

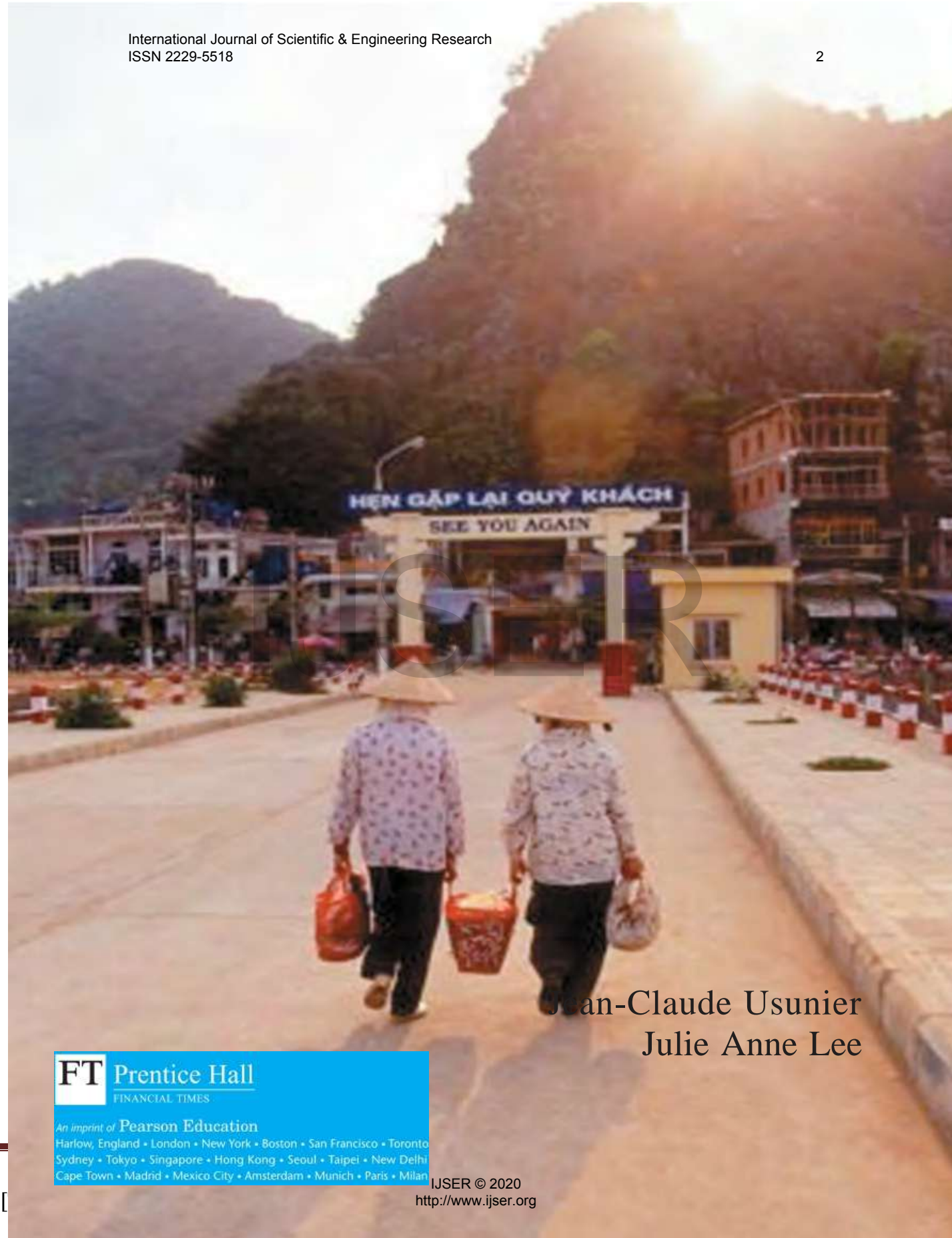
NGƯỜI DỊCH: NGUYỄN THỊ PHI NGÀ

Marketing

Xuyên Văn hóa

IJSER

Taipei, 2020



Jean-Claude Usunier  
Julie Anne Lee

**FT** Prentice Hall  
FINANCIAL TIMES

An imprint of Pearson Education

Harlow, England • London • New York • Boston • San Francisco • Toronto  
Sydney • Tokyo • Singapore • Hong Kong • Seoul • Taipei • New Delhi  
Cape Town • Madrid • Mexico City • Amsterdam • Munich • Paris • Milan

## Mục lục

### **Giới thiệu: Marketing trong các làng toàn cầu 7**

### **Phần 1 Biến văn hóa trong marketing quốc tế 9**

Giới thiệu Phần 1 9

1 Quá trình của văn hóa 11

2 Động lực văn hóa 1: Thời gian và không gian 32

3 Động lực văn hóa 2: Tương tác, tư duy và hành vi 68

### **Phần 2 Sự tích hợp của tiêu dùng địa phương trong môi trường marketing toàn cầu 111**

Giới thiệu Phần 2 111

4 Hành vi của người tiêu dùng xuyên văn hóa 114

5 Người tiêu dùng địa phương và toàn cầu hóa tiêu dùng 150

6 Sự hội tụ của môi trường marketing trên toàn thế giới 191

7 Nghiên cứu thị trường xuyên văn hóa 227

### **Phần 3 Quyết định marketing cho thị trường liên văn hóa**

Giới thiệu Phần 3 263

8 Chiến lược marketing liên văn hóa 265

9 Chính sách sản phẩm 1: Thuộc tính vật lý, dịch vụ và biểu tượng 298

10 Chính sách sản phẩm 2: Ý nghĩa quản lý 232

11 Vai trò tích cực của giá trong mối quan hệ trao đổi 369

12 Phân phối và xúc tiến bán hàng quốc tế 402

### **Phần 4 Truyền thông marketing liên văn hóa 438**

Giới thiệu phần 4 439

13 Ngôn ngữ, văn hóa, giao tiếp 441

14 Truyền thông marketing liên văn hóa 1: quảng cáo 485

15 Truyền thông marketing liên văn hóa 2: bán hàng cá nhân, thiết lập mạng và quan hệ công chúng 547

16 Đàm phán marketing liên văn hóa 1: Con người, niềm tin và nhiệm vụ 589

17 Đàm phán marketing liên văn hóa 2: một số yếu tố của các phong cách đàm phán kinh doanh 641

## MỤC LỤC

### **Giới thiệu: Marketing trong các làng toàn cầu 7**

### **Phần 1 Biến văn hóa trong marketing quốc tế 9**

Giới thiệu Phần 1 9

#### **1 Quá trình văn hóa 11**

- 1.1 Khái niệm văn hóa 11
- 1.2 Các yếu tố của văn hóa 13
- 1.3 Văn hóa và quốc gia 19
- 1.4 Văn hóa và năng lực 24
- 1.5 Văn hóa và đại diện xã hội 27

#### **2 Động lực văn hóa 1: Thời gian và không gian 32**

- 2.1 Một mô hình hành động dựa trên giá định văn hóa 32
- 2.2 Thời gian: Biến đổi đa văn hóa 35
- 2.3 Không gian 43
- 2.4 Văn hóa vay mượn và thay đổi trong xã hội 52
- 2.5 Sự thù địch về văn hóa 56

#### **3 Động lực văn hóa 2: tư duy và hành vi 68**

- 3.1 Quan niệm cá nhân và người khác 68
- 3.2 Mô hình tương tác 77
- 3.3 Thái độ dựa trên văn hóa đối với hành động 87
- 3.4 Làm thế nào để liên hệ suy nghĩ với hành động 92
- 3.5 Xử lý những ham muốn và cảm xúc 96
- 3.6 Đối phó với các quy tắc 99
- 3.7 Giá định văn hóa và hành vi thực tế 102

### **Phần 2: Sự tích hợp của tiêu dùng địa phương trong môi trường marketing toàn cầu**

#### **4 Hành vi người tiêu dùng xuyên văn hóa 114**

- 4.1 Văn hóa và hành vi người tiêu dùng 116
- 4.2 Ảnh hưởng của văn hóa đến các khía cạnh được lựa chọn của hành vi người tiêu dùng 123
- 4.3 Khám phá khả năng ứng dụng xuyên văn hóa của hành vi người tiêu dùng, các khái niệm 129

- 4.4 Tiêu dùng dân tộc 138
- 4.5 Marketing như một sự trao đổi ý nghĩa 138
- 4.6 Kết luận 141

## **5 Người tiêu dùng địa phương và toàn cầu hóa tiêu dùng 150**

- 5.1 Học thuyết thương mại tự do và sự từ chối đa dạng văn hóa trong thị hiếu của người tiêu dùng 151
- 5.2 Sự hội tụ toàn cầu của mô hình tiêu dùng 155
- 5.3 Sự xuất hiện của văn hóa tiêu dùng toàn cầu 157
- 5.4 Sản phẩm địa phương và kinh nghiệm tiêu dùng 162
- 5.5 Văn hóa tiêu dùng địa phương và chống lại sự thay đổi 169
- 5.6 Các mô hình mới của hành vi tiêu dùng hỗn hợp cục bộ/toàn cầu 174

## **6 Sự hội tụ của môi trường marketing trên toàn thế giới 191**

- 6.1 Môi trường marketing địa phương 191
- 6.2 Marketing: Các khái niệm vay mượn và thực hành 197
- 6.3 Hội tụ khu vực 202
- 6.4 Môi trường marketing đa dạng: liên minh châu Âu 204
- 6.5 Sự thay đổi môi trường marketing châu Âu: Đông Âu 210
- 6.6 Thách thức của môi trường marketing Đông Á 213
- 6.7 Hạn chế đối với sự hội tụ toàn cầu của môi trường marketing 216

## **7 Nghiên cứu thị trường đa văn hóa 227**

- 7.1 Sự tương đương trong nghiên cứu xuyên văn hóa 228
- 7.2 Dịch tương đương 233
- 7.3 Sự thay đổi về độ tin cậy của các công cụ nghiên cứu 236
- 7.4 So sánh các mẫu 240
- 7.5 Thu thập dữ liệu tương đương 244
- 7.6 Nghiên cứu quốc tế 249
- 7.7 Kết luận 255

## **Phần 3 Quyết định trong môi trường liên văn hóa 263**

## **8 Chiến lược marketing đa văn hóa 265**

- 8.1 Đối số chi phí và chiến lược toàn cầu 265
- 8.2 Toàn cầu hóa và cạnh tranh 275
- 8.3 Toàn cầu hóa các chiến lược marketing quốc tế 277
- 8.4 Phân đoạn thị trường 283

8.5 Kết luận 289

**9. Chính sách sản phẩm 1: Thuộc tính vật lý, dịch vụ và biểu tượng 298**

9.1 Thích ứng hoặc tiêu chuẩn hóa các thuộc tính của sản phẩm 299

9.2 Thuộc tính vật lý 301

9.3 Thuộc tính dịch vụ 307

9.4 Thuộc tính biểu tượng 313

**10 Chính sách sản phẩm 2: Ý nghĩa quản lý 332**

10.1 Hình ảnh quốc gia được khuếch tán bởi nguồn gốc sản phẩm và tên thương hiệu của nó 333

10.2 Đánh giá sản phẩm tiêu dùng theo nước xuất xứ 335

10.3 Thương hiệu quốc gia, quốc tế và toàn cầu 345

**11 Vai trò của giá cả trong quan hệ trao đổi 369**

11.1 Giá như một tín hiệu truyền đạt ý nghĩa 370

11.2 Mặc cả 371

11.3 Đánh giá giá cả và người tiêu dùng 374

11.4 Chiến thuật giá quốc tế 380

11.5 Tình hình thị trường, cạnh tranh và thỏa thuận giá 388

11.6 Quản lý giá trong môi trường có quy định cao 391

**12 Phân phối và xúc tiến bán hàng quốc tế 402**

12.1 Kích thước văn hóa của các kênh phân phối. Trường hợp Keiretsu Nhật bản 403

12.2 Tiêu chí lựa chọn kênh phân phối nước ngoài 411

12.3 Vai trò của phân phối như “bộ lọc văn hóa” 414

12.4 Marketing trực tiếp trên toàn thế giới 417

12.5 Xúc tiến bán hàng: phong tục khác, cư xử khác 422

**Phần 4: Truyền thông marketing liên văn hóa 438**

**13 Ngôn ngữ, văn hóa và giao tiếp 441**

13.1 Giao tiếp bằng lời nói: vai trò của bối cảnh 442

13.2 Giao tiếp phi ngôn ngữ 450

13.3 Ngôn ngữ định hình thế giới quan của chúng ta 453

13.4 Chủ nghĩa dân tộc, hiểu lầm trong liên văn hóa giao tiếp 459

13.5 Phương thức cải thiện hiệu quả truyền thông trong kinh doanh quốc tế 465

#### **14 Truyền thông marketing liên văn hóa 1: quảng cáo 485**

- 14.1 Ảnh hưởng của văn hóa đến thái độ đối với quảng cáo 487
- 14.2 Chiến lược văn hóa và quảng cáo 492
- 14.3 Thi công văn hóa và quảng cáo 497
- 14.4 Truyền thông trên toàn thế giới: tiến bộ công nghệ và hội tụ văn hóa 510
- 14.5 Quảng cáo toàn cầu 518

#### **15 Truyền thông marketing liên văn hóa 2: bán hàng cá nhân, thiết lập mạng và quan hệ công chúng 547**

- 15.1 Thương mại liên văn hóa 547
- 15.2 Mạng lưới trong thị trường kinh doanh 554
- 15.3 Tương tác người mua – người bán 556
- 15.4 Quản lý lực lượng bán hàng trong quan điểm đa văn hóa 560
- 15.5 Quan hệ công chúng xuyên văn hóa 567
- 15.6 Hối lộ: sự thật 570
- 15.7 Hối lộ: khía cạnh đạo đức 574

#### **16 Đàm phán marketing liên văn hóa 1: con người, niềm tin và nhiệm vụ 589**

- 16.1 Động lực của niềm tin trong marketing quan hệ 590
- 16.2 Ảnh hưởng của văn hóa đến các cuộc đàm phán marketing 595
- 16.3 Khuynh hướng hành vi của các bên 598
- 16.4 Khái niệm cơ bản của chiến lược đàm phán và đàm phán 603
- 16.5 Những hiểu lầm dựa trên thời gian trong các cuộc đàm phán marketing Quốc tế 610
- 16.6 Những hiểu lầm về văn hóa trong quá trình đàm phán 615
- 16.7 Sự khác biệt trong định hướng kết quả: Thỏa thuận miệng và văn bản như một cơ sở cho sự tin tưởng giữa các bên 621

#### **17 Đàm phán marketing liên văn hóa 2: Một số yếu tố của phong cách đàm phán quốc gia 641**

- 17.1 Phương Đông , phong cách Trung quốc 641
- 17.2 Phong cách phương Tây, phong cách Mỹ 545
- 17.3 Phong cách đàm phán trong các lĩnh vực khác trên thế giới 649
- 17.4 Một số nguyên tắc cơ bản trong giao tiếp quốc tế 652

## Giới thiệu marketing trong các làng toàn cầu

Sách giáo khoa tiếp thị tiêu dùng cổ điển thường nhấn mạnh vào thị trường thế giới và thường là những phần mở rộng xuyên biên giới của tư tưởng tiếp thị Mỹ, ngang nhiên bỏ qua con người, ngôn ngữ, văn hóa và tranh luận có lợi cho sự đồng nhất. Trong khi các công ty đa quốc gia lớn, như Mars, Pepsi-Cola, L'Oréal hoặc Nestlé, trên thực tế không tuân theo các công thức sách giáo khoa truyền thống: thực tiễn của họ luôn thích nghi hơn và tôn trọng bối cảnh địa phương. Văn bản này cung cấp một cách tiếp cận để tiếp thị toàn cầu, dựa trên sự thừa nhận tính đa dạng trong thị trường thế giới và dựa trên kiến thức tiêu dùng và thực tiễn thị trường của người tiêu dùng. Chúng tôi mời độc giả thực hiện một bài tập về khứ trung tâm. Chúng tôi cố gắng thoát ra khỏi hộp Franc Francricric và "Aussie-centric", theo cách tương tự như Gorn (1997) mời chúng tôi thoát ra khỏi hộp Bắc Mỹ. Hiểu được sự đa dạng quốc tế trong hành vi của người tiêu dùng, quảng cáo, bán hàng và quản lý tiếp thị trở thành mục tiêu giảng dạy chính cho một cuốn sách giáo khoa marketing quốc tế.

Văn bản này thông qua một cách tiếp cận văn hóa quốc tế- để tiếp thị, có hai khía cạnh chính:

1. Một cách tiếp cận đa văn hóa, bắt đầu bằng cách so sánh các hệ thống tiếp thị quốc gia và phong tục thương mại địa phương ở nhiều quốc gia khác nhau. Nó nhằm mục đích nhấn mạnh những gì là quốc gia cụ thể và những gì là phổ quát. Cách tiếp cận như vậy là cần thiết cho việc chuẩn bị và thực hiện các chiến lược tiếp thị trong các bối cảnh quốc gia khác nhau.

2. Một cách tiếp cận đa văn hóa, tập trung vào nghiên cứu về sự tương tác giữa người kinh doanh, người mua và người bán (và công ty của họ), những người có nền tảng quốc gia / văn hóa khác nhau. Quan điểm liên văn hóa này cũng mở rộng đến sự tương tác giữa các sản phẩm (tính chất vật lý và biểu tượng của chúng, cũng như các thông điệp xung quanh họ) từ một nền văn hóa dân tộc xác định và người tiêu dùng từ một nền văn hóa quốc gia khác. Do đó, tương tác có nghĩa theo nghĩa rộng: không chỉ giữa con người, mà còn giữa con người và tin nhắn, con người và sản phẩm. Trong cuốn sách này, thương mại được nhấn mạnh nhiều như tiếp thị. Khi từ thương mại được sử dụng trong văn bản này, nó đề cập đến các khía cạnh phức tạp của các mối quan hệ kinh doanh gắn liền với các mối quan hệ giữa các cá nhân..

Giả định cơ bản đằng sau cuốn sách này là văn hóa thâm nhập vào nội tâm của chúng ta trong tiềm thức và ở một mức độ sâu sắc. Văn hóa thế giới chia sẻ nhiều đặc điểm chung. Tuy nhiên, khi các yếu tố chung được kết hợp, tất cả chúng đều thể hiện một phong cách độc đáo, mô hình quan hệ họ hàng, hệ thống giáo dục, định giá của cá nhân và nhóm, nhấn mạnh vào các hoạt động kinh tế, mô hình tình bạn, mô hình tổ chức liên quan đến thời gian, tiêu chí đánh giá thẩm mỹ. Các ví dụ được sử dụng trong cuốn sách này là do bản chất chiết trung của chúng. Chúng tôi đã chọn các bài kiểm tra có vẻ nổi bật và phù hợp nhất.



Cuốn sách này không cố gắng mô tả các nền văn hóa một cách kiệt sức, hoặc theo quan điểm của người trong cuộc. Những gì chúng tôi đã cố gắng cung cấp cho người đọc là một phương pháp để xử lý các tình huống liên văn hóa trong tiếp thị quốc tế. Các định đề cơ bản của cuốn sách này là các mối quan hệ tiếp thị quốc tế phải được xây dựng trên nền tảng vững chắc. Chi phí giao dịch trong thương mại liên quốc gia rất cao: chỉ có mối liên kết ổn định và vững chắc giữa những người kinh doanh mới có thể cho phép họ vượt qua những bất đồng và xung đột lợi ích. Trong tiếp thị quốc tế, nên có định hướng rất phương pháp và lâu dài, chọn một số đối tác và cơ hội hạn chế, và phát triển chúng đến mức tối đa.

IJSER

# Phần 1

## Biến văn hóa trong marketing quốc tế

### Giới thiệu phần 1

Trong một thế giới ngày càng phụ thuộc lẫn nhau, nơi các rào cản thương mại và trao đổi quốc tế liên tục giảm đi, sự khác biệt về văn hóa vẫn là đặc điểm lâu dài nhất phải được tính đến để xây dựng các chiến lược tiếp thị. Phần 1 của cuốn sách này giới thiệu các khái niệm chính trong nghiên cứu văn hóa có ảnh hưởng lớn đến sự hiểu biết về thị trường địa phương và thiết kế các chiến lược tiếp thị quốc tế.

Chương 1 bắt đầu bằng cách trình bày các yếu tố cơ bản của văn hóa và tiếp thị quốc tế, cung cấp cả định nghĩa chung về văn hóa và các thành phần chính của nó như ngôn ngữ và các tổ chức xã hội. Để đơn giản, các ràng buộc văn hóa thường được đánh đồng với quốc tịch: những hạn chế của một giả định như vậy được trình bày. Cuối cùng, chương này xem xét cách văn hóa ảnh hưởng đến sự phát triển các kỹ năng và làm thế nào một số hình thức đại diện xã hội có xu hướng xuất hiện do kết quả của ý nghĩa được chia sẻ trong cộng đồng văn hóa. Mục tiêu của Chương 1 là cho phép người đọc rời khỏi điều kiện văn hóa của chính họ; các tài liệu giảng dạy cuối chương được thiết kế cho việc này.

Chương 2 là phần giới thiệu về động lực văn hóa, nghĩa là, các giả định văn hóa cơ bản ảnh hưởng đến hành vi như thế nào và nó nhấn mạnh đặc biệt đến hai yếu tố chính, thời gian và không gian. Những giả định văn hóa này có tác động đến các vấn đề liên quan đến tiếp thị như văn hóa vật chất, ý thức sở hữu, ưu tiên cho độ bền, v.v. Chương này bắt đầu bằng cách trình bày một mô hình hành động dựa trên các giả định văn hóa của chúng tôi, coi hành động cuối cùng là kết quả phức tạp của quyết định cá nhân làm cho đóng khung bởi các giả định sâu về một số vấn đề cơ bản như con người liên quan đến tự nhiên như thế nào. Nó tiến hành để kiểm tra sự biến đổi đa văn hóa theo cách thời gian được hình thành và trải nghiệm cũng như cách mọi người trong các nền văn hóa khác nhau quản lý mối quan hệ của họ với không gian. Vì rất nhiều liên hệ và trao đổi giữa các nền văn hóa đã diễn ra trong nhiều thế kỷ, quá trình các mặt hàng và phong tục nước ngoài được mượn và tái khẳng định trong bối cảnh địa phương bởi các xã hội khác nhau được kiểm tra.

Một khía cạnh quan trọng khác của cuộc gặp gỡ giữa các nền văn hóa là sự thù địch với những người chưa biết; phần cuối của chương này thảo luận về cách thức và lý do tại sao sự thù địch văn hóa phát triển dưới dạng định kiến và định kiến tiêu cực.

Chương 3 bổ sung cho chương trước và tiếp tục giải thích các giả định văn hóa cơ bản ảnh hưởng đến hành vi và tương tác của con người như thế nào. Đầu tiên, nó xem xét cách mọi người trong một nền văn hóa cụ thể xây dựng các khái niệm về họ là ai và những người khác là ai; một đầu vào cơ bản cho các mô hình tương tác được tìm thấy trong bất kỳ nền văn hóa nào. Một số vấn đề cơ bản sau đó được kiểm tra, chẳng hạn như: những loại thái độ

nào đối với hành động được phát triển? Làm thế nào để mọi người liên kết suy nghĩ với hành động? Làm thế nào để mọi người đối phó với ham muốn và cảm xúc? Phạm vi của các biến thể văn hóa để đối phó với các quy tắc là gì? Chương này kết thúc với một cuộc kiểm tra về cách các giả định văn hóa hình thành hành vi thực tế. Nó cho thấy ảnh hưởng của văn hóa đối với hành vi thường là gián tiếp, sâu sắc và được kiểm duyệt bởi một số ảnh hưởng khác.

IJSER

## Chương 1: Quá trình văn hóa

Tiếp thị quốc tế tự động phân bổ một vị trí nổi bật cho biến văn hóa, nhưng không phải mọi thứ đều dựa trên văn hóa. Sẽ là nguy hiểm nếu đánh đồng hành vi của các cá nhân hoàn toàn với hành vi của nhóm văn hóa mà họ thuộc về. Hơn nữa, nhận thức chúng ta có về các nền văn hóa khác thường có xu hướng khá nông cạn hoặc rập khuôn, chỉ cho chúng ta một bức tranh không hoàn hảo về hoạt động của một nhóm văn hóa. Ở cấp độ này, giải thích của chúng tôi có thể phòng thủ và phân tích của chúng tôi quá đơn giản.

Tiếp thị quốc tế tự động phân bổ một vị trí nổi bật cho biến văn hóa, nhưng không phải mọi thứ đều dựa trên văn hóa. Sẽ là nguy hiểm nếu đánh đồng hành vi của các cá nhân hoàn toàn với hành vi của nhóm văn hóa mà họ thuộc về. Hơn nữa, nhận thức chúng ta có về các nền văn hóa khác thường có xu hướng khá nông cạn hoặc rập khuôn, chỉ cho chúng ta một bức tranh không hoàn hảo về hoạt động của một nhóm văn hóa. Ở cấp độ này, giải thích của chúng tôi có thể phòng thủ và phân tích của chúng tôi quá đơn giản.

Mục tiêu của chương này là đặt nền móng cho các lập luận sẽ được phát triển sau trong cuốn sách. Điều này liên quan đến định nghĩa về văn hóa và các yếu tố chính của nó, và kiểm tra mối quan hệ của nó với quốc tịch (tức là tính cách dân tộc) và tâm lý cá nhân (tức là tính cách / tính cách cá nhân). Điều quan trọng là phải hiểu các khái niệm này, để đánh giá tác động của văn hóa lên hành động của chúng ta. Theo tiềm thức, chúng tôi sử dụng văn hóa như một hướng dẫn để giao tiếp và tương tác với những người khác trong cộng đồng của chúng ta. Có lẽ có ý thức hơn, nó cũng được sử dụng để tương tác với những người thuộc các cộng đồng văn hóa khác. Trong suốt chương này, chúng tôi đã nghiên cứu về các lĩnh vực nhân chủng học (đặc biệt là nhân học văn hóa), xã hội học, tâm lý học xã hội và tâm lý học xuyên văn hóa. Chúng tôi đặc biệt khuyến khích độc giả quan tâm sử dụng các ghi chú và tài liệu tham khảo thư mục ở cuối phần này và hai chương tiếp theo, và để tham khảo các nguồn gốc bất cứ khi nào có thể. Ngoài ra, chúng tôi sử dụng ký hiệu WS # để chỉ các tài nguyên bổ sung có sẵn trên trang web sách này tại địa điểm cụ thể [www.pearsoned.co.uk/usunier](http://www.pearsoned.co.uk/usunier).

### 1.1. Khái niệm văn hóa

Trong tiếng Pháp, văn hóa từ được Emile Littré định nghĩa trong từ điển thế kỷ XIX của ông, như ‘trồng trọt, hoạt động nông nghiệp’. Ý nghĩa trừu tượng của từ có lẽ bắt nguồn từ Đức, nơi từ Kultur được sử dụng sớm nhất là vào thế kỷ thứ mười tám để chỉ nền văn minh. Trong thế giới Anglo-Saxon, khái niệm trừu tượng về văn hóa đã được sử dụng rộng rãi vào đầu thế kỷ XX.

Nhiều định nghĩa đã được xây dựng cho văn hóa và bởi vì nó là một khái niệm mơ hồ, trừu tượng, có nhiều ứng cử viên cho định nghĩa cuối cùng. Kroeber và Kluckhohn (1952) thậm chí đã dành một bài viết để đánh giá không dưới 164 định nghĩa về văn hóa. Điều này

đã không ngăn cản thêm chính họ. Hầu hết các định nghĩa này là công trình của các nhà nhân chủng học, những người đã nghiên cứu xã hội nguyên thủy (người Ấn Độ, người dân đảo Thái Bình Dương, người bản địa châu Phi, v.v.). Mặc dù vậy, định nghĩa của họ cũng tính đến các xã hội văn minh của chúng ta và các nền văn hóa hiện đại. Phía dưới, chúng tôi trích dẫn một số định nghĩa, mỗi định nghĩa thêm vào câu đố ghép hình nghệ thuật, để xác định các khía cạnh chính của khái niệm trừu tượng và khó nắm bắt này. Các định nghĩa khác có sẵn tại *WS1.1*.

### **Giải pháp cụ thể cho các vấn đề phổ quát**

Kluckhohn và Strodtbeck (1961, trang 10) nhấn mạnh những điểm cơ bản sau: 1. “. . . có một số lượng hạn chế các vấn đề phổ biến của con người mà mọi người dân đều phải tìm ra giải pháp”. 2. Mặc dù có sự thay đổi trong các giải pháp của tất cả các vấn đề, nhưng nó không phải là vô hạn hay ngẫu nhiên nhưng chắc chắn là có thể thay đổi trong một loạt các giải pháp có thể. 3. “. . . tất cả các giải pháp thay thế của tất cả các giải pháp đều có mặt trong tất cả các xã hội mọi lúc, nhưng được ưu tiên khác nhau. Mỗi xã hội, ngoài hồ sơ chi phối về định hướng giá trị, còn có rất nhiều biến thể hoặc hồ sơ thay thế”.

### **Làm thế nào để văn hóa liên kết cá nhân với xã hội?**

Ralph Linton (1945, trang 21) nhấn mạnh mối liên kết giữa văn hóa và cá nhân với định nghĩa sau: *“Văn hóa là cấu hình của hành vi học được và kết quả của hành vi mà các thành phần được chia sẻ và truyền tải bởi các thành viên của một xã hội cụ thể”*. Linton cũng nhấn mạnh các giới hạn của lập trình văn hóa mà xã hội có thể áp đặt cho một cá nhân (năm 1945, trang 14-15, nhấn mạnh thêm): Cho dù cá nhân đã được huấn luyện cẩn thận hay thành công đến mức nào, anh ta vẫn là một sinh vật khác biệt với nhu cầu của riêng mình và với khả năng suy nghĩ, cảm giác và hành động độc lập. Thật ra, vai trò của cá nhân đối với xã hội là gấp đôi. Trong những hoàn cảnh bình thường, sự hòa nhập và kết quả của anh ấy vào cấu trúc xã hội càng hoàn hảo, sự đóng góp của anh ấy càng hiệu quả đối với hoạt động trơn tru của toàn bộ và trao phần thưởng cho anh ấy. Tuy nhiên, xã hội phải tồn tại và hoạt động trong một thế giới luôn thay đổi. Khả năng vô song của loài chúng ta để điều chỉnh theo các điều kiện thay đổi và phát triển các phản ứng hiệu quả hơn bao giờ hết đối với các loài quen thuộc dựa trên văn hóa của cá nhân tồn tại trong mỗi chúng ta. Là một đơn vị đơn giản trong sinh vật xã hội, cá nhân duy trì hiện trạng. Là một cá nhân, anh ấy giúp thay đổi hiện trạng khi có nhu cầu.

### **Sử dụng văn hóa cho cá nhân là gì?**

Theo Goodenough (1971), *văn hóa là một tập hợp niềm tin hoặc tiêu chuẩn, được chia sẻ bởi một nhóm người, giúp cá nhân quyết định điều gì, có thể là gì, cảm thấy thế nào, làm gì và làm thế nào để thực hiện nó*. Trên cơ sở định nghĩa này, không có lý do gì để văn hóa được đánh đồng với toàn bộ một xã hội cụ thể. Tuy nhiên, nó liên quan đến các hoạt động được chia sẻ bởi một nhóm người cụ thể. Do đó, các cá nhân có thể chia sẻ các nền văn hóa khác nhau với một số nhóm khác nhau và trong một tình huống văn hóa cụ thể, họ có thể

chuyển sang văn hóa hoạt động. Thuật ngữ “hoạt động”, mô tả một nền văn hóa được chia sẻ bởi những người phải hợp tác trong một nhiệm vụ.

Khái niệm về văn hóa hoạt động của Goodenough, giả định rằng cá nhân có thể chọn văn hóa để tương tác tại bất kỳ thời điểm nào hoặc trong bất kỳ tình huống cụ thể nào. Tất nhiên, điều này tùy thuộc vào điều kiện quá tải rằng văn hóa đã được tiếp thu chính xác từ những kinh nghiệm trong quá khứ. Mặc dù khái niệm văn hóa hoạt động có phần gây tranh cãi, nhưng nó có lợi thế là làm nổi bật bản chất đa văn hóa của nhiều cá nhân trong xã hội ngày nay, như người đa quốc gia, đa ngôn ngữ, và thậm chí cả những người có bản sắc dân tộc cụ thể và chuyên nghiệp quốc tế hoặc văn hóa doanh nghiệp.

Nó cũng thu hút sự chú ý của chúng tôi về vấn đề quan trọng của các nguồn phát sinh cá nhân.

### **Làm thế nào để xác định “đường biên giới” của một nền văn hóa?**

Như Child và Kieser nhấn mạnh (1977, trang 2): *Văn hóa có thể được định nghĩa là mô hình suy nghĩ và cách cư xử được chia sẻ rộng rãi.* Ranh giới của tính tập thể xã hội trong đó việc chia sẻ này diễn ra có vấn đề, do đó có thể có ý nghĩa nhiều khi đề cập đến một nền văn hóa giai cấp hoặc khu vực như văn hóa quốc gia. Trong ngôn ngữ thông tục, khi chúng ta nói “Người Paris”, hay “Người Úc”, hay “Người Texas”, hay “docs”, hay “showbiz”, chúng ta đang đề cập đến các nền văn hóa cũng như các nhóm người.

