hàng càng ít tin tưởng vào chất lượng sản phẩm.
- D.** Vì cung cấp nhiều lựa chọn sẽ khiến công ty bị lỗ do chi phí sản xuất tăng.

ANSWER: A

16. Một công ty phương Tây đang gặp khó khăn khi đàm phán với một doanh nghiệp Trung Đông vì đối tác liên tục trì hoãn việc ký kết hợp đồng. Yếu tố nào sau đây có thể là nguyên nhân chính?

- A.** Tất cả các phương án đều có thể là nguyên nhân hợp lý.
- B.** Đối tác Trung Đông đang tìm cách gây áp lực để công ty phương Tây giảm giá hoặc nhượng bộ thêm.
- C.** Việc trì hoãn là một chiến thuật văn hóa phổ biến, nhằm thể hiện sự kiểm soát trong đàm phán.
- D.** Công ty phương Tây chưa thiết lập đủ quan hệ cá nhân và lòng tin với đối tác Trung Đông.

ANSWER: A

17. Một công ty đa quốc gia muốn mở rộng thị trường vào một quốc gia có hệ thống hành chính phức tạp. Đây là chiến lược đàm phán tối ưu để vượt qua rào cản này?

- A.** Dành thời gian xây dựng mối quan hệ với các bên liên quan.
- B.** Tìm cách đẩy nhanh thủ tục bằng cách đưa ra các ưu đãi tài chính hấp dẫn.
- C.** Tập trung vào việc cung cấp sản phẩm với giá thấp hơn để tạo lợi thế cạnh tranh.
- D.** Thuyết phục chính quyền địa phương thay đổi quy trình pháp lý để phù hợp với doanh nghiệp.

ANSWER: A

18. Một công ty sản xuất thiết bị y tế tại Mỹ đang muốn ký kết hợp đồng phân phối với một đối tác Nhật Bản. Tuy nhiên, phía Nhật Bản liên tục yêu cầu thêm thông tin và trì hoãn ra quyết định. Công ty Mỹ nên làm gì?

- A.** Tăng cường giao tiếp phi chính thức bằng cách tổ chức các cuộc họp xã giao để hiểu rõ hơn về những lo ngại chưa được nêu ra của đối tác.
- B.** Gửi một danh sách chi tiết về các lợi ích tài chính của sản phẩm và nhấn mạnh rằng công ty Nhật Bản có thể lỡ cơ hội nếu không quyết định sớm.
- C.** Đưa ra hạn chót để ký kết hợp đồng nhằm thúc đẩy đối tác cam kết trước một thời điểm nhất định.
- D.** Trực tiếp liên hệ với cấp quản lý cao hơn của công ty Nhật Bản để rút ngắn thời gian ra quyết định.

ANSWER: A

19. Một trong những rủi ro lớn nhất khi tiến hành sáp nhập và mua lại với các công ty Trung Quốc là gì, và tại sao rủi ro này có thể ảnh hưởng đến thành công của thương vụ?

A. Rủi ro pháp lý và quyền sở hữu, vì nhiều công ty Trung Quốc có sự kiểm soát của chính phủ, khiến quá trình mua lại gặp rào cản hành chính.

B. Khó khăn trong hợp nhất công nghệ, vì các công ty Trung Quốc thường không có hệ thống quản lý dữ liệu hiệu quả.

C. Khó khăn trong đàm phán hợp đồng, vì các công ty Trung Quốc không có khả năng thương lượng tốt trong các thương vụ sáp nhập và mua lại.

D. Sự cạnh tranh nội bộ giữa các nhà đầu tư phương Tây, vì các công ty Trung Quốc chỉ bán cho các tập đoàn từ châu Âu hoặc Mỹ.

ANSWER: A

20. Trong quá trình đàm phán sáp nhập và mua lại xuyên biên giới, tại sao việc xác định mức độ hợp nhất là yếu tố quan trọng?

