

ธุรกิจระหว่างประเทศและความแตกต่างของวัฒนธรรมสังคม International Business and Social Culture Differences

ปราณี จิตกรณกิจศิลป์*

Pranee Chitakornkijsilp, Ph.D.

บทคัดย่อ

การดำเนินธุรกิจในศตวรรษที่ 21 เป็นลักษณะธุรกิจแบบไร้พรมแดน หรือโลกาภิวัตน์มากขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้มีการขยายตัวของธุรกิจไปยังต่างประเทศเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการส่งออกสินค้าหรือการลงทุนในต่างประเทศ ปัจจุบันบริษัทข้ามชาติต้องแข่งขันกับบริษัทต่างประเทศจากทั่วโลกที่มีจำนวนมากขึ้น รวมทั้งความซับซ้อนจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม กฎหมายระหว่างประเทศ เทคโนโลยี และความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม ทำให้การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศต้องมีการบริหารและการจัดการอย่างมืออาชีพมากขึ้น

สิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงคือความแตกต่างของประเทศที่ไปลงทุน โดยเฉพาะความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือมีโอกาสสร้างความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในองค์กรได้เช่นกัน ตัวอย่างเช่น บริษัทยูพีเอส (UPS) ซึ่งเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ในธุรกิจบริการการส่งของที่มีเครือข่ายทั่วโลก และปัจจุบันมีสาขาเกือบทั่วโลก ในอดีตยูพีเอส (UPS) พยายามขยายธุรกิจไปในประเทศเยอรมัน ซึ่งเป็นการบุกเบิกธุรกิจในระดับประเทศเป็นครั้งแรก ยูพีเอส (UPS) เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงมาก เป็นที่ยอมรับว่ามีความสามารถในการจัดการที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะในเรื่องของความสามารถให้บริการที่ตรงต่อเวลา และส่งพัสดุภัณฑ์ที่ครบสมบูรณ์ไม่ชำรุด พบว่าความเสียหายที่เกิดจากการส่งพัสดุภัณฑ์จะเท่ากับศูนย์เสมอ ดังนั้นการ

* ผู้อำนวยการบริหารหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตภาคปกติ และผู้ประสานงานภาควิชาธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ขยายธุรกิจของยูพีเอส (UPS) ในประเทศเยอรมันจึงถูกมองว่าไม่น่าจะมีปัญหาในสายตาของนักบริหารทั่วไป ยูพีเอส (UPS) เริ่มดำเนินการโดยคัดเลือกผู้จัดการ และทีมงานที่มีผลงานที่ดีที่สุดจากยูพีเอส (UPS) ทั่วสหรัฐอเมริกา โดยเลือกมาจำนวน 25 คน เพื่อไปดำเนินธุรกิจในประเทศเยอรมัน ผลการดำเนินงานหลังจากที่พนักงานถูกส่งไป 6 เดือน มีรายงานจากผู้จัดการที่เก่งที่สุดว่า การดำเนินธุรกิจในประเทศเยอรมันที่ผ่านมามีผลเสียโดยตลอด เริ่มจากปัญหาการเข้าทำงาน การบังคับบัญชา การสั่งการ การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร ทั้งระหว่างคนที่ทำงานด้วย และคนภายนอกที่ต้องติดต่อสื่อสาร และยังมีรายงานฉบับต่าง ๆ อีกมาก ซึ่งเป็นการรายงานถึงความล้มเหลว และความไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และโดยเฉพาะการทำงานร่วมกันของคนงานอเมริกันและคนเยอรมัน

ปัญหาความล้มเหลวของการบริหารงาน จากความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทำให้หลาย ๆ หน่วยงานและบริษัทข้ามชาติ ต้องหันมาให้ความสำคัญในเรื่อง การจัดการ ในองค์กรที่มีสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมที่แตกต่างไปจากเดิมมากขึ้น

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ มีแนวโน้มที่จะใช้ช่องทางการทำธุรกิจการร่วมทุน (Equity Agreement) และการสร้างพันธมิตรธุรกิจ (Strategic Alliance) มากขึ้น ดังนั้นการจัดตั้งบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศ (International Joint Venture) จะได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ การทำธุรกิจระหว่างกันโดยร่วมทุนจะเป็นทางเลือกที่ดีเพราะนอกจากจะเป็นการรวมกันของทั้ง 2 องค์กรที่มีความสามารถแตกต่างกันยังเป็นการลดต้นทุนในเชิงวิจัยและพัฒนา (R&D) ทางตรงด้วย เนื่องจากต่างฝ่ายต่างมีความเชี่ยวชาญในสินค้าของตน จึงเป็นการถ่ายทอดการปรับปรุงสินค้าและบริการให้เข้ากับความต้องการของผู้บริโภค โดยไม่ต้องใช้ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายจำนวนมากในการคิดค้น พัฒนาสินค้าและบริการขึ้นมาใหม่

เมื่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจมีแนวโน้มที่จะมีการร่วมทุนมากขึ้น การจัดการข้ามวัฒนธรรมจึงเพิ่มความสำคัญ บริษัทที่เกิดขึ้นใหม่จากการร่วมทุนทั้ง 2 จะต้องทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ดังนั้นความสอดคล้องในเรื่องของปรัชญา บริหาร การวางแผน การควบคุม จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก

Abstract

Operating business in the twentieth century is a boundless activity what we call "Globalization." There is a rapid expansion of many business into foreign countries, such as, in the exporting business and direct investment in foreign countries. Nowadays a multinational corporation has to compete with foreign investment countries from around the world, while branch managers who have experience in a foreign country are still rare. Today management and organizing business have to be conducted in a more professional way. A manager should be international sophisticated.

The management must consider differences in many fields in the investing country, particularly culture differentiation, where it can be a necessity in order to have an advantage over business competitors or it can be a cause of conflict in the organization. For example, consider UPS. UPS is a big worldwide company in service business which has many branches over the United States. They are now expanding into many countries around the world. In the past, UPS was trying to expand its business into Germany. That was their first movement into international business. UPS is a well-known service company as to management ability, especially ability to service on time and deliver a full package with no damage, because the damage incurred during delivery is always zero. Therefore, the expansion of UPS into Germany must have had great potential from the management point of view. UPS states recruiting the best performance managers and team workers from their employees over the United States. They got 25 people and sent them to work in Germany. After 6 months, there was a report from the best performing manager, who said that the UPS operation in Germany was failing. This started from problems of work entry, controls, commands, co-ordination of work, and communication between

co-workers and people whom they had to operating controls, particularly in coordination of workers as between Americans and Germans.

The problems of failure are in operating management and cultural differentiations and this makes many units and multinational corporations turn to pay more attention variations of culture and the impact on the international organization.

Operating an international business today tends to be more an equity agreement and strategic alliance. Therefore, setting up an international joint venture becomes more and more popular. The international joint venture seems to be the best selection because it combines two organizations who have expertise in different areas. Therefore it is much easier for them to develop their own products and services to meet the consumer's need and there is less direct less cost in R & D. It also requires less time and expense to invent and develop new products and services.

When the operation of business tends to be more of a joint venture, managing across cultures becomes more important. The international joint venture company is working for an objective where in the members are agreed. Therefore agreement in philosophy, management, planning, and control is very important for both firms in order to work towards harmony in international affairs.

คำนำ

ผู้จัดการในระดับนานาชาติจำเป็นต้องเพิ่มทักษะในการติดต่อกับบุคคล ผลของการสำรวจของเบลมบิช และคาลอฟ (ในปี 1989) ได้พบว่า ทรัพยากรบุคคลผู้บริหารระดับสูงได้จัดอันดับให้ทักษะในการติดต่อสื่อสาร เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบในระดับนานาชาติ ตามมาด้วยทักษะในการเป็นผู้นำ และทักษะเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลรวมทั้งการรู้จักปรับตัว สำหรับการรู้จักหน้าที่หรือมีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิค และการมีความรู้ทางเทคนิคดี ถูกให้ความสำคัญในลำดับต่ำกว่า (เป็นลำดับที่ 8 และ 11 จากทั้งหมด 12 ลำดับ)

สำหรับผู้จัดการที่เชื่อว่าวัฒนธรรมของตนดีที่สุด ทำให้ไม่สามารถหรือไม่เต็มใจที่จะติดต่อกับบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกของวัฒนธรรมอื่น ซึ่งจะเป็นการเพิ่มข้อจำกัดสำหรับโอกาสในอาชีพของตน

ความล้มเหลวในการดำรงตำแหน่งในต่างประเทศ ได้ทำลายความรู้สึกของผู้จัดการที่มีความเคารพในตัวเองซึ่งเป็นสิ่งที่มีค่าในงานของพวกเขา รวมทั้งมีค่าต่อบริษัทด้วย งานเขียนวิจารณ์ของ เมนเดนฮอล (ปี 1987) ได้แนะนำไว้ว่า "20 ถึง 50 เปอร์เซ็นต์ของบุคคลที่ถูกส่งไปทำงานต่างประเทศได้กลับมาก่อนกำหนดจากประเทศที่ได้รับมอบหมายให้ไปทำงาน" ในปี 1985 โคปแลนด์ และกรีกส์ ได้คำนวณว่า ความล้มเหลวของการส่งคนไปทำงานต่างประเทศ สำหรับบริษัทอเมริกา มีมูลค่าถึง 2 พันล้านดอลลาร์ต่อปี เมื่อเร็ว ๆ นี้ก็ได้มีข้ออ้างอีกว่า แต่ละครึ่งที่ล้มเหลวไปนั้นจะมีมูลค่าอยู่ระหว่าง 250,000 ถึง 1 ล้านดอลลาร์ ขึ้นอยู่กับเงินเดือนของพนักงาน สถานที่ที่ไปอยู่ และดูว่ามีการย้ายครอบครัวตามไปด้วยหรือไม่ เข้ามาเกี่ยวข้อง (คอร์ดอน ปี 1992) ความเสี่ยงในการเพิ่มขึ้นของต้นทุนส่วนนี้ จะสามารถลดลงได้เมื่อบริษัทได้ลงทุนในส่วนกลางของการฝึกอบรมผู้จัดการ สำหรับการไปปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น

เราควรจะได้ศึกษาความหมายของวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรมของธุรกิจระหว่างประเทศ การขาดซึ่งทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมเป็นปัญหาขององค์กรที่มีบุคลากรมาจากหลายเชื้อชาติ จากผลการสำรวจของอเมริกันแมสตีเนชั่นแนลคอร์ปอเรชันคอเซนนี่ พบว่า สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิด

การนำพาไปสู่การผิดพลาดในงาน เกิดการทำงานที่ไม่เป็นระบบ โดยทั่วไปแผนบุคคลจะแจ้งข้อมูลทั่วไป (เศรษฐศาสตร์ สังคมศาสตร์ ประวัติศาสตร์) เกี่ยวกับพื้นที่ที่ทำธุรกิจไปยังผู้บริหารในประเทศแม่ การฝึกฝนทางวัฒนธรรมประกอบไปด้วยคำสั่งสอน แนะนำมาเป็นระยะเวลายาวนานทุก ๆ วัน

ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทจากหลากหลายวัฒนธรรมเป็นปัญหาที่ท้าทายปัญหาการติดต่อสื่อสารผิดพลาดเนื่องจากวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กรเกิดจากวัฒนธรรมซึ่งสั่งสมมาจาก 3 ส่วน คือ วัฒนธรรมของชาติ วัฒนธรรมในธุรกิจ และวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งจะได้อธิบายต่อไป

สิ่งแวดล้อมทางด้านมนุษย์และวัฒนธรรมที่ธุรกิจต้องเผชิญ

(The Human and Cultural Environments Facing Business)

การดำเนินงานเกี่ยวกับธุรกิจระหว่างประเทศ สิ่งสำคัญที่บริษัทต้องคำนึงถึงคือ วัฒนธรรมต่าง ๆ (Culture) ของประเทศที่จะเข้าไปทำธุรกิจ โดยบริษัทจะต้องศึกษาอย่างลึกซึ้ง และต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมในสังคมของประเทศนั้น ๆ เพื่อที่จะประสบผลสำเร็จในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ

การมีได้ศึกษาวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจระหว่างประเทศและการขาดซึ่งทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่มีบุคลากรมาจากหลายเชื้อชาติ สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดการผิดพลาดในงาน เกิดการทำงานที่ไม่เป็นระบบ โดยทั่วไปแผนบุคคลจะแจ้งข้อมูลทั่วไป (เศรษฐศาสตร์ สังคมศาสตร์ ประวัติศาสตร์) เกี่ยวกับพื้นที่ที่ทำธุรกิจไปยังผู้บริหารในประเทศแม่

วัฒนธรรม คือ โครงสร้างของข้อสมมติพื้นฐาน (Basic Assumption) ที่กลุ่มนั้น ๆ ได้คิดขึ้น มีการพัฒนาเรียนรู้เพื่อจะได้จัดการกับปัญหาในการปรับตัวภายนอก และการผสมปนเปภายใน (Integratation) เพื่อพัฒนางานที่ทำนั้นดีพอที่จะคิดว่ามันถูกต้องมีเหตุผลเชื่อถือได้ (Valid) และจะนำไปสอนให้กับสมาชิกใหม่ว่าเป็นวิธีที่ถูกต้องในการรับรู้เข้าใจ ในการคิด การรู้สึก กับความสัมพันธ์ต่อปัญหาเหล่านี้

ค่านิยมของวัฒนธรรมถูกเรียนรู้มาตั้งแต่เริ่มต้นชีวิต โดยที่แต่ละคนไม่รู้ถึงสภาวะของวัฒนธรรมมาก่อน และค่านิยมขององค์กรจะถูกเรียนรู้อย่างมากในที่ทำงาน