### **1.2 Các yếu tố văn hóa**

Văn hóa là một quá trình nhiều hơn một tổng thể đặc biệt, hoàn toàn có thể xác định bằng tổng các yếu tố của nó. Các yếu tố của nó có liên quan hữu cơ và hoạt động như một tập hợp mạch lạc. Do đó, nó không chỉ là một ‘hộp công cụ, mà còn cung cấp cho mọi người một số hướng dẫn sử dụng, trong cuộc sống hàng ngày của họ trong cộng đồng. Tylor (1913) mô tả *văn hóa là một tập hợp các yếu tố phức tạp và liên quan đến nhau, bao gồm kiến thức, niềm tin và giá trị, nghệ thuật, luật pháp, cách cư xử và đạo đức và tất cả các loại kỹ năng và thói quen khác mà con người có được như một thành viên của một xã hội cụ thể.* Những yếu tố này có được và cũng được củng cố bởi nền tảng sinh học, ngôn ngữ, thể chế xã hội và các sản phẩm vật chất và biểu tượng, như được mô tả trong các phần tiếp theo.

### **Nền tảng sinh học của văn hóa**

Nhà nhân chủng học Bronislaw Malinowski (xem WS1.2 để biết thông tin về cuộc đời và tác phẩm của ông) đưa ra bằng chứng mối quan hệ giữa nhu cầu sinh học thuần túy của con người, cách mọi người được tổ chức và điều chỉnh trong khuôn khổ của cộng đồng văn hóa. Như Malinowski (1944, tr. 75) tuyên bố: Chúng ta phải dựa trên lý thuyết về văn hóa của chúng ta trên thực tế rằng tất cả con người thuộc về một loài động vật. . . . Không có văn hóa có thể tiếp tục nếu nhóm không được bổ sung liên tục và bình thường. Anh ấy phát triển ví dụ về thói quen ăn uống, phải được coi là cả sinh học và văn hóa: Quyết tâm văn hóa là một thực tế quen thuộc liên quan đến đói hoặc thèm ăn, nói ngắn gọn là sẵn sàng để ăn. Hạn

chế của những gì được coi là ngon miệng, đáng ngưỡng mộ, đạo đức; những điều cấm kỵ tôn giáo, vệ sinh và xã hội về chất lượng, nguyên liệu thô, và chuẩn bị thức ăn; thói quen thiết lập thời gian và loại cảm giác thèm ăn - tất cả những điều này có thể được minh họa từ nền văn minh của chúng ta, từ các quy tắc và nguyên tắc của Do Thái giáo, hoặc Hồi giáo, Bà la môn giáo hay Thần đạo, cũng như từ mọi nền văn hóa nguyên thủy.

Malinowski (1944, trang 86-87) cũng gọi lên tính tương đối văn hóa của hành vi tình dục: Các hình thức cụ thể trong đó xung lực tình dục được phép xảy ra được sửa đổi sâu sắc bằng cách xâm nhập giải phẫu (cắt bao quy đầu, nhiễm trùng, cắt âm vật, rách vú, bàn chân và mặt); sự hấp dẫn của một đối tượng tình dục bị ảnh hưởng bởi tình trạng và cấp bậc kinh tế; và sự tích hợp của xung lực tình dục liên quan đến sự mong muốn cá nhân của một người bạn đời như một cá nhân và là một thành viên của nhóm. Sẽ dễ dàng như nhau để chỉ ra rằng sự mệt mỏi, buồn ngủ, khát khao và bồn chồn được xác định bởi các yếu tố văn hóa như một lời kêu gọi làm nhiệm vụ, sự khẩn cấp của một nhiệm vụ, nhịp điệu hoạt động được thiết lập.

### **Bốn yếu tố thiết yếu của văn hóa**

Các yếu tố quan trọng chính của văn hóa là: (1) *ngôn ngữ*; (2) *tổ chức*; (3) *Sản phẩm vật chất*; (4) *Sản phẩm tượng trưng*. Mặc dù mỗi trong số này được thảo luận dưới đây, điều đáng chú ý là không có gì ngăn cản một vật phẩm văn hóa cụ thể đồng thời thuộc cả bốn yếu tố văn hóa, sau đó xuất hiện dưới dạng các lớp khác nhau. Chẳng hạn, âm nhạc cùng một lúc là một ngôn ngữ, một tổ chức, một sản phẩm nghệ thuật và cũng là một yếu tố tượng trưng.

### **Ngôn ngữ là một yếu tố của văn hóa**

Ngôn ngữ có vai trò nổi bật là một yếu tố của văn hóa. Nhà ngôn ngữ học và nhà nhân chủng học Benjamin Lee Whorf (Carroll, 1956, p. 65), một kỹ sư hóa học làm việc cho một công ty bảo hiểm hỏa hoạn, đã dành thời gian rảnh rỗi của mình để truy tìm nguồn gốc và ngữ pháp của ngôn ngữ Ấn Độ Mỹ. Ông là tác giả của một giả thuyết bán kết và khá gây tranh cãi, thường được gọi là giả thuyết Whorfian hoặc giả thuyết Whorf Sapir. Các khía cạnh của lý thuyết này đã được kết hợp, rõ ràng hoặc ngầm định, tại nhiều điểm trong cuốn sách này, đặc biệt là các chương trong đó các vấn đề ngôn ngữ và ngôn ngữ hình thành mạnh mẽ, bao gồm nghiên cứu thị trường (Chương 7), thương hiệu (Chương 10), truyền thông tiếp thị - quảng cáo (Chương 14 và 15) và đàm phán (Chương 16 và 17). Whorf định nghĩa nguyên lý cơ bản của mình như sau:

Nhà dân tộc học tham gia nghiên cứu một công việc nguyên thủy còn sống thường phải tự hỏi: Những người này nghĩ gì? Họ nghĩ thế nào? Có phải trí tuệ và lý trí của họ giống với chúng ta hay hoàn toàn khác nhau không? Tuy nhiên, có lẽ anh ta đã gạt bỏ ý tưởng đó như một sự đổ kị tâm lý và đã chuyển sự chú ý của mình trở lại những vấn đề dễ quan sát hơn. Song cần lưu ý rằng, vấn đề suy nghĩ và suy nghĩ trong cộng đồng bản địa không hoàn toàn là vấn đề tâm lý. Nó phần lớn là văn hóa. Đây không chỉ là vấn đề của một hiện tượng văn hóa đặc biệt gắn kết mà chúng ta gọi là ngôn ngữ.

Nói tóm lại, Whorf bảo vệ ý tưởng rằng *ngôn ngữ chúng ta học được trong cộng đồng nơi chúng ta sinh ra và lớn lên là hình dạng, cấu trúc thế giới quan và hành vi xã hội của chúng ta. Nó ảnh hưởng đến cách chúng ta lựa chọn vấn đề, giải quyết vấn đề và cuối cùng là hành động.* Mặc dù giả thuyết Whorfian đã bị chỉ trích gay gắt bởi nhiều nhà ngôn ngữ học, nó vẫn là một phép ẩn dụ cơ bản, mặc dù không phải là một lý thuyết khoa học được kiểm chứng đầy đủ. Chúng tôi đề cập đến nó như là một vấn đề quan trọng khi mô tả những cạm bẫy của giao tiếp liên văn hóa (trong Chương 13). Ngôn ngữ, đặc biệt thông qua các thì và các từ, hình thành hành vi liên quan đến thời gian, từ đó có ảnh hưởng đến thái độ kinh doanh (khi đàm phán hoặc xử lý thời gian giao hàng hoặc các cuộc hẹn). Chẳng hạn, người thổ dân châu Phi, không giống như hầu hết các nền văn hóa phương Tây, không có một từ cụ thể nào phân biệt rõ ràng “ở đây, và ở đây là bây giờ”. Họ có một trình định vị không gian thời gian chung (Để biết thêm thông tin về ngôn ngữ và tín ngưỡng, xem WS1.2 và Chương 13.) Malinowski (1944) đã biên soạn một danh sách bảy nguyên tắc khác thường xung quanh việc các thể chế được hình thành trên khắp các nền văn hóa.

### **Thể chế như một yếu tố của văn hóa**

Các yếu tố thể chế là “cột sống” của quá trình văn hóa. Họ liên kết cá nhân với nhóm. Thể chế có thể bao gồm gia đình cũng như chính trị:

1 Nguyên tắc sinh sản tích hợp mọi người xung quanh mối quan hệ huyết thống và hôn nhân như một khuôn khổ hợp đồng được thiết lập. Nó bao gồm tất cả các kiểu mẫu họ hàng trong đó gia đình là tổ chức cơ bản được hình thành bởi cha mẹ và con cái của họ, cũng như gia đình mở rộng, bao gồm cả tổ chức thị tộc và bản chất của nó (ví dụ: mẫu hệ, gia trưởng), quy định về quan hệ giữa các quốc gia, v.v. Nguyên tắc sinh sản cũng kết hợp các cách thức tán tỉnh và hôn nhân được tổ chức hợp pháp.

2. Nguyên tắc lãnh thổ tích hợp mọi người xung quanh những lợi ích chung được quyết định bởi hàng xóm và vùng lân cận. Kiểu tổ chức này có thể bao gồm từ một nhóm người du mục đến một ngôi làng, một cộng đồng thị trấn nhỏ, một vùng, một tỉnh hoặc, ở cấp độ lớn nhất, nhóm “mega-tribe” bao gồm tất cả những người có cùng quốc tịch. Sự hợp tác có thể được tăng cường bởi một mối đe dọa thường thấy đối với những kẻ thù tiềm năng nằm ngoài lãnh thổ chung. Ban đầu lãnh thổ là cụ thể, dựa trên không gian thực vật và một số loại hàng rào hoặc biên giới. Trong thế giới hiện đại, nó có thể được mở rộng đến các lãnh thổ trừu tượng (hiệp hội, cựu sinh viên và vv).

3. Nguyên tử sinh vật trong tổng hợp và Tình yêu thứ vị của chúng tôi, tình yêu và sự quan tâm của bạn về tâm sự của chúng tôi.

4. Nguyên tắc của xu hướng tự phát để tham gia cùng nhau tích hợp mọi người xung quanh các mục tiêu chung. Điều này bao gồm các loại hiệp hội, chẳng hạn như xã hội nguyên thủy, bí mật, câu lạc bộ, xã hội nghệ thuật, vv.

5. Nguyên tắc hoạt động nghề nghiệp và nghề nghiệp tích hợp mọi người xung quanh các bộ phận lao động và các loại chuyên môn đã được phát triển. Trong các xã hội hiện đại, điều này bao gồm các tổ chức công nghiệp, công đoàn, tòa án, cảnh sát, quân đội, các tổ chức



giáo dục và các cơ quan tôn giáo. Trong thực tế, nó bao gồm tất cả những thể chế duy trì kết cấu của một xã hội.

6. Nguyên tắc phân cấp tích hợp mọi người xung quanh cấp bậc và địa vị, bao gồm cả giới quý tộc, tầng lớp trung lưu và nô lệ, hay nói chung là bất kỳ loại hệ thống giai cấp xã hội hoặc hệ thống đẳng cấp nào. Hệ thống phân cấp xã hội có thể theo nhiều tiêu chí, bao gồm dân tộc, giáo dục, sự giàu có, v.v.

7. Nguyên tắc toàn bộ tích hợp các yếu tố đa dạng thành một tổng thể hợp lý. Quá trình chính trị, bất kể nó có thể là gì (phong kiến, dân chủ, thần quyền, độc tài, v.v.), thể hiện sự cần thiết của toàn bộ. Nó liên quan đến quá trình quyết định tập thể ở cấp độ cao nhất. Các tầng lớp khác nhau của toàn bộ, chẳng hạn như cá nhân phấn đấu cho bản sắc và cộng đồng phấn đấu cho sự gắn kết, có thể cạnh tranh với nhau. Ví dụ, một thiếu số, sẵn sàng thực hành tôn giáo và các công việc của mình (chẳng hạn: đa thê), có thể trái ngược với nhà nước cố gắng duy trì sự gắn kết toàn cầu bằng cách giới hạn các phong tục xã hội đối với giải pháp thống trị (ví dụ như chế độ một vợ một chồng). Tổng quát hơn, bất kỳ nhóm phụ nào của ‘mega-tribe’, được thành lập bởi tất cả các công dân của một quốc gia cụ thể, có thể cảm thấy rằng lợi ích cụ thể của họ đang mâu thuẫn với toàn bộ cộng đồng. Những xung đột này sẽ mạnh hơn ở các quốc gia nơi các quốc gia ít đồng nhất theo quan điểm văn hóa, hơn là khi họ có chung một nền tảng ngôn ngữ và văn hóa.

Rõ ràng, kiểm tra bất kỳ một cấp độ tổ chức nào trong sự cô lập chỉ cung cấp một bức tranh giới hạn về cách một nền văn hóa vận hành. Để có được một bức tranh phức tạp hơn, một số nhà nghiên cứu đã bắt đầu kiểm tra các mối quan hệ đa cấp giữa các tổ chức và các giá trị ở cấp độ cá nhân. Một cơ sở dữ liệu như vậy là Khảo sát giá trị thế giới, theo dõi các giá trị cơ bản và niềm tin của nhiều công chúng khác nhau trong và trên khắp các quốc gia (xem WS1.0).

### **Sản phẩm vật chất là một yếu tố của văn hóa**

Sản xuất truyền tải, tái tạo, cập nhật và liên tục cố gắng cải thiện kiến thức và kỹ năng trong cộng đồng. Những phạm vi từ các hoạt động thể chất, cũng như sản xuất trí tuệ, nghệ thuật và dịch vụ. Sản xuất rất đa dạng. Chúng bao gồm các công cụ, máy móc, nhà máy, giấy, sách, dụng cụ và phương tiện truyền thông, thực phẩm, quần áo, tài nguyên, v.v. Do đó, chúng ta thường nhầm lẫn một nền văn minh có ảnh hưởng (tương ứng với từ Kultur của Đức) với văn hóa cộng đồng sản xuất thành công nhiều hàng hóa và dịch vụ. Nhưng giả định vật chất hoặc định hướng của cải không phải là bằng chứng rõ ràng cho sự tinh tế văn hóa. *Không có thứ bậc, ngoài sự chủ quan hoàn toàn, giữa các nền văn hóa thế giới.*

Như vậy, có nhiều thái độ văn hóa khác nhau đối với thế giới vật chất, trong đó, trong toàn bộ tài nguyên cộng đồng, bao gồm các ưu tiên dành cho sản xuất và thành tựu vật chất. Ví dụ, Kumar (2000) thảo luận về các quan điểm thế giới khác nhau ở Ấn Độ và Trung Quốc. Thế giới quan Ấn Độ dựa trên thuyết Bà la môn có mục tiêu là tâm linh bên trong. Nó nhấn mạnh sự miêu tả trên thành tích và không đặt giá trị cao về sự giàu có, mua lại hoặc sản xuất. Ngược lại, thế giới quan của Trung Quốc dựa trên Khổng giáo thực dụng với mục

tiêu là trật tự xã hội hài hòa. Nó nhấn mạnh đến công đức và sự chăm chỉ, tập trung vào hành động trong vật chất, hơn là thế giới tâm linh.

### **Các sản phẩm tượng trưng như một yếu tố của văn hóa**

Các yếu tố tượng trưng và thiêng liêng là cơ sở cho việc mô tả (và do đó là quản lý) các mối quan hệ giữa thế giới vật lý và siêu hình. Các nền văn hóa bao gồm từ những nơi mà sự tồn tại của bất kỳ loại thế giới siêu hình nào bị phủ nhận hoàn toàn, đến những nơi mà những biểu tượng tượng trưng của thế giới siêu hình hiện diện trong cuộc sống hàng ngày. Một mối bận tâm trung tâm của các cộng đồng văn hóa là xác định, thông qua tín ngưỡng tôn giáo và đạo đức, liệu có cuộc sống sau khi chết, và nếu có thì thuộc loại nào

Phong trào khoa học, đặc biệt là vào cuối thế kỷ XIX, dường như đã gần như loại bỏ những câu hỏi này bằng cách đẩy lùi ranh giới của thế giới siêu hình. Ngày nay, hầu hết các nhà khoa học nhận ra rằng câu hỏi siêu hình sẽ không bao giờ được giải quyết hoàn toàn bằng kiến thức khoa học. Điều thực sự khiến chúng ta quan tâm không phải là câu trả lời cho những câu hỏi này, mà là hậu quả của những giả định về đạo đức và tôn giáo đối với các hành vi cá nhân và tập thể, khác nhau giữa các nền văn hóa.

Sản xuất văn hóa không thể được mô tả chỉ bằng các thuộc tính vật lý của chúng, vì chúng luôn chứa một chiều kích tượng trưng hoặc thiêng liêng. Mircea Eliade (1956, trang 79) mô tả cách nghệ thuật của thợ rèn và nhà giả kim, tiền thân của luyện kim và hóa học hiện đại, giữ một chiều kích biểu tượng mạnh mẽ:

Nhà giả kim, giống như thợ rèn, và như thợ gốm trước anh ta, là một “bậc thầy của lửa”. Đó là với lửa mà anh ta kiểm soát việc truyền vật chất từ trạng thái này sang trạng thái khác. Người thợ gốm đầu tiên, với sự trợ giúp của than hồng còn sống, đã thành công trong việc làm cứng những hình dạng mà anh ta đã cho vào đất sét của mình, phải cảm thấy sự say đắm của sự phá hủy: anh ta đã phát hiện ra một tác nhân biến đổi. Cái mà sức nóng tự nhiên - từ mặt trời hay ruột của trái đất - mất quá nhiều thời gian để chín, đã bị lửa biến đổi với tốc độ không thể tưởng tượng được. Nói cách khác, sự nhiệt tình phá hủy này xuất phát từ sự mơ hồ rằng bí mật lớn nằm trong việc giải thích cách 'biểu diễn' nhanh hơn tự nhiên, nói cách khác (vì luôn luôn phải nói về kinh nghiệm tâm linh của người nguyên thủy), không có nguy hiểm, để can thiệp vào các quá trình của các lực lượng vũ trụ.

Lửa hóa ra là phương tiện để con người có thể “thực hiện” nhanh hơn, nhưng nó cũng có thể làm một cái gì đó khác với những gì đã tồn tại trong Tự nhiên. Do đó, đó là biểu hiện của một sức mạnh tôn giáo *magico* có thể thay đổi thế giới và do đó, không thuộc về thế giới này. Đây là lý do tại sao các nền văn hóa nguyên thủy nhất nhìn vào chuyên gia về thiêng liêng - pháp sư, thầy thuốc, pháp sư - với tư cách là một “bậc thầy về Lửa”.

Vô số minh họa về sức mạnh của chiều kích tượng trưng được đưa ra trong suốt cuốn sách. Trong lĩnh vực truyền thông tiếp thị, kích thước biểu tượng là vô cùng quan trọng. Đó là, các sản phẩm và quảng cáo của chúng giao tiếp thông qua biểu tượng của màu sắc, hình dạng, nhãn hiệu, tên thương hiệu, v.v., nhưng việc giải thích các biểu tượng bị ràng buộc văn hóa mạnh mẽ.

Vô số minh họa về sức mạnh của chiều kích tượng trưng được đưa ra trong suốt cuốn sách. Trong lĩnh vực truyền thông tiếp thị, kích thước biểu tượng là vô cùng quan trọng. Đó là, các sản phẩm và quảng cáo của chúng giao tiếp thông qua biểu tượng của màu sắc, hình dạng, nhãn hiệu, tên thương hiệu, v.v., nhưng việc giải thích các biểu tượng bị ràng buộc văn hóa mạnh mẽ.

Các xã hội truyền thống luôn có liên quan nhiều đến tư tưởng và hành vi tượng trưng hơn các xã hội hiện đại. Vì ít được giải thích, nên phải hiểu nhiều hơn về sự liên quan. Ví dụ: Tại sao mặt trời tỏa sáng mỗi ngày? Sự biến mất của nó có nên được coi là đáng ngại? Nên làm gì để thỏa mãn nó để nó tiếp tục lan rộng những tia hào phóng trên những cánh đồng và dòng sông? Các nghi lễ đẫm máu trong các nền văn minh tiền Columbus bị buộc tội nặng nề với nội dung tượng trưng.

Sự hy sinh của con người được dành riêng cho mặt trời, cũng như máu và trái tim sống, được kéo ra khỏi cơ thể của những người sống. Những người chinh phục Tây Ban Nha đã hoàn toàn kinh hoàng trước những hy sinh này vì họ không hiểu ý nghĩa của chúng. Người Tây Ban Nha đã được giúp đỡ trong một nhiệm vụ của họ bởi một huyền thoại. Người Mayas và người Aztec đang chờ đợi sự trở lại của Quetzalcoatl, một loại thần-người, người đã từng là một người cai trị nhân từ đối với người dân của mình và trở về đây là thời kỳ hoàng kim. Khi bộ râu Hernando Cortès hạ cánh ở Mexico, bị những sinh vật lạ tấn công (người Ấn Độ tin rằng ngựa và người cưỡi ngựa là một cơ thể duy nhất), họ đã xem anh ta là Quetzalcoatl.

Tất nhiên, các biểu tượng không chỉ liên quan đến các vấn đề tôn giáo và siêu hình; họ cũng mở rộng vào cuộc sống hàng ngày. Đó là một sai lầm phổ biến để tin rằng kích thước biểu tượng đã biến mất phần lớn trong cuộc sống hiện đại. Rằng nó đã bị lãng quên bởi những người hiện đại, những người đã tiến bộ dọc theo con đường hướng tới khoa học và kiến thức và đẩy lùi những ràng buộc của thế giới siêu hình. Ảo tưởng về sự xuất hiện của khoa học, được tạo ra bởi những đột phá công nghệ trong thế kỷ XIX, hiện bị bỏ rơi phần lớn bởi các nhà khoa học hàng đầu ngày nay. Như Stephen Hawking đã chỉ ra (1988, trang 13): kể từ buổi bình minh của nền văn minh, mọi người không hài lòng khi thấy các sự kiện là không liên quan và không thể giải thích được. Họ đã khao khát một sự hiểu biết về trật tự tiềm ẩn trên thế giới. Hôm nay chúng tôi vẫn khao khát được biết tại sao chúng tôi ở đây và chúng tôi đến từ đâu.

### **Văn hóa như một dấu vân tay tập thể: một số nền văn hóa vượt trội?**

Văn hóa là bản sắc: một loại dấu vân tay tập thể. Không có các yếu tố “tốt” hay “xấu” của một nhóm văn hóa cụ thể. Sự khác biệt về văn hóa tồn tại, nhưng đây không phải là lý do để đánh giá một nền văn hóa cụ thể là vượt trội toàn cầu hoặc thua kém những người khác. Các nền văn hóa có thể được đánh giá và thực sự được xếp hạng, nhưng chỉ dựa trên các sự kiện và bằng chứng theo các tiêu chí chính xác và cho các phân đoạn rất cụ thể của các hoạt động liên quan đến văn hóa. Một số người có thể được cho là tạo ra những chiến binh giỏi hơn những người khác để giữ phán đoán thẩm mỹ tốt hơn, hoặc có năng khiếu hơn trong việc

sáng tác âm nhạc, v.v. Nhưng văn hóa là một tập hợp các yếu tố mạch lạc. So sánh thẳng có thể cho phép chúng ta chìm đắm trong ảo ảnh khá nguy hiểm rằng có thể chọn ra thứ tốt nhất từ mỗi nền văn hóa và tạo ra một sự kết hợp lý tưởng. Tuy nhiên, như chúng ta sẽ thấy sau này, nó không hoàn toàn dễ dàng như vậy.

Một trò đùa về người châu Âu minh họa điều này. Nó nói: “Thiên đường là nơi các đầu bếp là người Pháp, thợ máy là người Đức, cảnh sát là người Anh, người yêu là người Ý và tất cả đều do người Thụy Sĩ tổ chức”. “Địa ngục là nơi các cảnh sát là người Đức, thợ máy là người Pháp, đầu bếp là người Anh, người yêu là người Thụy Sĩ và tất cả đều do người Ý tổ chức”. Không chỉ khó có được những đặc điểm tốt nhất từ văn hóa, trong khi từ chối tội tệ nhất, nhưng cũng là bất kỳ nỗ lực nào để kết hợp tốt nhất của một số nền văn hóa, cuối cùng có thể trở thành một thảm họa. Điều này do sự gắn kết là cần thiết ở cấp độ cao nhất (tương ứng với danh tính ở cấp độ cá nhân).

### 1.3. Văn hóa và quốc gia

Quốc tịch là một cách để phân chia các cá nhân thành các nhóm lớn hơn - đó là hoạt động và rõ ràng là thuận tiện. Tuy nhiên, hướng nhân quả giữa các khái niệm quốc tịch và văn hóa là không rõ ràng. Có vẻ như, trong lịch sử, văn hóa chia sẻ đã là một khối xây dựng cơ bản trong sự xây dựng tiền bộ của các quốc gia hiện đại. Nhưng ngay khi các quốc gia này bắt đầu xuất hiện, họ đã đấu tranh chống lại chủ nghĩa đặc thù địa phương, người yêu nước và phong tục, và cố gắng đồng nhất hóa các thể chế. Xung đột ở các nước lớn thường có một nền tảng văn hóa mạnh mẽ, bao gồm Chiến tranh ly khai ở Hoa Kỳ, sự cạnh tranh giữa người Anh và người Scotland ở Vương quốc Anh và loại bỏ dần các cường quốc địa phương ở quốc gia Pháp tập trung cao độ. Tất cả đều có yếu tố văn hóa khác biệt đang bị đe dọa, bao gồm ngôn ngữ, giá trị, tôn giáo, khái niệm tự do, v.v.

Tuy nhiên, một nỗ lực để đánh đồng văn hóa trực tiếp với quốc gia hoặc quốc gia, sẽ bị hiểu sai vì một số lý do hội tụ:

1. Chỉ có thể định nghĩa văn hóa của một quốc gia bằng cách tham chiếu đến các quốc gia khác. Ấn Độ là một nền văn hóa quốc gia so với Ý hay Đức, nhưng tiêu lục địa Ấn Độ được tạo thành từ các nhóm tôn giáo và sắc tộc rất đa dạng bao gồm Hồi giáo, Ấn Độ giáo, Sikh, v.v., và, với hơn 20 ngôn ngữ chính, rất đa văn hóa.
2. Một số quốc gia rõ ràng là đa văn hóa - ví dụ như Thụy Sĩ. Một trong những cấp độ tổ chức cơ bản là bang (Gau trong tiếng Đức), bảo vệ chủ nghĩa đặc thù địa phương. Các cấp độ nhân viên chính xác đã được thiết lập trong các cơ quan công cộng, các công ty và ngân hàng, nhằm ngăn chặn sự phân biệt đối xử giữa các cộng đồng ngôn ngữ có số lượng không đồng đều: người Thụy Sĩ nói tiếng Đức chiếm gần 3/4 tổng dân số, người nói tiếng Pháp nhiều hơn một chút hơn 20 phần trăm, người nói tiếng Ý 3-4 phần trăm và người nói tiếng Romansch- khoảng 1 phần trăm. Tuy nhiên, có một quan niệm sai lầm phổ biến rằng quản trị viên Thụy Sĩ phát huy tính đa văn hóa của mình mà không gặp phải bất kỳ khó khăn nào. Hệ thống chính trị Thụy Sĩ, được thành lập hơn bảy thế kỷ trước, cho phép người dân quản

lý thành công sự đánh đổi giữa một nước tuân thủ các đặc thù địa phương và một thái độ chung đối với bất cứ điều gì không phải là Thụy Sĩ.

3. Các quyết định chính trị, đặc biệt là trong giai đoạn cuối, đã áp đặt sự hình thành các quốc gia mới, đặc biệt thông qua các quá trình thuộc địa hóa và phi tập trung hóa. Biên giới của các tiểu bang mới này, đôi khi là các đường thẳng trên bản đồ, là thường cố định với rất ít sự tôn trọng đối với thực tế văn hóa và các nhà đàm phán quốc tế rõ ràng có rất ít điểm chung với những người mà họ đang đưa ra quyết định. Nhiều nền văn hóa quốc gia quan trọng, chẳng hạn như của người Kurd (bị chia rẽ giữa người Iraq, người Syria, người Thổ Nhĩ Kỳ và người Iran) chưa bao giờ được trao quyền lãnh thổ hoặc nhà nước. Eritrea, ở Đông Phi, đã trở thành một quốc gia độc lập vào năm 1993 sau cuộc đấu tranh kéo dài 30 năm mà đỉnh điểm là cuộc bỏ phiếu trưng cầu dân ý để giành độc lập.

### **Nguồn văn hóa**

Yếu tố quốc gia không phải lúc nào cũng là nguồn văn hóa chính khi được xem xét từ góc độ văn hóa hoạt động (Goodenough, 1971). Hình 1.1 cho thấy các nguồn cơ bản của nền văn hóa ở cấp độ của cá nhân. Ví dụ, các nhà nghiên cứu y tế hoặc chuyên gia phần cứng máy tính, bất kể quốc tịch của họ, chia sẻ một nền giáo dục chuyên ngành chung, lợi ích chung và phần lớn là cùng một nền văn hóa chuyên nghiệp. Điều này được phát triển thông qua đào tạo chung, làm việc cho cùng một công ty, đọc cùng một ấn phẩm trên toàn thế giới và đóng góp cho nghiên cứu trong đó so sánh xuyên văn hóa quốc tế về phương pháp và kết quả khoa học thuần túy là nền tảng.

Tương tự như vậy, ý thức thuộc về một nhóm dân tộc quan trọng có thể ghi đè, và thậm chí vô hiệu hóa, cảm giác thuộc về một quốc gia cụ thể. Dân số Tamil ở Sri Lanka, chiếm khoảng 20% tổng dân số Sri Lanka và chủ yếu tập trung quanh Jaffna ở phía bắc hòn đảo, có mối liên hệ chặt chẽ với cộng đồng người Tamil lớn ở miền nam Ấn Độ (chiếm 55 triệu người), trong đó hỗ trợ họ trong yêu cầu tự chủ. Người Tamils tham gia vào một cuộc đấu tranh tàn khốc với cộng đồng Singhalese, bao gồm phần lớn nhất của dân số. Cảm giác thuộc về một nhóm dân tộc lớn, trong trường hợp này, mạnh mẽ hơn nhiều so với cảm giác thuộc về một nhóm quốc gia.

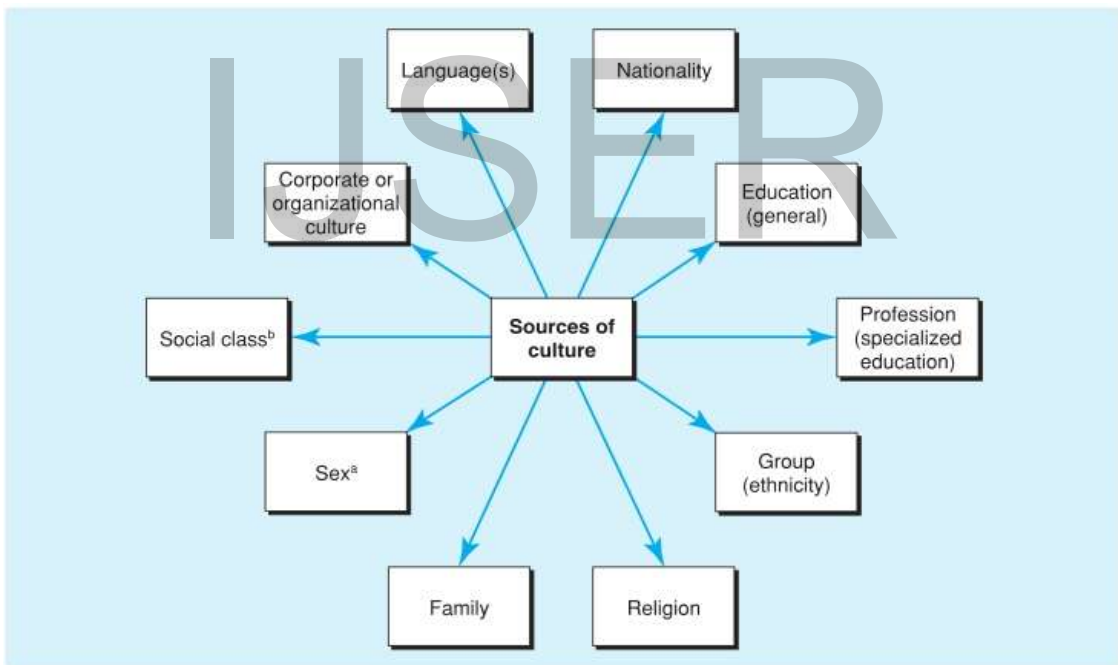
Các lãnh thổ quốc gia / văn hóa với các biên giới cụ thể, được công nhận hiếm khi hoàn toàn đồng nhất. Việc chuyển đổi từ người này sang người khác thường được tạo điều kiện bởi các nền văn hóa xuyên biên giới. Ví dụ về điều này là rất nhiều. Ví dụ, tại khu vực xung quanh biên giới giữa Pháp và Tây Ban Nha, hai nền văn hóa gần như là văn hóa quốc gia tồn tại cạnh nhau và tiếp tục tồn tại giữa hai quốc gia: đất nước xứ Basque phía tây và Catalonia ở phía đông. Họa sĩ Salvador Dali, người Catalan sinh ra ở Figueras, Tây Ban Nha, cách biên giới Pháp 20 km, đã bị mê hoặc bởi nhà ga xe lửa ở Perpignan ở Pháp - một phần của Pháp ở Catalonia. Trong thực tế, hai nơi này, ở hai bên biên giới, thuộc cùng một nền văn hóa Catalan, được duy trì bởi việc sử dụng ngôn ngữ Catalan. Các ví dụ khác cho thấy một số người đã có thể đạt được thỏa hiệp: chẳng hạn, người thiểu số nói tiếng Thụy Điển ở bờ biển phía tây Phần Lan, hoặc người Alsati ở Pháp. Người Alsati nói một người

yêu nước chủ yếu là người Đức, cư xử tại nơi làm việc như người Đức và theo truyền thống nghiêng về ý thức quốc tịch Pháp và việc áp dụng lối sống Pháp bên ngoài nơi làm việc

Những người thuộc về các nền văn hóa “xuyên biên giới” nói chung có một vị trí đặc quyền là nhà xuất khẩu của Google từ nước này sang nước khác. Điều kiện vật lý và khí hậu cũng là một nguồn khác biệt khá hệ thống, mặc dù tinh tế hơn là cơ bản. Hầu như mọi quốc gia thống nhất rõ ràng đều được tạo thành từ “một Bắc” và “một Nam”. Ngay cả ở một đất nước đồng nhất từ quan điểm truyền thống, dân tộc, tôn giáo và thể chế, chẳng hạn như Thụy Điển, có một sự khác biệt khá rõ rệt, ít nhất là đối với người Thụy Điển, giữa văn hóa và lối sống của một thành phố miền nam và miền bắc thị trấn. Sự khác biệt này có thể không được người nước ngoài cảm nhận mạnh mẽ, những người ban đầu chỉ đánh giá cao sự khác biệt của họ từ Thụy Điển nói chung.

