



VĂN HÓA TRONG KINH DOANH QUỐC TẾ

Disneyland là một trong những niềm tự hào của người dân Mỹ, sự thành công tại California - Mỹ và Tokyo - Nhật Bản càng khẳng định thêm uy tín và vị thế cạnh tranh của Disney. Nhưng có ai ngờ rằng chính chàng khổng lồ này lại thất bại trên chiến trường Châu Âu,

Sau khi nghiên cứu và nhận định rằng Pháp là thị trường tiềm năng với chính sách phúc lợi cao và hơn 17 triệu dân Pháp sống quanh Paris với không đầy 20 phút lái xe, cộng thêm vào đó là khối lượng lớn khách hàng tiềm năng tại Châu Âu, dự án xây dựng Euro-Disneyland được nghiên cứu và thực hiện đầu tư tại Paris - thủ đô của Pháp.

Thế nhưng sự thiếu hiểu biết về văn hóa Châu Âu đã tạo nên bức rào cản ngăn cách những nhà quản trị Disney đến với thành công. Nếu như thói quen của những người tiêu dùng Mỹ ít dùng buổi điếm tâm năng, thì người dân châu Âu lại hoàn toàn ngược lại, và hơn 2.500 phần ăn điếm tâm với hơn 350 chỗ ngồi chật kín người tại các nhà hàng trong công viên đã thật sự làm ngạc nhiên các nhà đầu tư Mỹ. Không những thế, các nông dân Pháp còn kéo cả máy cày đến chặn các lối vào công viên Disney để phản đối các chính sách hạn chế nhập khẩu nông sản của Mỹ, và sự du nhập cái mà bị xem là văn hóa vật chất, thực dụng của người Mỹ trước người Châu Âu. Những người được

xem là nhà nhận và lịch sử. Thêm vào đó là sự mâu thuẫn giữa những nhà quản trị Mỹ và người lao động Pháp do những thói quen khác nhau. Và kết quả là hơn 2 tỷ USD đã thua lỗ với số liệu được thông kê vào cuối năm 1994.

Vậy rõ ràng văn hóa đóng một vai trò quan trọng quyết định sự thành bại trong kinh doanh quốc tế.

1. Văn hoá là gì?

Văn hoá là những kiến thức mà con người tiếp thu được để lý giải các hiện tượng xã hội và hình thành các hành vi xã hội.

Văn hoá có các đặc trưng như:

- + Tính học tập
- + Tính chia sẻ
- + Tính chuyển tiếp
- + Tính biểu hiện
- + Tính cấu trúc
- + Tính điều chỉnh

Văn hoá được cấu thành từ các yếu tố:

a. Phong tục & tập quán: Những cách cư xử được hình thành từ nhiều thế hệ trước tạo nên những chuẩn mực đạo đức khác nhau giữa các dân tộc và nó sẽ chi phối cách nhận thức, hành vi của con người

b. Tôn giáo: một yếu tố quan trọng của văn hóa, ảnh hưởng đến nhận thức và hành vi con người.

Ví dụ: Giáo lý của đạo Tin Lành cho rằng công việc như một phẩm chất đạo đức và coi thường kẻ lười biếng.

Trong tôn giáo Châu Á, đặc biệt là Ấn Độ, ý tưởng về thực tại rất khác nhau, có ý niệm rằng thế giới là một ảo giác vì không có gì trường tồn cả. Thời gian lặp lại theo chu kỳ, vì vậy mọi sinh vật kể cả con người ở trong một quá trình vĩnh cửu của sinh, tử luân hồi. Mục đích cứu rỗi là thoát khỏi chu kỳ này và chuyển sang một trạng thái cực lạc vĩnh hằng (niết bàn). Khái niệm quả báo (karma) nghĩa là làm tội kiếp này thì kiếp sau sẽ chịu quả báo. Do đó karma là một động cơ rất mạnh cho con người, làm điều thiện để được hưởng một vị trí tinh thần cao hơn ở kiếp sau.

c. Ngôn ngữ: là phương tiện thông tin liên lạc, chìa khóa của văn hóa bao gồm cả hai loại: ngôn ngữ nói và ngôn ngữ thầm lặng (cử chỉ).

Ngôn ngữ khác nhau sẽ làm văn hóa khác nhau giữa các quốc gia, hoặc các dân tộc khác nhau trong cùng một

Thạc sĩ TRẦN HÀ MINH QUÂN

quốc gia

Ví dụ: 45% người Thụy Sĩ nói tiếng Pháp cho rằng bảo vệ môi trường là quan trọng hàng đầu, còn người Thụy Sĩ nói tiếng Đức thì hơn 84% đồng quan niệm trên.

d. Giáo dục: là một phần quá trình học hỏi để trang bị cho một cá nhân trước khi bước vào xã hội và nó sẽ chi phối sự nhận thức và hành vi con người.

e. Thẩm mỹ học: Sự cảm nhận về cái đẹp, cái tốt của văn hóa thông qua hội họa, kịch nghệ, âm nhạc, văn chương dân gian và vũ điệu.