A. Vì nếu mức độ hợp nhất không được xác định rõ ràng, công ty mới có thể gặp khó khăn trong việc điều phối hoạt động, dẫn đến giảm hiệu suất và mất cân bằng trong cơ cấu tổ chức.

B. Vì tất cả các thương vụ sáp nhập và mua lại luôn yêu cầu mức độ hợp nhất cao, nếu không sẽ không đạt được lợi ích hiệp lực như mong đợi.

C. Vì khi hai công ty sáp nhập, việc giữ nguyên tất cả các quy trình vận hành riêng biệt sẽ giúp hai bên hoạt động hiệu quả hơn.

D. Vì yếu tố hợp nhất chỉ ảnh hưởng đến cấu trúc nhân sự, không liên quan đến hiệu quả hoạt động chung của công ty.

ANSWER: A

21. Tại sao yếu tố "công bằng trong quy trình" lại có tác động quan trọng đến sự cam kết của nhân viên trong công ty sau sáp nhập?

A. Vì nếu nhân viên cảm thấy các thay đổi sau sáp nhập diễn ra công bằng, họ sẽ ít có xu hướng chống đối và dễ dàng thích nghi với tổ chức mới hơn.

B. Vì công bằng trong quy trình chỉ ảnh hưởng đến nhân viên cấp cao, không tác động đến toàn bộ doanh nghiệp.

C. Vì nhân viên không quan tâm đến cách ra quyết định, họ chỉ chú ý đến mức lương và chế độ đãi ngộ sau sáp nhập.

D. Vì việc đảm bảo công bằng trong quy trình giúp loại bỏ hoàn toàn mọi xung đột nội bộ trong tổ chức mới.

ANSWER: A

22. Trong thương vụ HP - Compaq, đội ngũ lập kế hoạch hợp nhất đã quyết định giữ lại bộ phận máy in của HP nhưng hợp nhất bộ phận bán hàng vào hệ thống của Compaq. Nếu quyết định này không được thực hiện, điều gì có thể xảy ra?

A. Việc giữ nguyên bộ phận bán hàng của HP mà không hợp nhất với Compaq có thể làm giảm hiệu quả kinh doanh do thiếu tận dụng thế mạnh hệ thống bán hàng của Compaq.

B. Nếu HP quyết định giữ nguyên toàn bộ bộ phận bán hàng của mình, họ sẽ đạt được lợi thế cạnh tranh cao hơn vì hai hệ thống bán hàng hoạt động độc lập.

C. Việc hợp nhất toàn bộ hoạt động kinh doanh của HP vào hệ thống của Compaq mà không giữ lại thế mạnh của HP sẽ giúp tối ưu hóa hiệu suất bán hàng.

D. Nếu HP và Compaq không hợp nhất bộ phận bán hàng, công ty mới có thể tận dụng tốt hơn danh tiếng của cả hai thương hiệu mà không cần thay đổi cấu trúc tổ chức.

ANSWER: A

23. Trong một thương vụ sáp nhập và mua lại xuyên biên giới, nếu quá trình thẩm định doanh nghiệp chỉ tập trung vào yếu tố tài chính mà bỏ qua sự khác biệt văn hóa, điều gì có thể xảy ra?

A. Công ty mua lại có thể hoàn tất thương vụ với mức giá hợp lý nhưng gặp khó khăn nghiêm trọng trong việc hợp nhất nhân sự, văn hóa và quy trình quản lý, làm giảm hiệu suất hoạt động sau sáp nhập.

B. Công ty mua lại có thể định giá sai tài sản của công ty mục tiêu, dẫn đến thương vụ bị hủy bỏ trước khi hoàn tất do rủi ro tài chính quá cao.

C. Công ty mua lại có thể giảm thiểu được tất cả các rủi ro vì yếu tố tài chính là quan trọng nhất trong việc ra quyết định sáp nhập và mua lại.

D.