### Đồng nhất văn hóa và phân khúc có liên quan

Hầu hết các phân khúc thị trường quốc tế đều dựa trên các phân chia địa lý/địa chính trị, phù hợp và cũng có thể là tiêu chí phân khúc hiệu quả tùy thuộc vào tính đồng nhất.



Hình 1: Nguồn gốc của văn hóa

a Năm 1948, nhà nhân chủng học Margaret Mead đã xuất bản Nam và Nữ, dựa trên kiến thức chuyên sâu của cô về một số nền văn hóa Nam Thái Bình Dương và Balani. Nó không chỉ mô tả tổ chức mối quan hệ giữa nam và nữ, phân công lao động và vai trò trong cộng đồng, mà còn giải thích cách các mô hình này có thể được so sánh với các mô hình của xã hội Mỹ đương đại. Nam và Nữ, tiếp tục là một cuốn sách bán chạy nhất, là một giới thiệu tuyệt vời và chi tiết về văn hóa giới tính. Mặc dù hiếm khi được đề cập trong cuốn sách này, chủ yếu liên quan đến lãnh thổ và văn hóa quốc gia, sự khác biệt giữa văn hóa nam tính và nữ tính trên thực tế là sự khác biệt văn hóa cơ bản nhất.

b Tầng lớp xã hội có thể là một nguồn văn hóa đặc biệt, ở mức độ lớn hơn hoặc thấp hơn, tùy thuộc vào quốc gia. Ví dụ ở Pháp và Anh, nơi có truyền thống về sự bất bình đẳng khi sinh được chấp nhận và định hướng lịch sử mạnh mẽ, tầng lớp

xã hội là một nguồn văn hóa rất khác biệt; cách người ta nói ngay lập tức tiết lộ một tầng lớp xã hội. Tuy nhiên, tại Hoa Kỳ, Úc, Nhật Bản hoặc các nước Scandinavi, điều này không được đánh dấu như vậy. Tầng lớp xã hội thích tình dục, nhưng không giống như hầu hết các nguồn khác, không phải là nguồn văn hóa dựa trên lãnh thổ.

Tuy nhiên, sociodemo- biến đổi họa hoặc lối sống cũng có thể có liên quan. Trên thực tế, các công ty gặp khó khăn trong việc quyết định nên nhắm mục tiêu phân khúc dân tộc xuyên quốc gia, phân khúc quốc gia hay phân khúc khu vực xuyên biên giới. Lenartowicz và Roth (1999) đề xuất một quy trình bắt đầu bằng việc xem xét tài liệu văn hóa để thu thập thông tin xác định và chi tiết các nhóm văn hóa trước khi phân khúc thị trường. Chương 6 và 8 xem xét vấn đề phân chia khu vực và quốc gia, điều đặc biệt quan trọng ở các nước lớn như Hoa Kỳ và trong các khu vực kinh tế như Liên minh châu Âu (EU).

Tính đồng nhất rõ ràng ủng hộ sự xuất hiện của một nền văn hóa mạch lạc trong một quốc gia, có lẽ dẫn đến sự nhầm lẫn có thể có của văn hóa và đất nước và đối xử với đất nước như một phân khúc thống nhất về văn hóa. Hiểu rõ hơn về các nguồn khác biệt sau đây có thể dẫn đến các vi mô xã hội học gắn kết hơn:

1. Tính đồng nhất ngôn ngữ.
2. Đồng nhất tôn giáo.
3. Tính đồng nhất dân tộc.
4. Đồng nhất khí hậu.
5. Đồng nhất địa lý.
6. Đồng nhất về thể chế và chính trị.
7. Tính đồng nhất xã hội / thu nhập

Từ 'homogeneity, ngụ ý một trong những điều sau đây:

1. Sự tồn tại của một phương thức duy nhất trong toàn bộ dân số (nghĩa là chỉ có một tôn giáo hoặc một ngôn ngữ) hoặc độ lệch chuẩn giảm so với giá trị trung bình của đặc tính trên toàn bộ dân số (ví dụ: thu nhập bình quân đầu người trên tất cả các tầng lớp xã hội).
2. Một sự đa dạng được chấp nhận được chính thức công nhận và tài trợ bởi nhà nước. Chẳng hạn, một sự đồng ý cho việc duy trì một số ngôn ngữ (như ở Canada), ít nhiều được nói và / hoặc được mọi người hiểu, hoặc một số tôn giáo khác nhau (như ở Đức).
3. Nhận thức đồng nhất, đó là nhận thức về sự khác biệt có thể chấp nhận được trong cộng đồng quốc gia. Ví dụ, mọi người có thể quan sát sự khác biệt lớn về sự giàu có và thu nhập nhưng chịu đựng chúng vì nhiều lý do, bao gồm chủ nghĩa chết người, thờ ơ hoặc trên cơ sở siêu hình.

Dễ thấy rằng đồng nhất toàn cầu là không thể. Hannerz (1991) đưa ra một cái nhìn khác về cách tương tác và trao đổi văn hóa tác động. Ông tuyên bố việc Creolization các nền văn hóa, đó là một quá trình liên tục, nơi thông tin, ý nghĩa và hình thức biểu tượng được hấp thụ bởi một nền văn hóa và sau đó biến đổi để biến chúng thành của riêng họ. Khái niệm và các giả định đằng sau toàn cầu hóa sẽ được thảo luận thêm trong Chương 4 và 5.

Về mặt logic, chúng ta có thể mong đợi sự đồng nhất về văn hóa sẽ tác động trực tiếp đến bản sắc dân tộc, nhưng trên thực tế, các yếu tố gắn kết văn hóa với nhau có thể

cùng cố quốc tịch. Ví dụ, Thụy Điển đồng nhất hơn so với Hoa Kỳ và như vậy có thể được dự kiến sẽ giữ một bản sắc dân tộc mạnh mẽ hơn, nhưng trên thực tế, Hoa Kỳ có bản sắc dân tộc mạnh hơn (Keillor và Hult, 1999).

### **Khái niệm văn hóa dân tộc**

Văn hóa quốc gia phản ánh văn hóa của một quốc gia và như vậy phụ thuộc vào khái niệm đồng nhất trong nước và sự khác biệt giữa các quốc gia. Có hai khuôn khổ chính của văn hóa dân tộc, chúng tôi sẽ giới thiệu ngắn gọn và sau đó thảo luận chi tiết hơn trong Chương 3. Đầu tiên, Geert Hofstede (1980, 1991) theo kinh nghiệm bốn chiều văn hóa (chủ nghĩa cá nhân / chủ nghĩa tập thể, khoảng cách quyền lực, nam tính/nữ tính, và tránh sự không chắc chắn) và sau đó thêm chiều thứ năm (định hướng dài hạn/ngắn hạn). Khung công tác Hofstede đã được sử dụng rộng rãi để điều tra các vấn đề tiếp thị. Gần đây, Schwartz (1994, 1997) và các đồng nghiệp đã đề xuất một khung thay thế với ba khía cạnh ở cấp quốc gia: chủ nghĩa bảo thủ / tự chủ, hợp.

Khung này chỉ nhận được sự chú ý hạn chế trong tiếp thị. Sự chông chéo giữa các khung này được thảo luận trong Chương 3 (xem Steenkamp, 2001).

Khái niệm văn hóa dân tộc có vẻ nguy hiểm ở nhiều khía cạnh, bởi vì nó tổng hợp một thực tế phức tạp và đa dạng. Nói tóm lại, văn hóa có nhiều cấp độ hoặc tầng lớp, và văn hóa quốc gia ở một mức độ quá chung chung để tránh những cái bẫy sáo rỗng và rập khuôn. Để đạt được một khái niệm tốt hơn, hai câu hỏi sau đây cần được giải quyết:

1. Khái niệm văn hóa dân tộc có mạch lạc và đủ lớn để tạo thành một biến giải thích,
2. Không chỉ theo nghĩa khoa học, mà còn từ quan điểm thực dụng? Văn hóa dân tộc ảnh hưởng đến hành vi như thế nào?

Câu trả lời cho câu hỏi đầu tiên rất rõ ràng: khái niệm văn hóa dân tộc bị thiếu sự gắn kết có hệ thống. Đó là một khái niệm giao nhau, một là kết quả của sự hợp nhất văn hóa (một khái niệm chủ yếu dựa trên nhân học), và khái niệm khác, là quốc gia chính thức hơn. Điều này là do thực tế là, trong thời hiện đại, chế độ tổ chức chính trị thường xuyên nhất của các cá nhân trong một xã hội cụ thể là của quốc gia. Như đã thảo luận trước đó, các nền văn hóa thường không tương ứng với các quốc gia-quốc gia mà với các thực thể ngôn ngữ, dân tộc, tôn giáo hoặc thậm chí là tổ chức. Tính đa dạng của khái niệm này có lẽ giải thích tại sao nó bị đánh giá thấp một cách có hệ thống, đặc biệt là trong lý thuyết thương mại quốc tế.

Những người xây dựng lý thuyết, những người thường tìm cách xây dựng những giải thích lý thuyết có sức thuyết phục chính thức, có xu hướng loại bỏ những biến số mơ hồ như vậy khỏi mô hình của họ ngay cả khi họ đang khám phá. Tuy nhiên, thực tế là một cấu trúc không dễ đo lường được là không có lý do gì để bỏ qua nó. Mặc dù có những hạn chế, khái niệm văn hóa quốc gia vẫn có thể là một chiếc hộp Pandora hấp dẫn. (Ví dụ từ Liên Xô cũ, xem WS1.3).

Câu hỏi thứ hai đáng để xem xét, nhưng hai câu trả lời có thể là liệu văn hóa có ảnh hưởng trực tiếp đến các đặc điểm cá nhân không thể được đánh giá trên cơ sở khoa học. Một mặt, một số người ủng hộ ý kiến cho rằng biến văn hóa ảnh hưởng trực tiếp đến các đặc điểm



tâm lý cá nhân, nghĩa là, văn hóa có một dấu ấn riêng biệt về tính cách. Đặc điểm tính cách tồn tại mà trung bình một cá nhân trong một nền văn hóa đạt điểm cao hơn đáng kể (hoặc thấp hơn) so với các cá nhân thuộc nền văn hóa khác. Điều này phản ứng với ý tưởng về tính cách dân tộc, hay chính xác hơn là khái niệm tính cách phương thức, đã được Inkele phát triển chi tiết hơn Levinson (1969). Cách tiếp cận tính cách phương thức phần lớn nảy sinh từ những câu hỏi về lý do tại sao một số người nhất định bạo lực hơn, hung hăng hơn, độc đoán hơn và tập thể hơn so với những người khác để tuyên chiến với nước ngoài hoặc tổ chức và thực hiện diệt chủng. Những câu hỏi này bắt nguồn từ Chiến tranh thế giới thứ hai, đặc biệt là các thử nghiệm ở Nichberg. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã được thực hiện, cụ thể trong những năm 1950 và 1960, lấy điểm khởi đầu là quá trình hình thành tính cách quốc gia, bao gồm thực hành nuôi dạy trẻ, hệ thống giáo dục, quá trình xã hội hóa trẻ em, v.v. kết quả không chứng minh sự tồn tại của đặc tính quốc gia.

Mặt khác, một số người ủng hộ ý kiến cho rằng tâm lý cá nhân và do đó các đặc điểm tính cách phần lớn không bị ảnh hưởng của văn hóa. Theo nhà nhân chủng học Ralph Linton (1945, trang 14,15), sự hòa nhập của xã hội và văn hóa của cá nhân không đi sâu hơn những phản ứng đã học của anh ta, và mặc dù ở người lớn, phần lớn cái mà chúng ta gọi là tính cách, vẫn còn một phần lớn của cá nhân còn sót lại. 'Câu hỏi liệu con người là phương thức (ràng buộc văn hóa) hay không có văn hóa không chỉ là học thuật. Theo quan điểm của Linton, các cá nhân có thể có những tính cách khá tách biệt với nền tảng văn hóa của họ. Từ góc độ nhân vật quốc gia, người ta mong đợi được gặp những người bình thường phản ánh văn hóa của họ. (Để biết tiểu sử của Linton, hãy xem WS1.3.)

#### **1.4 Văn hóa và năng lực, một số khuynh hướng môi trường**

Một số người được coi là có nhiều công việc hơn và hiệu quả hơn khi sản xuất hàng hóa vật chất. Khí hậu thường được coi là một biến môi trường có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hiệu suất. Hộp 1.1 chứa sự khởi đầu của lý thuyết khí hậu Montesquieu (1748). Mặc dù các giải thích về sinh lý hiếm khi đáng tin cậy, nhưng nó vẫn là điểm khởi đầu cho khuôn mẫu bắc / nam. Câu hỏi là: một số quốc gia / vùng khí hậu có xu hướng làm cứng (hoặc làm mềm) con người, với kết quả là họ trở nên nhiều hơn (hoặc ít hơn) nghiêng về các hoạt động chiến tranh, thương mại hoặc công nghiệp, và nhiều hơn (hoặc ít hơn) hiệu quả trong việc theo đuổi các hoạt động này? (Xem WS1.4 để biết thêm thông tin về Montesquieu).

Khí hậu có thể ảnh hưởng trực tiếp đến văn hóa thông qua sức nóng, điều này ngăn cản nỗ lực và hành động về mặt vật lý hoặc gián tiếp ảnh hưởng đến văn hóa thông qua việc phát triển các kỹ năng để thích nghi với điều kiện khí hậu. Nếu ảnh hưởng hoàn toàn trực tiếp, nó có thể được kiểm soát, vì điều hòa sẽ kiểm soát nhiệt, nhưng điều này sẽ bị giới hạn trong các bối cảnh cụ thể: chiến trường vẫn nằm trong sự thương xót của các yếu tố. Nếu khí hậu có cả ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp, thông qua sự thích nghi di truyền tiến bộ và / hoặc các đặc điểm văn hóa có được thông qua giáo dục và xã hội hóa, thì điều hòa không khí vẫn cần thiết nhưng không đủ. Sự gián tiếp có khả năng kết hợp với ảnh hưởng trực tiếp vì khí hậu có ảnh hưởng lâu dài đến văn hóa, từ đó ảnh hưởng đến các kỹ năng và hành vi. Thật thú vị, khí

hậu đã được tìm thấy có ảnh hưởng gián tiếp đến tính hài hước của một quốc gia. Chẳng hạn, Van de Vliert (2003) nhận thấy rằng các nước ôn đới (ít lạnh hoặc nóng) nhiều hơn có khả năng trả giá cao cho công nhân của họ, liên quan đến quốc gia đang đứng trên nấc thang của cái trên toàn thế giới.

### **Hộp 1.1. Sự khác biệt của đàn ông ở những vùng khí hậu khác nhau**

Một luồng không khí lạnh làm co thắt các chi của các sợi bên ngoài cơ thể; điều này làm tăng tính đàn hồi của chúng, và ủng hộ sự trở lại của máu từ những phần cực đoan đến trái tim. Nó co thắt những sợi; do đó, nó cũng làm tăng lực lượng và tính chất của họ. Vì vậy, mọi người mạnh mẽ hơn ở những người bạn lạnh lùng. Ở đây, hoạt động của tim và phản ứng của các sợi được thực hiện tốt hơn, nhiệt độ của sự hài hước lớn hơn, máu di chuyển tự do hơn về phía tim và ngược lại, trái tim có nhiều sức mạnh hơn. Sự vượt trội về sức mạnh này phải tạo ra các hiệu ứng khác nhau; ví dụ, một sự táo bạo lớn hơn, đó là, can đảm hơn; một cảm giác vượt trội hơn, đó là, thẳng thắn hơn, ít nghi ngờ, chính sách và xảo quyệt hơn. Trong ngắn hạn, điều tạm bợ được sản xuất rất khác nhau. Đặt một người đàn ông vào một nơi ấm áp gần gũi, và, vì những lý do nêu trên, anh ta sẽ cảm thấy một sự mờ nhạt tuyệt vời. Nếu, theo chính sách này, bạn đề xuất một sự thâm nhập táo bạo với anh ta, tôi tin rằng bạn sẽ thấy anh ta rất ít bị xử lý và: điểm yếu hiện tại của anh ta sẽ ném anh ta vào một sự tuyệt vọng; anh ta sẽ sợ mọi thứ, trong tình trạng hoàn toàn bất lực. Cư dân của các quốc gia ấm áp, giống như những ông già, rụt rè; Những người ở xứ lạnh, như những chàng trai trẻ, dũng cảm. Nếu chúng ta suy nghĩ về các cuộc chiến latec, (gần đây hơn trong ký ức của chúng ta, và trong đó chúng ta có thể phân biệt rõ hơn một số hiệu ứng cụ thể, thoát khỏi chúng ta ở một khoảng cách lớn hơn), chúng ta sẽ thấy rằng người miền bắc, được cấy vào miền nam các vùng, đã không thực hiện những chiến công như những người đồng hương của họ, những người chiến đấu trong khí hậu của chính họ, đã thể hiện đầy đủ sức sống và lòng can đảm của họ. Điều này xuất hiện ngay cả trong diện mạo: trong thời tiết lạnh mọi người trông gầy hơn.

### **Nhân vật quốc gia và thực tiễn giáo dục**

Nghiên cứu về tính cách quốc gia nhấn mạnh ảnh hưởng của thực tiễn giáo dục đối với sự phát triển của tính cách người lớn. Margaret Mead, ví dụ, trong mô tả của cô về tính cách người Mỹ, lưu ý rằng Hoa Kỳ được coi là một nền văn hóa ngang hàng vị thành niên. Trong bối cảnh này, giáo dục ủng hộ sự khác biệt, thẩm quyền phi nhân cách nơi trẻ em phải đối mặt với nhu cầu kiểm soát đạo đức nội tâm mạnh mẽ. Ở nhiều nước châu Âu, những người Mỹ vui vẻ, dễ gần, thường được gọi đùa là những đứa trẻ lớn. Một trong những cách hiệu quả nhất để nghiên cứu quá trình hình thành tính cách dân tộc là quan sát các hệ thống giáo dục và thực hành nuôi dạy trẻ, đặc biệt là đến 5 hoặc 6. Một số chìa khóa Các yếu tố của tính cách phát triển trong thời gian này, do các yếu tố như cho ăn và nuôi dưỡng, cai sữa, vệ sinh cá nhân và sử dụng nhà vệ sinh, mức độ và phương thức xã hội hóa thành các phần khác nhau của cộng đồng (với trẻ em khác, với người lớn, ngược lại tình dục), các yêu cầu và cấm

đoán áp dụng đối với trẻ nhỏ, và cuối cùng là các hệ thống khen thưởng / xử phạt giúp định hướng hành vi của chúng.

## Văn hóa và kỹ năng

Dường như nền tảng văn hóa có ảnh hưởng đến các kỹ năng nhận thức. Segall et al. (1990) chứng minh rõ ràng sự tồn tại của sự khác biệt trong nhận thức về ảo ảnh thị giác. Họ dựa trên những phát hiện của họ dựa trên lý thuyết đơn giản sau: nếu những người thuộc nhiều nhóm người khác nhau trong hệ thống suy luận trực quan của họ, thì đó là vì môi trường vật lý mà họ quen nhìn khác nhau giữa các nhóm. Một số người sống trong một môi trường được xây dựng, dựa trên các đường thẳng và góc nhọn (đặc biệt là các tòa nhà hiện đại và các vật thể công nghiệp), trong khi những người khác sống trong một môi trường vật lý tròn và cong hơn. Môi trường hàng ngày định hình mọi người suy luận trực quan.

Đó là, các đối tượng rất giống nhau được nhìn thấy khác nhau. Do đó, tầm nhìn được coi là một cách giải thích, được xây dựng văn hóa của các tín hiệu vông mạc cụ thể.

Sự khác biệt về mức độ năng lực và kỹ năng giữa các nhóm văn hóa là một vấn đề quan trọng khác. Nghiên cứu đầu tiên về khả năng trí tuệ của những người không thuộc châu Âu được thực hiện bởi các nhà nghiên cứu như Levy-Bruhl, người đã phân loại các kiểu suy nghĩ của người nguyên thủy là "tiền logic". Dần dần, một số - thái độ cực đoan, rằng 'người nguyên thủy' không bao giờ có thể hình dung ra bất cứ điều gì theo cách chúng ta làm ('chúng ta' là người hiện đại, có nguồn gốc văn hóa châu Âu), đã nhường chỗ cho một vị trí hợp lý hơn. Franz Boas bắt đầu quan tâm đến ý tưởng về sự thống nhất tâm linh của nhân loại. Đó là, mỗi nhóm người được nghiên cứu trình bày các đặc điểm chung như khả năng ghi nhớ, khái quát hóa, hình thành các khái niệm, suy nghĩ và phản ánh logic trên các khái niệm trừu tượng. Trên thực tế, dường như nhiều sự khác biệt về khả năng trong các hoạt động cụ thể nên được quy cho tính tương đối văn hóa của các kỹ năng và năng lực được phát triển bởi các cá nhân trong nhóm văn hóa cụ thể nơi họ đã được nâng lên.

Điểm số trong các bài kiểm tra chỉ số thông minh (IQ) sẽ luôn duy trì tương đối với loại câu hỏi được hỏi và các tình huống được gợi lên trong phần kiểm tra bằng lời nói (đọc, ghi nhớ và hiểu văn bản). Ngay cả phần đó của bài kiểm tra được định hướng rõ ràng định lượng (nghĩa là toán học, hình học, thống kê, logic), yêu cầu xử lý các dấu hiệu trừu tượng và toán học. Người ta không thể khẳng định rằng bất kỳ thử nghiệm nào cũng bao gồm tất cả các khía cạnh có thể có của trí thông minh con người, hoặc thậm chí là nó cung cấp toàn bộ tính khách quan trong các phương pháp thử nghiệm và thực nghiệm được sử dụng để đánh giá chúng.

Cần phải chấp nhận rằng các định nghĩa về trí thông minh là tùy thuộc vào văn hóa. Điều này không có nghĩa là tất cả mọi người đều thông minh như nhau hoặc các bài kiểm tra IQ không được quan tâm hoặc không có lợi ích thiết thực. Điều đó đơn giản có nghĩa là các kết quả nên được giải thích thận trọng khi các xét nghiệm được thực hiện cho những người không bắt nguồn từ văn hóa nơi các xét nghiệm này được hình thành và / hoặc không quen thuộc với văn hóa đó.

## 1.5 Văn hóa và xã hội

Khái niệm đại diện xã hội sẽ được sử dụng trong suốt cuốn sách này, ngay cả khi không có tài liệu tham khảo rõ ràng về nó. Chẳng hạn, sự chấp nhận (hoặc sản xuất ở một số quốc gia) của quảng cáo so sánh có liên quan đến các đại diện xã hội về sự cần thiết phải thông báo cho người tiêu dùng, cho phép cạnh tranh về giá và thậm chí có nguy cơ chệch công ty này thông qua quảng cáo so sánh chiến dịch (xem Chương 14).

Moscovici (1961) coi đại diện xã hội (SR) là một khái niệm bị lãng quên. Anh ta truy tìm nó trở lại Durkheim, người mà nó là một lớp các hiện tượng tâm linh và xã hội liên quan đến cá nhân với khía cạnh xã hội của đời sống tập thể. Các đại diện xã hội là thu nhỏ của hành vi, bản sao của thực tế và các hình thức kiến thức hoạt động được sử dụng để tiếp cận và thực hiện các quyết định hàng ngày. Ví dụ, mọi người có thể sử dụng kết hợp các đại diện xã hội để đưa ra quyết định chăm sóc sức khỏe của mình.

Moscovici đưa ra một ví dụ sau đây ở phía tây nam của Hoa Kỳ, dân số gốc Tây Ban Nha thường xuyên sử dụng bốn cơ sở kiến thức để phân loại và giải thích các bệnh: kiến thức y học phổ biến, chủ yếu liên quan đến đau và chịu đựng; kiến thức y học truyền miệng trong các bộ lạc Amerindian; kiến thức y học phổ biến (tiếng Anh) hiện đại; và kiến thức khoa học y tế (thành lập và công nhận). Theo mức độ nghiêm trọng của bệnh tật và sự sẵn có tiền để chi trả cho việc chữa bệnh, dân số gốc Tây Ban Nha cho phép họ được hướng dẫn bởi các đại diện tập thể hoặc thông tin khoa học để chọn một trong bốn nguồn này nên được theo đuổi để tìm kiếm một phương thức chữa bệnh. Các đại diện xã hội là những hình ảnh tập thể được hình thành dần dần trong một xã hội cụ thể. Như vậy, họ có thể được khảo sát bởi các cuộc thăm dò dư luận. Robert Farr (1988, trang 383) giải thích rằng các đại diện xã hội về sức khỏe và bệnh tật có thể có ảnh hưởng mạnh mẽ đến các mô hình tiêu dùng. Ví dụ, dân làng ở nhiều nước châu Âu có xu hướng rên rỉ về sự xâm chiếm nông thôn bằng sự phát triển đô thị. Toàn bộ dân số so sánh các hạn chế của cuộc sống thành phố với nhịp sống tự nhiên của quốc gia. Những đại diện xã hội này giúp giải thích sự phát triển của các sản phẩm tự nhiên và hữu cơ, trực tiếp từ trang trại, không có chất phụ gia hoặc chế biến công nghiệp và phổ biến các ý tưởng sinh thái trong xã hội hiện đại. Jodelet (1988, trang 360) cho rằng các đại diện xã hội nằm ở giao điểm của các cấp độ tâm lý / cá nhân và xã hội / tập thể. Chúng đóng vai trò là hình ảnh tham chiếu nhân tạo hoặc khung cho phép chúng tôi diễn giải những gì xảy ra với chúng tôi, có thể thậm chí để đưa ra ý nghĩa cho những điều bất ngờ; các danh mục phục vụ để phân loại hoàn cảnh, hiện tượng, cá nhân mà chúng ta phải giải quyết và các lý thuyết cho phép chúng ta đưa ra quyết định về những vấn đề này.

Việc giải thích thực tế hàng ngày của chúng tôi với loại khung tham chiếu định trước này có thể được coi là một cách miệt thị như chỉ phản ánh các phán đoán của chúng tôi. Tuy nhiên, điều này miêu tả một ý tưởng đơn giản về tính năng động, được xác minh tập thể và xác thực của các đại diện xã hội, được cập nhật liên tục thông qua các tình huống xã hội, hành vi cá nhân và các hoạt động xã hội. Các phương tiện truyền thông, thăm dò dư luận,

tóm tắt tin tức, quyết định của tòa án và hình phạt pháp lý là tất cả các nguồn mà mọi người rút ra ý kiến của họ và kích thích các cuộc tranh luận và quá trình thông tin xã hội, từ đó liên tục cập nhật các đại diện xã hội năng động.

Các đại diện xã hội làm các xã hội khác nhau. Do đó, chúng có một giá trị văn hóa khi chúng ta phải quyết định cái gì, cái gì có thể, cảm giác như thế nào, phải làm gì và làm thế nào để thực hiện nó (văn hóa điều hành). Các đại diện xã hội ít sâu sắc hơn các định hướng văn hóa cơ bản, vì chúng thay đổi trong khoảng thời gian ngắn hơn (10 đến 20 năm so với nhiều thế kỷ). Sự phục hồi xã hội dù sao cũng quan trọng. Họ có thể phản đối các định hướng văn hóa cơ bản vì quy mô thời gian của họ là ngắn hạn và họ phù hợp hơn với nhu cầu cấp thiết cho sự thích nghi tập thể và cá nhân với thực tế. (Để biết thêm thông tin về tang lễ, nghi thức thông qua, kết hôn, v.v., hãy xem WS1.5.)

### Câu hỏi

1. Theo các định nghĩa về văn hóa được đưa ra trong chương này, liệu một nền văn hóa có thể biến mất? Tại sao, hoặc tại sao không? Cho một ví dụ.
2. Một vấn đề phổ biến, trên khắp các nền văn hóa, là thu hút / hấp dẫn đối với các đối tác tiềm năng. Thảo luận về cách, theo thuật ngữ của Kluckhohn và Strodtbeck, có một loạt các giải pháp khả thi và cách chúng được ưa thích khác nhau giữa các xã hội. Phác thảo những hậu quả có thể xảy ra đối với tiếp thị.
3. Thảo luận về trường hợp của các quốc gia đa ngôn ngữ/đa tôn giáo (ví dụ: Ấn Độ, Canada, Thụy Sĩ): làm thế nào người dân ở các quốc gia này có thể chia sẻ một nền văn hóa chung? Trên phân khúc văn hóa nào?
4. Thảo luận về vai trò của giáo dục (ở nhà, ở trường và ở nơi khác) trong việc truyền tải văn hóa.
5. Nhân vật quốc gia là gì?

### Tài liệu tham khảo

- Bitterli, Urs (1989), *Cultures in Conflict*, Polity Press:Oxford.
- Carroll, John B. (1956), *Language, Thought and Reality: Selected writings of Benjamin Lee Whorf*, MIT: Cambridge, MA.
- Child, J. and A. Kieser (1977), 'A contrast in British and West German management practices: Are recipes of success culture bound?', paper presented at the *Conference on Cross-Cultural Studies on Organizational Functioning*,
- Diaz del Castillo, Bernal (1968), *Historia Verdadera de la Nueva España*, Espasa-Calpe: Madrid.
- Eliade, Mircea (1956), *Forgerons et Alchimistes*, Flammarion: Paris. English translation (1962), *the Forge and the Crucible*, University of Chicago Press: Chicago.
- Erikson, Erik (1950), *Childhood and Society*, Norton: New York.
- Farr, Robert M. (1988), 'Les Représentations sociales', in Serge Moscovici (ed.), *Psychologie sociale*, PUF Fondamental: Paris.
- Goodenough, Ward H. (1971), *Culture, Language and Society*, Modular Publications, 7, Addison-Wesley: Reading, MA.
- Hannerz, Ulf (1991), Scenarios for Peripheral Cultures, King, A.D., *Culture, Globalization and the World System*, MacMillan: London, pp. 107–28.

- Hawking, Stephen (1988), *A Brief History of Time*, Guild Publishing: London.
- Hosftede, Geert (1980), *Culture's Consequences: International differences in work-related values*, Sage: Beverly Hills, CA.
- Hosftede, Geert (1991), *Cultures and Organizations: Software of the mind*, McGraw-Hill: London.
- Inkeles, Alex and Daniel J. Levinson (1969), 'National character: the study of modal personality and sociocultural systems', in Gardner Lindzey and Elliot Aronson (eds), *Handbook of Social Psychology*, vol. IV, Addison-Wesley: Reading, MA, pp. 418–506.
- Jodelet, Denise (1988), 'Représentations sociales: phénomènes, concept et théorie', in Serge Moscovici (ed.), *Psychologie sociale*, PUF Fondamental: Paris.
- Keillor, Bruce D. and G. Thomas M. Hult (1999), 'A five-country study of national identity: Implications for international marketing research and practice', *International Marketing Review*, vol. 16, no. 1, pp. 65–82.
- Kluckhohn, Florence R. and Frederick L. Strodtbeck (1961), *Variations in Value Orientations*, Greenwood Press: Westport, CT.
- Kroeber, Alfred L. and Clyde Kluckhohn (1952), *Culture: A critical review of concepts and definitions*, Anthropological Papers, no. 4, Peabody Museum.
- Kumar, Rajesh (2000), 'Confucian pragmatism vs. Brahmanical idealism understanding the divergent roots of Indian and Chinese economic performance', *Journal of Asian Business*, vol. 16, no. 2, pp. 49–69.
- Le Clézio, J.M.G. (1988), *Le Rêve Mexicain ou la Pensée Interrompue*, Gallimard: Paris.
- Lenartowicz, Tomasz and Kendall Roth (1999), 'A framework for culture assessment', *Journal of International Business Studies*, vol. 30, no. 4, pp. 781–98.
- Linton, Ralph (1945), *The Cultural Background of Personality*, Appleton-Century: New York.
- Malinowski, Bronislaw (1944), *A Scientific Theory of Culture and Other Essays*, University of North Carolina Press: Chapel Hill, NC.
- Mead, Margaret (1948), *Male and Female*, William Morrow: New York.
- Montesquieu, Charles de (1748), *The Spirit of Laws*, translated from the French by Thomas Nugent (1792), 6th edn, McKenzie and Moore: Dublin.
- Moscovici, Serge (1961), *La Psychanalyse, son Public et son Image*, Presses Universitaires de France: Paris.
- Schwartz, Shalom H. (1994), 'Beyond individualism/collectivism: new cultural dimensions of value', in Uichol Kim, Harry C. Triandis, Çigdem Kâğıtçibasi, Sang-Chin Choi and Gene Yoon (eds), *Individualism and Collectivism: Theory, method and applications*, Sage: Thousand Oaks, CA, pp. 85–119.
- Schwartz, Shalom H. (1997), 'Values and Culture', in Donald Munro, John F. Schumaker and Stuart C. Carr (eds), *Motivation and Culture*, Routledge: New York.
- Segall, Marshall H., Pierre R. Dasen, John W. Berry and Ype H. Poortinga (1990), *Human Behavior in Global Perspective*, Pergamon: New York.
- Steenkamp, Jan-Benedikt E.M. (2001), 'The role of national culture in international marketing research', *International Marketing Review*, vol. 18, no. 1, pp. 30–44.
- Van de Vliert, Evert (2003), 'Thermoclimate, culture, and poverty as country-level roots of workers' wages', *Journal of International Business Studies*, vol. 34, no. 1, pp. 40–52.
- Weeks, William H., Paul B. Pedersen and Richard W. Brislin (1987), *A Manual of Structured Experiences for Cross-cultural Learning*, Intercultural Press: Yarmouth, ME.