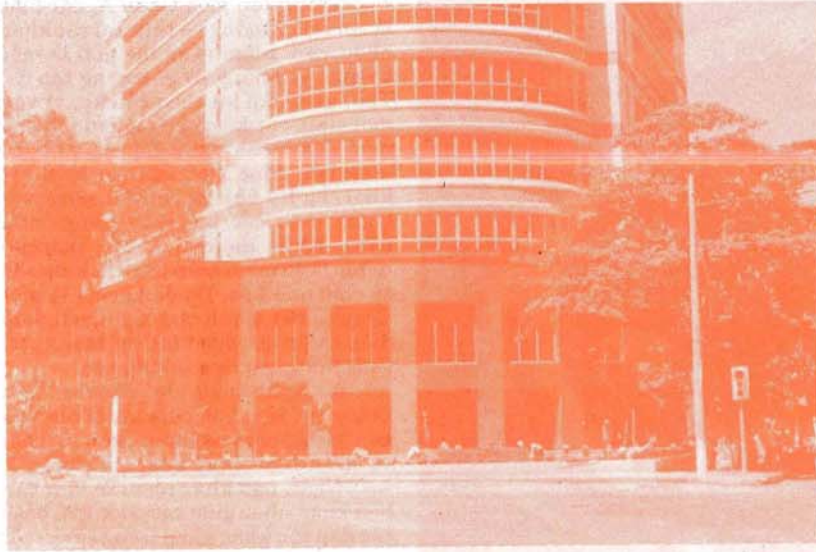
f. Điều kiện vật chất: là những vật dụng con người làm ra. Liên quan đến cách làm (kỹ thuật) ai làm, và tại sao làm (kinh tế)

Khía cạnh văn hóa kỹ thuật thật sự quan trọng đối với các nhà quản trị quốc tế vì phương pháp sản xuất mới và sản phẩm mới thường đòi hỏi con người thay đổi để thích ứng

Chính những yếu tố này sẽ hình thành nên những chuẩn mực và hệ thống giá trị xã hội chi phối thái độ và hành vi của người tiêu dùng.

2. Quản trị trong điều kiện đa văn hóa

Những khía cạnh tương phản lẫn nhau về văn hóa đã góp phần lý giải những khó khăn mà một công ty đa quốc gia thường gặp phải khi kinh doanh ở nước ngoài. Những khó khăn này xuất phát từ sự khác biệt về văn hóa tổ chức giữa công ty đa quốc gia và các chi nhánh tại hải ngoại. Để



quản trị trong điều kiện khác biệt về văn hóa này, các công ty đa quốc gia có ba cách tiếp cận khác nhau bao gồm: tiếp cận theo sự thay đổi về cơ cấu, theo quy trình, và theo sự thay đổi về nguồn nhân lực.

Sự thay đổi cấu trúc liên quan đến việc tái thiết kế các bộ phận trong cơ cấu tổ chức, đôi lúc nó còn bao hàm việc di chuyển nhân sự từ khu vực này sang khu vực khác. Một quy luật tổng quát của văn hóa tổ chức đó là khi một cá nhân được chuyển đến một bộ phận khác, họ phải cố gắng điều chỉnh để hội nhập vào văn hóa của tổ chức mới. Tuy nhiên khi cả một nhóm được chuyển, họ sẽ mang theo văn hóa của nhóm/tổ chức của họ trước đây. Khi sự thay đổi cấu trúc dẫn đến một nhiệm vụ mới, một thách thức ở môi trường mới, và một mối quan hệ cá nhân mới thì khuynh hướng tạo ra văn hóa tổ chức mới sẽ xuất hiện. Ví dụ khi một công ty đa quốc gia sáp nhập hay mua cổ phần của một công ty khác, nó sẽ thực hiện việc di chuyển nhân sự từ chi nhánh này đến công ty mẹ và ngược lại. Mục đích của việc này nhằm làm cho văn hóa của chi nhánh mới được hội nhập vào văn hóa của công ty đa quốc gia. Bằng cách này, cả hai nhóm sẽ có những tiêu chuẩn giá trị ngày càng giống nhau và sẽ tránh sự xung đột văn hóa. Tuy nhiên, do văn hóa tổ chức vẫn lệ thuộc vào văn hóa quốc gia cho nên vẫn tồn tại một sự khác biệt giữa hai nhóm.