ANSWER: A

24. Trong một thương vụ sáp nhập xuyên biên giới, công ty mua lại có thể gặp rủi ro tài chính nghiêm trọng do định giá sai công ty mục tiêu. Chiến lược nào sau đây giúp giảm thiểu rủi ro này một cách hiệu quả nhất?

A. Áp dụng chiến lược liên doanh quốc tế trước khi mua lại để thu thập dữ liệu thực tế về hoạt động kinh doanh, hệ thống quản lý và tài sản của công ty mục tiêu.

B. Đặt niềm tin vào báo cáo tài chính và dữ liệu kế toán do công ty mục tiêu cung cấp để tiết kiệm thời gian và chi phí cho quá trình thẩm định.

C. Giới hạn quá trình thẩm định doanh nghiệp ở việc phân tích các khoản lợi nhuận trước đây của công ty mục tiêu thay vì kiểm tra toàn bộ cơ sở hạ tầng và khả năng vận hành.

D. Tập trung vào chiến lược định giá dựa trên dữ liệu của các thương vụ tương tự trước đó thay vì phân tích cụ thể tình hình tài chính của công ty mục tiêu.

ANSWER: A

25. Một công ty công nghệ của Mỹ đang lên kế hoạch mua lại một công ty phần mềm tại Nhật Bản. Công ty Mỹ nên áp dụng chiến lược nào để tối ưu hóa quá trình hợp nhất nhân sự và giảm thiểu rủi ro do khác biệt văn hóa?

A. Triển khai chương trình hợp nhất sau sáp nhập với trọng tâm là công bằng trong quy trình ra quyết định và giao tiếp minh bạch để duy trì sự cam kết của nhân viên Nhật Bản.

B. Thay thế đội ngũ quản lý Nhật Bản bằng đội ngũ Mỹ để đảm bảo sự nhất quán trong phong cách lãnh đạo và văn hóa doanh nghiệp.

C. Áp dụng mô hình quản lý theo phong cách Mỹ để nhân viên Nhật Bản có thể nhanh chóng thích nghi với hệ thống mới.

D. Duy trì mọi quy trình hoạt động của công ty Nhật Bản mà không thay đổi gì để tránh xung đột về văn hóa tổ chức.

ANSWER: A

26. Một công ty quốc tế đang xem xét phương án kiện tụng hoặc sử dụng trọng tài để giải quyết tranh chấp hợp đồng tại một quốc gia đang phát triển. Yếu tố nào sau đây có thể khiến việc sử dụng trọng tài trở kém hiệu quả hơn so với mong đợi của công ty?

A. Phán quyết trọng tài có thể không được thi hành do hệ thống pháp lý địa phương không mạnh.

B. Các trọng tài viên tại quốc gia đang phát triển có thể thiếu chuyên môn hoặc thiên vị hơn so với các nước phát triển.

C. Tòa án quốc gia có quyền can thiệp vào phán quyết trọng tài nếu thấy cần thiết.

D. Công ty có thể mất nhiều thời gian tranh luận về các quy tắc trọng tài trước khi vụ việc thực sự được giải quyết.

ANSWER: A

27. Một khách sạn quốc tế đang bị chính phủ của một quốc gia đang phát triển gây áp lực để đàm phán lại hợp đồng ngay trước thềm bầu cử. Điều gì có thể là động cơ chính đằng sau hành động này của chính phủ?

A. Chính phủ muốn sử dụng việc đàm phán lại hợp đồng như một công cụ chính trị để nâng cao uy tín với cử tri.

B. Chính phủ muốn tăng nguồn thu ngân sách bằng cách đòi thêm thuế từ khách sạn quốc tế.

C. Chính phủ lo ngại rằng nếu không sửa đổi hợp đồng, khách sạn sẽ rút vốn đầu tư, gây ảnh hưởng tiêu cực đến nền kinh tế.

D. Chính phủ muốn giảm sự phụ thuộc vào khách sạn quốc tế bằng cách thay đổi các điều khoản hợp đồng để thu hút nhiều nhà đầu tư hơn.