## Tình huống

## A1.1. Người phụ nữ già từ Malaysia

Người phụ nữ yếu đuối, già nua, gần như mù hoàn toàn xuất hiện ở mỗi buổi khám bệnh và ngồi trên sàn đất thường thức hoạt động. Cô ấy bần thiêu và nhếch nhác, và rõ ràng là có rất ít, thậm chí theo tiêu chuẩn kampong (làng địa phương) của Malaysia.

Một ngày nọ, y tá đến thăm người phụ nữ này trong kampong của cô. Cô sống một mình trong căn lều tồi tàn khoảng 10 x 10 feet [3.3 m]. Khi được hỏi làm thế nào cô có được thức ăn của mình, cô nói rằng cô thường đói, vì cô chỉ nhận được thức ăn khi cô làm việc cho người khác - giặt gạo, chăm sóc trẻ em, và những thứ tương tự.

Y tá tìm cách giúp đỡ người phụ nữ. Cuối cùng đã được giải quyết rằng cô ấy sẽ nhận được một khoản trợ cấp nhỏ từ Bộ phúc lợi, đủ để đáp ứng nhu cầu của cô.

Tại mỗi phòng khám hàng tuần, người phụ nữ tiếp tục xuất hiện. Cô đã trở thành một trung tâm của sự chú ý, cười và nói đùa thoải mái, và rõ ràng rất thích uy tín gia tăng của cô. Không có thay đổi đã được ghi nhận trong tình trạng thể chất của cô, tuy nhiên cô tiếp tục mặc chiếc váy đen bần thiêu và trông không được ăn ngon hơn.

Y tá đã yêu cầu một trong những y tá chăm sóc sức khỏe ở nông thôn tìm hiểu xem người phụ nữ có cần giúp đỡ không. Đến một cửa hàng để mua hàng mà cô ấy rất cần.

Khi ngồi xổm gần người phụ nữ, y tá nông thôn ghi nhận một mớ hóa đơn trong túi người phụ nữ. 'Wah, cô nói, "Tất cả đều ở đây. Bạn đã không chi tiêu gì. Tại sao vậy?'

Người phụ nữ cười và sau đó giải thích: Tôi đang tiết kiệm tất cả cho đám tang của mình.

## A1.2. Dụ ngôn

Người lãnh đạo kể câu chuyện ngụ ngôn sau đây cho nhóm, minh họa bằng những tấm bảng vẽ thô nếu muốn:

Rosemary là một cô gái khoảng 21 tuổi. Trong vài tháng, cô đã đính hôn với một chàng trai trẻ - hãy để Lọ gọi anh ta là Geoffrey. Vấn đề cô phải đối mặt là giữa anh và cô đã hứa hôn bên một dòng sông. Không có dòng sông bình thường nào, nhưng một dòng sông sâu, rộng bị nhiễm những con cá sấu đói.

Rosemary suy ngẫm làm thế nào cô có thể qua sông. Cô nghĩ về một người đàn ông mà cô biết là người có thuyền và gọi anh ta là Sinbad. Vì vậy, cô tiếp cận Sinbad, yêu cầu anh ta đưa cô đi qua. Anh trả lời, 'Có, tôi sẽ đưa bạn ngang qua nếu bạn sẽ qua đêm với tôi. Gây sốc với lời đề nghị này, cô ấy quay sang một người quen khác, một Frederick, và kể cho anh ta câu chuyện của cô ấy. Frederick trả lời bằng cách nói, "Vâng, Rosemary, tôi hiểu vấn đề của bạn - nhưng - đó là vấn đề của bạn chứ không phải của tôi". Rosemary quyết định trở về Sinbad, qua đêm với anh ta và vào buổi sáng, anh ta đưa cô qua sông.

Cuộc hội ngộ của cô với Geoffrey thật ấm áp. Nhưng vào buổi tối trước khi họ được kết hôn. Rosemary cảm thấy bắt buộc phải nói với Geoffrey rằng cô đã thành công như thế nào

khi băng qua sông. Geoffrey trả lời bằng cách nói, “Tôi sẽ cưới bạn nếu bạn là người phụ nữ cuối cùng trên trái đất”.

Cuối cùng, ở đoạn kết đí dỏm của cô ấy, Rosemary quay sang nhân vật cuối cùng của chúng ta, Dennis. Dennis lắng nghe câu chuyện của cô ấy và nói, “Chà, Rosemary, tôi không yêu bạn. . . Nhưng tôi sẽ cưới bạn”. vv Và đó là tất cả những gì chúng ta biết về câu chuyện.

*(Nguồn: Weekks et al., 1987, trang 25)*

### **Hướng dẫn thảo luận**

1. Trước bất kỳ cuộc thảo luận nào, những người tham gia nên được yêu cầu viết riêng ra một tờ giấy các nhân vật có hành vi mà họ tán thành nhất, cộng với một hoặc hai câu giải thích về lựa chọn đầu tiên của họ.
2. Người tham gia có thể được chia thành các nhóm nhỏ gồm bốn hoặc năm người, để chia sẻ quan điểm của họ và nâng cao quan hệ vấn đề phát sinh.
3. Cuộc thảo luận nên xoay quanh tính tương đối văn hóa của các giá trị và mối quan hệ của chúng với một nền văn hóa riêng của một người khác.

IJSER



## Chương 2

# Động lực văn hóa 1: Thời gian và không gian

Nhà văn người Thụy Điển Selma Lagerlöf định nghĩa văn hóa là những gì còn lại khi những gì đã được học hoàn toàn bị lãng quên. Vì vậy, mô tả văn hóa có thể dường như là một khái niệm khá mơ hồ hoặc thực tế bị giới hạn. Công dụng chính của nó sẽ là một phương pháp tổng hợp đa dạng: một lời giải thích đóng vai trò là phương sách cuối cùng khi tất cả các khái niệm khác hoặc các lý thuyết chính xác hơn đã được xác thực thành công. Nó cũng sẽ phục vụ như một biến giải thích cho phần dư, khi các giải thích khác diễn giải khác không thành công.

Tuy nhiên, định nghĩa Lagerlöf, có lợi thế trong việc xác định hai yếu tố cơ bản của động lực học (ở cấp độ của cá nhân):

1. Văn hóa được học.
2. Văn hóa bị lãng quên theo nghĩa là chúng ta không còn ý thức về sự tồn tại của nó như hành vi học được.

Tuy nhiên, văn hóa vẫn hiện diện trong suốt các hoạt động cá nhân và tập thể hàng ngày của chúng ta, và do đó hoàn toàn hướng tới sự thích nghi của chúng ta với thực tế (cả như một hạn chế và như một cơ hội). Ở mức độ này, gần như không thể tưởng tượng rằng một nền văn hóa có thể đứng yên hoàn toàn, ngoại trừ trường hợp xã hội nguyên thủy, nằm ở những nơi xa xôi và không có sự can thiệp từ bên ngoài, do đó cung cấp một môi trường tự nhiên và xã hội ổn định. Ở ngoại vi của một tập hợp giả định văn hóa cơ bản cố định, các nguồn văn hóa khác can thiệp và kết quả là các giải pháp mới được sử dụng để giải quyết các vấn đề hiện có hoặc để giải quyết các vấn đề hoàn toàn mới.

Các giả định văn hóa cơ bản được giải thích trong chương này liên quan đến thời gian (phần 2.2) và không gian (phần 2.3). Nhưng đây không phải là tĩnh, vì các nền văn hóa vay mượn lẫn nhau thông qua thời gian và không gian. Mục 2.4 được quy định cho điều này và những thay đổi tương ứng trong xã hội nhập khẩu. Phần cuối cùng (2.5) dành riêng cho sự thù địch về văn hóa. Lãnh thổ là nguyên tắc tổ chức của các nền văn hóa trên khắp không gian và sự thù địch nảy sinh từ quan điểm định kiến của người khác và nỗi sợ phải chia sẻ với các thành viên của các nhóm văn hóa ngoài hành tinh.

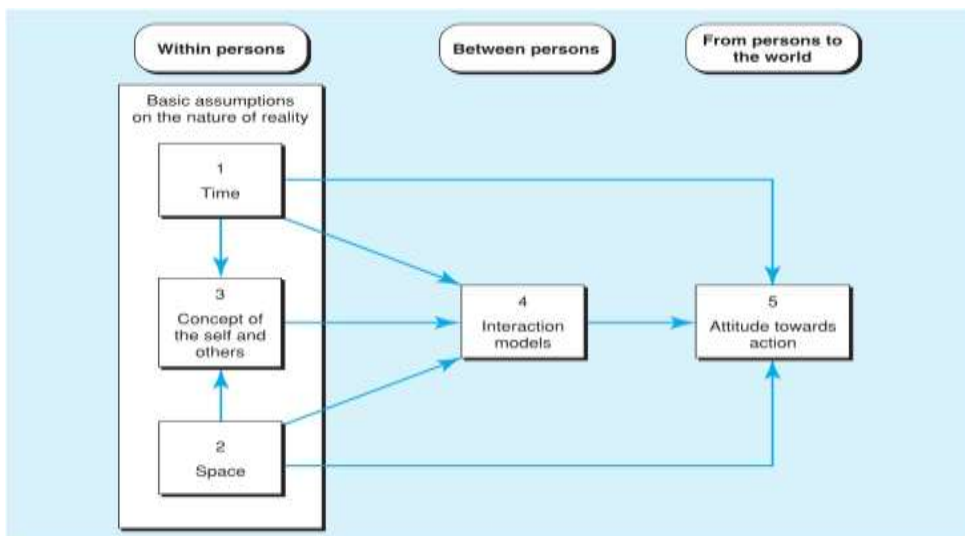
### 2.1 Một mô hình hành động dựa trên các giả định văn hóa

Hình 2.1 trình bày cách các giả định văn hóa cơ bản trong ba lĩnh vực chính (thời gian, không gian và khái niệm về bản thân và các yếu tố khác) ảnh hưởng đến các mô hình tương tác, kết hợp với các giả định cơ bản, hình thành thái độ đối với hành động. Các giả định cơ bản về thời gian, không gian và khái niệm về bản thân và những người khác được giải thích chi tiết hơn trong chương này và phần đầu tiên của phần tiếp theo. Các giả định văn hóa là những tuyên bố về bản chất cơ bản của thực tế. Một số trong số chúng dựa trên định hướng

“giá trị của các nhà nhân chủng học” Florence Kluckhohn và Frederick Strodtbeck (1961) thường được trích dẫn - một dấu hiệu cho thấy sức mạnh phân tích của họ, ít nhất là theo các nhà khoa học xã hội. (Để biết thêm thông tin về nghiên cứu của họ, hãy xem WS2.1.) Giả định văn hóa là những phản ứng cơ bản, được thể hiện theo cách khá phân đôi, đối với các vấn đề cơ bản của con người. Họ cung cấp cho các thành viên của một cộng đồng văn hóa cụ thể một khuôn khổ để đánh giá các giải pháp cho những vấn đề này, kết hợp một khía cạnh nhận thức (mọi người nghĩ rằng nó hoạt động theo cách đó), một chiều kích ảnh hưởng (mọi người thích nó theo cách đó) và một kích thước chỉ thị (mọi người sẽ làm theo cách đó). Kluckhohn và Strodtbeck (1961, trang 11, 12) đã đối chiếu những vấn đề phổ biến này của con người theo sáu loại chính:

1. Đặc điểm của bản chất con người bẩm sinh (định hướng tự nhiên của con người): thiện hay ác, trung lập, hay pha trộn giữa thiện và ác? Là trạng thái tự nhiên của con người có thể thay đổi hoặc bất biến?
2. Mỗi quan hệ của con người với thiên nhiên và siêu nhiên (định hướng tự nhiên): sự khuất phục với thiên nhiên, hòa hợp với thiên nhiên hay làm chủ thiên nhiên?
3. Trọng tâm thời gian của cuộc sống con người là gì (thời gian định hướng): quá khứ, hiện tại hay tương lai?
4. Phương thức hoạt động của con người là gì (hoạt động định hướng): mọi người nên (đang), nên mọi người làm (làm) hoặc họ nên làm để được (đang trở thành)?
5. Phương thức của mỗi quan hệ giữa con người (định hướng quan hệ): tính tuyến tính, tính cộng tác hay tính cá nhân thuần túy là gì?
6. Quan niệm về không gian là gì? Được xem xét chủ yếu là tư nhân, công cộng hoặc kết hợp cả hai?

**Hình 2.1. Một mô hình của động lực văn hóa**



Đương nhiên những phương thức này sẽ được tìm thấy trong mọi xã hội. Mọi người đang và làm, và luôn có con cái và cha mẹ, theo nghĩa là một loại hạt nhân gia đình tồn tại ở khắp mọi nơi. Nhưng các giả định khác nhau dẫn đến các biến thể về loại phản ứng chiếm ưu thế trong một xã hội cụ thể. Chúng tôi đã kết hợp cách tiếp cận của Kluckhohn và Strodtbeck với các cách tiếp cận của các tác giả khác (Hall, 1959, 1966, 1976, 1983; Hofstede, 1980; Triandis, 1983, 1994; Trompenaars, 1993) để mô tả sự khác biệt trong năm bảng: sự khác biệt liên quan đến thời gian trong Bảng 2.1, sự khác biệt liên quan đến không gian trong Bảng 2.2, các khái niệm về bản thân và các bảng khác trong Bảng 3.1, các mô hình tương tác trong Bảng 3.2 và thái độ đối với hành động trong Bảng 3.5. Mỗi bảng trong số năm bảng nêu bật các vấn đề phổ biến giữa các nền văn hóa, mô tả các giải pháp quan trọng nhất và giải thích sự khác biệt vượt trội. Điều này dẫn đến một bản kiểm kê chi tiết về sự khác biệt cơ bản trong các giả định văn hóa và mô hình tương tác, chủ yếu là kết quả của hành vi học được. Chúng tôi đã cố gắng đưa ra một số minh họa cụ thể theo quốc gia, mà không thường xuyên trích dẫn các nền văn hóa điển hình, bởi vì làm như vậy sẽ có nguy cơ rập khuôn. Ngoại trừ các kích thước của Hofstede, được xem là chủ yếu trong lĩnh vực mô hình tương tác, thì rất ít dữ liệu thực nghiệm được đề cập. Đối với những người quan tâm đến số liệu, bảng xếp hạng và điểm số, chúng tôi đã chỉ ra nơi họ có thể tìm thấy thông tin như vậy, đến mức có sẵn và có ý nghĩa. Mục tiêu không phải là phân loại các quốc gia hay nền văn hóa, mà là cung cấp cho độc giả hiểu về sự khác biệt của các nền văn hóa và để họ kết hợp điều này với kiến thức và kinh nghiệm của chính họ để xây dựng quan điểm của riêng họ về cách văn hóa ảnh hưởng đến mối quan hệ của chúng ta với những người khác và cách hành động của chúng tôi.

1. Khi làm điều này, chúng ta không thể bỏ qua tác động sâu sắc của công nghệ đối với văn hóa. Có nguy cơ nhiều giả định cơ bản có thể được gọi là “hiện đại và sự tương phản của chúng sẽ là tự nhiên” truyền thống. Thế giới thực may mắn hơn là tinh vi hơn: chủ nghĩa cá nhân là toàn cầu, hiện đại, nhưng chủ nghĩa tập thể không phải là “truyền thống” hay thậm chí là bảo thủ. Nhiều quốc gia theo chủ nghĩa tập thể, đặc biệt là ở châu Á, đã đạt được thành công rực rỡ trong hai mươi năm qua. "Văn hóa hiện đại" chủ yếu dựa trên các giá trị phương Tây được tổ chức bởi các nhà triết học, nhà khoa học và chính trị gia ở châu Âu, trong thời kỳ cách mạng công nghiệp và thuộc địa, và sau đó là Hoa Kỳ với tư cách là chủ thể chính trị và văn hóa thống trị vào thế kỷ thứ hai mươi. Ý tưởng về một giả định văn hóa là “hiện đại” và do đó hợp pháp hơn là một quan niệm sai lầm và đôi khi đưa đến cực đoan được coi là niềm tin duy nhất có thể. Do đó, các giả định khác có xu hướng bị đàn áp, dẫn đến những tình huống phức tạp khi cuối cùng mọi người bắt chước hành vi không tương ứng với các giả định thực sự thịnh hành trong văn hóa của họ. Như vậy, chúng tôi cố gắng đề cập đến lý do tại sao và làm thế nào một giả định văn hóa, mô hình tương tác hoặc thái độ đối với hành động nhất định thuộc về văn hóa hiện đại. (Để biết thêm thông tin về các giả định văn hóa, xem WS2.1.)
2. Tại thời điểm này, một số độc giả có thể tự hỏi về sự liên quan của văn hóa với các vấn đề quản lý và tiếp thị quốc tế, đại diện cho trọng tâm của cuốn sách này. Họ sẽ tìm thấy một

phản ứng ban đầu trong Bảng 3.5, điểm (c): chúng tôi đến từ các nền văn hóa tập trung vào ý thức hệ nơi các vấn đề thường được giải quyết đầu tiên ở cấp độ rất rộng. Sau đó, các nỗ lực được thực hiện để liên kết văn hóa với các vấn đề liên quan đến hành động. Chúng tôi cố gắng xây dựng các khung trí tuệ thuyết phục, đôi khi phải trả giá bằng dữ liệu. Một số độc giả có thể coi một số báo cáo không được hỗ trợ bởi dữ liệu và bằng chứng. Chúng tôi tuyên bố là trung đối văn hóa. Phản ứng tiếp theo là, một phần của trải nghiệm học tập đa văn hóa nằm trong việc phải đối mặt với một tư duy khác biệt. Chúng tôi tin rằng việc phát triển nhận thức văn hóa là có thể chỉ từ việc đọc một cái gì đó được viết với một tư duy xa lạ về văn hóa. Các giả định về văn hóa không hoàn toàn nằm trong địa hạt của *unbewußtsein* (vô thức, chìm sâu và không thể tiếp cận); thật ra, chúng ở trong vương quốc của *unterbewußtsein*, nằm ở cấp độ tiềm thức, nơi sự giao thoa và tự vấn có thể tiết lộ chúng.

3. Để tạo liên kết đến thị trường quốc tế, chúng tôi sẽ đề cập thường xuyên nhất có thể, đến các lĩnh vực tiếp thị quốc tế mà những khác biệt văn hóa này có tác động. Trong các chương tiếp theo của cuốn sách, chúng cũng được sử dụng như một khung giải thích cho hành vi của người tiêu dùng (Chương 4), nghiên cứu thị trường (Chương 7), quản lý tiếp thị (Chương 8 đến 12), truyền thông quảng cáo (Chương 14), tương tác của người mua và đàm phán thị trường (Chương 15 đến 17). Bốn chương cuối cùng được xây dựng trên Chương 13, dành riêng cho ngôn ngữ, văn hóa và giao tiếp, và giải thích cách ngôn ngữ định hình thế giới quan của chúng ta. Điểm (e) trong Bảng 3.2 (kiểu giao tiếp) được phát triển trong Chương 13.
4. Sử dụng Hình 2.1 như một hướng dẫn, khám phá của chúng tôi bắt đầu với sự biến đổi văn hóa trong khái niệm thời gian.

## 2.2 Thời gian: Biến động đa văn hóa

Nhiều khái niệm tiếp thị dựa trên thời gian: vòng đời sản phẩm, dự báo bán hàng hoặc kế hoạch sản xuất mới được đưa ra nhưng một vài thời gian chuẩn trong tiếp thị và quản lý dường như không thể chối cãi, và bản chất của nó hiếm khi bị nghi ngờ. Nó được coi là tuyến tính, liên tục và kinh tế. Tuy nhiên, thời gian, trong một quan điểm đa văn hóa, có lẽ là lĩnh vực mà sự khác biệt lớn nhất và khó xác định nhất, bởi vì (1) các giả định được đặt rất sâu và (2) chính thức chúng ta áp dụng một mô hình chung về thời gian.

Mối quan hệ của mọi người với sự thay đổi thời gian liên quan đến các giai đoạn lịch sử và mức độ phát triển của con người, công nghệ có sẵn để đo thời gian, sự nhấn mạnh dành cho nhịp điệu tự nhiên và xã hội và quan điểm siêu hình phổ biến. Mỗi tầm nhìn về thời gian (*Zeitanschauung*) tương ứng với một tầm nhìn về thế giới thực, nguồn gốc và định mệnh của nó (*Weltanschauung*). Thời gian xuất hiện chủ yếu thông qua các chức năng xã hội của nó, trong đó nó cho phép mọi người có một khung hoạt động chung và giúp đồng bộ hóa hành vi của con người thông thường. Phương pháp tiếp cận bách khoa về khái niệm thời gian (Attali, 1982) cho thấy mô hình một thời chưa bao giờ loại bỏ trước đó. Mỗi mô hình thời gian mới áp dụng chính nó trên mô hình thời gian trước đó. Kết quả là, nhận thức thời gian cá nhân có thể là kết quả của việc thêm hoặc trộn các mẫu thời gian cơ bản khác nhau. Hầu hết các tài liệu trong nhân học văn hóa coi nhận thức thời gian là đồ tạo tác văn hóa. Như Gurevitch

tuyên bố (1976, trang 229): Thời gian chiếm một vị trí nổi bật trong mô hình của thế giới, đặc trưng cho một nền văn hóa nhất định. (Để biết thêm về các khái niệm về thời gian, xem WS2.2.)

### **Kích thước của định hướng thời gian**

Bảng 2.1 cho thấy các giả định văn hóa liên quan đến thời gian, tương ứng với bốn vấn đề phổ biến:

1. Đến mức độ nào thì thời gian nên được coi là hàng hóa hữu hình (tính kinh tế của thời gian)?
2. Làm thế nào nên kết hợp các nhiệm vụ và thời gian (sử dụng thời gian đơn sắc so với đa âm)?
3. Thời gian tồn tại nên được xem là một dòng liên tục duy nhất hoặc là kết hợp nhiều tập theo chu kỳ (tuyến tính so với chu kỳ của thời gian)?
4. Định hướng thời gian thích hợp là gì: hướng về quá khứ, hiện tại và tương lai? Như bạn sẽ thấy, có một số sự chòng chẹo giữa các giải pháp phổ biến cho bốn câu hỏi này. Tuy nhiên, chúng tôi đã lưu ý tất cả bốn giả định về thời gian cơ bản bởi vì chúng cần được xem xét theo mô hình văn hóa thời gian, được minh họa ở cuối phần này bởi thời Makimono của Nhật Bản.

### **Tính kinh tế của thời gian**

Thời gian có thể được coi là bên ngoài đối với chúng ta, và như vậy được coi là một hàng hóa hữu hình. Khái niệm thời gian kinh tế dựa trên việc tính toán thời gian chính xác, phụ thuộc vào việc xác định niên đại chính xác và thời lượng xác định. Kết quả là mọi người sử dụng thời gian của họ một cách khôn ngoan nhất có thể trong việc lên lịch hoặc thiết lập thời gian biểu và thời hạn. Đo thời gian của đồng hồ đỗ xe theo đơn vị 7,5 phút hoặc hiệu suất thể thao bằng một phần trăm giây là điển hình của thời gian kinh tế được kiểm soát chính xác với các hậu quả tài chính trực tiếp và rõ ràng. Nhiều quốc gia châu Âu cũng như Hoa Kỳ và Úc đại diện cho văn hóa "thời gian là tiền bạc", trong đó thời gian là một lợi ích kinh tế.

Vì thời gian là một nguồn tài nguyên khan hiếm, hoặc ít nhất là được cảm nhận như vậy, mọi người nên cố gắng đạt được sự phân bổ tối ưu giữa các cách sử dụng cạnh tranh. Các tiêu chuẩn có xu hướng rất nghiêm ngặt về lịch trình thời gian, các cuộc hẹn và cài đặt chính xác ngày và thời lượng. (Đối với các nghiên cứu về thời gian trong tâm lý học đa văn hóa, xem WS2.2.)

Không cần phải nói, thái độ đối với tiền và giá trị tiền của thời gian không thể tách rời với tiếp thị (Jacoby et al., 1976; Spears et al., 2001). Giả định thời gian sinh thái mạnh mẽ có ảnh hưởng sâu rộng đến hành vi của người tiêu dùng, bởi vì các sản phẩm có thể tiết kiệm thời gian, như các thiết bị gia dụng, hoặc các dịch vụ có thể dựa trên các giá trị thời gian như vay ngân hàng hoặc chính sách bảo hiểm nhân thọ. Tính kinh tế của thời gian cũng có tác động đến tương tác của người mua, trong quá trình chờ đợi cũng như đàm phán.

## Sử dụng thời gian monochronic VS polychronic

Hall (1983) đã mô tả hai hành vi cực đoan của lập kế hoạch nhiệm vụ mà ông gọi là đơn sắc (thời gian M) và đa đồng bộ (thời gian P). Các cá nhân làm việc dưới thời gian M tại một thời điểm và có xu hướng tuân thủ lịch trình định sẵn. Khi gặp phải một vấn đề nan giải (ví dụ như một cuộc thảo luận với ai đó kéo dài hơn dự định), những người ở thời gian M sẽ lịch sự dừng. Các phát triển gần đây minh họa rằng thời gian M và P đại diện cho các giả định đơn giản về hành vi liên quan đến thời gian. Các nghiên cứu gần đây về thời gian và các cuộc đàm phán kinh doanh quốc tế thách thức quan điểm của Hall, rằng người Mỹ là những người M-time điển hình và người Nhật Bản hoặc người Pháp điển hình (ví dụ: Kaufman et al., 1991; Bluedorn et al., 1999 ; Kaufman và Lindquist, 1999).

Một cuộc thảo luận khai sáng về kích thước của thời gian P và thời gian M được đưa ra bởi Palmer và Schoorman cuộc trò chuyện, để tuân thủ lịch trình của họ. Trong các xã hội thời gian M, không chỉ bắt đầu một cuộc họp mà cả kết thúc của nó cũng thường được lên kế hoạch. P-time, mặt khác, nhấn mạnh sự tham gia của những người làm nhiều việc cùng một lúc, dễ dàng sửa đổi lịch trình được thiết lập sẵn và thời gian trải nghiệm hiếm khi bị lãng phí. Thời gian P có vẻ khá bận rộn đối với người M-time: “Không có thứ tự được công nhận là ai sẽ được phục vụ tiếp theo, không có xếp hàng đợi hoặc phát số cho biết ai đã chờ đợi lâu nhất (Hall, 1983, p. 47). Những người có thời gian P cam kết với mọi người hơn là lên lịch trình. Khi phải đối mặt với một cuộc xung đột như đã mô tả ở trên, họ thích tiếp tục nói chuyện hoặc làm việc sau những giờ định sẵn làm gián đoạn lịch trình của họ.

Phương pháp PERT (đánh giá chương trình và đánh giá công nghệ) là một ví dụ từ văn hóa chương trình nghị sự điển hình, trong đó M-time là giả định trung tâm. PERT rõ ràng nhằm mục đích giảm một vũ trụ của các nhiệm vụ đa kinh niên (chúng thực sự diễn ra đồng thời, là một phần của vấn đề) thành một giải pháp đơn sắc (con đường quan trọng). Phương pháp quản lý, xuất xứ ở Mỹ và châu Âu, thiên về đơn sắc thuần túy cơ quan. Họ rõ ràng đẩy sang một bên thái độ đa âm, có xu hướng thực hiện kế hoạch và lịch trình khá bận rộn. Khi nói đến sự chậm trễ và đúng giờ, các hệ thống đơn sắc chính xác ưu tiên cho các cuộc họp và cam kết về lịch trình (Usunier, 1991, 2003).

Để minh họa các nguồn căng thẳng giữa những người đã nội tâm hóa các hệ thống thời gian khác nhau, Hall (1983, trang 53, 54) lấy ví dụ về một người phụ nữ đơn sắc có một thợ làm tóc đa tình. Người phụ nữ, có một cuộc hẹn thường xuyên vào một thời điểm cụ thể mỗi tuần, cảm thấy thất vọng và tức giận khi cô ấy cứ chờ đợi. Đồng thời, thợ làm tóc cũng cảm thấy bực bội. Anh chắc chắn cảm thấy bị ép buộc.

Siết chặt mọi người ở 199, đặc biệt là bạn bè và người quen của anh ấy. Lịch trình được dành riêng cho những người anh ấy không biết cá nhân và giữ cho lịch trình này không quan trọng với anh ấy. M- hoặc P-time rất quan trọng đối với các cuộc đàm phán kinh doanh, các tương tác của người mua nói chung hoặc giao dịch với một đại lý nước ngoài (ví dụ: lên lịch cho một chiến dịch quảng cáo).

Palmer và Schoorman (1999) đề xuất rằng ba chiều này tương tác với nhau để tạo ra tám loại thời gian riêng lẻ. Họ đã khảo sát 258 giám đốc điều hành cấp trung và cấp cao, chủ yếu là người Mỹ (78%), từ 25 quốc gia. Họ tìm thấy phần lớn là Loại A (44 phần trăm): đa hình,

thời gian khẩn cấp và bối cảnh thấp. Tỷ lệ cao nhất tiếp theo là đơn sắc cổ điển M1 (32 phần trăm): đơn sắc, thời gian khẩn cấp và bối cảnh thấp. Vì vậy, điều quan trọng là phải xem xét sự tương tác giữa thời gian sử dụng và sở thích.

**Bảng 2.1 Sự khác biệt về văn hóa theo thời gian**

Vấn đề cơ bản/định hướng văn hóa	Sự tương phản giữa các nền văn hóa
Thời gian là tiền? a) Tính kinh tế của thời gian	Thời gian được coi là một nguồn tài nguyên khan hiếm hoặc ngược lại là dồi dào và vô thời hạn
Cách sắp xếp công việc (b) Đơn sắc và đa âm	Chỉ có một nhiệm vụ được thực hiện tại bất kỳ thời điểm nào (đặt trước), tuân theo lịch trình (chương trình nghị sự xã hội), so với xử lý đồng thời các nhiệm vụ và/hoặc truyền thông khác nhau (đa đồng bộ) để thuận tiện và hiệu quả nhất.
Là thời gian một dòng liên tục? (C) của thời gian (c) độ tuyến tính (L) Thời gian được xem là phân tách tuyến tính, cắt theo lát (L), so với chu kỳ.	Thời gian được xem là phân tách tuyến tính, cắt theo lát (L), so với chu kỳ nhấn mạnh vào các chu kỳ hàng ngày, hàng năm và theo mùa (C).
Chúng ta nên nhấn mạnh quá khứ, hiện tại và tương lai như thế nào (d) Định hướng tạm thời về quá khứ (i) về quá khứ	Những người có định hướng quá khứ cao cho rằng quá khứ rất quan trọng, rằng các nguồn lực phải được dành cho việc giảng dạy lịch sử và xây dựng bảo tàng, đề cập đến truyền thống bằng miệng và bằng văn bản và các tác phẩm trong quá khứ. Giả định cơ bản của họ là rễ của chúng được cấy vào quá khứ và không có cây nào có thể tồn tại mà không có rễ. Điều ngược lại là đúng cho định hướng quá khứ thấp.
(ii) hướng tới hiện tại	Những người có định hướng hiện tại cao cho rằng về cơ bản họ sống “ở đây và bây giờ”. Mặc dù không phải lúc nào cũng thú vị, hiện tại phải được chấp nhận cho những gì nó là: thực tế duy nhất chúng ta đang sống.
(iii) hướng tới tương lai	Mọi người dễ dàng và chính xác dự tính và lập kế hoạch cho tương lai của họ. Họ định hướng dự án, chuẩn bị lâu dài, đánh giá

	cao những thành tựu của khoa học, v.v. Đối với họ tương lai chắc chắn là “lớn hơn và tốt hơn”. Điều ngược lại là đúng cho định hướng tương lai thấp.
--	--

### **Độ dài tuyến tính (L) so với chu kỳ (C) của thời gian**

Một quan điểm kinh tế mạnh mẽ về thời gian, khi nó được kết hợp với chủ nghĩa đơn sắc, nhấn mạnh tính tuyến tính của thời gian. Thời gian được xem như là một đường thẳng với một điểm ở trung tâm (hiện tại). Mỗi phần của dòng có thể được cắt thành lát, được cho là có một giá trị nhất định. Niềm tin tôn giáo cơ bản đóng một vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ một quan điểm tuyến tính như vậy về thời gian. Kitô giáo có một cách giải thích một lần về sự tồn tại của thế giới. Chỉ trong ngày phán xét cuối cùng, các Kitô hữu mới biết họ có được ban sự sống đời đời hay không. Tuy nhiên, các tôn giáo châu Á, bao gồm Ấn Độ giáo và Phật giáo, cho rằng cái chết của cơ thể, linh hồn được tái sinh trong một cơ thể khác. Niềm tin vào sự tái sinh thường xuyên, cho đến khi một linh hồn thuần khiết được phép thoát khỏi vòng luân hồi và đi đến niết bàn, thay đổi hoàn toàn bản chất của thời gian trong một cuộc sống cụ thể.