ค่านิยมองค์กรมีผลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นสาขาของบริษัทนานาชาติ โดยเฉพาะเมื่อผู้บริหารระดับสูงพยายามที่จะถอดแบบค่านิยมของบริษัทแม่ในต่างประเทศ ถ้าค่านิยมของวัฒนธรรมองค์กรสามารถชักจูงพฤติกรรมของพนักงานในบริษัทสาขาได้มากกว่า ก็จะสามารถถอดแบบวัฒนธรรมองค์กรมาจากบริษัทแม่ได้ แต่ถ้าวัฒนธรรมชาติมีอิทธิพลมากกว่าระบบและโครงสร้างจากบริษัทแม่ อาจต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับค่านิยมท้องถิ่น

ความแตกต่างระหว่างประเทศที่มีต่อการรับรู้ทางวัฒนธรรม

ประเด็นในเรื่องของวัฒนธรรมระหว่างประเทศนั้น เป็นเรื่องยากที่จะทำความเข้าใจได้ เช่น ในกรณีของประเทศญี่ปุ่น ที่สามารถสร้างเศรษฐกิจให้มีความเข้มแข็งได้มากที่สุดในโลกโดยใช้เวลานับสั้น ยุโรปและอเมริกาพยายามที่จะเลียนแบบวิธีการของประเทศญี่ปุ่น แต่พบว่าไม่สามารถใช้และได้ผลดีเหมือนกับประเทศญี่ปุ่น ญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มีค่านิยมเกี่ยวกับเกษตรกรรม การใช้ระบบศักดินา รวมทั้งให้ความสำคัญกับกลุ่มคนมากกว่าให้ความสำคัญกับคนเพียงคนเดียว แต่สำหรับประเทศอาหรับ "ผู้นำชาวอาหรับพยายามที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น" ผู้บริหารจะปล่อยให้เรื่องยุ่งยากต่าง ๆ ผ่านไปโดยไม่จัดการอะไร ผู้บริหารจะประเมินค่าของความซื่อสัตย์สำคัญมากกว่าความมีประสิทธิภาพในการทำงาน

คนอเมริกันส่วนใหญ่จะเชื่อมั่นในอิสราเอลของบุคคลเป็นสำคัญ โดยทุกอย่างต้องดำเนินไปตามกฎหมายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน จะเห็นว่าเด็กชาวอเมริกันจะถูกสั่งสอนเกี่ยวกับคุณค่าของงานที่ทำด้วยตนเองมาตั้งแต่ยังเด็ก และจะมีความมั่นใจในตัวเองมากเป็นพิเศษ

ในตะวันออกกลางมีกฎ ข้อบังคับทางสังคม วัฒนธรรมหลายประการ เช่น สตรีห้ามโชว์แขน ขา และห้ามขับรถ ตลอดจนห้ามขายสินค้าและผลิตภัณฑ์จากเนื้อหมู และห้ามนำเข้าอาหารกระป๋องซึ่งข้อห้ามเหล่านี้บางครั้งยากที่ชาวต่างชาติจะปฏิบัติตาม ดังนั้น ชาวต่างชาติจึงต้องมีการศึกษาให้เข้าใจก่อนเพื่อมิให้เกิดปัญหาซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในทางธุรกิจ

ในแต่ละประเทศมีความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมไม่มากนักน้อย ขณะที่บางประเทศจะมีวัฒนธรรมที่ค่อนข้างคล้ายคลึงกันเช่น ไทยกับลาวจะมีความคล้ายคลึงกันมากกว่าอังกฤษ เนื่องจากศาสนา ภูมิศาสตร์ ภาษา และเศรษฐกิจ ซึ่งในการทำธุรกิจถ้าได้ดำเนินธุรกิจในประเทศที่มีความคล้ายคลึงกันในเรื่องวัฒนธรรม จะทำให้ง่ายต่อการดำเนินงานมากกว่า ฉะนั้น ผู้ที่จะเข้ามาทำธุรกิจควรที่จะรับรู้ถึงสิ่งเหล่านี้

ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทจากหลากหลายวัฒนธรรมเป็นปัญหาที่ท้าทาย ซึ่งปัญหาการติดต่อสื่อสารผิดพลาดจากวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กรเกิดจากวัฒนธรรม ซึ่งสั่งสมมาจาก 3 ส่วน คือ วัฒนธรรมของชาติ วัฒนธรรมในธุรกิจ และวัฒนธรรมในองค์กร

1. วัฒนธรรมชนชาติอิทธิพลของชนชาติที่มีต่อวัฒนธรรม

ประเทศอังกฤษเป็นประเทศที่มีลักษณะที่ไม่เหมือนกับประเทศญี่ปุ่น เยอรมัน หรือสหรัฐอเมริกา ดังนั้น แนวความคิดที่จะนำเอาการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละประเทศเหล่านั้นเข้าสู่วัฒนธรรมของประเทศอังกฤษเป็นเรื่องค่อนข้างยาก ถึงแม้ว่าสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะมีคามดึงดูดใจเพียงใดก็ตาม

เมื่อพิจารณาถึงการเติบโตทางเศรษฐกิจภายในประเทศอังกฤษที่มีค่อนข้างสูงนั้น พบว่า เป็นรูปแบบของอุตสาหกรรมที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลง แต่วัฒนธรรมของประเทศอังกฤษเองนั้นกลับไม่มีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง

ในปี 1980 วัฒนธรรมองค์กรได้ทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของธุรกิจใหม่ ๆ ที่มีขนาดเล็ก และเป็นธุรกิจที่ดำเนินงานโดยใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน รวมทั้งมีการเปลี่ยนแปลงความคิดของคนรุ่นใหม่ ซึ่งพนักงานเริ่มที่จะหันมาให้ความสนใจในอาชีพ การสนับสนุน การกำหนดอัตราการจ้างงาน และเครือข่ายระบบงานมากขึ้น แต่เมื่อถึงปลายทศวรรษที่ 80 ความสำคัญของกิจกรรมเหล่านั้นก็เริ่มที่จะเสื่อมถอยลง

ลักษณะวัฒนธรรมที่ต้องพิจารณา

ก. ภาษา ความหมายและสิ่งต่าง ๆ ที่ภาษาได้สะท้อนออกมา เช่น เจตคติ สภาพแวดล้อมการดำเนินชีวิต ฯลฯ ภาษามีทั้งภาษาที่เป็นทางการและภาษาดั้งเดิม

คือ ภาษาแม่ และภาษาอื่น ๆ ที่ใช้ภายในท้องถิ่น ยังมีภาษาที่ไม่ใช่เสียงคือ Silent language เช่น การใช้สี สัญลักษณ์ต่าง ๆ เพื่อบรรลู่วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน และการยอมรับของตลาดเป้าหมาย รวมทั้งยังเป็นที่น่าสนใจและไม่เกิดการต่อต้านจากทั้งคนภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นจึงต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมสื่อในการติดต่อสื่อสารเนื่องจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน บางครั้งการทำธุรกิจระหว่างประเทศ ก็เกิดความผิดพลาด ตัวอย่างเช่น ยาสระผมอีวิตอล ไม่ได้รับการยอมรับในประเทศแถบลาตินอเมริกาเพราะชื่ออีวิตอลออกเสียงคล้ายกับคำที่มีความหมายถึงรังแคในภาษานั้น เช่นกันฟอร์ดพบว่า แบบรถชื่อพินโดไม่ใช้ภาพลักษณ์ของม้าขนาดเล็กที่คล่องแคล่ว แต่กลับเป็นผู้ขายตัวเล็ก ๆ

ข. ศาสนา แนวคิดของศาสนา ข้อพึงปฏิบัติของศาสนา และผลของศาสนาต่อความคิด เจตคติ และพฤติกรรมของประชาชน ศาสนาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจมนุษย์ เพื่อให้ถือปฏิบัติตามแนวคิดที่มนุษย์มองเห็นว่าเป็นสิ่งดีงาม และสมควรที่จะใช้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวได้ ความแตกต่างกันในการนับถือศาสนา ทำให้กลุ่มคนในแต่ละประเทศมีความคิด ความเชื่อและถือปฏิบัติเกี่ยวกับศาสนาที่แตกต่างกัน ศาสนานับว่าเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญของวัฒนธรรมเพราะมีผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคเป็นอันมาก เช่น ความแตกต่างของสตรีที่นับถือศาสนาที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อการแต่งกาย การพบปะเพศตรงกันข้าม การทำงานนอกบ้าน เป็นต้น ดังนั้น พฤติกรรมของสตรีในตลาดที่มีผู้บริโภคต่างศาสนา ย่อมมีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าได้ หรือในกลุ่มคนที่เคร่งครัดในการปฏิบัติทางศาสนา จะมีบทบาทสำคัญต่อการเสนอสินค้าใหม่ ๆ ถ้าสินค้าหรือบริการนั้นมีลักษณะเป็นปฏิบัติต่อศาสนาทำให้ศาสนาเสื่อม สถาบันหรือกลุ่มคนที่นับถือศาสนานั้นอาจจะคัดค้าน มีปฏิกิริยาขัดขวางสินค้าดังกล่าวได้

ค. รูปแบบการจัดแบ่งกลุ่มในสังคม การจัดแบ่งกลุ่มในสังคม ใช้กฎเกณฑ์อะไรบ้าง และการให้ความสำคัญของแต่ละกลุ่มในสังคม ผลกระทบอะไรต่อองค์กรบ้างที่องค์กรจะต้องคำนึงถึง

- ชาวจีนจะชอบเพศชายมากกว่าเพศหญิง เพราะว่าการลูกชายไว้สืบสกุลจึงมีการทำแท้งเมื่อรู้ว่าลูกเป็นเพศหญิง และหรือฆ่าเด็กเพศหญิง

- ในตะวันออกกลาง เช่น ซาอุดีอาระเบียไม่ให้สตรีที่ยังโสดเข้าประเทศ ห้ามสตรีขับรถ ตลอดจนห้ามขึ้นแท็กซี่โดยไม่มีเพศชาย และไม่ให้ทำงานติดต่อกับเพศชายเลยหรือน้อยมาก เช่น การสอนหรือการดูแลรักษาภิกษาโดยเฉพาะกับเพศหญิงด้วยกัน หรือเมื่อสตรีทำงานในองค์กรรวมก็จะมีกางเกงเป็นส่วน ๆ เป็นระหว่างลูกจ้างเพศชายกับลูกจ้างเพศหญิง และในประเทศที่เพศหญิงเป็นองค์ประกอบส่วนใหญ่ของประชากรทำงาน ก็มีความแตกต่างอย่างมากในประเภทของงานที่เกี่ยวกับเพศหญิงหรือเพศชาย เช่น ในประเทศอูรุกวัยมากกว่า 40 เปอร์เซ็นต์ของตำแหน่งบริหารมักเป็นเพศหญิง

ด้านสังคม โดยเฉพาะในแถบเมดิเตอร์เรเนียนและแถบละตินอเมริกา ครอบครัวจะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างกลุ่มสมาชิก โดยแต่ละคนจะได้รับการยอมรับจากพื้นฐานทางสังคม หรือความรับผิดชอบต่อครอบครัวมากกว่าความสำเร็จส่วนบุคคล จากความสำคัญลักษณะนี้ ทำให้กฎเกณฑ์ภายในองค์กรจะเป็นลักษณะคล้ายความสัมพันธ์ภายในครอบครัว

ง. เจตคติและค่านิยมทางวัฒนธรรม

ในเรื่องที่เกี่ยวกับเจตคติและค่านิยม (Attitudes and values) มีความสำคัญในธุรกิจระหว่างประเทศ ถ้าเราสามารถทราบเจตคติและค่านิยมของผู้บริโภค ย่อมจะทำให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมาก เพราะจะทำให้สามารถคาดหมายได้ว่า พฤติกรรมของผู้บริโภคจะมีการตอบสนองไปในทางใด สินค้าหรือบริการควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด จึงจะสัมพันธ์กับเจตคติและค่านิยมของผู้บริโภค เจตคติ หมายถึง ความคิดเห็นของคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในลักษณะเห็นด้วย/ไม่เห็นด้วย ชอบ/ไม่ชอบ ดี/ไม่ดี เป็นต้น ส่วนค่านิยมเป็นสิ่งที่เราคิดว่าเป็นสิ่งที่ควรจะเป็น ควรไม่ควรหรือเป็นของดี/ไม่ดี สรุปว่าเจตคติและค่านิยมมีความสัมพันธ์กันจนบางครั้งแยกกันไม่ออก เจตคตินี้รวมไปถึงความเชื่อต่าง ๆ ด้วย ซึ่งจะมีผลต่อธุรกิจในแง่ของการซื้อสินค้าและบริการ เช่น ศาสนา มีข้อห้ามต่าง ๆ ที่ทำให้คนในศาสนานั้นเกิดความเชื่อหรือเจตคติที่ดี/ไม่ดีกับสินค้าบางประการ เช่น

- ชาวอิสลามจะไม่บริโภคผลิตภัณฑ์เนื้อหมู ดังนั้น การขายผลิตภัณฑ์ใด ๆ ก็ตามที่ทำมาจากหมู ย่อมขายไม่ได้ผลกับประชาชนที่นับถือศาสนาอิสลาม

- ประเทศแคนาดา สีขาวจะเป็นที่ใช้ในงานศพ
- ชาวแคทอลิก นิยมบริโภคปลาในวันศุกร์
- คนญี่ปุ่นไม่ชอบเลข 4 เพราะเลข 4 ภาษาญี่ปุ่นอ่านออกเสียงว่า