ANSWER: A

28. Trong một tranh chấp thương mại quốc tế, một công ty nước ngoài muốn sử dụng hòa giải thay vì trọng tài. Tuy nhiên, công ty đối tác tại quốc gia sở tại từ chối phương án hòa giải. Lý do nào sau đây có khả năng cao nhất khiến công ty tại nước sở tại không muốn hòa giải?

A. Công ty ở nước sở tại tin rằng trọng tài có thể giúp họ giành được một phán quyết mang tính cưỡng chế và ràng buộc về mặt pháp lý.

B. Công ty ở nước sở tại không tin tưởng vào hòa giải viên vì họ thường không có quyền ra quyết định cuối cùng.

C. Công ty ở nước sở tại cho rằng nếu vụ việc kéo dài và gây chú ý, chính phủ có thể can thiệp có lợi cho họ.

D. Công ty ở nước sở tại muốn sử dụng hệ thống tư pháp trong nước vì có thể có lợi thế hơn công ty nước ngoài.

ANSWER: A

29. Một công ty đa quốc gia đang tranh chấp hợp đồng với chính phủ một quốc gia đang phát triển. Công ty này có ba lựa chọn: (1) kiện tụng tại tòa án quốc tế, (2) yêu cầu trọng tài quốc tế, hoặc (3) chấp nhận đàm phán lại hợp đồng. Nếu bạn là cố vấn pháp lý của công ty, yếu tố nào sau đây là quan trọng nhất để xác định phương án tốt nhất?

A. Hệ thống tư pháp của quốc gia sở tại có thực thi phán quyết trọng tài hoặc phán quyết quốc tế không

B. Chính phủ nước sở tại có đang trong giai đoạn bầu cử hay đối mặt với áp lực chính trị không

C. Có các nhà đầu tư khác sẵn sàng thay thế công ty trong dự án này hay không

D. Tập đoàn đã từng kiện tụng hoặc sử dụng trọng tài tại quốc gia này trước đây chưa, và kết quả ra sao

ANSWER: A

30. Trong một tranh chấp hợp đồng quốc tế, công ty nước ngoài muốn sử dụng hòa giải, trong khi công ty nội địa kiên quyết chọn kiện tụng tại tòa án quốc gia. Nếu bạn là chuyên gia trung lập đánh giá tình huống này, yếu tố nào sau đây có thể giúp dự đoán bên nào có lợi thế hơn nếu vụ việc được xét xử tại tòa án quốc gia?

A. Hợp đồng giữa hai bên có quy định tòa án quốc gia là cơ quan xét xử tranh chấp hay không

- B.** Công ty nội địa có lịch sử thắng kiện trong các vụ tranh chấp hợp đồng trước đây tại nước sở tại không
- C.** Công ty nước ngoài có đang vận động hành lang hoặc có ảnh hưởng chính trị tại quốc gia sở tại không
- D.** Tòa án quốc gia có xu hướng thiên vị công ty nội địa hay áp dụng luật một cách công bằng
- ANSWER: A

31. Một công ty năng lượng quốc tế đang đầu tư vào một quốc gia đang phát triển. Sau ba năm hoạt động, chính phủ nước sở tại muốn đàm phán lại hợp đồng với lý do các điều khoản thuế ban đầu đang ảnh hưởng tiêu cực đến nền kinh tế quốc gia. Công ty nên làm gì để bảo vệ lợi ích của mình mà vẫn duy trì mối quan hệ với chính phủ nước sở tại?

- A.** Yêu cầu một trung gian độc lập tham gia vào quá trình đàm phán để đảm bảo các thay đổi hợp đồng là công bằng.
- B.** Từ chối đàm phán lại và đệ đơn kiện chính phủ ra tòa án quốc tế.
- C.** Đồng ý với tất cả các điều khoản mà chính phủ đưa ra để tránh bị đưa vào danh sách đen.
- D.** Chuyển hướng đầu tư sang một quốc gia khác để tránh rủi ro tiếp tục bị thay đổi hợp đồng trong tương lai.