Đây không phải là tất cả thời gian tôi đã nhận được, mà nó chỉ đơn giản là một trong số “lần” của tôi qua nhiều kiếp. Đối với hầu hết người châu Á, tính tuần hoàn là trung tâm trong mô hình thời gian của họ. Niết bàn là sự giải thoát cuối cùng từ vòng luân hồi. Nó đạt được bằng sự tuyệt chủng của tất cả các ham muốn và sự tồn tại của cá nhân, đạt đến đỉnh cao tuyệt đối (trong Phật giáo), hoặc hấp thụ vào Brahman (trong Ấn Độ giáo). Đương nhiên, sự kiên nhẫn đứng về phía những người tin vào sự tái sinh theo chu kỳ của linh hồn. Đối với các Kitô hữu, điều cần thiết hơn là phải đạt được, bởi vì linh hồn của họ chỉ được ban cho một cuộc sống trần tục. Nhưng, như Tân Ước đã nói rõ, những người làm đúng, ngay cả trong giây phút cuối cùng, sẽ được coi là thuận lợi. (Để biết ví dụ về sử dụng thời gian ở Indonesia và Hoa Kỳ, xem WS2.2.)

Một yếu tố khác ủng hộ quan điểm theo chu kỳ của thời gian là mức độ nhấn mạnh vào nhịp điệu tự nhiên của năm và mùa, mặt trời và mặt trăng. Nó phần lớn tương phản với cái gọi là “hiện đại” với xã hội truyền thống, theo như “hiện đại có nghĩa là kỹ thuật”, làm chủ thiên nhiên và, ở một mức độ nhất định, mất các điểm tham chiếu liên quan đến tự nhiên. Người Nhật được biết đến vì đã duy trì một định hướng mạnh mẽ đối với tự nhiên, ngay cả trong một xã hội phát triển cao. Nghệ thuật hoa Ikebana của họ và sự nhấn mạnh vào việc duy trì sự tiếp xúc với thiên nhiên, ngay cả trong môi trường đô thị cao, là minh chứng cho sự gắn bó của họ với nhịp điệu tự nhiên. Ngay cả trong một quốc gia, mối quan hệ với thiên nhiên ảnh hưởng đến mô hình thời gian được áp dụng bởi thành thị so với người dân nông thôn.

Các yếu tố của chu kỳ chủ yếu dựa trên các giả định siêu vật lý hoặc dựa trên các quan



sát thiên văn, nhưng chúng cũng bao gồm một số phân chia tùy ý, mang tính xã hội nhiều hơn tự nhiên.

Ví dụ về thời lượng trong tuần là một ví dụ điển hình về nguồn gốc xã hội của các chu kỳ thời gian. Sorokin và Merton (1937) đưa ra các minh họa sau đây về sự biến động của tuần theo số ngày..

Hệ thống phân chia hàng tuần của chúng tôi thành các khoảng thời gian bằng nhau về mặt định lượng là một kiểu hoàn hảo của thời gian xác định theo quy ước. Tuần lễ Khasi hầu như bao gồm tám ngày vì các chợ thường được tổ chức vào mỗi ngày thứ tám. Một sự phản ánh của thực tế rằng tuần Khasi có nguồn gốc xã hội, chứ không phải là "tự nhiên", được tìm thấy trong tên của các ngày trong tuần không phải là các hành tinh (sự phát triển muộn và tùy tiện) mà là những nơi thị trường chính được tổ chức. Theo cách tương tự, tuần lễ La Mã được đánh dấu bởi *nundinae*, được tái diễn mỗi ngày thứ tám và sau đó các nhà nông học đã vào thành phố để bán sản phẩm của họ. *Muysca* ở Bogota đã có một tuần ba ngày; nhiều bộ lạc Đông Phi một tuần bốn ngày; ở Trung Mỹ, quần đảo phía đông Ấn Độ, Assyria cũ (và bây giờ là ở Liên Xô Nga), đã được tìm thấy một tuần năm ngày. . . và người Inca đã có một tuần mười ngày. Đặc điểm bất biến của hầu như tất cả các tuần có độ dài khác nhau này là chúng luôn được tìm thấy ban đầu có liên quan đến thị trường.

Do đó, các yếu tố của chu kỳ thời gian có ba nguồn gốc chính: (1) các giả định tôn giáo về việc phục hồi linh hồn; (2) nhịp điệu tự nhiên của năm, mùa và ngày; và (3) sự phân chia xã hội của các khoảng thời gian, tùy tiện hơn, ít tự nhiên hơn và được đưa ra, so với chúng ta giả định. Thời gian là tự nhiên cả tuyến tính và chu kỳ. Chúng tôi không tranh luận rằng một tầm nhìn về thời gian là "tốt hơn so với cái khác". Nói chung, các nền văn hóa có các mẫu thời gian xác định kết hợp cả hai chế độ xem như được hiển thị sau trong phần này bằng ví dụ về thời gian Makimono của Nhật Bản và trong cách đọc A2.4, trình bày khái niệm về thời gian của Bantu.

### **Định hướng tạm thời: Quá khứ, hiện tại, tương lai**

Nhận thức về thời gian cũng có xu hướng liên quan đến định hướng thời gian là mũi tên của thời gian. Như tuyên bố của Kluckhohn và Strodtbeck (1961, trang 13 Lờ 15):

Các giải thích văn hóa có thể có của sự tập trung tạm thời của cuộc sống con người dễ dàng phá vỡ phạm vi ba điểm của quá khứ, hiện tại và tương lai. . . Người Mỹ gốc Tây Ban Nha, người được mô tả là có quan điểm rằng con người là nạn nhân của các lực lượng tự nhiên, cũng là một người đặt thời điểm hiện tại thay đổi ở vị trí đầu tiên. . . Nhiều nước châu Âu hiện... đại có khuynh hướng mạnh mẽ để định hướng quá khứ. . . Người Mỹ, mạnh mẽ hơn hầu hết mọi người trên thế giới, nhấn mạnh vào tương lai - một tương lai được dự đoán là lớn hơn và tốt hơn.

Định hướng quá khứ có nghĩa là mọi người nhấn mạnh vai trò của quá khứ trong việc giải thích chúng ta đang ở đâu. Người châu Âu là điển hình của giả định này, cũng như một số Người châu Á. Họ sẽ có xu hướng khôi phục các tòa nhà cũ, đầu tư vào bảo tàng, dạy lịch sử ở trường, v.v. Điều đó không có nghĩa là định hướng tạm thời về quá khứ chỉ dựa trên các giả định văn hóa. Nó cũng phụ thuộc vào đặc điểm tâm lý cá nhân (Usunier và Valette-

Florence, 1994). Hơn nữa, trong các xã hội trải qua một quá trình thay đổi kinh tế nhanh chóng, định hướng trong quá khứ thường tạm thời bị bỏ qua.

Định hướng hiện tại là giả định hợp lý nhất, về mặt chất lượng cuộc sống ít nhất. Điều đó có nghĩa là mọi người ủng hộ “ở đây và bây giờ”, vì tin rằng quá khứ đã qua và tương lai là không chắc chắn, về mặt lý thuyết và khó tưởng tượng. Tôn giáo có thể đóng một vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy mọi người hướng tới một định hướng hiện tại, nếu nó nhấn mạnh rằng chỉ có Chúa quyết định tương lai. Xét về định hướng thời gian, nhân vật Hồi giáo Ả Rập đã được mô tả là theo định hướng chết người và định hướng ngắn hạn (Ferraro, 1990). Như tuyên bố của Harris và Moran (1987, trang 474): Ai kiểm soát thời gian? Một niềm tin của phương Tây là người ta kiểm soát thời gian của chính mình. Người Ả Rập tin rằng thời gian của họ bị kiểm soát, ở một mức độ nhất định, bởi một lực lượng bên ngoài - cụ thể là Allah - do đó, người Ả Rập trở nên rất mệt mỏi trong quan điểm của họ về thời gian. . . Hầu hết người Ả Rập không phải là người chơi đồng hồ, họ cũng không phải là người lập kế hoạch cho thời gian.

Ngược lại, định hướng trong tương lai có liên quan một cách tự nhiên đến quan điểm rằng con người có thể làm chủ thiên nhiên và tương lai có thể được dự đoán theo cách nào đó hoặc ít nhất là bị ảnh hưởng đáng kể. Trong các xã hội nơi định hướng tương lai mạnh mẽ, nó được hỗ trợ bởi hệ thống giáo dục và bằng trí tưởng tượng về tương lai, được hỗ trợ bởi các báo cáo về các đột phá khoa học và phát triển công nghệ. Các khía cạnh của định hướng thời gian trong quá khứ, hiện tại và tương lai được tìm thấy là quan trọng trong Khảo sát giá trị Trung Quốc (CVS), được phát triển bởi Michael Bond ở Hồng Kông để đo lường các giá trị được đề xuất bởi các học giả Trung Quốc (Kết nối văn hóa Trung Quốc, 1987). Mục đích là để giới thiệu một khuôn khổ hướng phương Đông có chú ý vào các khảo sát giá trị đã được phát triển trong lịch sử bởi các học giả phương Tây. Nhạc cụ mới này đã được thử nghiệm với các sinh viên ở 22 quốc gia. Nó đã phát hiện ra một khía cạnh mà họ gọi là Năng động làm việc của Khổng giáo, tương ứng với một định hướng tương lai trên một mặt và mặt khác là định hướng sau và hiện tại. Các nước Đông Á đạt điểm cao nhất, tiếp theo là các nước phương Tây và cuối cùng là các nước đang phát triển.

Hofstede (2001) khi xem xét CVS đã đề cập đến điều này như **Định hướng dài hạn (LTO) và Định hướng ngắn hạn (STO):**

Định hướng dài hạn là viết tắt của việc bồi dưỡng các đức tính hướng đến các phần thưởng trong tương lai, đặc biệt là sự kiên trì và tiết kiệm. Cực đối nghịch của nó, Định hướng ngắn hạn, tượng trưng cho việc bồi dưỡng các đức tính liên quan đến quá khứ và hiện tại, đặc biệt, tôn trọng việc giữ gìn truyền thống của “đôi mắt” và thực hiện các nghĩa vụ xã hội.

Sau đây tóm tắt một số ý nghĩa chính về sự khác biệt LTO được trích dẫn trong Hofstede (2001). Trong các nền văn hóa LTO, sự hài lòng chậm trễ được chấp nhận và các đức tính lâu dài như thanh đạm, kiên trì, tiết kiệm, đầu tư được nhấn mạnh. Các sự kiện quan trọng nhất trong cuộc sống sẽ xảy ra trong tương lai và sự kiên trì là một đặc điểm tính cách quan trọng. Ngược lại, trong các nền văn hóa của STO, sự hài lòng ngay lập tức được mong

đội và các đức tính ngắn hạn như tiêu dùng xã hội và chi tiêu được nhấn mạnh. Những sự kiện quan trọng nhất trong cuộc sống xảy ra trong quá khứ hoặc hiện tại. Một số nghiên cứu đã tìm thấy mối tương quan thú vị với các kích thước này. Theo Hofstede (2001, trang 351) Điểm số LTO có mối tương quan chặt chẽ với tăng trưởng kinh tế quốc gia: “Định hướng dài hạn được xác định là một lời giải thích chính cho sự tăng trưởng bùng nổ của các nền kinh tế Đông Á trong phần sau của thế kỷ 20”.

## **Mô hình văn hóa kết hợp của thời gian: Thời gian Makimono của Nhật bản**

Thời gian kinh tế thường đi với thời gian tuyến tính, thời gian đơn và định hướng tương lai. Đó là thời hiện đại của chúng tôi, gần R.J. Khái niệm của Graham (1981, trang 335) về nhận thức “Người Mỹ gốc Âu (Anglo) cho phép thời gian có quá khứ, hiện tại và tương lai, và được cắt thành các đơn vị riêng biệt và sau đó được phân bổ cho các nhiệm vụ cụ thể”. Quan điểm này cho rằng thời gian có thể được tiết kiệm, chi tiêu, lãng phí hoặc thậm chí mua, giống như tiền. Ngay cả trong số các nền văn hóa chia sẻ mô hình thời gian này, có thể có sự khác biệt đáng kể. Lane và Kaufman (1992, p. 15) đối chiếu các mô hình phổ biến ở Châu Âu với những người ở Hoa Kỳ:

Các cửa hàng đóng cửa vào các buổi chiều thứ bảy và chủ nhật và các ngày trong tuần ngắn vô cùng hạn chế theo tiêu chuẩn của Hoa Kỳ. Phong tục này giới hạn số giờ đồng hồ thực tế có sẵn để mua sắm, giám việc làm cuối tuần, v.v. Kết quả là một hệ thống khuyến khích giải trí và / hoặc thời gian xã hội vào buổi tối và cuối tuần, đặc biệt là vào những ngày chủ nhật. Ở châu Âu, người ta thường thấy những người đi dạo giải trí, đạp xe, tham quan công viên hoặc ngồi trong quán cà phê. Chúng không hoàn toàn xa lạ với Hoa Kỳ, nhưng dường như tồn tại ở châu Âu với quy mô lớn hơn nhiều. Việc sử dụng thời gian trong chuyến thăm yên tĩnh dường như lớn hơn nhiều.

Graham đã cố gắng thể hiện tổng hợp các chiều kích nhận thức thời gian, không chỉ là một tập hợp các chiều kích nhận thức khác nhau, mà còn là hệ thống thời gian hoàn chỉnh. Anh ta đối lập với Thời gian Anglo, mà anh ta mô tả là thời gian tách rời tuyến tính, với 'thời gian truyền thống-tròn của hầu hết các nước Mỹ Latinh. Sự hiểu biết này phát sinh từ các nền văn hóa truyền thống nơi mà hành động và cuộc sống hàng ngày không được điều chỉnh bởi đồng hồ, mà là do các chu kỳ tự nhiên của mặt trăng, mặt trời và biển. Graham đề xuất một mô hình thứ ba, “thủ tục - truyền thống”, trong đó lượng thời gian dành cho một hoạt động là không liên quan, vì các hoạt động được điều khiển theo thủ tục thay vì theo thời gian. Hệ thống này là điển hình của người Ấn Độ Mỹ, và ở một mức độ lớn, nó cũng tiêu biểu cho thời gian của người thổ dân (đọc A2.4). Thời gian theo phong cách truyền thống của Graham, hầu như không phải là một thời gian theo nghĩa phương Tây.

Nhưng nó không đơn giản như nó có thể xuất hiện: một số người có thể chia sẻ các nền văn hóa khác nhau và chuyển từ mô hình này sang mô hình khác, tùy thuộc vào những người khác có liên quan và tình huống cụ thể, khai thác vào các nền văn hóa hoạt động khác nhau (Goodenough, 1971). Như Hall tuyên bố (1983, trang 58): “Người Nhật rất đa tính khi nhìn

và làm việc hướng nội, hướng về chính họ. Khi tiếp xúc với thế giới bên ngoài. . . họ chuyển sang chế độ đơn sắc. . . Người Pháp là đơn sắc về trí tuệ, nhưng đa ngôn ngữ trong hành vi”.

Một cái nhìn ngây thơ về định hướng thời gian của Nhật Bản sẽ khiến người ta cho rằng người Nhật chỉ đơn giản là định hướng tương lai. Trên thực tế, một nhà quan sát rất am hiểu về doanh nghiệp Nhật Bản, Robert Ballon, lập luận (trong Hayashi, 1988) rằng người Nhật không định hướng tương lai cũng không phải là quá khứ. Đối với ông, người Nhật được định hướng hiện tại và tập trung vào “đây” và “bây giờ”. Hayashi giải thích nỗ lực khó khăn trong việc tìm kiếm các thuật ngữ tương đương văn hóa bằng cách khẳng định rằng: Nhiều loại hành vi của người Nhật là cực đoan (trang 2), công thức là *chúng không dựa trên thời gian*. Hayashi giải thích thêm về những gì anh gọi là thời gian *Makimono*. Trong mô hình thời gian của họ, người Nhật có xu hướng đặt ra tương lai như một sự mở rộng tự nhiên của hiện tại. Người Nhật về cơ bản là những người làm việc với quan điểm chu kỳ về thời gian, dựa trên nền tảng Phật giáo của họ. Họ tin rằng linh hồn của những người chết truyền sang những con người mới được sinh ra, trong một chu kỳ vĩnh cửu. Như Hayashi tuyên bố (1988, trang 10): “Trong thời gian văn hóa Nhật Bản, quá khứ chảy liên tục về hiện tại và cả hiện tại gắn liền với tương lai. Về mặt triết học, chúng ta có thể nói quá khứ và tương lai tồn tại đồng thời trong hiện tại”.

Do đó, mô hình thời gian phân tách tuyến tính, được tìm thấy trong các nền văn hóa phương Tây, không chiếm ưu thế ở Nhật Bản. Khái niệm về tính liên tục là trung tâm trong thời gian của Nhật Bản, giống như khái niệm về sự gián đoạn là trung tâm trong các mô hình thời gian của phương Tây. Một định nghĩa của Nhật Bản sẽ nói hiện tại là một khoảng thời gian liên kết khu vực của quá khứ với thế giới của tương lai (Hayashi, 1988, trang 18). Khái niệm về tính liên tục cũng như mũi tên của tương lai nhắm đến hiện tại là trung tâm trong mô hình thời gian *Makimono* (Hình 2.2).

Do đó, mô hình thời gian phân tách tuyến tính, được tìm thấy trong các nền văn hóa phương Tây, không chiếm ưu thế ở Nhật Bản. Khái niệm về tính liên tục là trung tâm trong thời gian của Nhật Bản, giống như khái niệm về sự gián đoạn là trung tâm trong các mô hình thời gian của phương Tây. Một định nghĩa của Nhật Bản sẽ nói hiện tại là một khoảng thời gian liên kết khu vực của quá khứ với thế giới của tương lai (Hayashi, 1988, trang 18). Khái niệm về tính liên tục cũng như mũi tên của tương lai nhắm đến hiện tại là trung tâm trong mô hình thời gian *Makimono* (Hình 2.2).

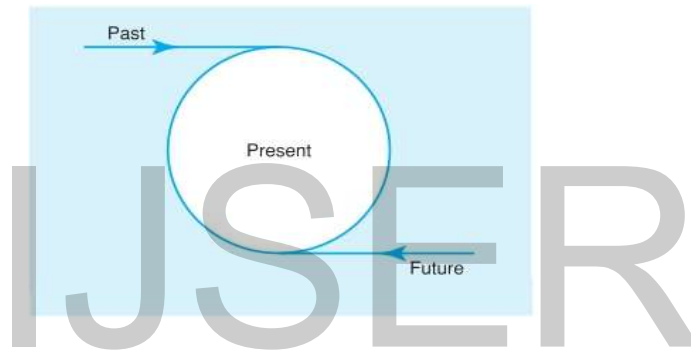
### 2.3 Không gian

Các từ khóa cho các giả định văn hóa liên quan đến không gian là “trong” và “ngoài”, “thành viên” và “không phải thành viên”, “thuộc” hay “không thuộc”. Ở đây không gian có nghĩa chung nhất của nó: mở rộng ba chiều trong đó tất cả các đối tượng vật chất được đặt trong đó. Chúng ta hãy giả định rằng nó chủ yếu được chiếm bởi mọi người, chính xác hơn là các nhóm người và tài sản của họ. Không gian có thể là vật lý, nhóm người theo thị trấn, hạt hoặc quốc gia. Không gian cũng có thể trừu tượng, nhóm người theo các đặc điểm chung bao gồm giáo dục, tôn giáo và các hiệp hội nghề nghiệp.

Không gian là cơ sở cho nguyên tắc tổ chức lãnh thổ, mà chúng ta đã đề cập trong chương trước. Người dân có bản chất lãnh thổ. Họ phải xác định ai có quyền sở hữu và kiểm soát không gian nhất định. Bảng 2.2 tương phản các giả định văn hóa liên quan đến không gian, tương ứng với bốn vấn đề phổ biến và định hướng văn hóa:

1. Bạn là người trong cuộc hay ngoài cuộc (*người được sắp xếp so với cá nhân hóa*).
2. Quyền và nghĩa vụ đối với tập đoàn là gì với tư cách thành viên (*định hướng nhóm*).
3. Liệu người ngoài có thể đạt được trạng thái nội bộ, hoặc một phần hạn chế của nó (*lãnh thổ cụ thể so với trừu tượng*).
4. Điều kiện thành viên nhóm là gì đối với những người sẵn sàng tham gia vào không gian này (*nhóm so với văn hóa cá nhân*).

**Hình 2.2 Mẫu thời gian Makimono của Nhật Bản**



### **Cá nhân hóa VS phi cá nhân hóa**

Trong khi việc định hướng dẫn đến cá nhân hóa, thì việc định hướng thực hiện cũng sẽ dẫn đến cá nhân hóa. Mặc dù chúng tôi thảo luận về từng điều dưới đây, các từ nên được diễn giải một cách thận trọng, vì chúng sẽ được thảo luận chi tiết hơn trong Chương 13 đến 17 (dành riêng cho ngôn ngữ và giao tiếp, quảng cáo bán hàng cá nhân và đàm phán kinh doanh quốc tế).

Cá nhân hóa có nghĩa là các giả định về những gì một người có thể làm (và những gì có thể được thực hiện với người này) về cơ bản phụ thuộc vào người đó là ai. Do đó, điều quan trọng hàng đầu là có được thông tin về người này là ai. Vì không phải tất cả là *prima facie* có thể nhìn thấy, điều đó có nghĩa là sẽ cần phải dành thời gian để khám phá người đó là ai. Điều này thể hiện rõ trong các hoạt động với định hướng.

Trong đó việc nhấn mạnh định hướng là được đặt vào, dựa trên các đặc điểm chung: cụ thể, (1) Một tập hợp những người chia sẻ mối quan hệ gia đình, một tầng lớp xã hội có nền tảng dân tộc nhất định, tôn giáo hoặc quốc tịch. (2) Tuổi tác (người trẻ tuổi so với người già), giới tính (nam so với nữ), kết hôn (kết hôn so với người chưa lập gia đình). Điều cụ thể trong định hướng mạnh mẽ là giả định cơ bản rằng những gì mọi người, tự nhiên, hợp pháp và mạnh mẽ, ảnh hưởng đến vai trò, quyền lực và năng lực họ có trong xã hội. Trong chương

tiếp theo, chúng ta sẽ thấy rằng có một mối liên kết mạnh mẽ giữa định hướng và khái niệm về bản thân và những người khác, điều hòa sự định hướng và giúp chuyển nó thành các mô hình tương tác. Một chuỗi nhân quả điển hình trong phong cách hiện hữu là: cô ấy là phụ nữ, do đó cô ấy thuộc nhóm người phụ trách vai trò khiến trách và nuôi dưỡng, do đó cô ấy không thể làm việc.

Một sự nhấn mạnh mạnh mẽ được thể hiện trong những gì mọi người gọi mình và những người khác. Trong nhiều xã hội truyền thống, ngôn ngữ chỉ định con người theo một thuật ngữ có nghĩa là "con người là con người". Ví dụ như Bantu, có nghĩa là con người. Điều này, ít nhiều, cho rằng những người khác không phải là con người thực sự. Không cần đi quá xa, tiếng Nhật đưa ra một ví dụ điển hình về sự phân chia chặt chẽ giữa "chúng tôi, và họ". Người Nhật gọi mình là Nihon-jin và người nước ngoài Gai-jin (những người từ bên ngoài). Tương tự, người Pakistan ở Anh tự gọi mình là Apney (người của chúng ta) và người Anh da trắng là Gorey (Chapman và Jammal, 1997).

Ngược lại, phi cá nhân hóa có nghĩa là không quan trọng để biết một người là ai, để quyết định những gì người này có thể làm (và những gì có thể được thực hiện với anh ta hoặc cô ta). Do đó, không cần thiết phải dành nhiều thời gian để khám phá người đó là ai (đặc biệt nếu thời gian là động lực kinh tế mạnh mẽ). Cá nhân hóa có nghĩa là chúng thuộc về một số đặc điểm không gian nhất định (giai cấp, dân tộc, nhóm tuổi, v.v.) được coi là không quan trọng so với các đặc điểm hoàn toàn không liên quan đến cá nhân. Điều này là hiển nhiên trong các nền văn hóa với một định hướng làm việc.

Một định hướng *thực hiện* giả định rằng những gì mọi người không tự nhiên, cũng không hợp pháp, ảnh hưởng đến vai trò, quyền lực và năng lực cá nhân có trong xã hội. Vì vậy, điều quan trọng là những gì mọi người có thể đạt được, dựa trên tài năng và khả năng của họ. Trong phiên bản thuần túy nhất của định hướng thực hiện, tính cách sẽ được coi là không quan trọng trong những gì cá nhân có thể đạt được. Nhiệm vụ được xem là tiêu chuẩn và mọi người có thể hoán đổi cho nhau. Việc làm được tách ra từ cảm xúc và việc làm thuộc về một thể giới của riêng nó, hoàn toàn tách biệt với bản thể.

## **Định hướng trong nhóm**

Ai là thành viên của nhóm?

Theo giải thích của Triandis (1983, p. 144):

*Trong mọi nền văn hóa, một số người được định nghĩa là đáng tin cậy, xứng đáng hợp tác hoặc thậm chí tự hy sinh cho (tập đoàn) và những người khác được coi là người ngoài cuộc (outgroup). Cơ sở của sự phân biệt như vậy khác nhau. Trong hầu hết các nền văn hóa, bộ lạc và gia đình là rất quan trọng; trong một số nền văn hóa khác, quốc gia, tôn giáo, truyền thống hoặc hệ tư tưởng chính trị có thể quan trọng; hoặc trong các trường hợp khác, nhóm nghề nghiệp có thể là quan trọng. Do đó, nội dung của các nhóm khác nhau từ văn hóa đến văn hóa. Ngoài ra, một người có thể thuộc về một hoặc nhiều nhóm.*

Có một mối quan hệ tự nhiên giữa định hướng và sự nhấn mạnh thuộc về nhóm, liên quan đến luật tự nhiên và quyền của người dân để chiếm một lãnh thổ nhất định. Các tập đoàn lớn nhất có thể là các quốc gia. Đối với nhiều quốc gia cũ, tính hợp pháp chủ yếu dựa

trên việc có tổ tiên ở nơi này trong một thời gian dài. Quốc tịch, được hợp pháp dựa trên (luật dòng máu), chỉ có thể được cấp nếu ít nhất một trong số cha mẹ của họ có quốc tịch đó. Mặt khác, một số quốc gia (ví dụ như Hoa Kỳ, Úc và Pháp) có quốc tịch dựa trên (luật đất đai), nghĩa là được sinh ra tại nơi này đủ để một người có được quyền công dân. Lợi ích liên quan đến quốc tịch có liên quan đến không gian mạnh mẽ: quyền sống, làm việc và hưởng quyền công dân trên một lãnh thổ xác định. Sự đối lập nghiêm ngặt này mô tả hai cách khác nhau để xác định nội dung của nhóm (trong trường hợp này là một nhóm quốc gia): một mặt, mọi người nhấn mạnh đến dòng máu và họ hàng. Nhưng định hướng nhóm đi xa hơn. Nó được cấu trúc xung quanh lòng trung thành dựa trên họ hàng và liên quan đến các mô hình của lòng trung thành và nghĩa vụ. Gia đình là đơn vị cơ bản nhất và nhỏ nhất. Định hướng tập đoàn mạnh thường đi kèm với một lời hùng biện dựa trên mối quan hệ gia đình, với một người cha thống trị (hướng ngoại), một người mẹ bảo vệ (hướng nội) và anh chị em, thay vào đó được coi là đối thủ trong tập đoàn (vì họ đang cạnh tranh cho tình yêu, tình cảm và sự thích của cha mẹ) và các đồng minh trong nhóm ngoài kia (vì họ có chung bản sắc cơ bản; họ có cùng họ hàng).

Không gian gia đình là của ngôi nhà và xung quanh mặt đất: nó là riêng tư nhưng không đóng cửa cho người ngoài, những người có thể vào trong những điều kiện xác định. Định hướng nhóm ngoài, trái ngược với định hướng của nhóm, dựa trên giả định rằng có một sự thống nhất cơ bản của nhân loại vượt ra ngoài biên giới của không gian tập đoàn, bao gồm gia đình, quốc gia và văn hóa. Nếu hai định hướng gần như trái ngược nhau, thì đó không phải là một sự đối lập hoàn toàn. Trong một số nền văn hóa nhất định, chúng cùng tồn tại, như trong các nền văn hóa châu Âu Bắc Âu, kết hợp ý thức mạnh mẽ về bản sắc dân tộc (tập đoàn) với một trọng tâm phổ biến thể hiện trong sự hòa hợp mạnh mẽ của họ đối với hòa bình, phát triển của các quốc gia nghèo nhất và các tổ chức quốc tế (ngoài nhóm).

### **Thành viên liên quan gì về quyền và nghĩa vụ?**

Các trái phiếu ingroup liên quan đến mối quan hệ của lòng trung thành. Sự trung thành này không vượt ra ngoài biên giới của không gian tập đoàn. Sự trung thành về cơ bản là thể hiện lòng trung thành, tôn trọng các giá trị của tập đoàn và duy trì ý thức về danh dự của nhóm. Lòng trung thành về cơ bản là không có đi có lại: mọi người không mong đợi các thành viên khác trong nhóm của mình, lòng trung thành của họ là trung thành. Lòng trung thành không dựa trên thời gian, ngoại trừ cảm giác vĩnh cửu: người ta có thể chờ đợi 50 năm để được thưởng cho lòng trung thành hoặc người ta có thể không bao giờ được khen thưởng; nó không quan trọng.

Lòng trung thành có thể dựa trên mối quan hệ họ hàng hoặc sự bảo trợ, thường là một hình thức quan hệ họ hàng mở rộng dựa trên việc nhận con nuôi mang tính biểu tượng, nghĩa là lấy một đứa con khác của gia đình làm một con của một người khác. Đức tính được thể hiện trong lòng trung thành là duy trì lòng trung thành, ngay cả khi đối mặt với xung đột với các thành viên khác trong tập đoàn hoặc khi trải qua sự đối xử không công bằng từ các thành viên quyền lực nhất. Định hướng nhóm mạnh mẽ làm tăng lòng trung thành của người trong

cuộc, nhưng đồng thời làm giảm cảm giác về nghĩa vụ đối với người ngoài. Đạo đức là không gian liên quan. Chẳng hạn, nó có thể được coi là hoàn toàn có đạo đức để nói dối hoặc đánh cắp từ những người không có lòng trung thành. Mafia là một minh họa tốt về một xã hội định hướng tập đoàn. Đạo đức dựa trên một tập hợp các giá trị ủng hộ lòng trung thành nghiêm ngặt, tội phạm quốc bị trừng phạt bằng án tử hình; cha đỡ đầu đã ra lệnh cho nó đi dự lễ chôn cất vì anh ta vẫn yêu thương kẻ phản bội. Định hướng nhóm một phần giải thích tính tương đối của hành vi. Một số nhóm quốc gia có tiếng về hành vi tuân thủ tại nhà (nơi các quy tắc được thực thi nghiêm ngặt) và cho hành vi lỏng lẻo hơn khi ở nước ngoài.

*Khi họ đi ra bên ngoài, họ không cảm thấy cần phải tuân thủ các quy tắc áp dụng ở nhà. Họ cũng xem xét rằng, khi ra khỏi không gian của nhóm, nơi trái phiếu và lòng trung thành mạnh mẽ, họ không cần phải tôn trọng các quy tắc khác (ngay cả những quy tắc tương tự như nhóm của họ) vì người ngoài không xứng đáng với sự trung thành hoặc thậm chí quan tâm và tôn trọng.*

Quyền và nghĩa vụ có thể được xác định theo tư cách thành viên của các nhóm dân tộc cụ thể, như ở Châu Phi, nơi chỉ có một số nhóm nhất định được phép làm thương nhân. Không tin tưởng và coi thường các hoạt động bán lẻ giải thích lý do tại sao thương nhân thường là người nước ngoài (người Lebanon ở Tây Phi, người Ấn Độ ở Zaire), các nhóm dân tộc địa phương cụ thể (Dioulas ở Bờ Biển Ngà) hoặc phụ nữ ('mama Benz Muff ở Bêlarut).

Định hướng ingroup hoặc outgroup có ảnh hưởng sâu sắc đến hệ thống đạo đức trong một xã hội cụ thể.