Một phương pháp quản trị có tính chất chiến lược thứ hai về văn hóa tổ chức được thực hiện thông qua sự thay đổi về công nghệ. Sự thay đổi này bao gồm việc giới thiệu những quy trình mới, những mối liên kết truyền thống khác biệt, hệ thống

kiểm soát khác, phương thức công nghệ mới... Ví dụ phần lớn các công ty đa quốc gia đều thiết lập mạng truyền thông nội bộ để các chi nhánh luôn có mối quan hệ thường xuyên, liên tục với công ty mẹ. Bằng cách này, văn hóa của hai nhóm ngày càng trở nên tương đồng, gần gũi nhau hơn bởi vì mỗi nhóm có thể học tập lẫn nhau để tự điều chỉnh. Ngoài ra những sự thay đổi về công nghệ nhằm tạo sự hội nhập về văn hóa vẫn có thể diễn ra bằng cách lắp đặt những máy móc thiết bị mới cho chi nhánh. Lúc đó công ty đa quốc gia sẽ phái nhân sự đến tập huấn cho nhân viên sở tại về phương pháp sử dụng

những thiết bị này. Bằng cách này sẽ cho phép cả hai nhóm sẽ có phương pháp vận hành thiết bị như nhau và những quy trình cũng như hệ thống thực hiện mọi công việc đều đồng nhất, như vậy văn hóa tổ chức đã được tạo ra thông qua việc huấn luyện.

Một phương pháp thứ ba trong việc quản trị văn hóa tổ chức được thực hiện thông qua những sự thay đổi về nguồn nhân lực. Những sự thay đổi này có liên quan đến chính sách tuyển dụng và đề bạt nhân viên. Thông thường bộ phận nhân sự trong một tổ chức được xem là người gác cổng vào hệ thống văn hóa tổ chức; điều này có ý nghĩa là bộ phận tổ chức sẽ quyết định loại người nào sẽ được thuê mướn hay sa thải. Những người thuộc các tiêu chuẩn giá trị của văn hóa tổ chức khác biệt sẽ bị từ chối bất kể họ thực hiện tốt công việc chuyên môn. Để phát triển rõ nét văn hóa tổ chức của công ty đa quốc gia, mọi cá nhân, nhóm, chi nhánh phải có cùng tiêu chuẩn giá trị và phối hợp với nhau tốt. Do đó các công ty đa quốc gia thường vạch ra những chính sách phát triển nguồn nhân lực, trong đó quy định rõ loại người nào sẽ được tuyển dụng, lựa chọn, đề bạt ■

Tài liệu tham khảo:

Charles W.I.Hill, *Global business today*, Những bài học doanh thương quốc tế, Bản dịch: Nguyễn Quang Thái
Thạc sỹ Nguyễn Hùng Phong, Đề cương bài giảng môn Quản trị kinh doanh Quốc tế

(Tiếp theo trang 2)

Ông Nguyễn Hữu Thảo, Trưởng phòng chính trị nhà trường, thay mặt những người làm *Bản tin* cũng bày tỏ sự xúc động trước tình cảm ưu ái trân trọng của Ban giám hiệu và Đảng ủy nhà trường. Ông nói *Bản tin* sẽ tiếp thu những đề xuất của GS Tuyên và nâng cao chất lượng những trang mục của *Bản tin* hơn nữa.

Cùng ngày, các đơn vị cá nhân trong và ngoài trường đã đến tặng hoa, quà và chung vui với Tạp chí và *Bản tin*.

Ban biên tập Tạp chí *Phát triển Kinh tế* trân trọng cảm ơn Ban giám đốc Đại học Quốc gia TP.HCM, BCH Thành đoàn TP.HCM, Đảng Ủy, Ban giám hiệu, Công đoàn, Hội cựu chiến binh, Đoàn thanh niên và Hội sinh viên trường Đại học Kinh tế, các phòng Tổ chức - hành chính, Kế hoạch - tài chính, Quản lý đào tạo và công tác sinh viên, Quản lý khoa học và hợp tác quốc tế, Quản trị-vật tư, Thư viện, Thư viện sau đại học, Y tế, các khoa Tọa chức, Thống kê - toán - tin học, Quản trị kinh doanh, Thương mại - du lịch, Kế toán-kiểm toán, Tài chính doanh nghiệp và kinh doanh tiền tệ, Tài chính nhà nước, Kinh tế chính trị, Kinh tế phát triển, Ban triết XH học, Ban luật kinh tế, Bộ môn giáo dục quốc phòng và rèn luyện thể chất, Kỹ túc xá sinh viên, Xưởng in trường Đại học Kinh tế, các trung tâm Cesais, Ngoại ngữ, Dân số, Giới thiệu việc làm, Tin học, Luyện thi Đồng Khởi, các công ty In kinh tế, Bảo Minh, Vietsovpetro, Xổ số kiến thiết An Giang, Xuất nhập khẩu và lương thực tỉnh Trà Vinh, Thương mại dệt may TP.HCM, các ngân hàng Á châu, Công thương Việt Nam chi nhánh 8, các khu công nghiệp-dân cư Bình Hòa và Sóng Thần, Trường trung học tài chính-kế toán 4 cũng như các cộng tác viên của tạp chí ■

BAN BIÊN TẬP