ANSWER: A

32. Tại sao một số công ty đa quốc gia thích sử dụng phương thức dàn xếp ngoài tòa hơn là kiện tụng hoặc trọng tài khi giải quyết tranh chấp kinh doanh quốc tế?

- A.** Vì dàn xếp ngoài tòa giúp tránh chi phí pháp lý cao và bảo vệ danh tiếng của công ty trước truyền thông.
- B.** Vì dàn xếp ngoài tòa luôn đảm bảo một kết quả có lợi hơn so với kiện tụng hoặc trọng tài.
- C.** Vì dàn xếp ngoài tòa buộc bên bị kiện phải chịu toàn bộ trách nhiệm mà không cần thương lượng.
- D.** Vì dàn xếp ngoài tòa là phương pháp bắt buộc trong mọi tranh chấp thương mại quốc tế.

ANSWER: A

33. Làm thế nào để một nhà đàm phán có trí thông minh văn hóa có thể thích ứng với sự khác biệt văn hóa trong quá trình thương lượng?

- A.** Điều chỉnh hành vi và chiến lược đàm phán dựa trên sự quan sát và lắng nghe các tín hiệu văn hóa từ đối tác.
- B.** Duy trì phong cách đàm phán nhất quán bất kể nền văn hóa của đối tác.
- C.** Sử dụng cách tiếp cận trực diện và mang tính đối đầu để tạo áp lực đàm phán.
- D.** Tập trung vào việc tối đa hóa lợi ích cá nhân mà không cân nhắc đến yếu tố văn hóa.

ANSWER: A

34. Một công ty Ba Lan đang cử đội đàm phán đến Trung Đông để thương lượng một dự án xây dựng. Nếu bạn là trưởng nhóm đàm phán, đâu là chiến lược phù hợp nhất để cải thiện khả năng thành công trong đàm phán?

- A.** Xây dựng mối quan hệ cá nhân với đối tác trước khi thảo luận về các điều khoản hợp đồng để tạo niềm tin và sự hợp tác.
- B.** Tránh các chủ đề không liên quan đến công việc, chỉ tập trung vào các điều khoản hợp đồng.
- C.** Cử toàn bộ nhóm đàm phán tham gia tất cả các cuộc họp để đảm bảo mọi khía cạnh kỹ thuật đều được xử lý.

D. Sử dụng tiếng Ả Rập thay vì tiếng Anh để thể hiện sự tôn trọng văn hóa đối tác, ngay cả khi phải phụ thuộc vào phiên dịch viên của nước chủ nhà.

ANSWER: A

35. Tại sao nhóm đàm phán đa phương thường gặp nhiều thách thức hơn so với đàm phán song phương?

A. Vì nhóm đàm phán đa phương thường liên quan đến nhiều bên với lợi ích xung đột, làm cho việc đi đến thỏa thuận trở nên phức tạp hơn.

B. Vì đàm phán đa phương luôn kéo dài hơn so với đàm phán song phương, bất kể nội dung thương lượng là gì.

C. Vì trong đàm phán đa phương, không bên nào có thể đạt được lợi ích, dẫn đến bế tắc hoàn toàn.

D. Vì đàm phán đa phương không yêu cầu kỹ năng đàm phán chuyên sâu, mà chỉ cần đạt được sự đồng thuận.

ANSWER: A

36. Một nhóm đàm phán của công ty Mỹ đang thương lượng hợp đồng với chính phủ một quốc gia Trung Đông. Trong quá trình đàm phán, phía đối tác thể hiện sự miễn cưỡng khi đưa ra quyết định nhanh chóng và ưu tiên các cuộc gặp gỡ không chính thức trước khi tiến hành thương lượng chính thức. Điều này cho thấy điều gì về văn hóa đàm phán của đối tác?