"Shi" แปลว่า ความตาย

- คนอินเดีย ถือว่าสีขาวเป็นสีแห่งความเศร้า
- คนจีนชอบสีแดง เพราะถือว่าเป็นสีมงคล
- คนบราซิล เชื่อว่าสีม่วงเป็นสีแห่งความตาย

ในด้านเจตคติกับวัฒนธรรมทางวัตถุนั้นเกี่ยวข้องกับระดับการใช้เทคโนโลยีของประเทศนั้น การที่ประเทศใดถูกระบุว่าเป็นประเทศอุตสาหกรรมและประเทศเกษตรกรรม ประเทศพัฒนาแล้วหรือประเทศด้อยพัฒนา ก็เนื่องมาจากระดับความแตกต่างของวัฒนธรรมทางวัตถุ โดยเหตุดังกล่าว วัฒนธรรมทางวัตถุจึงเป็นข้อจำกัดในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ สินค้าบางประเภทจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในบางคุณลักษณะ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคในประเทศนั้น เนื่องจากช่องว่างทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น ช่องทางการจัดจำหน่ายอาจต้องมีการดัดแปลงไปจากเดิมที่แตกต่างออกไป หรือสืบเนื่องมาจากโครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure) ทางคมนาคมของประเทศนั้น ยังไม่สามารถรองรับการจัดจำหน่ายแบบใหม่ ในทำนองเดียวกัน การโฆษณาและการส่งเสริมการขายอาจต้องเปลี่ยนรูปแบบไปด้วย

วัฒนธรรมทางวัตถุ หมายถึง วัตถุและสิ่งของที่สร้างขึ้นและถูกใช้โดยมนุษย์ ประกอบด้วย เทคโนโลยีและเศรษฐกิจ รวมไปถึงเทคนิคในการผลิตสินค้า การบริการ การบรรจุหีบห่อ การจำหน่าย การบริโภค และรายได้จากการสร้างระบบสาธารณูปโภค วัฒนธรรมทางวัตถุมีผลต่อระดับของความถี่ คุณภาพ และชนิดของสินค้า และการใช้ประโยชน์ การตลาดของบริษัทนานาชาติจึงต้องให้ความสำคัญเป็นอันมาก เพื่อที่จะปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมทางวัตถุดิบของประเทศที่ไปลงทุน

บริษัทนานาชาติบางครั้งจะพบและเผชิญกับเจตคติของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าของบริษัท ถ้าเป็นตลาดที่มีการตื่นตัวง่าย ผู้บริโภคจะนิยมทดลองใช้สินค้าชนิดใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดความสะอึกสะอากมากกว่าเดิม บริษัทจะสามารถเปลี่ยนแปลง

เจตคติของผู้บริโภค จากการใช้สินค้าแบบเก่าให้หันมาเลือกใช้สินค้ารุ่นใหม่ที สะดวกและประหยัดได้ แต่บางครั้งบริษัทต้องศึกษาถึงค่านิยม ขนบธรรมเนียม และประเพณีบางอย่างที่เกี่ยวกับสินค้านั้นด้วย ว่ามีลักษณะเกี่ยวข้องกับความเชื่อ ทางศาสนา หรือสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ใช้ในสังคมหรือไม่ ถ้าบริษัท สามารถทำให้สินค้านั้นเป็นที่ยอมรับของตลาด และเหมาะที่จะอยู่ในระบบการ บริโภคของตลาดแห่งนั้น สินค้าก็จะอยู่ครองตลาดได้นาน

เจตคติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเวลา มีผลต่อจริยธรรมระหว่างประเทศเช่น เดียวกัน โดยมีความแตกต่างกันออกไปตามวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ ยกตัวอย่าง คนอเมริกันชอบที่จะทำงานและเลิกงาน หรือทำธุรกิจตามเวลาที่กำหนด แต่ใน ประเทศแถบตะวันออกกลาง นักธุรกิจต่างชาติจะติดต่อกับบุคคลในท้องถิ่นต้อง เสียเวลารอคอย ชาวตะวันออกกลางจะใช้เวลาหนึ่งในการทำความรู้จักกับนักธุรกิจ ต่างชาติหรือผู้มาติดต่อ การเจรจาอาจจะไม่มีการกำหนดเวลาในการสนทนากันด้วย ในบางประเทศให้ความสำคัญของการตรงต่อเวลามาก แต่ในสังคมบางประเทศไม่ เข้มงวดในเรื่องเวลามากนัก อายุและตำแหน่งก็มีผลเหมือนกัน เช่น ผู้น้อยหรือคนที่มี อาวุโสหน่อยจะต้องตรงเวลา แต่ผู้อาวุโสอาจมาถึงช้าได้ โดยทั่วไปชาวตะวันตกจะ ให้ความสำคัญต่อเวลามาก สรุปได้ว่าในเรื่องของเวลา บริษัทนานาชาติจำเป็นต้อง พิจารณาในส่วนที่มีผลกระทบเป็นกรณีไป ตามลักษณะ พื้นฐานทางวัฒนธรรมของ แต่ละประเทศที่บริษัทติดต่อกับค้าขายหรือไปลงทุน

จ. ความเชื่อมั่นในตนเอง จะต้องมองตั้งแต่ระดับความสัมพันธ์ภายใน สายบังคับบัญชา ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น การอยู่ร่วมกัน ฯลฯ

ฉ. จรรยาบรรณ การมองพฤติกรรมบางอย่างว่าเป็นสิ่งถูกต้องหรือไม่ เพื่อจะได้ไม่ปฏิบัติในสิ่งที่ผิดจรรยาบรรณในท้องถิ่นนั้น

ช. จริยธรรม ผู้ทำธุรกิจข้ามชาติควรคำนึงถึงจริยธรรม เพราะพฤติกรรม หนึ่งที่ดีถือว่าเป็นเรื่องปกติ เป็นที่ยอมรับในสังคมวัฒนธรรมของประเทศนั้น ๆ อาจ กลายเป็นสิ่งที่รับไม่ได้ในอีกสังคมหนึ่ง เช่น ในสังคมตะวันตก หญิงชายจูบมือกัน อยู่ใกล้ชิดกันอาจจะเป็นเรื่องปกติ แต่ในสังคมตะวันออกอาจยังไม่ยอมรับ ยังถือ ว่าเป็นสิ่งที่ต้องห้าม หรือในเรื่องมารยาท ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการให้ของขวัญ โดย ที่ชาวตะวันออกมักจะมีของติดไม้ติดมือเป็นของขวัญเล็ก ๆ น้อย ๆ เวลาไปเยี่ยม

เขียนหรือนัดพบ โดยที่ชาวตะวันตกไม่เป็นเช่นนั้น หรือเรื่องมารยาทในการรับประทานอาหารที่ชาวตะวันออกรู้คิดว่าเป็นเรื่องที่ปกติ จะมีการเชื้อเชิญไปร่วมรับประทานอาหารที่บ้าน ส่วนชาวตะวันตกไม่เข้าใจมารยาทอันนี้อาจจะรู้สึกอึดอัดได้ ฉะนั้น ผู้ที่จะไปทำธุรกิจในต่างประเทศควรคำนึงถึงจริยธรรม มารยาทอันหลากหลาย เพื่อป้องกันการเข้าใจผิด และมีผลต่อความสัมพันธ์อันดีงามได้ ดังนั้นจึงควรทำการศึกษาริยธรรม มารยาทของประเทศที่เราจะเข้าไปทำธุรกิจอย่างถ่องแท้ ก่อนที่จะเข้าไปทำธุรกิจ

การศึกษาวัฒนธรรมของท้องถิ่นจะทำให้องค์กรสามารถรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานในทุกส่วนขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง เป็นการป้องกันปัญหาจากความขัดแย้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ซึ่งบริษัทจะได้ใช้เวลา และความคิด ไปบริหารงานด้านอื่น แทนการคอยแก้ปัญหาความขัดแย้งซึ่งเกิดจากความไม่เข้าใจในวัฒนธรรม และสื่อสารกันไม่เข้าใจ ซึ่งผลจากความขัดแย้งนี้อาจส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้ ซึ่งขึ้นกับบุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์ ลักษณะความยึดมั่นในวัฒนธรรมนั้น ๆ

การที่จะปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมสังคมที่มีความแตกต่างกันได้นั้น มีข้อควรคำนึงสำหรับผู้ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศที่บริษัทไปลงทุน คือ

1. ควรมีการเตรียมตัวทางด้านวัฒนธรรมของประเทศนั้น ๆ ให้พร้อม โดยการศึกษาหรือจากการอบรม
2. เรียนรู้การปรับตัวให้เข้ากับสังคมและคนในท้องถิ่น ก่อนเข้าประเทศนั้น
3. ควรได้เรียนรู้ภาษาและการติดต่อสื่อสารในท้องถิ่น
4. เป็นผู้ไวต่อวัฒนธรรมของท้องถิ่น โดยเฉพาะขนบธรรมเนียมและประเพณี โดยยึดหลัก "เข้าเมืองตาหลิ่ว ให้อลิ่วตาม"
5. มีความคิดสร้างสรรค์และรู้จักใช้ประสบการณ์ของตนเองให้เป็นประโยชน์ รู้จักเรียนรู้จากความผิดพลาดและหาหนทางแก้ไข กล้าเสี่ยงและไม่กลัวความล้มเหลว
6. ยอมรับว่าวัฒนธรรมท้องถิ่นมีความสำคัญ จึงต้องพยายามทำให้เกิดความขัดแย้งทางวัฒนธรรมกับคนท้องถิ่น

7. ระวังอยู่เสมอว่า ในการประเมินผลใด ๆ จะต้องมีความรอบคอบ ไม่รีบร้อน โดยคำนึงถึงกลุ่มคนที่มาจากศาสนาและชั้นทางสังคมที่แตกต่างกัน
8. เป็นผู้ที่สามารถจะคาดการณ์ล่วงหน้าตามความเป็นจริงได้ หลีกเลี่ยง การคาดการณ์ที่เกินเลยความเป็นจริง เป็นผู้มองการณ์ไกล
9. มีความอดทนและเข้าใจ ยอมรับตนเองและคนในท้องถิ่น
10. ยอมรับว่าการที่จะต้องเผชิญกับวัฒนธรรมสากล เป็นประสบการณ์ที่ น่าท้าทาย จึงต้องรู้จักผ่อนปรน (flexible) และรู้จักปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม สังคมนั้น ๆ

ไม่มีประเด็นอะไรที่จะมีความท้าทายมากกว่าการบริหารงานข้ามชาติกับ ปัญหาสภาพแวดล้อม และปัญหาวัฒนธรรมทางสังคม ความซับซ้อน และความ เป็นอิสระถูกนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของบริษัทข้ามชาติที่แพร่กระจายเข้าไปใน พื้นที่ความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย ขณะที่ผลกระทบ ข้อบังคับต่าง ๆ และความ รับผิดชอบของธุรกิจภายในประเทศถูกจำกัดในสภาพแวดล้อมของบ้านตัวเอง การกระทำของบริษัทข้ามชาติกำลังข้ามไปยังประเทศต่าง ๆ และสร้างเครือข่าย ของความเป็นอิสระ และมีความขัดแย้งกับความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งไม่สามารถแก้ไข ได้โดยง่าย

2. วัฒนธรรมของธุรกิจระหว่างประเทศ

บริษัทนานาชาติ (Multinational Company-MNC) เป็นองค์กรธุรกิจ ประเภทหนึ่ง การลงทุนมักจะเป็นในลักษณะการมีบริษัทในเครือในประเทศต่าง ๆ (host country) หลายประเทศ โดยมีบริษัทแม่ (parent company) ซึ่งมีสำนักงาน ใหญ่คอยควบคุมดูแลสาขาเหล่านี้ ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของบริษัท นานาชาติที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทำให้บริษัทนานาชาติต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมและ สังคมของประเทศที่จะไปลงทุนด้วย ทั้งนี้เพื่อช่วยประสานนโยบายหลักของบริษัท ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ และส่งผลให้การลงทุนในประเทศนั้นประสบความสำเร็จ ก้าวหน้าและความอยู่รอดต่อไป

วัฒนธรรมสังคมเป็นเรื่องที่บริษัทจะต้องให้ความสำคัญ โดยพิจารณาถึง สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในสังคมและวัฒนธรรมของประเทศที่จะไปทำการตลาดระหว่าง

ประเทศด้วย จะทำให้บริษัทสามารถกำหนดเป้าหมายทางการตลาดและวางแผนปรับปรุงกลยุทธ์ทางการตลาดของบริษัทให้เหมาะสมกับประเทศที่จะไปลงทุนได้

อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมสังคมมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจดำเนินงานในกิจกรรมทางการตลาด เพราะมีการนำเอาวัฒนธรรมเข้ามาเกี่ยวข้อง นักธุรกิจต่างประเทศจำเป็นต้องรู้และเข้าใจสภาวะแวดล้อมทางวัฒนธรรมของท้องถิ่น เพื่อให้มีการตัดสินใจปัญหาทางการตลาดระหว่างประเทศเป็นไปอย่างถูกต้อง

ผลกระทบของวัฒนธรรมต่อการดำเนินงานของบริษัทข้ามชาติ

นักการตลาดในบริษัทข้ามชาติ จำเป็นจะต้องสำรวจวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ แต่ละท้องถิ่นอย่างละเอียดถี่ถ้วน การที่จะเสนอขายสินค้าต้องคำนึงเสมอว่า สินค้าที่ประสบความสำเร็จในตลาดหนึ่งอาจจะไม่ประสบความสำเร็จในอีกตลาดหนึ่งก็ได้ ดังนั้นนักการตลาด ผู้บริหารและพนักงานในบริษัทข้ามชาติจะต้องทำความเข้าใจความคุ้นเคยและเข้าใจความเป็นมาของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของแต่ละประเทศที่ไปลงทุน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเตรียมและวางแผนเรื่องการตลาด เช่น การปรับปรุงคุณภาพ ราคา และกรรมวิธีในการจัดจำหน่าย ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถที่จะควบคุมได้ แต่จะควบคุมความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ยาก

สิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรมสังคม มีองค์ประกอบมากมายหลายประการ ทั้งที่เป็นวัฒนธรรมทางวัตถุ (Material culture) และไม่ใช่วัตถุ (Non-material culture) การที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน มีผลกระทบต่อการตลาดของธุรกิจเป็นอันมาก เช่น แปรงสีพื้นไฟฟ้าและไบมิตโคนไฟฟ้าขายดีมากในตลาดคอนอเมริกัน แต่ขายได้ไม่ดีในประเทศที่ไม่มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ เพราะถือว่าเป็นสินค้าฟุ่มเฟือย ในประเทศที่อัตราคนรู้หนังสือต่ำจะใช้การโฆษณาโดยการเขียนได้ไม่ดี จึงใช้โฆษณาทางโทรทัศน์และวิทยุ มากกว่าใช้วารสารหรือหนังสือพิมพ์ในการโฆษณาสินค้า ลักษณะการต้อนรับของแต่ละวัฒนธรรมสังคมก็มีความสำคัญ ตัวอย่างเช่น นักธุรกิจในประเทศแถบตะวันออกกลาง อาจต้องใช้เวลาร่วมครึ่งชั่วโมงในการพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ในสังคม ต้องมีการดื่มน้ำชา กาแฟ หรืออย่างอื่นก่อนที่จะมีการเจรจากันทางธุรกิจ พอถึงเวลาเที่ยงวันเขาอาจจะเชิญแขกมาร่วมรับประทานอาหารกลางวันที่บ้าน ซึ่งเขาและครอบครัวจะต้องเข้าใจ และ

พร้อมที่จะต้อนรับแขกรับเชิญหรือไม่ได้รับเชิญมาก่อนก็ได้ และแน่นอนที่สุดเขาจะต้องจัดเตรียมอาหารให้พร้อม การเจรจาธุรกิจจะยังไม่ได้จนกว่าการดื่มน้ำชา กาแฟ หรือการรับประทานอาหารจะผ่านไป หากนักธุรกิจที่ประกอบธุรกิจในประเทศเหล่านี้ ไม่มีความอดทนพอหรือไม่ยอมรับในวัฒนธรรมแบบนี้ การประกอบธุรกิจของเขาอาจจะพบกับความล้มเหลวหรือไม่ประสบความสำเร็จเลยก็ได้

ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม

เราควรศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับความแตกต่างของประชาชน และการพัฒนาการทางวัฒนธรรม ดังนี้

ประการแรก คือ คำถามทางปฏิบัติ 3 ข้อ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. อะไรคือจุดแตกต่างทางวัฒนธรรมของประชาชนของเรากับประเทศของเขา

2. ความแตกต่างเหล่านี้เป็นอย่างไร

3. จะทำอย่างไรในการประยุกต์ใช้ความแตกต่างเหล่านี้ เมื่อประชาชนมีวัฒนธรรมที่ต่างกัน เราสามารถแยกวิเคราะห์ความแตกต่างของประชาชนออกเป็น 7 ประการ คือ

1. ลักษณะทางกายภาพ (Physical attributes) ได้แก่ ขนาดทางกายภาพ ตา ผม และสีผิว

2. ลักษณะทางประชากร (Demographic attributes) ได้แก่ เพศ เชื้อชาติ อายุ การจัดโครงสร้างทางสังคม

3. ลักษณะทางวัตถุ (Material attributes) ได้แก่ รายได้ ความมั่งคั่ง เครื่องมือต่าง ๆ การพัฒนาทางเศรษฐกิจ

4. ระบบของความเชื่อถือ (System of beliefs) ได้แก่ ศาสนา ความเชื่อ ความรู้สึกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ธรรมชาติและจักรวาล

5. ลักษณะของวิชาการว่าด้วยความงาม (Aesthetic attributes) ได้แก่ ศิลปะ ดนตรี แฟชั่น การแต่งกาย สถาปัตยกรรม

6. ภาษา (Languages) ได้แก่ การเขียนและการพูด ตลอดจนการแสดงออกโดยไม่ต้องใช้คำพูด

7. สถาบัน (Institutions) ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย การป้องกันประเทศและการศึกษา

ลักษณะทั้ง 7 ประการที่กล่าวมา เป็นตัวแทนที่แสดงถึงความแตกต่างหลัก ๆ ของระดับวัฒนธรรมโดยทั่วไป ถึงแม้ว่าผู้บริหารระหว่างประเทศจะไม่มีเวลาเพียงพอในการพัฒนามุมมองทั้งหมดของทุก ๆ วัฒนธรรมที่เฉพาะลงไป แต่รายละเอียดเหล่านี้จะมีประโยชน์ต่อผู้ช่วยผู้จัดการในการสรุปความคิดรวบยอดในเรื่องความแตกต่างของวัฒนธรรม และสามารถนำไปพัฒนาแนวคิดเพื่อที่จะช่วยในการวางแผนเมื่อมีการเผชิญหน้าทางธุรกิจ

ประการที่สอง เกี่ยวกับวิธีพัฒนาวัฒนธรรม ผู้ชำนาญในมนุษยวิทยา กล่าวว่า วัฒนธรรม (culture) เป็นผลรวมของรูปแบบการดำเนินชีวิตทั้งหมด และประสบการณ์ในการวิเคราะห์กลุ่มคน ซึ่งมีวิวัฒนาการมายาวนานและประสบความสำเร็จมาหลายรุ่น เป็นผลมาจากปฏิกริยาของคนและสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ คนสามารถจัดการกับข้อจำกัดต่าง ๆ และโอกาสที่สิ่งแวดล้อมอำนวยให้ ดังนั้น ผู้จัดการต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมในมุมมองดังนี้

1. การมีชีวิตร (Living) วัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ขึ้นตอนในการเรียนรู้และใช้ภาษา สัญลักษณ์ เป็นสื่อในการส่งผ่านข้อมูลและสื่อสารจะต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว
2. นิเวศวิทยา (Ecological) กลุ่มมีการพัฒนาวิถีทางการดำเนินชีวิตภายในขอบเขตทางกายภาพและสิ่งแวดล้อมทางสังคม ที่ซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนในสิ่งแวดล้อมนั้นสามารถร่วมมือกัน และแบ่งปันกันได้ทั้งสองอย่าง
3. ความมีเหตุผล (Rational) วัฒนธรรมโดยส่วนรวมมีการตอบสนองอย่างมีเหตุมีผล การปรับตัวให้มีการยอมรับสิ่งแวดล้อมจะเกิดจากการเรียนรู้ของประชาชน
4. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integrative) วัฒนธรรมจะยึดประชาชนให้รวมกัน จะทำให้ประชาชนรู้ถึงอดีต และเสนอสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าประสบการณ์ส่วนตัว จะเป็นสาเหตุในการตัดสินใจขึ้นกับวัฒนธรรม โดยส่วนตัวผู้จัดการอาจมีประสบการณ์ที่ขัดแย้งเพราะความเชื่อและเจตคติของเขาไม่เป็นที่ยอมรับได้ภายในวัฒนธรรมของเจ้าของประเทศ ตัวอย่างเช่น เรื่องเวลา การยอมรับในเรื่องนี้มีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศ

ลักษณะการปรับตัวทางวัฒนธรรมสองทาง

ขณะที่มุ่งเน้นการปรับตัวของบริษัทในการตอบสนองต่อวัฒนธรรมต่างชาติ ไม่จำเป็นเสมอไปที่การปรับตัวจะต้องมาจากบริษัทฝ่ายเดียว บริษัทมีทางเลือก เมื่อเข้าไปเกี่ยวข้องกับธุรกิจระหว่างประเทศ

ประการแรก คือ ตัดสินใจไม่เข้าประเทศนั้น

ประการที่สอง เข้าไปเกี่ยวข้องในการปรับตัวของกิจกรรมของธุรกิจนั้น โดยทำตามประเพณีและการคาดหวังของกลุ่มธุรกิจนั้นด้วยวัฒนธรรมใหม่ ด้วยวิธีการของบริษัทในรูปแบบของการผลิต การตลาด และวิธีบริหารคนในที่ทำงาน ความหลากหลายของการติดต่อ ความมีประสบการณ์มาก ๆ และคุณภาพของการอบรมวัฒนธรรม ผู้จัดการสามารถเรียนรู้ในขั้นตอนซึ่งส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตเกี่ยวกับวัฒนธรรมทั่ว ๆ ไป และวัฒนธรรมที่เฉพาะเจาะจง บริษัทข้ามชาติใหญ่ ๆ ส่วนมากจะรู้จักเรื่องนี้เป็นอย่างดี และมีความพยายามที่จะจัดเตรียมการอบรมผู้จัดการและครอบครัวของเขาเข้าสู่แหล่งของวัฒนธรรมใหม่อย่างที่เป็นทางการ

ส่วนที่แยกจากการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการมีกิจกรรม 2 ส่วนที่ผู้จัดการสามารถกระทำเพื่อช่วยการตั้งถิ่นฐานในต่างประเทศให้มีประสิทธิภาพ

การประเมินวัฒนธรรมของเจ้าของประเทศจะเน้นลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมนั้น เรียนรู้ถึงวัฒนธรรมในการทำงาน จัดหาพื้นฐานการขยายตัวซึ่งเป็นขั้นตอนการเรียนรู้เพื่อศึกษาวัฒนธรรมอื่น ๆ ด้วย วิธีการดูเหมือนง่าย แต่จะใช้เวลามากในการวิเคราะห์พื้นฐานพฤติกรรมของวัฒนธรรมนั้น ผู้จัดการที่อยู่ต่างประเทศสามารถช่วยอธิบายเพื่อร่วมงานเมื่อทำธุรกิจร่วมกัน การช่วยเหลือนี้จะทำให้มีความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นและง่ายขึ้น โดยแยกอธิบายการคาดหวังและประเพณีให้ละเอียด ดังนั้น ผู้จัดการจึงเป็นทั้งครู ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง และผู้จัดการในเวลาเดียวกัน เพื่อที่จะทำให้การอยู่ต่างประเทศมีประสิทธิภาพ เป็นแนวทางไปสู่พฤติกรรมของคนในวัฒนธรรมต่างชาติ การเข้าใจถึงวิถีหาความสะดวกสบายด้วยการเปลี่ยนแปลงความสามารถของคนในการเรียนภาษาเทียบกับระดับคุณสมบัติที่ต้องการ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน ความอยากรู้อยากเห็น และความเต็มใจที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมอื่น ๆ ทั้งหมด ถ้าช่องว่างระหว่างสิ่งที่ต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลงและความสามารถส่วนตัวในการปรับตัวมีมาก การตัดสินใจที่จะไม่ไปต่างประเทศอาจเป็นการตัดสินใจที่ดีที่สุด

ธุรกิจระหว่างประเทศและการจัดการระหว่างวัฒนธรรม

บริษัทที่มีการบริหารงานระหว่างประเทศอย่างกว้างขวาง ซึ่งไม่มีแผนกรับผิดชอบด้านการจัดการความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม ฝ่ายบุคคลจะใส่ใจกับการคัดเลือกและฝึกอบรมผู้จัดการสำหรับสาขาต่างประเทศ ผู้บริหารดังกล่าวต้องมีความสามารถสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป กล่าวคือ นอกจากจะต้องมีความรู้ความสามารถทางบัญชี การเงิน การผลิต การส่งกำลังบำรุงแล้ว เขาต้องมีความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับวัฒนธรรมซึ่งเป็นเรื่องอ่อนไหวง่าย และมีผลกระทบต่อทุกส่วนขององค์กร

ปัญหาของการติดต่อสื่อสารที่ผิดพลาดที่มาจากวัฒนธรรม เกิดจากการที่บุคคลได้รับการขัดเกลาทางสังคมมาอย่างแตกต่างกัน ซึ่งแต่ละวัฒนธรรมจะได้ให้นิยามความหมายของการคัดเลือก หลักเกณฑ์ คุณค่า และเกณฑ์การตัดสินใจที่แตกต่างกันไป การจัดการเกี่ยวกับวัฒนธรรมต้องขึ้นอยู่กับสภาพสังคมของประเทศนั้นและสิ่งแวดล้อม การบริหารที่เหมาะสมในที่หนึ่งอาจกลายเป็นสิ่งที่แปลกประหลาดสำหรับอีกที่หนึ่งได้ ในหลายสถานการณ์องค์กรไม่สามารถใช้วัฒนธรรมการจัดการของตนเองไปต่างประเทศได้ องค์กรจึงต้องมีการปรับปรุง แต่จะปรับปรุงอย่างไรนั้นไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงทั้งหมดหรือไม่ ปรับปรุงอย่างไร วัฒนธรรมของประเทศนั้นเป็นอย่างไร เทคนิคจะพัฒนาปรับปรุงอย่างไร ดังนั้นเราจึงควรได้พิจารณาให้เห็นว่าสถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการนโยบายด้านวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป

บริษัทขนาดใหญ่หลายแห่งยังคงรักษาการรวมศูนย์การอบรมไว้ ซึ่งมีข้อดีคือบริษัทแม่สามารถถ่ายทอดเทคนิคทักษะและพัฒนาเครือข่ายในต่างประเทศได้อย่างดี แต่ในทางกลับกันมันอาจจะไม่เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรมของแต่ละที่ก็ได้

ปัญหาของการสื่อสารระหว่างบริษัทร่วมทุนระหว่างบริษัทชาติกับบริษัทแม่ และระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขา

กำหนดเวลา เป็นการกล่าวถึงเวลาว่าเมื่อไรที่งานควรจะเสร็จ วัฒนธรรมอังกฤษจะมีการเพิ่มเวลาในการทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด

เวลาในการทำความรู้จัก เป็นการกำหนดว่าคุณจำเป็นต้องรู้จักคนอื่น นานขนาดไหนก่อนที่จะทำธุรกิจกับคุณ ซึ่งจะผันแปรไปตามวัฒนธรรมต่าง ๆ ในวัฒนธรรมที่ไม่เน้นในสิ่งแวดล้อม เช่น ในสหรัฐอเมริกา เวลาในส่วนนี้จะถูก ตัดทอนให้อยู่ในการพบปะกันครั้งเดียวเท่านั้น และนามบัตรของคุณซึ่งจะบอก รายละเอียดของคุณในด้านการทำงานมากกว่าเรื่องส่วนตัว ซึ่งมากพอจะถูกพิจารณา เป็นเหมือนเอกสารแนะนำตัวอยู่แล้ว

แต่ในวัฒนธรรมที่เน้นสิ่งแวดล้อมอย่างมาก ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญ และมีการแบ่งเป็นคณาภายในกับคณาภายนอก คุณจำเป็นต้อง ใช้เวลาในการสร้างความสัมพันธ์

เวลาในการสนทนา เป็นความยาวของเวลาที่ควรจะใช้ในการพูดคุยด้าน ธุรกิจ ในวัฒนธรรมอังกฤษเขาจะใช้เวลาในการพูดคุยกันโดยไม่ให้เกิดการเสียเวลา เปล่า แม้ว่าในการสนทนาที่นั่นจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคู่สนทนาก็ตาม

เวลานัดหมาย จะเกี่ยวกับการตรงต่อเวลา ถ้าคุณต้องคอยเป็นชั่วโมงใน การนัดหมายกับนักธุรกิจชาวอังกฤษ คุณจะรู้สึกว่าคุณต้องมีการขอโทษและอธิบาย เหตุผลให้ทราบ แต่ในวัฒนธรรมลาตินอเมริกา การตรงต่อเวลาไม่ใช่เรื่องสำคัญ มากนัก

แต่ในสวีเดนแล้วหากเวลานัดคือ 10.00 น. นั้นหมายความว่า 10.00 น. ตรง

สถานที่ สถานที่ที่เหมาะสมในการติดต่อธุรกิจ เช่น ในสหรัฐอเมริกา คุณสามารถพูดคุยได้ในทุกเหตุการณ์ แต่ไม่สามารถทำเช่นนี้ได้ในตอนใต้ของ อิตาลี ซึ่งไม่นิยมการพูดคุยธุรกิจในสถานบันเทิง

- ประเภทของธุรกิจที่จะติดต่อกันในสถานที่ที่ต่างกัน

ในบริษัทของชาวอเมริกัน ประธานเจ้าหน้าที่บริหารมักจะมีที่ทำงานอยู่ใน ชั้นบนสุด (ซึ่งปกติจะเป็นห้องหัวมุม) ซึ่งอยู่ห่างจากพนักงาน แต่ผู้จัดการของ บริษัทแพดเดอรอล เอ็กเพรส ซึ่งเป็นสาขาในเม็กซิโก พยายามอยู่ใกล้ชิดกับ พนักงานส่งของ โดยการจัดห้องประชุมซึ่งอยู่ถัดจากห้องทำงานของเขาให้อยู่ใน ห้องอาหารของพนักงาน "ในเม็กซิโก พนักงานจะหุ้มเทการทำงานให้กับคุณ ถ้า พวกเขามองเห็นคุณ และถ้างานนั้นกลายเป็นเรื่องระหว่างคุณกับพวกเขา"

ในสำนักงานของชาวญี่ปุ่น ผู้จัดการและพนักงานของเขาส่วนมากจะใช้ห้องทำงานร่วมกัน บางครั้งผู้จัดการจะใช้ห้องทำงานส่วนตัวในการต้อนรับแขกผู้มีเกียรติเท่านั้น

การสื่อสารขึ้นไปในที่ซึ่งระยะห่างของอำนาจมีสูง มีคำถามเกิดขึ้นว่า ในวัฒนธรรมและองค์กรที่ระยะห่างของอำนาจมีสูง ผู้เป็นลูกน้องจะแสดงความคิดเห็นในการวิจารณ์กลับไปยังเจ้านายของพวกเขาได้อย่างไร ชาวญี่ปุ่น จัดการกระบวนการนี้โดยการจัดให้มีการรับประทานอาหารร่วมกันหลังเลิกงาน วัฒนธรรมญี่ปุ่นนิยมการดื่ม และทันทีที่เข้าไปอยู่ในร้านค้า ลูกน้องสามารถแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ แต่มันจะไม่ใช่เช่นนั้นในที่ทำงาน ดังนั้น การสื่อสารระหว่างเจ้านายกับลูกน้องจะเหมาะสมเมื่อปัจจัยด้านอารมณ์และสถานที่เป็นแบบหนึ่ง เช่น หลังเลิกงานในร้านเหล้า แต่จะไม่เหมาะสมเมื่ออยู่ในอีกสถานการณ์หนึ่ง เช่น ระหว่างทำงานในสำนักงาน

3. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

"วัฒนธรรมองค์กร" คือ สิ่งที่อยู่ในจิตใจของสมาชิกขององค์กรนั้น ๆ (คือ ความเชื่อและค่านิยมที่มีร่วมกัน) และสิ่งที่สังเกตเห็นได้ในสิ่งแวดล้อมในการทำงาน โครงสร้าง ระบบ กระบวนการ พฤติกรรม เป็นต้น

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์กร คือ รูปแบบของค่านิยมที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน หรือความเชื่อ และธรรมเนียมปฏิบัติที่ถูกนำมาใช้ หรือนำมาปฏิบัติโดยคนที่จัดตั้งองค์กร ซึ่งมักจะสัมพันธ์กับโครงสร้างที่เป็นทางการ และกระบวนการในการสร้างแบบอย่างของพฤติกรรมในการตัดสินใจ เช่น วิธีที่คนปฏิบัติต่อกัน ความสัมพันธ์ของการทำงานที่ควรจะมีการพัฒนา และเจตคติที่กำลังจะเปลี่ยนไป

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้และไม่ได้มีมาแต่กำเนิด วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ต้องสืบต่อจากคนรุ่นก่อนไปยังคนรุ่นหลัง ค่านิยมนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้กับวัฒนธรรมขององค์กรดังนี้

- ทุกองค์กรจะมีวัฒนธรรมของตัวเอง และไม่มีวัฒนธรรมใดจะใช้เหมือนกันใน 2 องค์กร
- สมาชิกขององค์กรจะต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของตัวเอง

- เมื่อผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงค่านิยมของพนักงานในองค์กร ตลอดจนความเชื่อและเจตคติใหม่ พนักงานรุ่นใหม่จะเรียนรู้จากประสบการณ์เกี่ยวกับค่านิยมของสถานที่ทำงาน ที่ซึ่งอาจจะสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องต่อค่านิยมของผู้บริหารที่ปรารถนาจะให้เป็น

ค่านิยมองค์กรมีผลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นสาขาของบริษัทรานานาชาติ โดยเฉพาะเมื่อผู้บริหารระดับสูงพยายามที่จะถอดแบบค่านิยมของบริษัทแม่ในต่างประเทศ ถ้าค่านิยมของวัฒนธรรมองค์กรสามารถชักจูงพฤติกรรมของพนักงานในบริษัทสาขาได้มากกว่า

วัฒนธรรมองค์กรจะมีความเข้มแข็งเมื่อ

- มีการร่วมนกลุ่มกัน สมาชิกกลุ่มมีการแบ่งปัน ค่านิยม ความเชื่อ และเจตคติเดียวกัน การติดต่อสื่อสารง่าย สมาชิกสามารถติดต่อสื่อสารกันระหว่างกัน
- สมาชิกมีความเชื่อใจซึ่งกันและกัน เพื่อที่จะบรรลุความต้องการของแต่ละบุคคล วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะถูกแสดงโดยการเป็นรูปแบบเดียวกันของสมาชิกในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นด้านบวกได้เมื่อสมาชิกขององค์กรสนับสนุนผู้บริหารระดับสูง สิ่งนี้มีแนวโน้มจะเป็นไปได้เมื่อมนุษยสัมพันธ์ของพนักงานและเจ้าหน้าที่ถูกพิจารณาอย่างสมเหตุสมผลเมื่อวัฒนธรรมแข็งแกร่ง และเป็นไปในทางบวก ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารและการสั่งงานจะเป็นไปได้ด้วยดี การสื่อสารอย่างง่าย การเปิดเผย ขวัญกำลังใจที่สูงทำให้ผลผลิตดีขึ้น

ผู้จัดการส่วนมากจะมีความกลัววัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งในด้านลบ ดังเช่น ในสถานการณ์ที่สมาชิกรวมตัวกันด้วยความรู้สึกที่ขัดแย้งกับโครงสร้างองค์กร พวกเขาจะไม่เชื่อข้อมูลจากฝ่ายบริหาร และมีความรู้สึกไม่ยอมรับคนเหล่านั้น ผู้บริหารไม่สามารถจัดการในสิ่งที่พวกเขาต้องการได้ การประท้วงก็จะเกิดขึ้น

อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง

วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะมีผลอย่างมากต่อการปฏิบัติงานและผลผลิต มีปัจจัยมากมายที่มีผลกระทบการดำเนินงานด้วย เช่น ความต้องการของตลาด การเคลื่อนไหวของคู่แข่ง การแสวงหาแรงงาน และเทคโนโลยี และอื่น ๆ วัฒนธรรม

องค์กรเป็นเพียงปัจจัยสนับสนุนอย่างหนึ่งเท่านั้น การลงทุนเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กรอาจจะสูญเปล่าเมื่อมีปัจจัยอื่นมาเกี่ยวข้อง

องค์กรและวัฒนธรรมองค์กรได้ดำเนินการภายใต้สิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งจะรวมถึงปัจจัยต่อไปนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ นโยบายของบริษัทข้ามชาติ นโยบายท้องถิ่นและปัจจัยทางด้านกฎหมาย ปัจจัยทางด้านการตลาดและอุตสาหกรรม เงื่อนไขเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติ เทคโนโลยี ปัจจัยเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยหนึ่งจะกระทบกับปัจจัยอื่น

องค์กรที่ถูกกระทบโดยตรงจากการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน เช่น การเติบโตทางด้านเศรษฐกิจทำให้เกิดความต้องการแรงงานแบบใหม่ ทั้งในด้านของปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนความจำเป็นต้องมีความชำนาญใหม่ ๆ ลูกจ้างที่มีการศึกษาสูงขึ้นก็จะมีทัศนคติที่แตกต่างกันเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของตนกับการบริหารและระดับความพึงพอใจที่ตนควรจะได้

ในปัจจุบัน การที่คนงานมีความชำนาญในรูปแบบใหม่ ๆ ทำให้บริษัทข้ามชาติสามารถจะมาลงทุนในชุมชนนั้นได้มากขึ้น

ผู้จัดการจำเป็นต้องพัฒนาการรับรู้ถึงปัจจัยสำคัญเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และสามารถระบุได้ว่า

- ปัจจัยไหนก่อให้เกิดความมั่นคง
- ปัจจัยใดมีผลกระทบต่อค่านิยมพื้นฐานมากที่สุด
- พวกเขาจะอย่างไรจึงจะทำให้เกิดผลกับค่านิยม

อิทธิพลของเทคโนโลยีที่มีต่อค่านิยม

ในระดับจุลภาค เทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อค่านิยมของคนในการนำไปใช้อย่างไร คำตอบสั้น ๆ ก็คือ เทคโนโลยีนั้นได้สร้างสภาวะบางอย่างสำหรับสมาชิกขององค์กร ซึ่งได้แก่

- สร้างสินค้าหรือบริการแบบเก่าในวิธีใหม่
- สร้างสินค้าหรือบริการแบบใหม่ในวิธีใหม่

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นลักษณะเฉพาะ เมื่อมีการก่อตั้งองค์กร บริษัทญี่ปุ่นหลายแห่งต้องเผชิญกับปัญหาวัฒนธรรมที่ล้าสมัย เพราะมีการ

เปลี่ยนแปลงของ แต่ผู้จัดการวัฒนธรรมข้ามชาติอาจจะหลีกเลี่ยงการแข่งขันประจำวัน ถ้าเขาไม่มีความเชื่อมั่นต่อ

- การเปลี่ยนแปลงของแผนการที่มีอยู่ ทั้งเป้าหมายและเทคนิค
- การควบคุมผลลัพธ์ที่ได้
- ความเข้าใจถึงวัฒนธรรมของพวกเขา

นักวิชาการได้มีการกล่าวถึงเป็นเวลานานหลายปีแล้ว ส่วนประกอบเล็ก ๆ ที่ใช้พิจารณาปัจจัย 3 อย่างในสภาพแวดล้อม และตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรม มีดังนี้

ก. การคัดเลือกตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง

ใครคือผู้ที่รับผิดชอบต่อการออกแบบการเปลี่ยนแปลง และการนำกลยุทธ์ไปใช้ ทางเลือกเหล่านี้คือ

- บุคคลภายนอกคนเดียว หรือหลายคน
- บุคคลภายในคนเดียว หรือหลายคน
- ทีมงานที่ประกอบไปด้วยบุคคลภายในคนเดียว หรือหลายคน