Các quy tắc cá nhân được các thẩm phán áp dụng cho những người không phân biệt nhóm mà họ thuộc về là điển hình của định hướng nhóm thấp. Một trường hợp điển hình trong đó những định hướng như vậy là rất quan trọng khi một thành viên trong gia đình phạm tội, gia đình biết về nó, nhưng không có bằng chứng; gia đình làm gì: tố cáo một trong những thành viên của mình hoặc giữ im lặng?

Định hướng outgroup với giá trị quy tắc phổ quát, áp dụng cho tất cả mọi người. Đạo đức nhân quyền là một đặc điểm điển hình của định hướng outgroup. Tính khách quan và có đi có lại được ưu tiên hơn sự trung thành; hoặc, nói cách khác, lòng trung thành không phải với nhóm, không phải với mọi người, mà là các quy tắc và giá trị không chính đáng chi phối toàn xã hội, mà phần lớn là tại sao các thuật ngữ trên là "cá nhân hóa" (định hướng con người) so với "depersonalization" (định hướng quy tắc). Tuy nhiên, những người có định hướng nhóm ngoài, chính xác là vì họ có cách tiếp cận cá nhân hóa hơn, nhạy cảm hơn với các vấn đề của con người khác, cách xa không gian của họ. Xu hướng hành xử của họ theo cách phổ quát hơn, không có nghĩa là họ ít người hơn.

### **Cạm bẫy của định hướng ingroup và outgroup quá mức**

Bởi vì các vị trí cực đoan trong các giả định liên quan đến không gian có những hạn chế, luôn có sự kết hợp của cả hai, ở các mức độ khác nhau. Một mặt, những điểm yếu của định hướng nhóm là: (1) bộ lạc - chỉ những người thuộc nhóm dựa trên họ hàng mới được coi là đáng để tương tác và chăm sóc; (2) chủ nghĩa địa phương - chỉ những người thuộc một đơn vị địa lý nhỏ mới được coi là những người thú vị; và (3) tình - chỉ các giá trị và hành vi được



sử dụng trong cộng đồng mới được coi là phù hợp. Mặt khác, những cam bẫy của định hướng nhóm quá mức là: (1) chủ nghĩa phổ quát phi thực tế - việc hủy bỏ hoàn toàn biên giới sẽ tạo ra phúc lợi toàn cầu: một giả định rất đáng nghi ngờ, và (2) chủ nghĩa dân tộc của làng toàn cầu - nếu chúng ta “thấy” những gì xảy ra ở mọi nơi trên Trái đất bất cứ lúc nào thì một ý thức toàn cầu sẽ xuất hiện; Thật không may, mặc dù hình ảnh là toàn cầu, nhưng một cách giải thích chung về chúng thì không.

### **Lãnh thổ cụ thể so với trừu tượng**

Nếu mọi người rất trọng lãnh thổ, điều quan trọng là phải biết cách tiếp cận với họ, ngay cả khi là đối tác bên ngoài, chẳng hạn như đối tác kinh doanh trong một liên doanh (lưu ý rằng lòng trung thành và đạo đức chủ yếu là giá trị áp dụng cho các thành viên chỉ có trong nhóm).

Tư cách thành viên nhóm có thể đạt được trên cơ sở lãnh thổ cụ thể hoặc trừu tượng. Nếu chúng ta kết hợp giữa trong nhóm / ngoài nhóm và phân chia / thực hiện, một sự tương phản đơn giản xuất hiện như sau:

1. Khi định hướng nhóm mạnh mẽ, thành viên chủ yếu đạt được trên cơ sở lãnh thổ cụ thể.
2. Khi outgroup và định hướng thực hiện mạnh mẽ, các thành viên được dựa trên lãnh thổ trừu tượng.

Nếu tư cách thành viên dựa trên lãnh thổ cụ thể, một số đặc điểm cần thiết là bẩm sinh hoặc không thể được mua lại bởi những người trưởng thành, đơn giản vì các tiêu chí có liên quan đến sự ra đời, xã hội hóa và giáo dục trong nhóm. Trong trường hợp không thể có được tư cách thành viên, người ta phải cư xử như một người ngoài cuộc thân thiện và thực tế, người có thể nhắm ba mục tiêu trong thời gian dài:

Một người ngoài cuộc được chấp nhận, người được coi là khác biệt nhưng hữu ích cho các mục đích thực tế. Trạng thái này cho phép các mối quan hệ thoải mái và, trong hầu hết các trường hợp, là một vai trò có thể để phát triển kinh doanh. Nhưng cần lưu ý hai khía cạnh: (a) những người như vậy không nên bắt chước trạng thái nội bộ hoặc cố gắng có được nó bằng cách tham gia quá tích cực vào cộng đồng – “người ngoài chủ động” sẽ được nhắc nhở, ở một giai đoạn nào đó, về tình trạng hạn chế của họ như một người đầy đủ; và (b) họ không nên chơi với những người trong cuộc để có được sức mạnh và ảnh hưởng: nói chung, họ không nên cố gắng lợi dụng xung đột trong tập đoàn; mâu thuẫn trong nhóm được coi là kinh doanh nội bộ, không được thể hiện một cách công khai và không bao giờ được giải quyết với lợi ích bên ngoài.

3. Một người ngoài cuộc được công nhận: trạng thái này gần với tư cách thành viên hơn, nhưng vẫn còn rất xa. Nói chung, một người ngoài cuộc được công nhận, sẽ sống trong văn hóa trong một thời gian dài, sẽ nói ngôn ngữ trôi chảy và sẽ thiết lập các mạng lưới quan hệ mạnh mẽ. Tại một hội nghị vài năm trước, Robert J. Ballon, một tu sĩ dòng Tên người Bỉ sống ở Nhật Bản hơn 30 năm và am hiểu về kinh doanh Nhật Bản (đã đề cập ở trên liên quan đến mô hình thời gian của Nhật Bản), giải thích cách anh ta luôn được coi là người nước ngoài thuần túy, mặc dù kiến thức sâu sắc của ông về xã hội Nhật Bản và sự tham gia rất sâu

sắc của ông với đất nước. Người ngoài được công nhận, thường phục vụ mục đích của các đại sứ, dịch giả văn hóa hoặc hòa giải viên từ thế giới bên ngoài của các nhóm nước ngoài đến tập đoàn. Họ được công nhận là những người hữu ích và thân thiện bởi những người trong cuộc, tuy nhiên họ sẽ mất đi sự hữu ích nếu họ trở thành người trong cuộc.

4. Người trong cuộc mới được chấp nhận, ông đã tiến thêm một bước, vượt qua biên giới nhóm văn hóa. Họ thường có thể làm như vậy bởi vì họ vượt qua đủ sớm để được coi là những người vẫn có thể giáo dục, thích hợp cho sự chuyển đổi sâu sắc của họ, như trong trường hợp người nước ngoài đến khi còn trẻ, hoàn thành giáo dục và kết hôn tại địa phương. Tuy nhiên, những người như vậy sẽ vẫn còn phần nào ở rìa, gần biên giới bên ngoài của cộng đồng văn hóa, thường được coi là đại sứ hoặc hòa giải viên đầy đủ từ nhóm đến nhóm ngoài.

Tư cách thành viên dựa trên cơ sở thực hiện và trù tượng tương ứng chủ yếu với văn hóa hiện đại. Định hướng nhóm ngoài được đánh giá cao và định hướng nhóm thường, quá nhanh, tương đương với hẹp hòi, chủ nghĩa tình, thù địch đối với người đi trước và tương tự. Những gì mọi người đã làm cho đến nay được chứng minh bằng sơ yếu lý lịch (CV) của họ. Hướng dẫn phỏng vấn cho các chương trình hành động khẳng định được coi là phân biệt đối xử như những câu hỏi của người nộp đơn liên quan đến tuổi tác, quyền công dân, tình trạng hôn nhân, nơi sinh, giáo dục không liên quan đến công việc, ngôn ngữ, v.v. - thông tin ở hầu hết các quốc gia ngoài Hoa Kỳ, được coi là hợp pháp để xác định người nộp đơn là ai. Ở Pháp, CV bao gồm thông tin này và được cung cấp bởi một bức ảnh và một lá thư viết tay, đôi khi được sử dụng để đánh giá nhân vật của con người bằng phương pháp đồ họa.

Lãnh thổ trù tượng chủ yếu dựa trên thành tích chuyên môn, được chứng minh bằng văn bằng, bằng cấp của các cơ quan chuyên môn, là cựu sinh viên của một trường đại học liên minh, v.v. Mẫu mực của lãnh thổ trù tượng được đại diện bởi các chàng trai vàng. Đối với họ giao dịch nội gián là một sự gian lận, cho thấy việc sử dụng các lợi thế của nhóm tự nhiên của họ bị coi là xấu xa. Không gian của chàng trai vàng là sự kết hợp của các trường MBA hàng đầu, phòng giao dịch thị trường và câu lạc bộ của những người liên tục kết nối trên toàn thế giới. Chúng ta chỉ có thể hiểu được sự khác biệt sâu sắc giữa cậu bé vàng và người nông dân người Bengal.

Sinh viên tốt nghiệp trường kinh doanh (Grandes écoles ở Pháp), hoặc những người có chức danh bác sĩ ở Đức thuộc về những nhóm hiện đại này dựa trên việc làm và năng lực chứ không phải là tuổi, giới tính và thành viên nhóm. Người ta cho rằng quyền truy cập vào thành viên được tổ chức trên cơ sở khách quan và không phân biệt đối xử và đó là lợi ích tốt nhất của toàn xã hội bởi vì những người giỏi nhất, họ đang làm công việc “phê duyệt”. Tuy nhiên, ngay cả trong một khuôn khổ thực hiện, năng lực liên quan không bao giờ biến mất theo hướng có năng lực chuyên môn thuần túy, đơn giản vì quản lý các mối quan hệ là một mặt tối nhưng vẫn là một phần quan trọng của năng lực thực hiện.

Nghịch lý thay, khi tính trù tượng rất mạnh, nó chủ yếu tạo lại hành vi của nhóm nguyên thủy, nhưng dựa trên các tiêu chí khác nhau. Thế giới của giới hàn lâm, chẳng hạn,

rất khác biệt về giới tính, quốc tịch, tôn giáo hay tuổi tác, nhưng nó rất âm ỉ khi nói đến bằng tiền sĩ và các tạp chí nơi mọi người xuất bản.

Các giả định thành viên nhóm rất quan trọng đối với các cuộc đàm phán tiếp thị, khi phải đối mặt với môi trường quốc tế như một công ty nước ngoài, để thực hiện các mối quan hệ công chúng, để tuyển dụng và thúc đẩy nhân viên bán hàng, đặc biệt là ở Châu Phi và Trung Đông, và trong mọi tình huống liên quan đến kinh doanh đạo đức Sự ủng hộ của một bên đối với một bên khác, trên nền tảng của mối quan hệ cá nhân, trong các vấn đề chính trị hoặc kinh tế, được xem một cách mờ nhạt - thực sự nó thường được gọi là tham nhũng - bởi những người định hướng ngoài nhóm, trong khi đó vẫn là thông lệ tiêu chuẩn cho những người định hướng theo nhóm.

**Bảng 2.2 Sự khác biệt văn hóa liên quan đến không gian**

Vấn đề cơ bản / Định hướng văn hóa	Sự tương phản giữa các nền văn hóa
(a) Cá nhân hóa VS phi cá nhân hóa	Sự cần thiết phải làm quen cá nhân với người khác nếu muốn giao tiếp và tương tác với họ một cách hiệu quả so với khả năng giao tiếp dễ dàng với những người chưa biết.
Ai là thành viên của nhóm và nhóm liên quan là gì? (b) định hướng trong nhóm	Thuộc nhóm (hoặc nhóm tham khảo: gia đình, bộ lạc, thị tộc, câu lạc bộ, xã hội nghề nghiệp, quốc gia, v.v.) có thể là điều kiện cần thiết để được coi là một đối tác đáng tin cậy.
Làm thế nào để đạt được thành viên? (c) Lãnh thổ cụ thể so với trừu tượng	Các điều kiện thành viên nhóm là gì? Đối với một cá nhân thuộc nhóm ngoài, các điều kiện tiên quyết để đồng hóa (nếu có) là gì?
Làm thế nào để đối phó với không gian vật lý? Các nền văn hóa nhóm có liên hệ vật lý chặt chẽ so với văn hóa cá nhân có mong muốn riêng tư	Có xu hướng sống gần nhau, và không bị ảnh hưởng bởi sự thân mật. Ngược lại xu hướng cần không gian riêng tư xung quanh một cá nhân và phần nộ xâm nhập vào không gian này.

### Văn hóa nhóm VS văn hóa cá nhân

Lãnh thổ cũng đề cập đến sự chiếm hữu, kiểm soát và quyền lực đối với một khu vực của không gian vật lý. Các cá nhân cần tham khảo các quy tắc dựa trên văn hóa liên quan đến không gian bởi vì họ phải bảo vệ không gian của họ chống lại sự xâm phạm hoặc lạm dụng

của người khác. Chapman và Jamal (1997, trang 141) minh họa tác động của các ràng buộc bị giải thích sai trong cuộc thảo luận của họ về người nhập cư Pakistan ở Bradford, Vương quốc Anh:

những người nhập cư tìm thấy không thể cưỡng lại được khu vườn của Warren. Những người nhập cư cảm nhận được biên giới giữa không gian nội địa tư nhân và không gian công cộng là chính bức tường nhà. Khu vườn được coi là “bên ngoài” không gian nội địa; hàng rào vườn, tường hoặc hàng rào, được chăm sóc và bảo vệ cẩn thận bởi cộng đồng chủ nhà, là không liên quan; đó là một ranh giới phân loại, theo những nghĩa quan trọng, vô hình. Do đó, những người nhập cư đã coi “khu vườn” là nơi để đặt những thứ không mong muốn trong nhà; bao gồm rác thải sinh hoạt (thức ăn còn lại, rác thải gia đình nói chung), đồ đạc không mong muốn, nệm cũ, v.v.

“Ngôn ngữ của không gian”, được xác định theo văn hóa và cung cấp các quy tắc liên quan đến khoảng cách xã hội, chẳng hạn như người ta nên đứng cách người khác bao xa để tôn trọng khu vực không gian riêng tư của họ? Một cách tiếp cận hoàn hảo về quan hệ với không gian đã được đề xuất bởi Edward T. Hall (1966) trong *The Hidden Dimension*. Trong cuốn sách này, ông đã phát triển khái niệm “proxemics”, - thuật ngữ ông đặt ra cho các quan sát và lý thuyết liên quan đến việc con người sử dụng không gian như một công trình văn hóa chuyên biệt. Theo Hall, trong các nền văn hóa phương Tây, có ba vùng không gian chính: vùng thân mật (0 đến 18 inch; 0-45 cm), vùng cá nhân (18 inch đến 3 feet; 0.45 - 1 m) và vùng xã hội (3 đến 6 feet; 1-2 m). Đụng chạm có thể xảy ra đối với người phương tây trong khu vực thân mật và cá nhân, nhưng sự tham gia và giao tiếp cảm giác ít dữ dội hơn trong khu vực xã hội. (Để biết thêm thông tin về proxemics và văn hóa Hoa Kỳ, hãy xem WS2.3.)

Trong thực tế, những gì khác nhau giữa các nền văn hóa về các giá trị không gian vật lý là như sau:

1. Kích thước của ba khu là gì? Mức độ nào làm chúng bị chùng chéo.
2. Ai được phép vào các khu vực không gian vật lý này?
3. Điều gì được coi là trao đổi cảm giác đầy đủ trong khoảng cách giữa các cá nhân xác định?

Câu hỏi cuối cùng là quan trọng trong các điều khoản tiếp thị. Nó liên quan đến các giác quan (thị giác, âm thanh, xúc giác và khứu giác), nhiều như nhận thức cảm tính có liên quan trực tiếp đến khoảng cách giữa các cá nhân. Người Mỹ, ví dụ, nổi tiếng vì sự khử mùi cá nhân trong không gian công cộng và điều này đã tạo ra một thị trường lớn cho khử mùi phòng, chất chống mồ hôi, nước súc miệng và chất khử mùi. Mặc dù việc khử mùi là toàn cầu, hiện đại, cũng đã phát triển mạnh mẽ bên ngoài Hoa Kỳ, nhưng không rõ liệu nó có còn tồn tại như vậy trong tương lai hay không, với việc mọi người phấn đấu để thể hiện bản thân tự nhiên hơn. Chương 9, liên quan đến chính sách sản phẩm, đưa ra các ví dụ về cách cảm nhận về không gian vật lý của chúng ta với các mã cảm giác theo cách có ý nghĩa văn hóa cho phép người tiêu dùng gán ý nghĩa cho các đặc tính của sản phẩm.

Câu hỏi cuối cùng là quan trọng trong các điều khoản tiếp thị. Nó liên quan đến các giác quan (thị giác, âm thanh, xúc giác và khứu giác), nhiều như nhận thức cảm tính có liên quan trực tiếp đến khoảng cách giữa các cá nhân. Người Mỹ, ví dụ, nổi tiếng vì sự khử mùi cá nhân trong không gian công cộng và điều này đã tạo ra một thị trường lớn cho khử mùi

phòng, chất chống mồ hôi, nước súc miệng và chất khử mùi. Mặc dù việc khử mùi là toàn cầu, hiện đại, cũng đã phát triển mạnh mẽ bên ngoài Hoa Kỳ, nhưng không rõ liệu nó có còn tồn tại như vậy trong tương lai hay không, với việc mọi người phấn đấu để thể hiện bản thân tự nhiên hơn. Chương 9, liên quan đến chính sách sản phẩm, đưa ra các ví dụ về cách cảm nhận về không gian vật lý của chúng ta với các mã cảm giác theo cách có ý nghĩa văn hóa cho phép người tiêu dùng gán ý nghĩa cho các đặc tính của sản phẩm.

Danh sách các giả định văn hóa liên quan đến không gian cơ bản trong Bảng 2.2 không đầy đủ. Một số khía cạnh khác cần được đề cập. Sự sẵn có của không gian vật lý có thể sống và mật độ dân số rất khác nhau giữa các quốc gia, tác động sâu sắc đến văn hóa vật chất. Mật độ dân số cao ở Nhật Bản và ở nhiều nước châu Á đã khiến cho việc tạo ra mọi thứ “nhỏ hơn” để có thể phù hợp hơn. Giả định là “nhỏ hơn là tốt hơn”. Đây là một lý do quan trọng tại sao người Nhật có tài năng như vậy đối với các vật thể nhỏ. Như được hiển thị trong Chương 12, giới hạn không gian của Nhật Bản ít nhất giải thích một phần hệ thống phân phối đang thịnh hành ở quốc gia đó.

Ngược lại sự sẵn có của không gian và các tài nguyên khác ở Bắc Mỹ là một lý do cho sự rộng lớn của các vật thể, có thể là ô tô, dịch vụ nhà hàng hoặc biển quảng cáo. Giả định phổ biến rằng “lớn hơn là tốt hơn” có lẽ là một lời giải thích nền tảng quan trọng cho sự thất bại của các nhà sản xuất ô tô Mỹ để thích ứng với kích thước xe nhỏ hơn sau cuộc khủng hoảng dầu mỏ vào giữa những năm 1970.

Sự tương phản trong không gian vật lý cũng cần được xem xét cẩn thận trong các quốc gia không đồng nhất về thể chất. Một ví dụ điển hình là Nepal, nơi có cả dãy núi Hy Mã Lạp Sơn và đồng bằng cận nhiệt đới ở tỉnh Tharuwan gần Ấn Độ. Các nền văn hóa thích ứng với thực tế hiện có của họ. Người dân miền núi Nepal trung bày các giá trị và hành vi khác nhau từ những người ở khu vực thấp hơn. Sự đoàn kết giữa các cá nhân và định hướng công việc của họ mạnh hơn, bởi vì mọi người sẽ không tồn tại bằng cách khác.

Một khu vực cuối cùng nơi sự khác biệt văn hóa liên quan đến không gian được hiển thị có thể được tìm thấy trong quy hoạch đô thị. Điều này bao gồm cách các thị trấn được tổ chức và làm thế nào cảnh quan đô thị và nông thôn được tích hợp và liên quan đến nhau.

## 2.4 Văn hóa vay mượn và thay đổi trong xã hội

Sẽ là sai lầm khi đưa ra ấn tượng rằng các nền văn hóa thực sự khác biệt và độc quyền trong các giả định của họ. Qua thời gian và không gian, các nền văn hóa đan xen. Các sự kiện tiêu cực như chiến tranh và thuộc địa truyền đạt trao đổi văn hóa. Thật thú vị khi xem xét sự ngây thơ mà trong quá trình mượn văn hóa, các đồ tạo tác văn hóa thành công được mượn từ các nền văn hóa khác mà không có giả định văn hóa làm cơ sở cho những đồ tạo tác này được hiểu hoặc thậm chí tưởng tượng. Chẳng hạn, Yan (1991, tr 51-512), trích dẫn nhà cải cách Liang Quichao, người đã viết vào năm 1897 về chủ đề các nước châu Âu, coi, không giống như Trung Quốc, là đổi mới:

Ở các nước đổi mới, chủ quyền là khôn ngoan, người đàn ông của họ trung thành và can đảm, người dân thông minh và anh hùng, chính trị của họ thành công, kinh doanh thịnh

vượng, sản phẩm của họ xuất sắc, v.v. Du lịch ở đất nước họ mang đến cho bạn niềm vui và niềm vui mà bạn quên trở về nhà. Sau đó, bạn sẽ đặt ra câu hỏi thêm về sự thịnh vượng của các quốc gia này:

### **Các nền văn hóa biệt lập, các nền văn hóa thống nhất**

Các nền văn hóa hiếm khi thuần túy, ngoại trừ trong một số khu vực mà mọi người gần như không bị ảnh hưởng bởi các tác động nước ngoài. Một ví dụ về sự cô lập văn hóa như vậy có thể là Nhật Bản, trong thời đại của các tướng quân Tokugawa, đã rút khỏi mọi liên lạc với những người bên ngoài và các nền văn hóa. Thời kỳ Tokugawa kéo dài hơn hai thế kỷ trước thời đại Meiji, bắt đầu vào năm 1868 và khởi đầu một thời kỳ tăng khả năng tiếp cận các ảnh hưởng nước ngoài đến Nhật Bản. Reischauer, một chuyên gia trong lịch sử Nhật Bản, giải thích trong cuốn sách Nhật Bản: Quá khứ và hiện tại (1946, 1990) rằng hai thế kỷ hòa bình hoàn toàn đã được thực thi với chế độ cực kỳ mạnh mẽ bởi chế độ Tokugawa. Các tướng quân Tokugawa đã để lại dấu ấn của họ đối với hành vi của người dân Nhật Bản. Vào thế kỷ XVI, người Nhật rất nhạy bén, thích phiêu lưu và có phần hiếu chiến. Vào thế kỷ XIX, họ đã trở thành những đối tượng ngoan ngoãn và khiêm tốn, chờ lệnh từ cấp trên của họ, mà họ đã thực hiện một cách cam chịu.

Reischauer đưa ra giả thuyết rằng trung đoàn tập thể dưới quyền tướng quân Tokugawa đã dẫn đến một người hướng nội, say mê tuân thủ, phục vụ như là sự đồng thuận. Ông lưu ý thêm rằng, vào đầu thế kỷ XIX, sự đối kháng trong xã hội Nhật Bản gần như không tồn tại: các quy tắc về quyền sở hữu được tuân thủ nghiêm ngặt, và bạo lực là cực kỳ hiếm. Reischauer lập luận rằng khi người Nhật đối mặt với một tình huống không xác định, họ thể hiện rất ít khả năng thích ứng, ít hơn nhiều so với các dân tộc khác. Thời kỳ Tokugawa có vẻ tốt về nhiều mặt, đặc biệt là về trình độ học vấn chung và sự phát triển của nghệ thuật. Tuy nhiên, nó phần lớn làm gián đoạn sự phát triển tự nhiên của thay đổi kinh tế và xã hội. Các tướng quân Tokugawa giữ một trật tự chính trị và xã hội lỗi thời. Chỉ sau khi bắt đầu kỷ nguyên Meiji năm 1868, người Nhật mới bắt đầu tương tác với Euro, những người đã đạt được những tiến bộ to lớn về kiến thức khoa học trong hai năm trước. Sự kế thừa của hai thời kỳ này, một trong những sự cô lập lớn và một sự cởi mở đối với các nền văn hóa nước ngoài, có lẽ giải thích mối quan hệ nghịch lý của người Nhật với thương mại và tiếp thị quốc tế. Theo một nghĩa nào đó, họ rất dân tộc, nhưng đồng thời họ hoàn toàn có khả năng vượt qua chủ nghĩa dân tộc của mình để trở thành nhà tiếp thị quốc tế rất thành công.

Trong nhiều trường hợp khác, các nền văn hóa trộn lẫn. Liên hệ có thể là hiếu chiến, do lợi ích xung đột của các quốc gia và nền văn hóa của họ (tôn giáo, ngôn ngữ, xã hội và chính trị) qua biên giới. Những quan niệm lâu năm giữa khu vực phía nam biển Địa Trung Hải (chủ yếu là người Ả Rập và Hồi giáo) và khu vực phía bắc (chủ yếu là Cơ đốc giáo) là một ví dụ về mô hình xung đột và hợp tác này. Đó là, các cuộc gặp gỡ văn hóa xảy ra ngay cả trong thời chiến. Khi bị người Thổ Nhĩ Kỳ bao vây vào thế kỷ XV, người Vienna đã được đối thủ của họ giới thiệu một loại đồ uống mới, ngon và kích thích được gọi là cà phê. Thông qua người Vienna là trung gian mà cà phê đã được đưa vào phương Tây. Ngay cả trong các cuộc

Thập tự chinh (thế kỷ thứ mười đến mười hai), các chiến binh ở cả hai bên đã có những khoảnh khắc yên tĩnh trong đó họ thường thức các món ăn khác của nhau. Trong Cuộc thập tự chinh qua đôi mắt Ả Rập (1985, tr 128-128), Amine Maalouf mô tả cách các Hiệp sĩ Templar phát triển để hiểu và chấp nhận phong tục và tín ngưỡng của người Hồi giáo.

Trong trích đoạn sau đây, các Hiệp sĩ Templar, mặc dù là Kitô hữu, cùng với một người Hồi giáo đến thăm Jerusalem, tiểu vương Damascene Usamah, trong việc bảo vệ các hoạt động tôn giáo Hồi giáo:

Khi tôi đến thăm Jerusalem, tôi thường đến nhà thờ Hồi giáo Al-Aqsa, nơi những người bạn Templar của tôi đang ở. Dọc theo một bên của tòa nhà là một nhà nguyện nhỏ trong đó người Franj [một từ tiếng Ả Rập chỉ người Pháp, hay nói chung là người châu Âu, Thập tự quân] đã thành lập một nhà thờ. Các Hiệp sĩ đã đặt vị trí này theo ý của tôi để tôi có thể nói lời cầu nguyện của mình. Một ngày nọ tôi bước vào, Allahu Akbar nói, và tôi chuẩn bị bắt đầu lời cầu nguyện của mình, khi một người đàn ông Franj, ném ánh mắt lên tôi, và quay về phía đông, nói, "Chúng ta cầu nguyện". Các Hiệp sĩ vội vã tiến về phía trước và dẫn anh ta đi. Sau đó, tôi lại tự cầu nguyện một lần nữa, nhưng người đàn ông này, nắm bắt được một khoảnh khắc vô tâm, lại ném ánh mắt lên mặt tôi, quay mặt về phía đông, và lặp lại một lần nữa, 'Chúng ta cầu nguyện một lần nữa.' Hiệp sĩ đã can thiệp, dẫn anh ấy đi và xin lỗi tôi, nói rằng: 'Anh ấy là người nước ngoài. Anh ta vừa đến từ vùng đất của Franj và anh ta chưa bao giờ thấy ai cầu nguyện mà không quay mặt về hướng đông'. Tôi trả lời rằng tôi đã cầu nguyện đủ rồi và rời đi, sững sờ trước hành vi của con quỷ này đã rất tức giận khi thấy tôi cầu nguyện trong khi quay mặt về hướng của Thánh địa Mecca.

### **Vay mượn văn hóa là chung... là ngụy trang**

Yêu cầu cơ bản cho việc giới thiệu một vật phẩm văn hóa mới (sản phẩm, lối sống, từ ngữ, điệu nhảy, một bài hát) là nó trông (và trên thực tế là) phù hợp với văn hóa và được chấp nhận. Đó là lý do tại sao vay mượn văn hóa thường được ngụy trang, bằng cách thay đổi tên hoặc bằng phương tiện 'tái phát minh, theo đó một nhà phát minh /nhà khám phá địa phương được tìm thấy. Thật thú vị khi thấy có bao nhiêu quốc gia tìm cách đòi tín dụng cho các phát minh cụ thể (ví dụ như máy Xerox). (Để biết ví dụ về vay mượn văn hóa, xem WS2.4.).

Người ta có thể xem văn hóa là sự tích lũy của các giải pháp tốt nhất có thể cho các vấn đề chung mà các thành viên của một xã hội cụ thể phải đối mặt. Định nghĩa này, rất Anglo-Saxon trong định hướng giải quyết vấn đề của nó, có một lợi thế: nó nhấn mạnh khía cạnh "mua sắm" của động lực văn hóa. Quan niệm này được minh họa bởi Savishinsky (1998, trang 371), người mô tả "cuộc hành hương tâm linh" của người Nacirema (để đọc thêm về các nghi thức cơ thể của họ, xem A1.3): Trong khi người Nacirema thường rất tự hào về văn hóa của họ, họ cũng không yên tâm và bồn chồn về điều đó, và không chắc người dân ở các bộ lạc khác có thể đang tận hưởng một số điều mà họ thậm chí không biết. . . Người Nacirema thích rời khỏi quê hương mà họ yêu thích rất nhiều để tìm kiếm manh mối cho một cuộc sống tốt hơn. "Tương tự như vậy, có lẽ, những người Úc trẻ tuổi thường dành thời gian

đài ở nước ngoài, đắm mình trong các nền văn hóa nước ngoài và lối sống đa dạng của riêng họ mà ở nơi khác không cho phép họ trải nghiệm”.

Luôn luôn có nhiều loại khách du lịch khác nhau (nhà thám hiểm, chiến binh, thương nhân, thuộc địa, v.v.) đã mang lại những đổi mới nước ngoài cho đất nước bản địa của họ. Thông thường do tình cờ, và đôi khi bởi một quá trình gần như có hệ thống, các xã hội có thể tìm thấy các giải pháp nhập khẩu tốt, như người Nhật có, bởi vì họ rất ý thức về tính cách ly và văn hóa của họ. Ví dụ, Jeans, như một chiếc quần không chính thống cho trang phục thường ngày, đã đi qua tất cả các nền văn hóa. Vải ban đầu đến từ Pháp (de Nîmes - denim) và tên từ Ý - viết tắt của Jean Fustian từ Genes (Genova). Sau đó, invention Phát minh của người Mỹ đã quay trở lại Ý và hầu hết các quốc gia khác trên thế giới.

Một số từ và khái niệm dễ dàng được mượn ở dạng ban đầu của chúng mặc dù rõ ràng có liên quan đến một số khuôn mẫu được thiết lập tốt của một quốc gia cụ thể: ersatz (danh tiếng cao của hóa học Đức), leitmotiv (âm nhạc Đức), showbiz (thống trị Hoa Kỳ), élégance (tiếng Pháp về phong cách), kamikaze hoặc hara-kiri (khả năng tự hy sinh của người Nhật), mamma (ý nghĩa của người Ý về vai trò làm mẹ trong gia đình). Sherry và Camargo (1987) cho thấy rằng tiếng Anh có ảnh hưởng sâu sắc đến hoạt động tiếp thị của Nhật Bản: họ báo cáo việc sử dụng nhiều từ mượn tiếng Anh trong các văn bản và nhãn hiệu quảng cáo của Nhật Bản. Ví dụ, từ “my” (tiếng Anh) của tôi) được sử dụng rộng rãi trong các từ ghép như my house (nhà của tôi), vì tiếng Nhật tương đương sẽ quá ích kỷ và làm căng thẳng sự riêng tư đối với tập thể. Ngoài từ nhập khẩu, đó là giá trị nước ngoài, chủ nghĩa cá nhân cũng được nhập khẩu.

Mặc dù chủ nghĩa cơ hội văn hóa là điều dễ hiểu, nhưng nó thường bị che giấu bởi nhu cầu duy trì bản sắc văn hóa. Rất ít xã hội được chuẩn bị để chấp nhận rằng một phần lớn văn hóa của họ thực sự xa lạ: do đó việc vay mượn văn hóa có phần hơi đạo đức giả hoặc ít nhất là nguy trang. Các khoản vay văn hóa được đưa ra và cuối cùng chúng biến mất. Vô số từ ngữ, hàng hóa và thậm chí là lối sống (ví dụ như ‘cuối tuần’) đã được vay mượn phần lớn. Những từ như “tạp chí” và “sát thủ” đã được nhập trực tiếp từ tiếng Ả Rập. Trong các cuộc Thập tự chinh, Thập tự quân đã chơi những trò súc sắc vô tận, mà người Ả Rập gọi là az-zahar: một từ mà người Franj chấp nhận không chỉ bản thân trò chơi mà là mối nguy hiểm, khái niệm may rủi (Maalouf, 1985). Ví dụ về việc người Nhật mượn chữ viết của Trung Quốc hơn mười lăm thế kỷ trước là một ví dụ thực sự về bất chước, nhưng cũng diễn giải lại, điều này làm cho sự chiếm đoạt này trở thành một yếu tố đích thực của văn hóa Nhật Bản (xem Hộp 2.1).