A. Họ đánh giá cao việc xây dựng mối quan hệ cá nhân trước khi bước vào thương lượng chính thức.

B. Họ có phong cách đàm phán cạnh tranh, đòi hỏi chiến thuật mạnh mẽ hơn.

C. Họ sử dụng chiến thuật trì hoãn để làm suy yếu vị thế đàm phán của đối tác.

D. Họ ưu tiên tốc độ và tính hiệu quả trong đàm phán.

ANSWER: A

37. Một nhóm đàm phán đến từ một công ty công nghệ của Đức đang gặp khó khăn khi làm việc với đối tác Nhật Bản. Trong các cuộc họp, đối tác Nhật thường tránh đối đầu trực tiếp, phản hồi một cách mơ hồ và hiếm khi từ chối thẳng thừng một đề xuất. Nhóm đàm phán Đức nên điều chỉnh chiến lược nào để đạt kết quả tốt hơn?

A. Điều chỉnh cách tiếp cận để đọc hiểu các tín hiệu phi ngôn ngữ và gián tiếp của đối tác Nhật.

B. Yêu cầu câu trả lời rõ ràng và dứt khoát từ đối tác.

C. Chuyển sang phong cách đàm phán đối đầu hơn để kiểm tra sự kiên nhẫn của đối tác.

D. Giảm thời gian thương lượng bằng cách đưa ra các tối hậu thư.

ANSWER: A

38. Trong một cuộc đàm phán đa phương giữa một công ty sản xuất châu Âu với chính phủ và các hiệp hội lao động tại một quốc gia châu Phi, điều nào sau đây có thể là thách thức lớn nhất đối với công ty?

A. Đàm phán với nhiều bên có lợi ích xung đột, dẫn đến quá trình thương lượng kéo dài và phức tạp.

B. Sự thiếu kinh nghiệm của công ty châu Âu trong đàm phán kinh doanh quốc tế.

C. Việc chính phủ nước sở tại không có quyền kiểm soát trong đàm phán với các hiệp hội lao động.

D. Sự đồng thuận dễ dàng giữa các bên liên quan làm giảm tính cạnh tranh trong đàm phán.

ANSWER: A

39. Một công ty sản xuất ô tô của Đức đang xem xét lựa chọn cách đào tạo thông qua hoạt động mô phỏng đàm phán hoặc nghiên cứu tình huống đối với đội ngũ đàm phán cho các cuộc thương lượng với đối tác Nhật Bản. Nếu mục tiêu chính của công ty là giúp đội ngũ có thể xử lý linh hoạt các tình huống bất ngờ trong đàm phán, họ nên chọn phương pháp nào và tại sao?

A. Mô phỏng đàm phán, vì phương pháp này giúp học viên thực hành trong môi trường gần giống thực tế, từ đó cải thiện khả năng ứng phó linh hoạt.

B. Mô phỏng đàm phán, vì phương pháp này cho phép học viên kiểm tra kỹ năng trong một môi trường không rủi ro trước khi áp dụng vào đàm phán thực tế.

C. Nghiên cứu tình huống, vì các cuộc đàm phán với đối tác Nhật thường có cấu trúc cố định, do đó chỉ cần học từ các tình huống mẫu.

D. Nghiên cứu tình huống, vì học viên có thể ghi nhớ các mô hình đàm phán thành công và áp dụng trực tiếp vào thực tế.

ANSWER: A

40. Một công ty đa quốc gia cần đào tạo đội ngũ đàm phán của mình để tham gia các cuộc đàm phán đa phương với nhiều bên liên quan. Công ty nên điều chỉnh phương pháp đào tạo như thế nào để phù hợp với loại hình đàm phán này?

A. Áp dụng phương pháp mô phỏng đàm phán với nhiều bên tham gia để giúp đội ngũ làm quen với sự phức tạp của đàm phán đa phương.

B. Tập trung vào đào tạo theo mô hình đàm phán song phương, vì đây vẫn là hình thức phổ biến nhất trong kinh doanh quốc tế.