ที่ปรึกษาภายนอกอาจจะมีประสบการณ์ที่หลากหลายมากกว่าบุคคลภายใน และสามารถที่จะอ้างอิงถึงสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันขององค์กรอื่น ทั้งนี้เพราะพวกเขาเป็นอิสระต่อโครงสร้างทางอำนาจของลูกค้า และไม่มีประสบการณ์ในการทำงานของวัฒนธรรมนี้มาก่อน พวกเขาคิดว่ามันเป็นเรื่องใหม่ และมีเป้าหมายมากกว่าเดิม ในวัฒนธรรมของ แองโกล (Anglo) เป้าหมายเหล่านี้ปกติจะเป็นที่ยอมรับ ถ้าที่ปรึกษาถูกจ้างโดยผู้จัดการ เขาอาจจะมียุทธวิพลมากกว่าคนภายใน ส่วนบุคคลภายในจะมีประโยชน์ในด้านที่เขาเหล่านั้นรู้ถึงองค์กร และปัญหาพื้นฐานต่าง ๆ ขององค์กร

ในทางปฏิบัติแล้ว การรวมกันของบุคคลภายในและภายนอกจะเป็นสิ่งที่ดีที่สุด เพราะบุคคลภายในจะรู้ถึงวัฒนธรรมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น เขาก็จะมีเหตุผลที่ดีให้กับที่ปรึกษาจากภายนอกถึงวัฒนธรรมขององค์กร การรวมกันระหว่างองค์กร และปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีในสถานการณ์หนึ่งที่ได้รับอิทธิพลต่อบัณฑิตภายใน ทั้งวัฒนธรรมชาติและวัฒนธรรมในอดีตขององค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมและเป้าหมายขององค์กรนั้น สัมพันธ์กันแบบวัฏจักร เป้าหมายขององค์กรจะช่วยสร้างวัฒนธรรมที่เหมาะสม และเมื่อเป้าหมายมีความชัดเจนจะช่วยดึงดูดใจพนักงานได้ ตัวอย่าง บริษัทญี่ปุ่น ชัยันทำงานหนัก ซึ่งจะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อและวัฒนธรรมของบริษัท ญี่ปุ่น บริษัทฮอนด้าจะเน้นทางด้าน "ความฝันและพลังคนหนุ่มสาว" โดยจะกระจายอำนาจให้คนหนุ่มสาว บริษัทนิสสันได้เปลี่ยนความเชื่อจาก "ความเด่นทางด้านเทคโนโลยี" เป็น "ความรู้สึกที่เข้าถึงได้" ซึ่งมีความหมายว่า ความรู้สึกของผู้บริโภค เป็นสิ่งที่เราเอาใจใส่ จากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่บริษัทนิสสันมุ่งไปยังผู้บริโภค นี้เอง ทำให้บริษัทนิสสันประสบความสำเร็จหลังจากที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงความเชื่อ และวัฒนธรรมขององค์กร

ข. การสร้างวัฒนธรรมในทางบวกและแข็งแกร่ง

ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจในการสร้างวัฒนธรรมในทางบวก และแข็งแกร่ง ซึ่งคำถามที่จำเป็นต้องตอบเพื่อให้ได้แนวทางในการสร้างวัฒนธรรม ในทางบวก และแข็งแกร่งมีดังนี้

- ปัจจัยอะไรที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กร
- ปัจจัยอะไรที่มีภาระหน้าที่สำคัญต่อการพัฒนาวัฒนธรรมในทางบวกที่แข็งแกร่ง
- เราสามารถสนับสนุนปัจจัยเหล่านี้ได้อย่างไร

วัฒนธรรมสามารถถูกสร้างให้แข็งแกร่งขึ้นได้โดย

- สร้างสภาพให้มีการร่วมงานกันมากขึ้น
- สร้างสภาพการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- จัดหน้าทำงานเพื่อให้พนักงานทำงานโดยพึ่งพาซึ่งกันและกัน

วัฒนธรรมสามารถถูกสร้างให้เป็นบวกมากขึ้นโดย

- การเพิ่มรางวัลหรือผลประโยชน์ให้แก่พนักงานอย่างเป็นทางการ
- ปรับปรุงระบบเพื่อให้เห็นถึงส่วนได้ส่วนเสียว่ามีการแบ่งปันอย่างยุติธรรม

- การติดต่อสื่อสารที่ต้องมีประสิทธิภาพ เพื่อว่าพนักงานจะได้ถูกพิจารณาอย่างสมเหตุสมผล
- ความสัมพันธ์ของโครงสร้างอย่างเป็นทางการ เพื่อว่าพนักงานจะได้ถูกพิจารณาอย่างสมเหตุสมผล

สรุปก็คือ สามารถปรับปรุงวัฒนธรรมขององค์กรได้โดยส่งเสริมให้พนักงานมีประสบการณ์ในการทำงานที่ดีในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงหวังว่าประสบการณ์เหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อ และเจตคติที่องค์กรได้พยายามสนับสนุนพนักงาน ซึ่งในที่สุดแล้วความเชื่อและเจตคติเหล่านี้ทำให้องค์กรอยู่ในสิ่งที่องค์กรควรจะเป็น

ค. อิทธิพลของตัวแปร

แม้ว่าจะมีการโฆษณาความเชื่อและเจตคติไว้มากมายเพื่อให้พนักงานได้รับความรู้ แต่ก็ไม่มีการบริหารใดที่สามารถจะรับรองวัฒนธรรมองค์กรได้มีปัจจัยอื่น ๆ อีกมากที่การบริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ค่านิยมในวัฒนธรรมของชาติ และอิทธิพลอื่น ๆ อีกดังนี้

(1) วัฒนธรรมของชาติ จะรวมถึงค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และสถานที่ทำงาน

(2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมอื่น ๆ เช่น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางอุตสาหกรรม ข้อบังคับของตลาดและการตลาด

(3) ประวัติขององค์กร เช่น ประวัติและเจ้าขององค์กร เทคโนโลยี ขนาด

(4) ประสบการณ์ของระบบอย่างเป็นทางการของพนักงาน โครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์และบทบาท แผนการ ระบบ และอื่น ๆ การปฏิบัติทางการบริหาร ความสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

(5) ปฏิกริยาอย่างไม่เป็นทางการระหว่างพนักงานที่มีตำแหน่งเท่า ๆ กันกับบรรทัดฐาน กิจวัตรประจำวัน ระเบียบการ ประเพณีนิยมตามสถานที่ทำงาน กฎที่ไม่เป็นทางการในการเอาตัวรอด และการดำเนินชีวิตไปด้วยกัน การนิเทศ

(6) เป้าหมายอย่างเป็นทางการ ความมุ่งหมาย ปรัชญา พันธกิจ ความเชื่อขององค์กร เจตคติขององค์กร พิธีการที่เป็นทางการ ระเบียบแบบแผน เหตุการณ์ในอดีต สัญลักษณ์

วัฒนธรรมของชาติอยู่นอกเหนืออำนาจการควบคุมของผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารก็สามารถที่จะกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นทางการ ในการที่จะสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมและความต้องการเพื่อดึงดูดใจพนักงาน

ฉะนั้นผู้บริหารและผู้ใ้บังคับบัญชาที่มีวัฒนธรรมของชาติเหมือนกัน ก็จะเป็นเรื่องปกติ แต่เมื่อคณะผู้บริหารที่มาจากหลาย ๆ ชาติร่วมกันวางแผนวัฒนธรรมของสาขาต่างประเทศ ก็จะพยายามวางแผนวัฒนธรรมให้เป็นไปตามชาติของตนเอง ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามชาติของคณะผู้บริหาร

องค์กรเป็นระบบที่มีความหมายถึงการเป็นหุ้นส่วนกัน พนักงานแต่ละบุคคลจะมีความรู้สึกถึงภาพลักษณ์ของแรงงานและค่านิยมว่าเขาเป็นหุ้นส่วนซึ่งกันและกัน

วัฒนธรรมของชาติและวัฒนธรรมขององค์กรในบริษัทข้ามชาติ

ควรจะมี ความชัดเจนในเรื่องแผนของวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งไม่น่ายึดติดกับความจงรักภักดีของพนักงาน ค่านิยมที่แสดงออกโดยวัฒนธรรมขององค์กรในทางบวกและแข็งแกร่ง ในทางปฏิบัติจะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน และค่านิยมวัฒนธรรมของชาติของพนักงานด้วย

- วัฒนธรรมขององค์กรที่เป็นอยู่สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมของชาติที่มุ่งเน้นถึงความแข็งแกร่ง

- การขาดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างองค์กรและค่านิยมของชาติ อาจจะทำให้ไปสู่ความขัดแย้งระหว่างพนักงานและผู้บริหารระดับสูงได้

- พนักงานขององค์กรจะคอยต่อต้านวัฒนธรรมที่ไม่ได้สะท้อนถึงค่านิยมของชาติ เมื่อสำนักงานใหญ่สร้างสาขาต่างประเทศตั้งแต่เริ่มต้น มันเป็นโอกาสอันดีในการสนับสนุนวัฒนธรรมให้ร่วมกันกับสำนักงานใหญ่ ในทางตรงกันข้าม ถ้าสาขาที่ได้มามีประวัติการบริหารที่เป็นอิสระ และมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งอยู่แล้ว พนักงานจะต่อต้านวัฒนธรรมจากสำนักงานใหญ่ ฉะนั้นทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องตกลงกันว่า จะพัฒนาวัฒนธรรมของตนให้ประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้อย่างไร

ปัญหาของผู้บริหารชาวต่างชาติ ที่เกิดจากความขัดแย้งระหว่างวัฒนธรรมของชาตินั้นน้อยกว่าความขัดแย้งของพนักงานสำนักงานใหญ่ ที่ไม่รู้ลึกลับทันใจต่ออำนาจ วัฒนธรรมท้องถิ่น และปัญหาของการทำงานภายในองค์กร

การควบคุมทางวัฒนธรรมได้ถูกสร้างขึ้นมาโดยการใช้ระเบียบประเพณีปฏิบัติที่มีอยู่ในตัวของพนักงานสาขา คู่มือการปฏิบัติงานจะใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรม แต่อย่างน้อยที่สุดจะต้องมีการเน้นในเรื่องของค่านิยมและประเพณีปฏิบัติขององค์กร และชักชวนผู้มาใหม่ให้เข้าร่วมกับวัฒนธรรม รูปแบบการควบคุมทางวัฒนธรรมจะประสบผลสำเร็จได้โดยการติดต่อซึ่งกันและกันระหว่างบุคคล โดยให้พนักงานที่ได้มีการจัดเตรียมฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเอาไว้ติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น ๆ

สรุปแนวความคิดของวัฒนธรรมองค์กร

1. วัฒนธรรมองค์กร คือ รูปแบบของค่านิยมที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน หรือความเชื่อและธรรมเนียมปฏิบัติที่ถูกนำมาใช้ หรือนำมาปฏิบัติโดยคนที่จัดตั้งองค์กร ซึ่งมักจะสัมพันธ์กับโครงสร้างที่เป็นทางการ และกระบวนการในการสร้างแบบอย่างของพฤติกรรมในการตัดสินใจ
2. วัฒนธรรมของหน่วยงานเป็นการแสดงให้เห็นถึง วัตถุประสงค์ในการบริหารในการที่จะพยายามกำหนดรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมของคนในองค์กรซึ่งสามารถที่จะถูกกำหนดขึ้นได้จากรูปแบบต่าง ๆ เหล่านี้ คือ คำแถลงของนโยบายอย่างเป็นทางการ ชื่อหรือสัญลักษณ์ของบริษัท วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องแบบ เป็นต้น
3. ความแตกต่างของวัฒนธรรมอาจเกิดขึ้นได้จากการมีเชื้อชาติที่แตกต่างกัน
4. ความเป็นปัจเจกชน คือ ขอบเขตที่คนแต่ละคนต้องการที่จะดูแลเฉพาะตัวเอง และครอบครัวเท่านั้น เมื่อเปรียบเทียบแนวความคิดนี้กับแนวคิดอีกรูปแบบหนึ่ง คือ แนวความคิดที่เกี่ยวกับการมีกรรมสิทธิ์ร่วมกัน หรือการอยู่ร่วมกัน โดยแนวคิดที่เกี่ยวกับกรรมสิทธิ์ร่วมกันนี้ จะเป็นแนวคิดที่ประชาชนหวังที่จะแบ่งเบาภาระ และความรับผิดชอบทางสังคมไปให้กับกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งที่คอยให้การ

สนับสนุนพวกเขาอยู่ ดังนั้น ผู้ที่ยึดมั่นในแนวคิดนี้จะมีชีวิตที่ซื่อสัตย์ และจงรักภักดีต่อกลุ่มคนกลุ่มนี้มาก

5. ระดับของอำนาจ เป็นมาตรการในการวัดขอบเขตที่สมาชิกในสังคมที่มีอำนาจน้อยกว่าจะยอมรับความไม่เท่าเทียมกันในเรื่องอำนาจ

6. ความเป็นบุรุษเพศ เป็นการแบ่งแยกบทบาทระหว่างเพศ ซึ่งวัฒนธรรมหลาย ๆ อย่างได้แสดงให้เห็นว่า ผู้ชายมักจะมีบทบาทในการปกครองอย่างเด็ดขาด

7. จากผลการศึกษาถึงโอกาสทางการศึกษาของผู้หญิงจำนวนมากในประเทศแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จะพบว่า ผู้หญิงสามารถดำรงตำแหน่งทางการบริหารได้ แต่อย่างไรก็ตาม ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพวกเธอจะถูกขัดขวาง โดยความกดดันของวัฒนธรรมทางสังคม และความแตกต่างกันในแต่ละบทบาทของตัวเองต่อครอบครัว และบทบาทของตัวเองต่อหน้าที่การงาน