Người Nhật, khi lần đầu tiên đọc chữ tượng hình (mà sau này họ gọi là kanji) đã không nhận ra chúng là đại diện cho ý tưởng, nhưng trải nghiệm chúng trực tiếp hơn như âm thanh. Do đó, hệ thống chữ Hán hoạt động như một hệ thống chữ tượng hình đại diện cho cả ý tưởng và âm thanh. Nó được hoàn thành thêm bởi hai syl-labaries, chỉ đại diện cho âm thanh: hiragana cho các từ bản địa và katakana cho các từ nhập khẩu. Giáo trình katakana là điển hình cho thái độ của người Nhật đối với nhập khẩu văn hóa: họ không phản đối như tiếng Pháp đã làm, nhưng đồng thời cũng cần phải báo hiệu rõ ràng nguồn gốc nước ngoài của một



số từ và khái niệm bằng cách viết những từ đó trong katakana, đại diện cho các âm tiết giống như hiragana (một sự lãng phí rõ ràng của nỗ lực).

Các ví dụ khác về vay mượn văn hóa là rất nhiều: âm nhạc, quần áo, kiến trúc, kỹ thuật xây dựng, thực phẩm, công thức nấu ăn, v.v ... Vay mượn đôi khi đi xa như sao chép thuần túy và đơn giản, và có thể là sản phẩm giả. Người Nhật đã rất khéo léo khi mượn âm nhạc châu Âu, trở thành nhà sản xuất nhạc cụ quan trọng nhất trên toàn thế giới. Ngay cả castanets - một sản phẩm dân tộc Tây Ban Nha - được sản xuất tại Nhật Bản để bán ở Tây Ban Nha.

Với sự ra đời của Internet và thương mại điện tử, tiềm năng vay mượn văn hóa đã mở rộng theo cấp số nhân (Borenstein và Saloner, 2001). Ví dụ, sách điện tử có thể phát triển để có các chú giải chuyển tiếp và chú thích cụ thể về văn hóa, để chúng thích nghi với các chế độ suy nghĩ và cách đọc khác nhau (Ohler, 2001). Trong trường hợp này, người đọc sẽ không biết gì về nguồn gốc của nó. Tuy nhiên, dường như có sự chống lại sự thay đổi này, ngay cả trong các trường đại học, nơi năng lực máy tính cao hơn nhiều so với dân số nói chung.

## 2.5 Sự thù địch về văn hóa

Giới hạn cho vay rõ ràng xuất hiện khi nó được coi là một mối đe dọa cho sự gắn kết văn hóa. Điều này đặc biệt đúng với các thực hành tôn giáo, đạo đức xã hội và thậm chí các phong tục hàng ngày. Ví dụ, không dễ để nhập khẩu đa thê hoặc cắt bỏ âm vật cho em bé vào các nền văn hóa nơi chế độ một vợ một chồng và bảo vệ trẻ em được thực hiện mạnh mẽ. Như đã nêu trước đây, phải có một mức độ gắn kết và đồng nhất tối thiểu trong các giá trị và hành vi văn hóa nếu mọi người muốn tự đồng bộ hóa và sống hòa bình với nhau.

Mạnh mẽ, dữ dội, đồng ý và văn hóa, trong đó, quan tâm đến tình yêu và sự quan tâm của họ về sự nghiệp của họ (Swift, 1999), tổng hợp các mối quan hệ (Anderson và Weitz, 1989), tổng hợp quốc tế (Van Oudenhoven và Van der Zee, 2002), thương hiệu quốc gia (Yu và Zietlow, 1995; Martinez- Zarzoso, 2003) và bảo vệ nước (Wong và Lamb, 1983). Ví dụ, Swift (1999) kiểm tra xuất khẩu, quản lý kinh doanh nhận thức về sự gắn gũi văn hóa (sử dụng hai mươi yếu tố văn hóa, bao gồm ngôn ngữ, tôn giáo, thực phẩm, đồ uống, chính trị, v.v.). Họ thấy rằng các nhà quản lý có xu hướng thích những thị trường nước ngoài mà họ cho là giống nhau hơn. Trong thực tế, mỗi quan hệ này không đơn giản như nó có vẻ. Sự tương đồng về văn hóa đã được xem xét về khoảng cách, nhưng nó không phải là khoảng cách đối xứng khách quan (Shenkar, 2001). Mức độ tương đồng hoặc khoảng cách nhận thức có thể bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố, bao gồm sự khoan dung của các nền văn hóa khác, mức độ tương tác, tính hấp dẫn của văn hóa, và sự gắn gũi về địa lý (Shenkar, 2001). Trên thực tế, một số quốc gia có thể giống nhau về nhiều khía cạnh của văn hóa, nhưng sự gắn gũi của biên giới của họ có thể làm tăng nhận thức của họ về khoảng cách văn hóa và sự thù địch của họ.

## Phân biệt chủng tộc

Phân biệt chủng tộc thường bị nhầm lẫn với sự thù địch về văn hóa, trong khi thực tế nó có trước sự thù địch về văn hóa. Nhưng sự thù địch về mặt văn hóa không nhất thiết ngụ ý phân biệt chủng tộc: người ta có thể thù địch với những người thuộc (một số) nền văn hóa khác, mà không phải là một kẻ phân biệt chủng tộc. Đằng sau sự phân biệt chủng tộc có một lý thuyết: rằng, vì chủng tộc của họ (tức là sinh lý học), một số con người kém hơn ở nhiều cấp độ khác nhau (khả năng sáng tạo, ý thức đạo đức, v.v.). Các lý thuyết của Gobineau và Hitler dòng Mein Kampf là những bài viết phát triển rõ ràng và truyền bá quan điểm phân biệt chủng tộc (để biết thông tin về Mein Kampf xem WS1.4). Đoạn văn sau đây về chế độ nô lệ, được viết bởi Monte-squieu vào năm 1748 (quyển XV, ch. 5, trang 242, sự), minh họa cho sự phân biệt chủng tộc:

Tôi đã minh oan cho quyền làm nô lệ của người da đen, đây có phải là lý lẽ của tôi không. Người châu Âu, đã tuyệt chủng người Mỹ, có nghĩa vụ phải làm nô lệ cho người châu Phi, để dọn sạch những vùng đất rộng lớn như vậy. Đương sẽ quá thân thương, nếu những hàng cây được trồng bởi bất kỳ ai khác ngoài nô lệ. Những sinh vật này toàn màu đen và với cái mũi phẳng như vậy, chúng hiếm khi bị thương hại. Khó có thể tin rằng Thiên Chúa thật khôn ngoan, nên đặt một linh hồn tốt, trong một cơ thể xấu xí màu đen như vậy

Luận văn và ý kiến phân biệt chủng tộc đã dần dần bị bỏ rơi (như các lý thuyết khoa học, ít nhất) trong hai thế kỷ qua. Một vấn đề vẫn còn được thảo luận là về năng lực trí tuệ khác nhau giữa những người thuộc các chủng tộc hoặc dân tộc khác nhau. Nó luôn luôn được đo bằng các bài kiểm tra IQ, có nguồn gốc phương Tây / Hoa Kỳ. Mặc dù quan sát thấy sự khác biệt giữa các nhóm dân tộc là không thể giải thích được, nhưng lời giải thích của họ vẫn còn được tranh luận: một số người tranh luận về sự khác biệt di truyền là biến giải thích, những người khác gán cho những khác biệt này một loạt các yếu tố phi di truyền (Segall et al., 1990). Các yếu tố môi trường, ví dụ, như sự vắng mặt của một hệ thống giáo dục chính thức, trung bình có xu hướng làm giảm điểm IQ. Các yếu tố bất lợi như vậy thường được tìm thấy giữa các nhóm có điểm IQ thấp và trung bình.

Bản thân bài kiểm tra IQ bị thiên vị nhiều như nó bị phạt, bởi chính việc xây dựng nó, những người được chỉ định ngay từ đầu là “kém văn hóa”. Bài kiểm tra IQ không tính đến nhiều kỹ năng và năng lực mà các tác giả của bài kiểm tra chưa biết đến. Hơn nữa, các nghiên cứu gần đây cho thấy sự biến đổi giữa các cá thể của các đặc điểm di truyền lớn hơn nhiều so với các nhóm liên chủng tộc biến đổi khác nhau (Segall et al., 1990, p. 102). Nói cách khác, sự khác biệt di truyền giữa người châu Âu, hoặc sự khác biệt di truyền giữa Zulus Nam Phi, tự động cao hơn đáng kể so với sự khác biệt di truyền giữa người châu Âu trung bình và Zulu trung bình - một lập luận chống phân biệt chủng tộc mạnh mẽ. (Đối với một trang web miễn phí- kiểm tra IQ dựa trên xem WS2.0.)

## **Sự thù địch về văn hóa**

Trái ngược với phân biệt chủng tộc, sự thù địch về văn hóa không bao hàm những định kiến trước về việc ai là người thấp kém hay siêu đẳng theo chủng tộc hay văn hóa. Văn hóa là một phần của một người đàn ông riêng của họ. Có một khía cạnh tình cảm mạnh mẽ, khi người ta

cảm thấy rằng một giá trị văn hóa thích hợp của một người bị đe dọa. Cảm giác này có thể là kết quả của một trong những điều sau đây:

1. Tương tác đơn giản với những người có giá trị văn hóa khá khác nhau. Một người không cảm thấy thoải mái, giao tiếp được trải nghiệm như gánh nặng và có ít sự đồng cảm. Một phản ứng phòng thủ sau đó có thể phát triển, thường là trường hợp thù địch văn hóa vô thức (và nhỏ).
2. Phản ứng tập thể. Các trường hợp rất nhiều trên toàn thế giới đến nỗi nó sẽ cần nhiều trang để trích dẫn chúng một cách thấu đáo: Transylvanian Hungarians và Roman, người ở Nam Tư cũ, Armenia của High Karabakh và Azeris của vùng đất Armenia ở Xô Viết; Walloons và Flemings ở Bỉ; Cộng đồng Tin lành và Công giáo ở Ulster; vv Bản sắc là một vấn đề của văn hóa chứ không phải chủng tộc.
3. Không chỉ xung đột lãnh thổ mà cả cạnh tranh sinh thái có thể gây ra sự thù địch về văn hóa. Người Nhật đôi khi được coi là tiêu cực ở Hoa Kỳ, nơi có sự mất cân bằng thương mại lớn với Nhật Bản. Trong cuốn sách bán chạy nhất gây tranh cãi của mình, Nhật Bản có thể nói không, Shintaro Ishihara (1991) lập luận rằng định kiến chủng tộc chống Nhật là nguyên nhân chính của Nhật Bản đánh đập bị ở Hoa Kỳ. (Để biết thêm thông tin về bashing Nhật Bản, pamophobia và các hình thức thù địch văn hóa khác, hãy xem WS2.5.) Ishihara, một thành viên của chế độ ăn kiêng Nhật Bản, trích dẫn những gì ông nói với các chính trị gia ở Washington (trang 27):
4. Tôi thừa nhận rằng người da trắng đã tạo ra nền văn minh hiện đại, nhưng điều làm phiền tôi là bạn dường như nghĩ rằng di sản làm cho bạn vượt trội. Tuy nhiên, vào thế kỷ thứ mười ba, người Mông Cổ dưới thời Thành Cát Tư Hãn và những người kế vị của ông đã tràn qua Nga và Đông Âu Người da trắng đã áp dụng kiểu tóc Mongol và cạo lông mày. Giống như Phương Đông ngày nay đang phát cuồng vì quần áo và kiểu tóc của The Beatles, Michael Jackson và Sting, sự kiện của Thành Cát Tư Hãn thời sao chép theo cách của người Mông Cổ. tr. 73, bản dịch của chúng tôi) nhận xét về sự nhầm lẫn thường xuyên giữa phân biệt chủng tộc và thù địch văn hóa: hệ tư tưởng thống trị đã được nội tâm hóa đến mức một biện pháp tu từ mới, rất tinh tế cho phép chúng ta tránh mọi phản ứng thẳng thắn, thẳng thắn đối với các vấn đề liên quan đến người nhập cư - vấn đề quan trọng nhất là không bị buộc tội phân biệt chủng tộc. Và một nơi dưới từ này là những yếu tố không giống nhau nhất, thường không liên quan gì đến chủng tộc trong sự chấp nhận sinh học của nó. . . Các phương tiện truyền thông đặc biệt thích những biểu hiện vô nghĩa phân biệt chủng tộc hàng ngày. Đối với cụm từ nhóm dân tộc, đã thay thế từ “chủng tộc”, những người sử dụng biểu thức này sẽ gặp khó khăn khi cố gắng định nghĩa nó.

Sự thù địch về văn hóa, khi hướng vào các quốc gia thành công, thường là một cảm giác khá mơ hồ, theo đó sự ngưỡng mộ và ghen tị với những thành tựu khác đi cùng với sự khinh miệt đối với nhiều đặc điểm của những người ghen tị và rõ ràng không muốn hiểu nguyên nhân sâu xa của sự thành công khác. Điều này cũng dẫn đến các bản sao ngây thơ của các đồ tạo tác văn hóa được lựa chọn như những cách kỳ diệu để trở nên mạnh mẽ hơn - trong thời kỳ Robinson Crusoe sắp ăn Man Friday để đạt được phẩm chất của mình.

Có sự khác biệt giữa các quốc gia: Mauviel cho thấy người Ý không quá miễn cưỡng khi nói chuyện cởi mở về các vấn đề thù địch văn hóa.

Báo chí Ý cho phép thực tế được nhìn thấy, nó không che đậy nó bằng một tấm màn xấu hổ, nó cho phép xuất bản những ý kiến đa dạng nhất. Ví dụ, ông mô tả trường hợp của phụ nữ Nigeria tại Chambave (gần Torino), được tiết lộ bởi báo chí, chứng minh sự bất tài của những người thề sẽ có xã hội đa sắc tộc hoặc (Hộp 2.2).

Phần 4 tiếp tục xem xét cơ chế của sự thù địch văn hóa, đôi khi được tăng lên bởi các vấn đề ngôn ngữ và giao tiếp. Những hiểu lầm liên văn hóa có thể xuất phát từ việc thiếu năng lực trong ngôn ngữ khác, hoặc từ xu hướng tự nhiên chấp nhận các khuôn mẫu phòng thủ. Nó thường dẫn đến một sự thù địch văn hóa bóng tuyết.

### Hộp 2.1. Nguồn gốc của chữ viết tiếng Nhật

Người Nhật viết ngôn ngữ của họ bằng chữ tượng hình mà họ mượn từ Trung Quốc gần hai nghìn năm trước. Khoảng hai ngàn năm trước đó, người Trung Quốc cổ đại đã hình thành những chữ tượng hình hay nhân vật từ những bức tranh vẽ những điều họ biết. Đối với họ mặt trời đã trông như thế này, nên cái này trở thành chữ viết của họ cho mặt trời. Hình thức này đã dần được bình phương hóa và đơn giản hóa để dễ viết hơn, thay đổi hình dạng của nó thành a. Đây vẫn là cách mà từ mặt trời được viết ở cả Trung Quốc và Nhật Bản ngày nay.

Người Trung Quốc đầu tiên đã vẽ một cái cây như thế này. Điều này cũng dần dần được đơn giản hóa và bình phương, để b trở thành chữ viết cho cây. Để tạo từ gốc hoặc gốc, người Trung Quốc chỉ cần vẽ thêm rễ ở dưới gốc cây để nhấn mạnh phần này của bức tranh, sau đó bình phương và đơn giản hóa ký tự thành c. Điều này đã trở thành từ viết cho gốc hoặc nguồn gốc. Khi các đặc tính của mặt trời a và gốc c được ghép lại với nhau trong một hợp chất, chúng tạo thành chữ viết ac, Nhật Bản, có nghĩa là nguồn gốc của mặt trời. Một hình ảnh mặt trời mọc ở phía đông lúc mặt trời mọc phía sau cây tạo thành chữ viết cho phía đông d. Một bức ảnh-Ture của đèn lồng đá thời Trung quốc cổ đại bình phương và đơn giản hóa hình thức trừu tượng e, hình thành từ viết cho chữ Capital.

Hai ký tự này ghép lại thành một từ ghép thành chữ de, chữ viết hoa, TÔKYÔ. Các nhân vật có thể trông bí ẩn và không thể hiểu được ở cách tiếp cận đầu tiên, nhưng như những ví dụ này cho thấy, họ không khó hiểu chút nào. Các diễn viên không chỉ là những nét ngẫu nhiên: mỗi người là một bức tranh, và có một ý nghĩa dựa trên nội dung của bức tranh.

Ngôn ngữ viết của Nhật Bản có chứa một số các ký tự này, nhưng may mắn thay không nhiều như người phương Tây thường nghĩ. Để tốt nghiệp trường ngữ pháp, học sinh phải biết 881 ký tự. Tại thời điểm này, ông được coi là biết chữ. Một người tốt nghiệp trung học phải biết 1.850. Để đọc sách giáo khoa đại học, khoảng ba ngàn ký tự là cần thiết. Tuy nhiên, tất cả hàng ngàn ký tự này được xây dựng từ ít hơn 300 yếu tố hoặc hình ảnh, nhiều trong số đó hiếm khi được sử dụng.

*(Source: Len Walsh, 1969. Reproduced with permission.)*

## Hộp 2: Phụ nữ Nigerian ở Chambave

Hàng trăm, nếu không phải hàng ngàn phụ nữ Nigeria - tốt nghiệp ngành hóa học, luật và các môn học khác, y tá, v.v. - đã đến Ý để tìm kiếm một cuộc sống tốt hơn. Hầu hết trong số họ cuối cùng đi bộ trên đường phố, hoặc là những người giao dịch tình yêu trên tangenziali, các thành phố quanh đường cao tốc và thậm chí trên các con đường nông thôn. Ví dụ nổi bật nhất đối với tôi, vì ý nghĩa tượng trưng của nó, là chuyến tàu tội lỗi, từ Torino đến Aosta, nơi đưa ba mươi đến bốn mươi phụ nữ Nigeria vào mỗi buổi tối mùa hè vào 9 giờ 15 tối. xe buýt đến Chambave, nằm giữa Aosta và San Vincenzo; họ đang tham gia "shift" của họ trên quốc lộ 26. Những Pendolari del amore (người đi làm) đã mất giấc mơ mà trước đây họ nắm giữ, cụ thể là nhân viên bán hàng cho giày Ý.

Không nên ngạc nhiên khi thị trường [của Chambave], được bao quanh bởi hội đồng địa phương và dân số của thung lũng, đã tổ chức một cuộc tuần hành phản đối im lặng. Tuy nhiên, rõ ràng có một thị trường hưng thịnh, nếu người ta chỉ nhìn vào bằng chứng của vô số những chiếc xe có động cơ gầm rú đang chờ đợi phụ nữ. Người ta có thể đoán mối quan hệ giữa ngôi làng chín trăm người này và phụ nữ châu Phi, những người không còn chuẩn bị để chấp nhận bị khuất tầm nhìn. Trong những vấn đề này, sự gây sốc nhất là quy tắc; chỉ những sự cố dễ thấy thu hút sự chú ý của mọi người, như những sự kiện ở Chambave, giúp chúng ta nhận thức được những hình thức bóc lột mới đáng xấu hổ này, hậu quả trực tiếp của sự phát triển kém của các quốc gia miền Nam.

### Câu hỏi

1. Thảo luận về sự thay đổi văn hóa trong các giải pháp đã được tìm thấy trên khắp các xã hội đối với bốn vấn đề phổ biến được liệt kê dưới đây:

(a) Cách bảo vệ bản thân (cảm thấy an toàn, chủ quan và bảo vệ chính mình, (khách quan) chống lại các sự kiện tiêu cực không lường trước được (một bệnh nghiêm trọng, một sự cố...)

(b) Làm thế nào để đối xử với người lớn tuổi nhất trong cộng đồng, khi họ không thể làm việc nữa.

(c) Ai nên tiếp cận với giáo dục, dựa trên tiêu chí nào và chi phí của nó như thế nào được tài trợ, cho rằng các nguồn lực dành cho giáo dục, tư nhân và công cộng, không phải là vô hạn? Giáo dục nên được trao cho tất cả các thành viên của một xã hội cụ thể ở mức độ nào, không phân biệt tuổi tác, tầng lớp xã hội và năng lực cá nhân của họ? Trên cơ sở nào nên tiếp cận với giáo dục được tổ chức?

(d) Các cặp vợ chồng, đơn vị cơ bản cho sự sinh sản của loài, nên được hình thành như thế nào? Vai trò nào của tình yêu, thuộc về dân tộc hay xã hội, tuổi tác hoặc (thậm chí) tình dục đóng vai trò trong một quá trình như vậy?

2. Thảo luận về ý nghĩa tiếp thị của các giải pháp văn hóa khác nhau đối với các điểm (a) và (b) trong câu hỏi 1, về sự tồn tại của một sản phẩm hoặc dịch vụ, được cung cấp bởi thị trường, nhà nước hoặc các cơ quan tương hỗ, được tổ chức trong nhóm gia đình hoặc bởi một cộng đồng truyền thống.

3. Ảnh hưởng của không gian sẵn có (chủ yếu được xác định bởi mật độ dân số trong một đất nước xác định hoặc khu vực) về văn hóa vật chất? Cho ví dụ.
4. Cho biết các sản phẩm và dịch vụ sau đây được 'tải' theo thời gian như thế nào, về thời gian sử dụng trong tiêu dùng, thiết bị tiết kiệm thời gian, độ bền, thời gian chờ đợi, thời vụ, dự đoán thời gian trong quá khứ và tương lai, v.v. (như ví dụ, Hộp 7.1 mô tả tải thời gian trong các chính sách bảo hiểm nhân thọ):
  - (a) máy rửa chén;
  - (b) cắt tóc;
  - (c) nhận tiền mặt từ ngân hàng của bạn;
  - (d) dành kỳ nghỉ hai tuần tại Club Méditerranée;
  - (e) nước cam tươi so với nước cam khô (nghĩa là bột cô đặc).
5. Bạn mong đợi hành vi của người tiêu dùng thay đổi như thế nào giữa các nền văn hóa trong năm sản phẩm / dịch vụ trên? (Trích dẫn một ví dụ cho mỗi trường hợp.)
6. Bạn cố gắng đỗ xe. Một dấu hiệu cho thấy bãi đậu xe trong khu vực này được giới hạn ở 15 phút. Một dấu hiệu khác ghi: Bãi đậu xe dài hạn, 300 mét. Những dấu hiệu rõ ràng này gợi ý gì về văn hóa thời gian ở đất nước này?
7. Xác định đâu là tiêu chí quan trọng nhất để tuyển dụng theo định hướng xã hội so với một xã hội định hướng làm việc.
8. Ở hầu hết các quốc gia, các vị trí cảnh sát và tư pháp phải tuân theo một điều kiện quốc tịch (là một công dân là một yêu cầu để vào làm dịch vụ) trong khi ở các trường đại học và trung tâm nghiên cứu vị trí được mở cho người nộp đơn bất kể quốc tịch của họ. Tại sao?
9. Tìm các ví dụ về vay mượn văn hóa (trong cuộc sống hàng ngày, trên báo chí, trong hành vi của mọi người, trong công việc cũng như các hoạt động giải trí, nghệ thuật, v.v.).
10. Chiếc xe tay ga được phát minh ngay sau Thế chiến thứ hai trên một sân bay ở California, bằng cách đặt một cơ thể lên một chiếc xe máy; điều này cho phép di chuyển nhanh trên đường băng. Phát minh này được phát triển công nghiệp bởi người Ý trong những năm 1950 và 1960. Vào những năm 1970, người Nhật bắt đầu bán xe tay ga trên toàn thế giới. Điều này cho thấy gì về mặt vay mượn văn hóa?
11. Cố gắng xây dựng các khẳng định sau: Lưu lượng truy cập thông thường trong các văn bản tiếp thị và kinh doanh thường bắt đầu bằng văn bản Mỹ và sau đó được dịch sang các ngôn ngữ khác hoặc đôi khi được sử dụng trong phiên bản gốc. Những vấn đề có thể gặp phải của các nhà giáo dục và các nhà thực hành ngoài Hoa Kỳ khi sử dụng các tài liệu đó là gì? Mặt khác, những lợi thế của việc sử dụng chúng là gì?

## Tài liệu tham khảo

- Anderson, E. and B. Weitz (1989), 'Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads', *Marketing Science*, vol. 8, pp. 310–23.
- Bluedorn, Allen C., Thomas J. Kalliath, Michal J. Strube and Gregg D. Martin (1999), 'Polychronicity and the Inventory of Polychronic Values (IPV): the development of an

- instrument to measure a fundamental dimension of organizational culture', *Journal of Managerial Psychology*, vol. 14, no. 314, pp. 205–18.
- Borenstein, Severin and Garth Saloner (2001), 'Economics and electronic commerce', *Journal of Economic Perspectives*, vol. 15, no. 1, pp. 3–12.
- Brislin, Richard W., Kenneth Kushner, Craig Cherrie and Mahealani Yong (1986), *Intercultural Interactions: A practical guide*, Sage: Newbury Park, CA.
- Chapman, Malcom and Ahmad Jamal (1997), 'Acculturation: cross cultural consumer perceptions and the symbolism of domestic space', *Advances in Consumer Research*, vol. 24, pp. 138–43.
- Chinese Culture Connection (1987), 'Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture', *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 18.
- Feldman, Lawrence P. and Jacob Hornik (1981), 'The use of time: an integrated conceptual model', *Journal of Consumer Research*, vol. 7, March, pp. 407–19.
- Ferraro, Gary P. (1990), *The Cultural Dimension of International Business*, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Goodenough, Ward H. (1971), *Culture, Language and Society*, Modular Publications, no. 7, Addison-Wesley: Reading, MA.
- Graham, Robert J. (1981), 'The role of perception of time in consumer research', *Journal of Consumer Research*, vol. 7, March, pp. 335–42.
- Gurevitch, A.J. (1976), 'Time as a problem of cultural history', in L. Gardner *et al.* (eds), *Cultures and Time: At the crossroads of cultures*, Unesco Press: Paris.
- Hall, Edward T. (1959), *The Silent Language*, Doubleday: New York.
- Hall, Edward T. (1966), *The Hidden Dimension*, Doubleday: New York.
- Hall, Edward T. (1976), *Beyond Culture*, Anchor Press/Doubleday: Garden City, NY.
- Hall, Edward T. (1983), *The Dance of Life*, Anchor Press/Doubleday: New York.
- Harris, Philip R. and Robert T. Moran (1987), *Managing Cultural Differences*, 2nd edn, Gulf Publishing Company: Houston, TX.
- Hayashi, Shuji (1988), *Culture and Management in Japan*, Tokyo: University of Tokyo Press.
- Hofstede, Geert (1980), *Culture's Consequences: International differences in work-related values*, Sage: Beverley Hills, CA.
- Hofstede, Geert (2001), *Culture Consequences*, 2nd edn, Sage: Thousand Oaks, CA.
- Ishihara, Shintaro (1991), *The Japan that Can Say No*, Simon & Schuster: New York.
- Jacoby, Jacob., George J. Szybillo and Carol K. Berning (1976), 'Time and consumer behavior: an interdisciplinary overview', *Journal of Consumer Research*, vol. 2, pp. 320–39.
- Kadima, K. and F. Lumwanu (1989), 'Aires linguistiques à l'intérieur du monde Bantu: Aspects généraux et innovations, dialectologie et classifications', in Théophile Obenga (ed.), *Les Peuples Bantu, migrations, expansion et identité culturelle*, Editions L'Harmattan: Paris, pp. 63–75.
- Kagame, Alexis (1975), 'Aperception empirique du temps et conception de l'histoire dans la pensée
- Kaufman, Carol., Paul M. Lane and Jay D. Lundquist (1991), 'Exploring more than 24 hours a day: a preliminary investigation of polychromic time use', *Journal of Consumer Research*, vol. 18, December, pp. 392–401.
- Kaufman-Scarborough, Carol and Jay D. Lundquist (1999), 'Time management and polychronicity: comparisons, contrasts, and insights for the workplace', *Journal of Managerial Psychology*, vol. 14, no. 3/4, p. 288.
- Kluckhohn, Florence R. and Frederick L. Strodtbeck (1961), *Variations in Value Orientations*, Greenwood Press: Westport, CT
- Lane, Paul M. and Carol Felker Kaufman (1992), 'The United States chases time; Europeans pursue life: a cross-cultural comparison of perceived time', *Proceedings of the First Conference on the Cultural Dimension of International Marketing*, Odense, pp. 1–18.

- Maalouf, Amine (1985), *The Crusades through Arab Eyes*, Schocken Books: New York.
- Martinez-Zarzoso, I. (2003), 'Gravity model: An application to trade between regional blocs', *Atlantic Bantu*, in *Les cultures et le temps*, Payot/Unesco: Paris, pp. 103–33. *Economic Journal*, vol. 31, no. 2, pp. 174–88.
- Mauviel, Maurice (1991), 'La Grande Misère de l'antiracisme français', *Intercultures*, no. 12, January, pp. 69-82.
- Montesquieu, Charles de (1748), *The Spirit of Laws*, translated from the French by Thomas Nugent (1792), 6th edn, McKenzie and Moore: Dublin.
- Ohler, Jason (2001), 'Taming the technological beast', *The Futurist*, January–February, pp. 16–21.
- Palmer, David K. and F. David Schoorman (1999), 'Unpackaging the multiple aspects of time in poly-chronicity', *Journal of Managerial Psychology*, vol. 14, no. 3/4, p. 323.
- Pearson, Emil (1977), *People of the Aurora*, Beta Books: =San Diego.
- Petit, Karl (1960), *Dictionnaire des Citations*, Marabout: Verviers.
- Segall, Marshall H., Pierre R. Dasen, John W. Berry and Ype H. Poortinga (1990), *Human Behavior in Global Perspective*, Pergamon: New York.
- Spears, Nancy, Lin Xiaohua and John C. Mowen (2001), 'Time orientation in the United States, China, and Mexico: measurement and insights for promotional strategy', *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 13, no. 1, pp. 57–75.
- Swift, Jonathan B. (1999), 'Cultural closeness as a facet of cultural affinity', *International Marketing Review*, vol. 16, no. 3, pp. 182–201.
- Triandis, Harry C. (1983), 'Dimensions of cultural variation as parameters of organizational theories', *International Studies of Management and Organization*, vol. XII, no. 4, pp. 139–69.
- Triandis, Harry C. (1994), *Culture and Social Behavior*, McGraw-Hill: New York.
- Trompenaars, Fons (1993), *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brealey: London.
- Usunier, Jean-Claude (1991), 'Business time perceptions and national cultures: a comparative survey', *Management International Review*, vol. 31, no. 3, pp. 197–217.
- Usunier, Jean-Claude (2003), 'The role of time in international business negotiations', in Pervez N. Ghauri and Jean-Claude Usunier (eds), *International Business Negotiations*, 2nd edn, Oxford: Elsevier, pp. 171–200
- Usunier, Jean-Claude and Constantin Napoléon-Biguma (1991), 'Gestion culturelle du temps: Le cas Bantou', in Franck Gauthey and Dominique Xardel (eds), *Management Interculturel: Modes et Modèles*, Economica: Paris, pp. 95–114.
- Usunier, Jean-Claude and Pierre Valette-Florence (1994), 'Perceptual time patterns ("Time styles"): a psychometric scale', *Time and Society*, vol. 3, no. 2, pp. 219–41.
- Van Oudenhoven, J.P. and K.I. Van der Zee (2002), 'Successful international cooperation: the influence of cultural similarity, strategic differences, and international experience', *Applied Psychology*, vol. 51, no. 4, p. 633.

## Tình huống

### A.2.1. Kịch bản giao thoa văn hóa

Inshallah



Stefan Phillips, một người quản lý cho một hãng hàng không lớn của Mỹ, đã được chuyển đến Dhahran, Ả Rập Saudi, để thành lập một văn phòng mới. Mặc dù Stefan đã có một số nhiệm vụ ở nước ngoài mở rộng khác ở Paris và Brussels, anh ta không được chuẩn bị tốt để làm việc trong thế giới Ả Rập. Vào cuối tuần đầu tiên, Stefan trở về nhà trong tình trạng gần như thất vọng. Khi anh ta ngồi vào bàn ăn tối hôm đó, anh ta nói với vợ rằng anh ta bức tức thế nào khi làm việc với các nhân viên địa phương, người mà anh ta tuyên bố, dường như không chịu trách nhiệm cho bất cứ điều gì. Bất cứ khi nào có sự cố xảy ra, họ chỉ cần nói Inshallah, (“Nếu Chúa muốn điều đó”). Xuất thân từ một nền văn hóa không coi vấn đề là không hòa tan, Stefan không thể hiểu làm thế nào các nhân viên địa phương có thể bị động như vậy về các vấn đề liên quan đến công việc. Nếu tôi nghe thêm một câu inshallah, thì anh ấy nói với vợ mình, Tôi sẽ phát điên.

### Câu hỏi

Bạn có thể nói gì với Stefan để giúp anh ấy hiểu rõ hơn về thực tế văn hóa của Ả Rập Saudi?

(Source: Ferraro, 1990, p. 118. Reproduced with permission.)