C. Giảm thời gian đào tạo vì đàm phán đa phương chủ yếu dựa trên các quyết định từ cấp lãnh đạo cao nhất.

D. Tập trung chủ yếu vào chiến lược cạnh tranh để giành lợi thế trước các bên liên quan.

ANSWER: A

PHẦN TỰ LUẬN (01 câu 4.0 điểm)

Một tập đoàn sản xuất ô tô của Đức và một công ty linh kiện điện tử tại Hàn Quốc đã thành lập một liên doanh tại Hàn Quốc, nhằm sản xuất và cung cấp hệ thống pin nhiên liệu cho các dòng xe điện của tập đoàn Đức trên toàn cầu.

Trong quá trình đàm phán, phía Đức nhấn mạnh rằng công nghệ pin nhiên liệu của họ là tiên tiến nhất và đã được cấp bằng sáng chế tại nhiều quốc gia, giúp liên doanh có lợi thế cạnh tranh lớn trên thị trường toàn cầu. Do đó, công ty Hàn Quốc đồng ý trả phí bản quyền công nghệ hằng năm cho tập đoàn Đức để sử dụng công nghệ này trong sản xuất. Sau nhiều vòng đàm phán, hai công ty ký kết thỏa thuận liên doanh với tỷ lệ sở hữu 60-40 nghiêng về phía Đức.

Tuy nhiên, sau ba năm hoạt động, liên doanh bắt đầu gặp nhiều thách thức nghiêm trọng. Công ty Hàn Quốc phát hiện rằng công nghệ pin nhiên liệu của Đức không còn là tiên tiến nhất, do nhiều đối thủ cạnh tranh khác đã phát triển các giải pháp hiệu quả hơn với chi phí thấp hơn. Họ lập luận rằng giá trị công nghệ của tập đoàn Đức không còn cao như ban đầu, nhưng họ vẫn phải tiếp tục trả phí bản quyền theo hợp đồng đã ký.

Ngoài ra, khoảng 80% pin nhiên liệu do liên doanh sản xuất sẽ được bán tại thị trường Hàn Quốc, nơi các quy định pháp lý không yêu cầu sử dụng công nghệ được cấp bằng sáng chế của tập đoàn Đức. Công ty Hàn Quốc cho rằng họ có thể tự phát triển công nghệ của riêng mình mà không cần tiếp tục trả phí bản quyền cho tập đoàn Đức.

Trước tình hình này, công ty Hàn Quốc chính thức yêu cầu đàm phán lại hợp đồng, đề xuất giảm hoặc loại bỏ phí bản quyền công nghệ mà họ phải trả cho tập đoàn Đức. Họ cho rằng điều kiện thị trường đã thay đổi và hợp đồng hiện tại không còn phù hợp nữa.

Câu hỏi (4.0 điểm):

- Tập đoàn Đức nên phản hồi yêu cầu của công ty Hàn Quốc như thế nào? (1.0đ)
- Những lập luận nào có thể được sử dụng để chứng minh rằng việc đàm phán lại hợp đồng có thể gây tổn hại? (1.0đ)
- Ngoài đàm phán lại hợp đồng, phương thức giải quyết tranh chấp nào có thể được sử dụng để xử lý vấn đề về bản quyền công nghệ? (1.0đ)
- Làm thế nào để ngăn chặn những tranh chấp tương tự xảy ra trong các thỏa thuận liên doanh trong tương lai? (1.0đ)