กลยุทธ์ที่สำคัญของการบริหารข้ามวัฒนธรรมวัฒนธรรมและกลยุทธ์

วัฒนธรรมของหน่วยงานคือ ลักษณะของกลยุทธ์ของหน่วยงาน ถ้าบริษัทต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ บริษัทจะต้องมีการพัฒนาวัฒนธรรมอย่างเหมาะสม โดยเน้นไปที่คนในองค์กรหรือหน่วยงาน และการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมของหน่วยงาน ซึ่งจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อบริษัทมีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีเหตุผล

โครงสร้างขององค์กรจะต้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจ และวัฒนธรรมก็ต้องเหมาะสมกับกลยุทธ์ด้วย แต่บางครั้งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมอาจเกิดขึ้นช้า และเกิดขึ้นยาก ดังนั้น องค์กรจะต้องมีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงในเชิงกลยุทธ์ และความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมนั้น เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กรอย่างมาก

ดังนั้น องค์กรที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีแนวคิดในเรื่องความเป็นศูนย์กลาง ซึ่งจะเป็นการกำหนดข้อตกลงอย่างเป็นเอกฉันท์ ซึ่งแนวความคิดนี้ยังช่วยสนับสนุน และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อีกด้วย

บริษัทส่วนใหญ่จะสร้างการจัดการระหว่างประเทศได้โดยอาศัยกลยุทธ์หนึ่งในสามวิธีดังต่อไปนี้

1. ธุรกิจเครื่องไฟฟ้าฟิลิปส์ (Philips) และเจนเนอรัล อิเล็กทริก (General Electric) มีกลยุทธ์ในการเข้าไปสร้างความมั่นคงในท้องถิ่น เพื่อให้มีการตอบสนองความต้องการของตลาดในท้องถิ่นนั้น ๆ

2. บริษัทญี่ปุ่นชื่อ คาโอและมิทซุชิตะ (Kao and Mutsushita) ได้ปฏิบัติเช่นเดียวกับบริษัททั่วโลก โดยการทำให้ตนเองเป็นผู้แข่งขันที่น่ากลัว โดยการประสพผลสำเร็จในการที่มีชื่อได้เปรียบด้านต้นทุนจากศูนย์กลางของสาขาต่าง ๆ ทั่วโลก

3. บริษัทอีลิคสัน และไอทีที (Ericsson and ITT) ได้พัฒนามาเป็นบริษัทระหว่างประเทศ ซึ่งมีกลยุทธ์โดยอาศัยบริษัทแม่ในเครือเดียวกัน

ธุรกิจที่สำคัญไม่สามารถจะดำรงอยู่ได้บนพื้นฐานของกลยุทธ์บนจุดเดียวกัน ถ้าไม่ต่อสู้กับสิ่งแวดล้อมที่ซับซ้อนของนานาประเทศ ซึ่งมีกลยุทธ์หลาย ๆ รูปแบบ การปฏิบัติเพื่อให้มีความมั่นคงนั้น จะต้องติดตามศึกษากลยุทธ์ของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งได้กลายมาเป็นการปฏิบัติที่เรียกว่า การปฏิบัติการค้าข้ามชาติ องค์การนี้มีลักษณะดังนี้

- การรวมส่วนต่างให้สมบูรณ์ โครงสร้างเครือข่ายทุก ๆ ส่วนขององค์กรมีการทำงานร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิด แก้ปัญหา ร่วมกันตัดสินใจ ทุกคนมีอิสระพึ่งพาอาศัยกันทุกหน่วย
- การตัดสินใจที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทางเลือกที่จะเป็นการตัดสินใจมาจากความเห็นพ้องต้องกันของที่ประชุม
- การตัดแปลงกลไกให้เหมาะสม ส่วนผสมการควบคุมกลไกมาจากการควบคุมที่เป็นทางการ และเป็นรูปแบบของสถาบัน ซึ่งเป็นการตัดสินใจร่วมกันของสถาบันการจัดการด้านวัฒนธรรมและผู้บริหาร
- ความสามารถในประดิษฐ์กรรมที่เป็นหนึ่งเดียว ความรับผิดชอบผลิตภัณฑ์ทั่วโลก ได้ถูกปันส่วนไปในประเทศต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันด้านทักษะ และความแปลกใหม่ และการเรียนรู้ขององค์กรนั้นก็ได้มีการส่งเสริมทักษะทางกลยุทธ์ ความคิด และความรู้อันขององค์กรนั้น ๆ

ลักษณะต่าง ๆ นั้นทำให้เกิดความพอใจ และเพื่อจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้อย่างประสบผลสำเร็จ

ในที่นี้ **วัฒนธรรมของบริษัท** มีความหมายว่าเป็นความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการจัดการ และสร้างมูลค่าจากพฤติกรรมของคนในองค์กรที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดซึ่งกันและกัน ซึ่งกลายมาเป็นอาวุธทางกลยุทธ์ที่สำคัญ

การตระหนักถึงความเป็นไปได้ และการยอมรับในจุดที่ว่าวัฒนธรรมคืออะไร การคำนึงถึงรูปแบบขององค์กรในปัจจุบัน ขนาดของอุตสาหกรรมหรือวัฒนธรรม เป็นโอกาสที่จะได้รับประโยชน์อย่างชัดเจนจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม และเป็นสิ่งที่จะป้องกันความผิดพลาดของการไม่เข้าใจในความหมายของวัฒนธรรม และการจัดการที่ผิดพลาด การจัดการจะสำเร็จได้ถ้าใช้กลยุทธ์ด้านวัฒนธรรม ดังนี้

- การควบคุมสถานที่สำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีการบริหาร หรือมีกรรมวิธีการผลิตเป็นพิเศษในพื้นที่นั้น ๆ วัฒนธรรมท้องถิ่นจะช่วยนำไปสู่การมีความสามารถในการผลิต และความเป็นเอกลักษณ์

- การสร้างสรรค์ทีมของวัฒนธรรมหลาย ๆ เชื้อชาติ

- การใช้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมของคนในการแก้ปัญหา เพื่อที่จะเร่งหรือปรับปรุงระยะเวลาวงจรของผลิตภัณฑ์

- การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงศักยภาพ และข้อได้เปรียบทางการค้าของต่างชาติ

- การพัฒนาไปทั่วโลกในด้าน การโฆษณาประชาสัมพันธ์ และกลยุทธ์ด้านการตลาด ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรม

องค์กรทั่วโลกจะต้องมีลักษณะขั้นพื้นฐาน 3 ลักษณะ ที่จะทำให้เกิดความมั่งคั่งและความเจริญได้ นั่นก็คือ

1. การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน

2. มีการร่วมมือกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กร

3. บางรูปแบบขององค์กร ที่มีการปกครองที่ลดหลั่นกันตามสายงาน

การบังคับบัญชา ซึ่งถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามกฎหมาย ยอมรับได้ มีความเหมาะสม

วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อทางเลือกขององค์กรอย่างไร วัฒนธรรมสามารถตัดสินชนิดของโครงสร้างและกลไกของการปฏิบัติการว่าเป็นธรรมชาติหรือสิทธิความหมายโดยนัยของ มูลค่าทางวัฒนธรรม จะมีอิทธิพลต่อข้อสมมติฐานเกี่ยวกับขอบเขตของความแตกต่างทางวัฒนธรรม ว่าจะมีผลกระทบต่องค์กรแค่ไหน และขอบเขตที่ว่าจะสามารถจัดการได้ จัดการไม่ได้ หรือถูกละเลยไป

กลยุทธ์ในการจัดการความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม

ความชัดเจนจากการรวบรวม การสำรวจ จากบทสัมภาษณ์การปฏิบัติงานของบริษัทเกี่ยวกับความแตกต่างของอุตสาหกรรมดั้งเดิม กับความแตกต่างทางวัฒนธรรมในชนชาติ จึงเกิด 4 กลยุทธ์ในการจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งได้แก่

1. การสร้างวัฒนธรรมระหว่างประเทศที่แข็งแกร่งของบริษัท
2. การพัฒนาวัฒนธรรมด้านเทคนิคขั้นพื้นฐาน หรือระดับมืออาชีพไปทั่วโลก

3. การพึ่งพาระบบการเงิน หรือระบบการวางแผนที่มีมั่นคง

4. การละทิ้งบางส่วนของวัฒนธรรมออกจากส่วนใหญ่ที่มีความสำคัญกว่า

ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างกันในทั้ง 4 กลยุทธ์ แต่ดูเหมือนว่าทั้ง 4 กลยุทธ์นี้มีอำนาจเหนือกลยุทธ์ของบริษัทที่ใช้อยู่ โดยทำให้กลยุทธ์ของบริษัทเป็นความจริงในการจัดการทางวัฒนธรรม

การสร้างให้บริษัทมีความแข็งแกร่งทางด้านวัฒนธรรมระหว่างประเทศ ถือเป็นหัวข้อหลักที่จะทำให้เกิดข้อตกลงที่สำคัญ วัฒนธรรมที่มีความแข็งแกร่งเหนือขอบเขตในเรื่องของชนชาติจะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการโน้มน้าวความคิดของกลุ่มโน้มน้าวจิตใจ และการยอมรับสถานภาพอย่างไม่มีปัญหา

- ความเข้าใจผิดว่าสามารถเข้าใจวัฒนธรรมอื่นได้ โดยไปอาศัยอยู่ในที่นั้น ๆ คนส่วนใหญ่มักจะเข้าใจว่า การที่ตนเองเรียนรู้ในการที่จะอยู่ และทำงานในอีกวัฒนธรรมหนึ่งได้อย่างประสบผลสำเร็จนั้นเป็นสิ่งที่สมบูรณ์แบบแล้ว แต่บ่อยครั้งมีการใช้เวลาในการสังเกตการณ์วัฒนธรรมอื่น มากกว่าการที่จะเข้าใจว่าทำไมคนที่มาจากวัฒนธรรมอื่นทำอะไรรกัน

องค์กรจะเกิดความบาดหมางกับสมาชิกในองค์กร ถ้ายังคงดำเนินงานตามกระบวนการและโครงสร้างที่สะท้อนให้เห็นถึงความลำเอียงกับการเสียลูกค้า เมื่อองค์กรทำการผลิตสินค้าและบริการที่ลำเอียง

เราพบว่าคำว่า "ความรับผิดชอบ" ในความรู้สึกของคนอเมริกัน คือ ความเป็นของเขา ความเป็นอาณาเขต ใครจะมายุ่งเกี่ยวไม่ได้ และเขาก็จะไม่ร้องขอความช่วยเหลือจากใคร เพราะนั่นหมายถึงการไร้ความสามารถ ในขณะที่คนญี่ปุ่นมองว่า "ความรับผิดชอบ" หมายถึง ความรับผิดชอบของแต่ละคนในกลุ่ม ซึ่งสามารถขอความช่วยเหลือจากคนอื่น ๆ ได้ เขาจะไม่รู้สึกว่าเขาได้รับการดูแลจากผู้ให้ความช่วยเหลือ เมื่อเราเข้าใจเหตุผลทำให้เรารู้ว่า ทำไมคนจากต่างวัฒนธรรมจึงไม่ต้องการร่วมมือกันในด้านของข่าวสาร ซึ่งถ้าเราร่วมมือกันเราก็จะพากันไปถึงจุดหมายที่จะได้ผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน

บางบริษัทกำลังใช้ขั้นตอนที่จำเป็นต่อกลยุทธ์การจัดการความแตกต่างวัฒนธรรม โดยยอมรับขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การตัดสินใจร่วมกันในผลลัพธ์ที่ต้องการ
2. วิธีการของแต่ละวัฒนธรรมที่ชัดเจนในการกระทำ และมีกรอบอธิบายไว้อย่างชัดเจนว่าทำไมจึงทำวิธีนี้
3. ตัดสินใจว่าวิธีใดจะเป็นวิธีที่ดีที่สุด และได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ และถ้าไม่ใช่วิธีใดเลย ให้สร้างวิธีอื่น ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นทางเลือกใหม่
4. ในการส่งเสริมวิธีการที่เลือกนั้น
5. ปรับปรุงใหม่ โดยใช้ผลสะท้อนจากหลาย ๆ วัฒนธรรม

ปัญหาของวัฒนธรรมที่หลากหลาย

วัฒนธรรมมีมากมายในปัจจุบัน บ้างก็แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง บ้างก็มีความคล้ายคลึงกัน ปัญหาต่าง ๆ จึงเกิดขึ้นมอย่างเห็นได้ชัด เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมต่าง ๆ พร้อมกัน ในขณะที่ผู้ร่วมวัฒนธรรมมักจะคุ้นเคยเฉพาะวัฒนธรรมของประเทศหลัก ในบางบริษัทจะใช้วัฒนธรรมย่อย ๆ ที่แตกต่างกันสำหรับประเทศหนึ่ง ซึ่งเป็นไปไม่ได้เสมอไปสำหรับบริษัทที่ว่าจ้างผู้ร่วมวัฒนธรรมที่จะต้องทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมต่าง ๆ เหล่านั้นให้รู้จักคุ้นเคยมากขึ้น

การแก้ปัญหาก็คือ ต้องค้นหาจุดอ่อนที่สำคัญของผู้ร่วมวัฒนธรรม วิธีหนึ่งคือ การใช้ผู้ร่วมวัฒนธรรมที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะพื้นที่ ส่วนวิธีอื่นสำหรับแก้ปัญหานี้คือ ใช้วิธีเลือกสรรบุคคล วิธีนี้จะได้ผู้ที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย

ขอบเขตความรับผิดชอบในการรวมวัฒนธรรม

ขอบข่ายที่เกี่ยวข้องกับประสานวัฒนธรรม (Cultural Integration) ประกอบด้วยการตัดสินใจหรือพฤติกรรมใด ๆ ของผู้จัดการบริษัทข้ามชาติ ที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานในระดับโลก หรือมีผลกระทบต่อสังคมท้องถิ่นต่าง ๆ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารของผู้จัดการ การสื่อสารเจรจา มุมมองของบริษัทกับสังคม สวัสดิการ ค่าตอบแทน การกระตุ้นคนงาน การออกแบบผลิตภัณฑ์ ทิปท่อน การกำหนดราคา การโฆษณา การออกแบบสำนักงาน และความสำคัญในการพัฒนาการเมืองในท้องถิ่น

ขอบเขตที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการประสานวัฒนธรรมรวมถึงการตัดสินใจใด ๆ หรือพฤติกรรมของผู้จัดการในบริษัทข้ามชาติที่จะกระทบต่อการปฏิบัติงานทั่วโลกของบริษัท หรือมีผลกระทบต่อสังคมในประเทศที่บริษัทเข้าไปดำเนินการอยู่ สิ่งหนึ่งที่เป็นเรื่องสำคัญก็คือ สไตล์การบริหารหรือรูปแบบในการบริหารของผู้จัดการที่เข้าไปบริหาร กระบวนการติดต่อ รูปแบบการแต่งกาย ความสัมพันธ์ของบริษัทกับชุมชนท้องถิ่น ตราสัญลักษณ์ของบริษัท ความสัมพันธ์กับ แรงงาน การจ่ายค่าแรง มนุษยสัมพันธ์ของแต่ละคน การคัดเลือกพนักงานและฝ่ายบุคคล ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ต่าง ๆ แรงจูงใจของพนักงาน การออกแบบสินค้า บรรจุภัณฑ์ การตั้งราคา สภาพสถานที่ทำงาน และสภาพการพัฒนาการเมืองในท้องถิ่นของประเทศนั้น ๆ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ต้องถูกจัดการด้วยรูปแบบที่เหมาะสมโดยผู้จัดการของบริษัทนั้น ๆ และต้องเข้าใจว่า แต่ละประเทศ แต่ละสังคมมีเอกลักษณ์ของตนเองในการดำเนินงาน จึงต้องเข้าใจว่าบริษัทอาจจะมีวิธีแตกต่างกันในการบริหารระดับโลก

ส่วนที่จะต้องพิจารณาในการรวมกันทางวัฒนธรรม ตลอดจนการตัดสินใจใด ๆ ของผู้จัดการของบริษัทข้ามชาติ จะมีผลต่อการดำเนินการของบริษัทและสังคมที่บริษัทดำเนินการอยู่ ขอบเขตในการปรับตัวของบริษัทให้เข้ากับลักษณะ

เฉพาะของประเทศท้องถิ่น ได้แก่ รูปแบบการบริหารงานของผู้จัดการ เครื่องหมาย
สัญลักษณ์ของบริษัท แรงงานสัมพันธ์ การคัดเลือกคนเข้าทำงาน ระบบการจ่ายค่า
ตอบแทน การสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน การออกแบบผลิตภัณฑ์
บรรจุภัณฑ์ การตั้งราคา การโฆษณา การออกแบบระบบงาน ซึ่งทั้งหมดนี้เป็น
เพียงขอบเขตของสิ่งที่ต้องพิจารณาอย่างสังเขปเท่านั้น แต่การที่จะเลือกที่จะ
ปรับการดำเนินงานของบริษัทในเรื่องใดก็ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของสังคมนั้น ๆ

ข้อจำกัดของผู้ร่วมวัฒนธรรม

ปัญหาที่สำคัญอีกข้อหนึ่งสำหรับการร่วมวัฒนธรรมก็คือ ผู้ร่วมวัฒนธรรม
ไม่สามารถที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กรให้ไปในทิศทางที่ต้องการได้ ทั้งนี้เนื่องจาก
บุคคลที่เป็นผู้ร่วมวัฒนธรรมส่วนมากจะเป็นนักวิเคราะห์หรือผู้แนะนำ ตัวอย่าง
เช่น บริษัทญี่ปุ่นซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่าในตำแหน่งระดับสูงของบริษัทจะสงวนให้
เฉพาะผู้ที่เป็นชาวญี่ปุ่นเฉพาะเท่านั้น ถึงแม้ว่าเหตุการณ์เหล่านี้จะไม่ได้เป็นเหตุการณ์
ผิดปกติแต่อย่างใด สำหรับบุคคลที่จะมาทำงาน แต่สำหรับผู้ที่จะเป็นผู้ร่วมวัฒนธรรม
แล้วบางทีจะมีความรู้สึกพิเศษได้ เหตุผลก็คือ ผู้ร่วมวัฒนธรรมนี้โดยทั่วไปจะเป็น
ผู้ทำงานในระดับสูงของบริษัท ซึ่งจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ทั้งใน
ด้านกลยุทธ์และการปฏิบัติการ ประสบการณ์ด้านการบริหารและจัดการที่ได้จาก
ตำแหน่งผู้ร่วมวัฒนธรรมนี้น้อยมาก เมื่อเทียบกับตำแหน่งในสายงานบริหารโดยตรง
แต่ผู้ร่วมวัฒนธรรมนี้ก็มีโอกาสที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารสูงสุดของบริษัทได้

ความขัดแย้งระหว่างผู้ร่วมวัฒนธรรมกับผู้จัดการ

ผู้จัดการฝ่ายผลิตเองไม่เชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากผู้ร่วม
วัฒนธรรม ซึ่งเขาอาจจะรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะมีผลกระทบต่อ
ประสิทธิภาพของงานที่มีอยู่ ผู้จัดการมักชอบงานที่มีความเสถียรภาพไม่เปลี่ยนแปลง
สามารถทำนายได้โดยศึกษาจากประสบการณ์ในอดีต แม้ว่าประสบการณ์นั้น
ในบางครั้งไม่สามารถสะท้อนเหตุการณ์ในปัจจุบัน ผู้จัดการฝ่ายผลิตจะพยายาม
รักษาสภาพของความมั่นคงของระบบ ในขณะที่ผู้ร่วมวัฒนธรรมจะเป็นผู้ริเริ่มการ
เปลี่ยนแปลง

หน้าที่ของการรวมวัฒนธรรม

จากมุมมองใหม่ในกระบวนการรวมวัฒนธรรม การเลือกและการอบรมเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอแล้ว ผู้จัดการจะต้องเริ่มคิดเรื่องการรวมวัฒนธรรมใหม่ ในอดีตผู้จัดการทั่วไปหรือผู้จัดการระดับปฏิบัติการ เช่น ฝ่ายการตลาดหรือผู้จัดการฝ่ายผลิตจะต้องรับผิดชอบสำหรับการพิจารณาขยายสาขาไปยังประเทศที่มีวัฒนธรรมต่างกัน การประสานระหว่างวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในประเทศที่เข้าไปดำเนินการ เกิดความซับซ้อนมากขึ้น ในสถานการณ์ต่าง ๆ นั้น จึงควรมีผู้รับผิดชอบที่มีหน้าที่เฉพาะเจาะจงลงไป ที่จะคอยตัดสินใจแก้ไขปัญหานี้ บทบาทของผู้บริหารในกรณีนี้ฝ่ายบริหารต้องมีบทบาทในการร่วมพัฒนาโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมกับงานใหม่นี้ รวมไปถึงการเลือกบุคลากร การฝึกอบรม และการควบคุมพนักงานระบบใหม่ด้วย

เพื่อให้ทันกับมิติใหม่ในกระบวนการรวมทางวัฒนธรรม การคัดเลือกคนทำงานและการฝึกอบรมไม่เพียงพอ ผู้จัดการต้องคิดถึงการรวมวัฒนธรรมในฐานะที่เป็นหน้าที่ใหม่ที่สำคัญขององค์กร ในอดีตที่ผ่านมาผู้จัดการทั่วไปหรือผู้จัดการในแผนกต่าง ๆ ทั้งบริษัทแม่และบริษัทสาขาในต่างประเทศจะตัดสินใจงานหน้าที่ไปตามลำพัง แต่ในโลกยุคใหม่ หน้าที่ในการรับผิดชอบเกี่ยวกับการตัดสินใจด้านวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน จะเป็นงานหลักของผู้จัดการยุคใหม่

ในการทำงานร่วมกันจะต้องมั่นใจว่า การตัดสินใจและการกระทำของบริษัทเหมาะสมกับวัฒนธรรมในสังคมของประเทศท้องถิ่นนั้น โดยการตัดสินใจจะทำโดยผู้จัดการในบริษัทแม่มายังผู้จัดการท้องถิ่น ผู้เชี่ยวชาญทางวัฒนธรรมที่บริษัทจ้างจะเป็นผู้ตรวจสอบและแนะนำเกี่ยวกับการตัดสินใจและการแสดงพฤติกรรมขององค์กร

หลักสำคัญของผู้ทำหน้าที่ประสานกลุ่มใหม่คือ ต้องสร้างความมั่นใจว่าการตัดสินใจและคำแนะนำใด ๆ ของพวกเขาจะส่งผลที่เหมาะสมกับสังคมและวัฒนธรรมต่าง ๆ การตัดสินใจและพฤติกรรมของผู้จัดการต้องถูกติดตาม และให้แนวทางโดยสมาชิกซึ่งเป็นผู้ชำนาญการทางด้านวัฒนธรรมในด้านต่าง ๆ เช่น ผู้ชำนาญการด้านกฎหมาย โดยบริษัทจะไม่ก่อตั้งบริษัทสาขาในต่างประเทศ หากยังไม่ได้ข้อเสนอแนะที่เหมาะสมในด้านกฎหมาย หรือจะไม่มีกฏปฏิบัติใด ๆ หากปราศจาก

คำแนะนำที่เหมาะสมทางด้านวัฒนธรรมของสังคมในประเทศนั้น ๆ เป็นต้น หน้าที่ในการประสานวัฒนธรรมดังกล่าวจะต้องแต่งตั้งอย่างเป็นทางการและเป็นรูปธรรม โดยมีตำแหน่งในโครงสร้างขององค์กรที่ชัดเจน ซึ่งจะต้องได้รับการสนับสนุนจากทั้งในสำนักงานใหญ่และสาขาต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจและการปฏิบัติการที่ถูกต้อง

สรุป

กล่าวโดยสรุป การศึกษาแง่มุมของสิ่งแวดล้อมหรือวัฒนธรรม และสังคมระหว่างประเทศ แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ วัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับแบบแผนการดำรงชีวิตของกลุ่มคน ดังนั้น บริษัทข้ามชาติ จำเป็นต้องศึกษาหาข้อเท็จจริงในแต่ละตลาดที่บริษัทมุ่งหวังจะส่งสินค้าเข้าไปจำหน่าย ซึ่งถ้ามองตามแนวทางการตลาด นักการตลาดจะต้องนำความพอใจและสนองความต้องการของผู้บริโภค ในขณะที่บริษัทก็ต้องมีกำไรด้วย การศึกษาถึงวัฒนธรรมของคนในตลาดต่าง ๆ กัน จึงเป็นความจำเป็น เช่น การออกแบบลักษณะรูปร่างสินค้า จะต้องให้สินค้านั้นเป็นที่ยอมรับของวัฒนธรรมของสังคมด้วย เป็นต้น เพื่อจะได้ปรับปรุงกิจกรรมหรือดำเนินงานของบริษัทให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามขอบเขตของวัฒนธรรมนั้นกว้างและครอบคลุมไปถึงพฤติกรรมทุก ๆ ด้านในประเทศนั้น นักธุรกิจระหว่างประเทศจึงต้องให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรม สังคมของประเทศที่ตนเองทำการติดต่อค้าขาย เพื่อปรับกลยุทธ์ทางการตลาดและวางแผนให้ตรงกับความต้องการของวัฒนธรรมของประเทศที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่

References

- Ball, Donald A., Wendell H McCulloch, Jr., 1996. *International Business: the challenge of global competition*, (Chicago: Irwin).
- Caves, Richard, 1996. *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, (New York: Cambridge University Press).
- Czinkota, Micheal R., Ilkka A Ronkainen, Micheal H Moffett, 1994. *International Business, Forth Worth*, (Tex: Dryden Press).
- Daniels, John D., Lee H. Radebaugh, 1995. *International Business: Environment and Operation*, (Reading Mass: Addison-Wesley).
- Deresky, Helen, 1997. *International Management: Managing Across Borders And Culture*, (Reading Mass :Addison-Wesley).
- Fatehi, Kamal, 1996. *International Management: Across Culture and Functional Perspective*, (Uppcr Saddle River, N.J.: Prentice-Hall).
- Grimwade, Nigel, 1996. *International Trade Policy: A Contemporary Analysis*, (London; New York: Routledge).
- Grosse Robert and Duane Kujawa, 1995. *International Business: Theory and Managerial Applications*, (Boston Mass: Irwin).
- John D. Daniels and Lee H. Radebaugh, 1995. *International Business, 7th edition*, (Addison-Wesley Publishing Company).
- John H. Dunning, 1993. *Multinational Enterprises and The Global Economy*, (Addison-Wesley Publishing Company Inc.).
- Mead, Richard, 1995. "Cross-Culture Management" in *International Management Cross- Culture Dimensions*, (Massachusetts: Blackwell Publishing Inc.).
- Money, Sylvester O., 1997. *The International Business Blueprint*, (Oxford: Malden, Mass: Blackwell).
- Palmer, Howard, Reymand Rubin, 1995. *International Trade Finance: A Practitioner's Guide*, (England: Euromoney Publications P.L.C.).
- Pranee Chitakornkijasil, 1991. *ASEN and Trade Wars in The Current Word*, (Singapore-Institute of Southeast Asian Studies).