ĐÁP ÁN PHẦN TỰ LUẬN VÀ THANG ĐIỂM

Phần câu hỏi	Nội dung đáp án	Thang điểm	Ghi chú
I. Trắc nghiệm		6.0	
Câu 1 – 40	A	0.15 x 40	
II. Tự luận		4.0	
Nội dung a.	SV trả lời được các ý sau, hoặc các ý hợp lý khác: - Tập đoàn Đức có thể từ chối đàm phán lại hợp đồng, nhấn mạnh rằng công ty Hàn Quốc đã đồng ý với các điều khoản ban đầu và phải tuân thủ thỏa thuận. (0.25đ) - Tuy nhiên, để tránh làm tổn hại mối quan hệ kinh doanh mà không làm mất quyền kiểm soát công nghệ, tập đoàn Đức có thể đề xuất các điều chỉnh có lợi cho cả hai bên, chẳng hạn như điều chỉnh phí bản quyền theo doanh số bán hàng, cho phép công ty Hàn Quốc tham gia đầu tư nâng cấp công nghệ và chia sẻ lợi ích... (0.75đ)	1.0	
Nội dung b.	SV trả lời được các ý sau, hoặc các ý hợp lý khác: - Việc đàm phán lại có thể tạo tiền lệ xấu, khiến công ty Hàn Quốc hoặc các đối tác khác trong tương lai cũng yêu cầu thay đổi hợp đồng khi điều kiện thị trường thay đổi. (0.25đ) Nếu phí bản quyền bị loại bỏ hoặc giảm mạnh, tập đoàn Đức có thể không còn động lực để tiếp tục đầu tư vào	1.0	

	cải tiến công nghệ cho liên doanh, ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của công ty Hàn Quốc. (0.25đ) Quyền sở hữu trí tuệ của tập đoàn Đức có thể bị đe dọa, nếu công ty Hàn Quốc lợi dụng việc đàm phán lại để tiếp cận nhiều hơn với công nghệ cốt lõi. (0.25đ) Nêu tranh chấp kéo dài, mối quan hệ đối tác có thể bị rạn nứt, làm mất đi lợi ích chiến lược của cả hai bên. (0.25đ)		
Nội dung c.	SV trả lời được 02 trong 03 ý sau, hoặc các ý hợp lý khác: - Dàn xếp ngoài tòa: Hai bên có thể kí một thỏa thuận điều chỉnh bổ sung vào hợp đồng gốc, có thể bao gồm tích hợp điều khoản đánh giá lại công nghệ mỗi 2-3 năm, chia sẻ lợi nhuận thay vì thu phí bản quyền, hỗ trợ đào tạo kỹ thuật từ phía Đức... (0.5đ) - Trọng tài quốc tế (International Arbitration): Nếu hợp đồng có điều khoản trọng tài, hai bên có thể đưa tranh chấp ra một trung tâm trọng tài quốc tế để đưa ra phán quyết trung lập. (0.5đ) Hòa giải (Mediation): Một bên thứ ba trung lập có thể giúp hai bên đạt được một thỏa thuận công bằng mà không làm tổn hại quan hệ đối tác. (0.5đ)	1.0	
Nội dung d.	SV trả lời được các ý sau, hoặc các ý hợp lý khác: - Thực hiện đánh giá công nghệ độc lập trước khi ký hợp đồng, để tránh tình trạng một bên phát hiện công nghệ không có giá trị như kỳ vọng sau khi hợp tác. (0.25đ) - Thêm điều khoản điều chỉnh linh hoạt trong hợp đồng, cho phép điều chỉnh phí bản quyền dựa trên các yếu tố khách quan như giá trị thị trường của công nghệ. (0.25đ) - Xây dựng cơ chế giải quyết tranh chấp ngay từ đầu, quy định rõ phương thức trọng tài hoặc hòa giải trong trường hợp hai bên bất đồng về bản quyền công nghệ. (0.25đ) - Thực hiện các nghiên cứu thị trường kỹ lưỡng trước khi ký kết liên doanh, để đảm bảo rằng công nghệ có tính cạnh tranh lâu dài và không dễ bị thay thế bởi đối thủ khác. (0.25đ)	1.0	
	Điểm tổng	10.0	

TP. Hồ Chí Minh, ngày 15 tháng 3 năm 2025

Người duyệt đề**Giảng viên ra đề**

Nguyễn Vũ Huy

ThS. Đặng Thị Ngọc Ánh