## A2.2. Tương tác đa văn hóa

### Kỹ thuật quyết định

Ông Legrand là một kỹ sư người Pháp làm việc cho một công ty Nhật Bản tại Pháp. Một ngày nọ, tổng giám đốc, ông Tanaka, gọi ông vào văn phòng của mình để thảo luận về một dự án mới ở Trung Đông. Ông nói với ông Legrand rằng công ty rất hài lòng với công việc tận tâm của ông và muốn ông làm kỹ sư trưởng cho dự án. Điều đó có nghĩa là hai đến ba năm xa nhà, nhưng gia đình anh ta sẽ có thể đi cùng anh ta và sẽ có những lợi ích tài chính cá nhân đáng kể cho vị trí này - và, tất nhiên, anh ta sẽ thực hiện một dịch vụ có giá trị cho công ty. Ông Legrand cảm ơn ông Tanaka vì sự tự tin mà ông dành cho ông nhưng nói rằng ông sẽ phải thảo luận với vợ trước khi quyết định. Hai ngày sau anh trở về và nói với ông Tanaka rằng cả anh và vợ đều không thích ý nghĩ rời khỏi Pháp và vì vậy anh không muốn chấp nhận vị trí này. Ông Tanaka không nói gì nhưng hơi sững sờ trước quyết định của mình.

### Câu hỏi

1. Tại sao ông Tanaka hoang mang trước quyết định của ông Legrand? Ông tin rằng thật ngu ngốc khi ông Legrand từ chối tất cả các lợi ích tài chính đi kèm với Chức vụ.
2. Ông không thể chấp nhận rằng ông Legrand nên đưa ra bất kỳ thông báo nào về ý kiến của vợ ông về vấn đề này.
3. Ông tin rằng ông Legrand có thể đang cố gắng lừa gạt ông để đưa ra những khuyến khích lớn hơn để chấp nhận lời đề nghị.
4. Ông cảm thấy không phù hợp khi ông Legrand đặt những khuynh hướng cá nhân của mình lên trên những vai trò của anh ấy là một nhân viên của công ty.

### A2.3. Khai trương văn phòng y tế tại Ả Rập Saudi

Bác sĩ Tom McDivern, một bác sĩ từ thành phố New York, đã được đề nghị một nhiệm vụ hai năm để hành nghề y tại một trung tâm đô thị đang phát triển ở Ả Rập Saudi. Nhiều người dân trong khu vực mà anh ta được chỉ định là những người nhập cư gần đây từ các vùng nông thôn xa xôi nhỏ hơn nhiều.

Bởi vì y học phương Tây tương đối xa lạ với nhiều người trong số này, một trong những trách nhiệm chính của Tiến sĩ McDivern, là giới thiệu bản thân và các dịch vụ của mình cho những người trong cộng đồng. Một cuộc họp tại một trường học địa phương đã được tổ chức cho mục đích cụ thể đó. Nhiều người bật ra. Bài giới thiệu của Tom đã diễn ra tốt đẹp. Một số cư dân địa phương cũng trình bày kinh nghiệm của họ với Tây y để những người khác có thể nghe thấy giá trị của việc sử dụng dịch vụ của anh ấy. Một số nhân viên văn phòng của Tom, cũng có mặt để đặt lịch hẹn cho những người quan tâm đến việc gặp anh ta khi cánh cửa của anh ta mở một tuần sau đó. Cuộc họp là một thành công rõ ràng. Ngày khai mạc của anh đã được đặt chắc chắn.

Khi ngày cuối cùng đã đến, Tom nóng lòng chào đón những bệnh nhân đầu tiên của mình. Ba mươi phút đã trôi qua, tuy nhiên, và cả hai bệnh nhân đầu tiên của anh đều không đến. Anh bắt đầu lo lắng về tương lai của việc luyện tập trong khi tự hỏi bệnh nhân của mình đang ở đâu.

#### Câu hỏi

Nguyên nhân chính của sự lo lắng của Tom là gì?

1. Mặc dù trong suy nghĩ của Tom, và theo tiêu chuẩn của anh ấy, bài thuyết trình của anh ấy đã thành công, mọi người chỉ thực hiện các cuộc hẹn để không làm tổn thương cảm xúc của anh ấy. Họ thực sự không có ý định sử dụng dịch vụ của ông vì y học hiện đại quá xa lạ với những trải nghiệm trong quá khứ của họ.
2. Do thời gian trễ giữa đăng ký và ngày thực tế của cuộc hẹn, mọi người có thời gian suy nghĩ lại về quyết định của họ. Họ vừa mới đổi ý.
3. Đơn vị thời gian khác nhau giữa người Ả Rập và người Mỹ. Trong khi đó, bệnh nhân của Tom đã rất muộn, bệnh nhân Ả Rập vẫn có thể đến và đúng giờ.
4. Bệnh nhân Tom, đã được nhìn thấy những người chữa bệnh truyền thống của họ từ văn hóa của chính họ; sau đó, họ có thể đi gặp bác sĩ mới này, Tom.

(Source: Brislin et al., 1986, pp. 160–1.)

### A.2.4 Các mẫu ngôn ngữ và thời gian: Trường hợp Bantu

Khu vực Bantu trải dọc theo phía nam của một dòng bắt đầu từ Douala, Cameroon, qua Đại Tây Dương và kết thúc tại cửa sông Tana ở Ấn Độ Dương. Nó phân chia miền bắc và miền nam châu Phi. Khu vực Bantu bao gồm hầu hết các hình nón phía nam của lục địa này.

Những vùng lãnh thổ rộng lớn này (vài triệu km vuông) được chiếm giữ bởi người dân Bantu, ngoại trừ một số nhóm dân tộc nhỏ khác. Sự thống nhất về văn hóa của người này đã được thiết lập trên cơ sở các đặc điểm ngôn ngữ chung. Ngay từ giữa thế kỷ XIX, W. Bleek (được trích dẫn bởi Kadima và Lumwanu, 1989) đã nhận ra rằng các ngôn ngữ tiếng thổ ngữ chia sẻ các yếu tố từ vựng thông dụng và nhiều hình thức ngữ pháp. Khi đưa Bleek vào làm việc thêm một giai đoạn, các nhà nhân chủng học, sử học và ngôn ngữ học đã cố gắng xác định các đặc điểm văn hóa và xã hội phổ biến cho phép một khu vực cụ thể được phân loại là Bantu.

Chẳng hạn, Alexis Kagame (1975) đã nghiên cứu các hệ thống ngôn ngữ của người thổ dân, đặc biệt là các cấu trúc cơ bản của chúng. Anh ấy đã đối chiếu những gì anh ấy nói so với triết lý của Bantu. Sự hội tụ của các tác giả khi mô tả quan niệm về thời gian trong các nền văn hóa Bantu khá rõ rệt.

### Sự thống nhất giữa thời gian và không gian

Tại trung tâm của trực giác thời gian của Bantu, nằm ở định đề về mối quan hệ rất chặt chẽ giữa thời gian và không gian. Trong định đề này, không có kích thước cơ bản nào của thực tế tồn tại mà không có các chiều khác. Alexis Kagame tiết lộ liên kết khái niệm này.

Về mặt bản chất, văn hóa Bantu đặt bất cứ điều gì có thể được hình thành hoặc nói vào một trong bốn loại:

1. Bản thể của trí thông minh (con người).
2. Bản thể không có trí thông minh (đồ vật).
3. Bản thể như người bản địa hóa (là địa điểm hoặc ngày).
4. Bản thể - phương thức (tình cờ hoặc sửa đổi bản thể).

Giả định chính được đưa ra bởi Kagame là việc dịch các từ tiếng thổ ngữ trong các phạm trù siêu hình là cố thể. Do đó, anh dịch *ha-ntu* là người bản địa hóa. Từ phổ biến này thể hiện sự thống nhất giữa không gian (địa điểm) và thời gian (ngày). Trong ngôn ngữ của người thổ dân, thuật ngữ này có nghĩa là có cả “địa phương” và “thời gian”. Nó là một trình định vị không thể chia cắt, cả không gian và thời gian.

Tiền tố địa phương hóa *ha-*, tạo thành *ha-ntu*, và các biến thể của nó *pa-ntu* và *ka-ntu* được tìm thấy ở khu vực phía đông của lãnh thổ Bantu. Tương đương của nó ở khu vực phía tây là *va*, trong khi nó đi ở phía đông nam của khu vực Bantu. Ý tưởng về sự thống nhất giữa không gian và thời gian trong các ngôn ngữ của người thổ dân được chia sẻ bởi Emil Pearson, người đã sống ở phía đông nam của Angola từ những năm 1920. Ông viết trong cuốn sách *People of the Aurora* (1977, p. 75):

Trong ngôn ngữ Ngangela, không có từ nào, theo như tôi biết, đối với ‘thời gian là một đoạn liên tục, trôi chảy của các sự kiện hoặc thiếu giống nhau. Thời gian là kinh nghiệm hoặc mục tiêu, nghĩa là nó có ý nghĩa đối với người hoặc vật trải nghiệm nó. Thời gian và không gian là sự cố nhận thức của sự vĩnh hằng. Cùng một từ được sử dụng cho cả “time”, và “space” (sau này theo nghĩa “khoảng cách”).

Ntunda có thể thể hiện thời gian có ý nghĩa hoặc không gian có ý nghĩa. Ví dụ: Ntunda kua i li, - “Có một số khoảng cách” và Ntunda i na hiti ho – “Thời gian đã trôi qua”. Động từ có liên quan ‘Simbula, có nghĩa là “trì hoãn”, ý nghĩ đang chờ đợi thời gian có ý nghĩa. Đối với

người châu Âu, người châu Phi dường như đang nhàn rỗi thời gian hữu ích, trong khi đó, theo triết lý của ông, đang chờ thời gian trải nghiệm, thời điểm thích hợp để hoàn thành mục tiêu của mình. “Thời gian là địa phương”, một cái gì đó gần như cụ thể, không phải là một cái gì đó trừu tượng. Các địa phương ‘Hà,’ Ku, và ‘Mu, được sử dụng để thể hiện “thời gian cũng như địa điểm”. Ví dụ: “Ha Katete”, - Lúc đầu, (theo thời gian hoặc địa điểm); ‘Ku lutue, có thể có nghĩa là “ở phía trước hoặc trong tương lai”. Mu nima Hiện tại có thể có nghĩa là “phía sau, hay sau khi theo thời gian”.

## Kinh nghiệm thời gian

Hai điểm quan trọng trái ngược hoàn toàn với cách mà Bantus trải nghiệm thời gian với cách trải nghiệm của phương Tây trong môi trường công nghệ. Đầu tiên, Bantus không có định hướng lý thuyết để chỉ định thời gian là một thực thể, có thể định lượng và đo lường. Thứ hai, đối với Bantus, chiều kích thời gian là bản chất của chính sự kiện. Nó không phải là một sự trừu tượng như trong hầu hết các nền văn hóa phát triển ngẫu nhiên. Đối với những nền văn hóa này, nó xuất hiện như một nội dung chảy thường xuyên từ quá khứ đến tương lai, qua hiện tại; một dòng chảy trong đó mọi thứ di chuyển với cùng tốc độ, đang trong “thời gian”.

Đối với người dân vùng Baltu, thời gian không có giá trị thực sự, không có ý nghĩa, mà không có sự kiện nào xảy ra với tư cách là một điểm đánh dấu. Trực giác của thời gian chỉ có hiệu lực khi một hành động hoặc một sự kiện xảy ra: cuộc thám hiểm của các chiến binh, chuyến tàu đến, lượng mưa, sự đói khát ngày càng tăng. Thời gian sau đó trở thành cá nhân. Nó được rút ra từ ẩn danh. Nó không phải là bất cứ ai mà thời gian sẽ được xác định một cách trừu tượng. Đó là thời gian cụ thể liên quan đến những người tôi biết. Thay vì coi thời gian là một tuyến đường sắt thẳng, nơi các sự kiện có thể xảy ra liên tiếp, nó sẽ chỉ được gọi là thời gian của việc này. . . ., Hoặc thời gian thuận lợi cho việc này và việc kia. Đó là lý do tại sao, trong nhiều trường hợp, không có điểm nào trong việc đưa ra ngày, đó là giới thiệu bản thân đến tọa độ thời gian lý tưởng. Lịch sử không phải là một chuỗi ngày, mà là một liên kết giữa các sự kiện khác nhau. Tất cả mọi thứ sở hữu thời gian nội bộ của riêng mình. Mỗi sự kiện xảy ra tại thời điểm riêng của nó.

*(Source: Usunier and Napoléon-Biguma, 1991, pp. 95–114. Reproduced with the kind permission of the publisher and the co-author.)*

## Chương 3

### Động lực văn hóa 2: Tương tác, tư duy và hành vi

Có một đoạn trong Sự giàu có của các quốc gia Adam Smith, trong đó ông bình luận về 'Giáo dục thanh thiếu niên ([1776], 1976, trang 286):

'Nếu giáo viên là một người đàn ông có ý thức, anh ta phải có ý thức khó chịu, trong khi anh ta đang giảng bài cho học sinh của mình, rằng anh ta đang nói hoặc đọc vô nghĩa, hoặc những gì tốt hơn là vô nghĩa. Nó phải quá khó chịu với anh ta để quan sát rằng phần lớn các sinh viên của anh ta bỏ bài giảng của mình; hoặc có lẽ tham dự với họ với đủ dấu hiệu của sự bỏ bê, khinh miệt và chế giễu. Do đó, nếu anh ta bắt buộc phải đưa ra một số bài giảng nhất định, thì những động cơ này, mà không có bất kỳ lợi ích nào khác, có thể khiến anh ta phải chịu một số đau đớn để đưa ra những điều tốt đẹp có thể chấp nhận được”.

Có rất ít lĩnh vực trong đó thuyết tương đối văn hóa mạnh như trong giáo dục và giảng dạy. Chương này sẽ cho phép người đọc đưa ra một số lý do, dựa trên văn hóa, tại sao một giáo viên như Adam Smith tưởng tượng có thể tồn tại hoàn hảo như một giáo viên, ngay cả khi nhiều học sinh rời khỏi lớp học.

Chương này bổ sung cho phần trước. Hình 2.1 minh họa rằng các giả định văn hóa cơ bản có liên quan đến các mô hình văn hóa về thời gian và không gian, và cả thời gian và không gian đều ảnh hưởng đến khái niệm của chúng ta về bản thân và những người khác. Phần đầu tiên trong chương này dành riêng cho các khái niệm về bản thân và những người khác, là trung tâm của việc giải thích cách mọi người tương tác (phần 3.2) và do đó, thái độ của họ đối với hành động (phần 3.3 về lý do và cách hành động; 3,4 về liên quan suy nghĩ để hành động, 3,5 về mong muốn và cảm xúc khi chúng liên quan đến hành động và 3,6 về việc đối phó với các quy tắc).

Tài liệu này được tổ chức xung quanh các vấn đề phổ biến, được giải thích trong ba bảng (3.1 đến 3.3) liên quan đến Hình 2.1. Phần cuối cùng của chương (3.7) thảo luận về cách các giả định văn hóa cơ bản chuyển thành hành vi hàng ngày, đặc biệt là trong môi trường làm việc.

#### 3.1 Khái niệm về bản thân và người khác

Khái niệm về bản thân và những người khác không liên quan trực tiếp đến cách tổ chức một xã hội. Nó liên quan đến cách tổ chức của một xã hội được mọi người nội tâm hóa và được phản ánh trong quan điểm chúng ta có về bản thân so với những người khác. Phần lớn là về những người trong xã hội phản ứng tích cực và vô thức với các điều kiện thành viên, và do đó phần lớn không nhận thức được các điều kiện cần thiết để trở thành một thành viên phù hợp của xã hội. Trên thực tế, đàn ông và phụ nữ, trẻ em và người già phải đưa ra các giả

định về lý do và sự hiện diện của họ trong xã hội này, và những giả định này khác nhau giữa các xã hội.

Khái niệm về bản thân là một loại quan điểm phương thức về những gì mọi người trong xã hội và do đó những gì họ được phép làm. Các giả định của chúng tôi liên quan đến các thể loại xã hội học chính (tuổi, giới tính, tầng lớp xã hội), cũng như hành vi lý tưởng hóa trong các vai trò cụ thể (người đàn ông hoàn hảo, doanh nhân, trẻ em, v.v.). Những mô hình lý tưởng này được mô tả trong sách, phim, phim truyền hình và bất kỳ loại vật phẩm văn hóa nào khác truyền tải các thông điệp quy phạm dưới chuẩn. Chẳng hạn, chúng ta có rất nhiều khả năng nhận dạng từ các bộ phim, như Harry Potter, Thiên thần Charlie, và Aragorn trong Chúa tể của những chiếc nhẫn. Khi xem những thứ này, chúng tôi liên tục nhận tin nhắn về cách cư xử. Chúng tôi thấy các anh hùng là hình mẫu đáng mơ ước, mặc dù chúng tôi biết rằng những nhân vật này là hư cấu.

Khái niệm về bản thân có ý nghĩa chính trong lĩnh vực hành vi người tiêu dùng (Belk, 1988), nhiều trong số đó được thảo luận trong Chương 4. Một cách ngắn gọn, các phiên của chúng tôi là một đóng góp chính và phản ánh bản sắc của chúng tôi. Khi chúng ta gán ý nghĩa cho những gì chúng ta mua và tiêu thụ, tài sản của chúng ta trở thành phương tiện để chúng ta cố gắng khẳng định, hoàn thành hoặc đạt được bản thân lý tưởng của mình (Wong và Ahuvia, 1995). Một trong những khía cạnh được nghiên cứu nhiều nhất về khái niệm bản thân giữa các nền văn hóa là xu hướng tự hành hoặc độc lập phụ thuộc lẫn nhau. Markus và Kitayama (1991) đã xác định hai tự hành tương đối ổn định này nhấn mạnh mức độ mà mọi người thấy mình tách biệt hoặc kết nối với nhau và kết nối với người khác.

Họ mô tả bản thân phương Tây hoặc chủ nghĩa cá nhân là độc lập, “chứa các thuộc tính quan trọng và tách rời khỏi bối cảnh”, trong khi ở phương Đông thì bản thân và tập thể phụ thuộc lẫn nhau “với bối cảnh xung quanh”, [trong đó] bản thân khác -trong mỗi quan hệ với người khác, tập trung vào kinh nghiệm cá nhân” (trang 225). Mặc dù mỗi người trong chúng ta đều có thể rút ra một trong hai khía cạnh, nhưng khía cạnh đó là những yếu tố gây ảnh hưởng lớn có thể ảnh hưởng đến tình huống. Do đó, trong các xã hội tập thể, cá nhân phụ thuộc lẫn nhau có nhiều khả năng trở nên mặn mà hơn, dẫn đến các chuẩn mực, vai trò và giá trị của nhóm trở thành cách cư xử đúng đắn (Triandis, 1990).

Bảng 3.1 trình bày các loại chính trong khu vực, khái niệm về bản thân và những người khác. Từ Bảng 3.1, có bốn vấn đề cơ bản mà chúng tôi sẽ giải quyết dưới đây:

- (1) Bản chất con người là tốt hay xấu;
- (2) Làm thế nào để chúng ta đánh giá hoặc thẩm định người khác;
- (3) Làm thế nào để chúng ta thẩm định chính mình; và
- (4) Làm thế nào để chúng ta liên quan đến nhóm?

### **Bản chất con người là tốt hay xấu?**

Một giả định cơ bản về bản chất con người bẩm sinh liên quan đến việc đó là tốt, xấu hay trung tính. Tuy nhiên, chúng tôi mô tả, bản chất con người chịu cả hai ảnh hưởng tích cực và tiêu cực. Điều này còn phức tạp hơn bởi quan điểm cho rằng bản chất cơ bản này có thể

hoặc không thể thay đổi. Chỉ ra những giả định ẩn và phần lớn vô thức này, là thái độ đối với tiếp xúc đầu tiên. Một thái độ thân thiện và cởi mở đối với những người mà người ta không biết là một chỉ báo tốt cho giả định rằng bản chất con người bẩm sinh là tốt. Khi đến thăm Hoa Kỳ hoặc Úc, người dân châu Âu thường ngạc nhiên về mức độ họ được tiếp nhận bởi những người mà họ chưa từng tiếp xúc trước đây. Mặc dù điều này không thể được giải thích chỉ bằng các giả định về bản chất con người, nhưng rõ ràng có một niềm tin tích cực mạnh mẽ đối với những người mới. Đó là, họ được xem là cơ bản tốt và có thể cải thiện bản thân bằng giáo dục và sự kiên trì (bản chất con người cũng được xem là có thể thay đổi).

Người ta có thể giải thích điều này là có một chức năng ở các quốc gia tương đối mới. Nói chung, các bộ phim thể kỷ hai mươi thuộc thể loại “Tây phương miêu tả” người Ấn Độ xấu và người định cư Châu Âu tốt bụng. Các giả định về định hướng bản chất con người này khá đơn giản:

“văn minh” = tốt;

không văn minh (người Ấn độ, người đánh bạc, người liêu lĩnh) = xấu.

Ngược lại, người châu Âu Latinh và Nam Mỹ không bắt đầu từ những cơ sở tương tự, điều này khiến cho việc tiếp xúc đầu tiên với họ trở nên khó khăn hơn. Điều này có thể được nhìn thấy trong các tiểu thuyết phản ánh quan điểm về bản chất cơ bản của con người được tổ chức bởi một người cụ thể. Chẳng hạn, tiểu thuyết của nhà văn người Colombia Gabriel Garcia Marques là điển hình cho quan điểm rằng bản chất con người về cơ bản là xấu (để biết thêm thông tin về Gabriel Garcia Marques xem WS3.1). Trong thực tế, các giả định hoàn toàn về bản chất con người có bản chất biện chứng. Đó là, mâu thuẫn rõ ràng giữa hai giả định được giải quyết ở mức độ tư duy cao hơn. Họ sẽ đọc thêm như:

- n* Con người, về bản chất tự nhiên là tốt, nhưng....
- n* Con người, bản chất tự nhiên là xấu, nhưng . . .
- n* Bản chất con người nằm ở đâu đó, giữa tốt và xấu....

Hai mặt của mỗi giả định cơ bản cùng tồn tại trong hầu hết các tôn giáo, những người cố gắng cải thiện các cá nhân, đặc biệt thông qua các đạo đức xã hội mà họ phát triển. Đối với bản thân, chúng ta vẫn cần có các điểm tham chiếu để đánh giá người khác. Những điều này phần lớn dựa trên văn hóa.

Sự năng động của tình bạn nhất thiết liên quan đến các giả định về bản chất con người. Nếu bản chất con người được coi là tốt, thì tình bạn sẽ phát triển nhanh chóng, nhưng nó không nhất thiết phải rất sâu sắc: vì nhiều người được cho là tốt, nên không cần thiết phải chọn một nhóm nhỏ những người bạn đúng nghĩa. Khi người ta cho rằng bản chất con người nói chung là xấu, tình bạn phát triển chậm hơn vì có một số sự ngờ vực ban đầu. Tình bạn nói chung sẽ bị hạn chế hơn về mặt số lượng, nhưng được tìm thấy nhiều hơn: một nhóm bạn có thể là một rào cản bảo vệ chống lại một xã hội được coi là hơi không thân thiện, nếu không muốn nói là quá thù địch. Định hướng bản chất con người, mặc dù cơ bản, không liên quan trực tiếp đến hành động. Nó liên quan gián tiếp đến tiếp thị thông qua hợp tác, cạnh tranh và các thông điệp mà chúng tôi đã đưa ra, mô tả các nhân vật xấu so với nhân vật tốt, v.v.

## Làm thế nào để chúng ta thẩm định người khác?

Đánh giá người khác phục vụ nhiều mục đích: kết bạn, chọn đối tác kinh doanh, nhằm mục tiêu khách hàng tiềm năng, v.v. Ngoài những đặc điểm cá nhân, mà chúng ta đánh giá bằng trực giác, còn có một số manh mối, chẳng hạn như tuổi tác, giới tính và hành vi, chúng ta sử dụng để đánh giá người khác tùy thuộc vào văn hóa của chúng ta. Hãy để chúng tôi minh họa các manh mối cơ bản và cách diễn giải dựa trên văn hóa có thể phân kỳ. Tạo ra những người khác phục vụ nhiều mục đích: kết bạn, chọn đối tác kinh doanh, nhằm mục tiêu khách hàng tiềm năng, v.v. Ngoài những đặc điểm cá nhân, mà chúng ta đánh giá bằng trực giác, còn có một số manh mối, chẳng hạn như tuổi tác, giới tính và hành vi, chúng ta sử dụng để đánh giá người khác tùy thuộc vào văn hóa của chúng ta. Hãy để chúng tôi minh họa các manh mối cơ bản và cách giải thích dựa trên văn hóa có thể phân kỳ.

Tuổi tác có thể liên quan đến sự thiếu kinh nghiệm, tính cách nghi ngờ và thiếu nghiêm túc, hoặc, bằng cách thuyết phục, sự cởi mở, sáng tạo và khả năng thay đổi mọi thứ và thực hiện các dự án mới. Đương nhiên, cả hai bộ phẩm chất được tìm thấy ở những người trẻ thuộc mọi nền văn hóa. Điều thú vị hơn là làm thế nào các nền văn hóa nhất định, như Nhật Bản và Châu Phi, đặt giá trị cao hơn cho người già, trong khi những xã hội khác, như Hoa Kỳ, coi trọng những người trẻ hơn trong xã hội. Sự khác biệt về thái độ này có thể xảy ra bởi vì những phẩm chất thường thấy ở nhóm tuổi được đánh giá cao hơn được mặc nhiên coi là phù hợp hơn và thuận lợi cho sự phát triển chung của xã hội.

Sự nhấn mạnh về tuổi tác có liên quan đến các định hướng nghệ thuật khác như khoảng cách quyền lực, đó là giải thích sau trong chương này. Nó cũng liên quan đến các mô hình gia đình thống trị trong một xã hội cụ thể. Trường hợp gia đình là hạt nhân và cấu trúc khá yếu, hình ảnh uy quyền liên quan đến vai trò của cha mẹ cũng sẽ có xu hướng mờ dần, cũng như quan điểm tích cực của các nhóm tuổi lớn hơn trong khung tuổi đầy đủ.

Ngược lại, nơi một đại gia đình bị chi phối bởi một tộc trưởng, vai trò của anh ta sẽ ảnh hưởng tốt đến hình ảnh liên quan đến khung tuổi tương ứng. Trung bình, “văn hóa hiện đại” coi trọng những người trẻ tuổi hơn bởi vì những thay đổi là vô cùng nhanh chóng (ví dụ: quảng cáo trên truyền hình xoay quanh những phụ nữ trẻ tóc vàng, những chàng trai lướt sóng tóc xù hoặc những chuyên gia giống yuppie), trong khi trong ‘văn hóa truyền thống’, những người lớn tuổi là một nguồn về sự khôn ngoan và hướng dẫn cho cộng đồng và do đó, tuổi của họ được coi trọng.

Giới tính có lẽ là sự khác biệt văn hóa quan trọng nhất, bởi vì vai trò nhất định và khái niệm bản thân áp đặt lên con trai và con gái bởi văn hóa. Ở *Nam và Nữ*, Margaret Mead (xem WS3.1) đặt nó theo các thuật ngữ sau (1948, trang 7-8):

Sự khác biệt giữa hai giới là một trong những điều kiện quan trọng mà chúng tôi đã xây dựng nhiều loại văn hóa của con người mang lại cho con người phẩm giá và tầm vóc. Trong mọi xã hội được biết đến, nhân loại đã xây dựng sự phân chia lao động sinh học thành các hình thức thường liên quan rất xa đến sự khác biệt sinh học cung cấp các manh mối ban đầu. Dựa trên sự tương phản về hình thể, xây dựng sự tương đồng giữa mặt trời và mặt trăng, đêm và ngày, thiện và ác, sức mạnh và sự dịu dàng, kiên định và hay thay đổi, bền bỉ và dễ bị tổn thương. Đôi khi một phẩm chất đã được gán cho một giới tính, đôi khi cho người khác. . . Một số người nghĩ rằng phụ nữ quá yếu để làm việc bên ngoài, những người khác coi phụ nữ là người mang



gánh nặng thích hợp. . . một số tôn giáo, bao gồm các tôn giáo truyền thống châu Âu của chúng ta, đã giao cho phụ nữ một vai trò thấp kém trong hệ thống tôn giáo, những tôn giáo khác đã xây dựng toàn bộ mối quan hệ biểu tượng của họ với thế giới siêu tự nhiên khi bắt chước nam giới về chức năng tự nhiên của phụ nữ. Trong một số nền văn hóa, phụ nữ được coi là sàng lọc thông qua đó những bí mật được bảo vệ tốt nhất sẽ sàng lọc; ở những người khác, đó là những người đàn ông là những kẻ tầm phào.

Vị trí của phụ nữ trong xã hội đã thay đổi rất nhiều trong thế kỷ qua. Một số quyền cơ bản, chẳng hạn như bỏ phiếu, đã bị từ chối đối với phụ nữ và trong nhiều xã hội, vị trí của phụ nữ vẫn rất khác so với nam giới. Cách đây không lâu, tình trạng bầu cử của phụ nữ vẫn thua kém đàn ông ngay cả ở các nước tiên tiến như Thụy Sĩ (ở các bang rất truyền thống - Appenzell). Đối với một loạt các vai trò và năng lực trong xã hội, phụ nữ phụ thuộc vào đàn ông, chủ yếu dựa trên cơ sở kinh tế. Ở một số quốc gia Hồi giáo truyền thống, phụ nữ không được phép làm việc bên ngoài nhà và thường không được phép ra ngoài để mua sắm hoặc quản lý ngân sách gia đình. Sự khác biệt trên toàn thế giới về khái niệm bản thân của phụ nữ và khái niệm phụ nữ do đàn ông nắm giữ là rất nổi bật.

Gisela Frese-Weghöft, một giáo viên làm việc cho cơ quan phát triển của Đức ở Gadima, Bắc Yemen, giải thích trường hợp của một phụ nữ trẻ, 24 tuổi, quá già để kết hôn và làm việc tại nhà với chiếc máy may của mình như một thợ may. Cô ấy kiếm được tiền - thứ mà cô ấy không cần vì cô ấy được gia đình chăm sóc.

Thỉnh thoảng cô lại nhờ anh em mua một số đồ trang sức bằng tiền. Thỉnh thoảng cô tặng quà trang sức cho chị em hoặc tặng tiền cho anh em khi cô có quá nhiều. Điều này được hiểu rằng một người phụ nữ không thể quản lý tiền. Đồ may vá được mua bởi những người đàn ông của gia đình, vì giống như hầu hết phụ nữ ở Gadima, cô bị nghiêm cấm đi đến souk (khu chợ). Một số phụ nữ đơn giản nhất đã phát minh ra một mẹo để vượt qua sự cấm đoán này. Họ cài trang với một sharshaff đen bản thủ và đôi dép nhựa cũ, và giả vờ là một trong những phụ nữ nông thôn bán rau tại souk. Khi làm điều này, họ không nên nói nhiều, để không ai có thể nhận ra giọng nói hoặc cách phát âm của họ; phụ nữ nhận ra nhau, ngay cả khi che mặt. Trong những chuyến đi bí mật đến souk, họ mua những gì mà chồng họ không bao giờ mang lại hoặc trả lại những gì họ đã mua nhầm. (Frese-Weghöft, 1989, trang 90, bản dịch của chúng tôi.)

Tất cả các xã hội đặt con người trong các tầng lớp cụ thể, chẳng hạn như *các tầng lớp xã hội và các diễn viên*. Trong các xã hội định hướng kinh tế, họ có thể chia mọi người thành các nhóm, nhưng các tiêu chí khả thi khác có thể dựa trên sự ra đời hoặc giáo dục, ngay cả khi không có tiêu chí giàu có hoặc thu nhập rõ ràng. Wong và Ahuvia (1995, trang 82) lập luận rằng Người Mỹ thường nhìn thấy một tầng lớp xã hội chủ yếu phản ánh mức thu nhập cá nhân của một người khác, điều này được cho là phản ánh (ít nhất là một phần) một công trạng cá nhân chuyên nghiệp. Nhưng đối với người Trung Quốc phụ thuộc, giai cấp không thuộc về bản thân họ, mà còn thuộc về nhóm của một người, thường là gia đình, họ hàng và gia tộc họ hàng. “Giống như nhiều yếu tố khác của khái niệm về bản thân và những người khác, tầng lớp xã hội là nhập khẩu- khiến cho hành vi của người tiêu dùng, như mọi người thể hiện sự khác biệt giai cấp của họ, thực tế hoặc tưởng tượng, bằng cách tiêu thụ”.

Sự phân tầng xã hội dựa trên các tiêu chí hơi khác nhau giữa các nền văn hóa, mặc dù các tầng lớp xã hội luôn xuất hiện trên khắp các nền văn hóa. Ví dụ, ở Ấn Độ các đẳng cấp (một trật tự phân tầng xã hội đặc biệt) bao gồm bốn lớp di truyền chính mà xã hội Ấn giáo bị chia rẽ: Brahman, Kshatriya, Vaisya và Sudra (xem WS3.1). Do đó, không phải sự tồn tại của các tầng lớp xã hội khác nhau, mà mức độ nhấn mạnh được đặt vào sự phân tầng xã hội khác nhau giữa các xã hội. Ở các quốc gia nơi sự nhấn mạnh này mạnh mẽ, mọi người trong các tầng lớp cao hơn thấy mình khác biệt đáng kể so với những người khác ở các tầng lớp thấp hơn. Điều này có thể mở rộng để nói ngôn ngữ khác nhau (hoặc thậm chí là một ngôn ngữ khác), cấm kết hôn giữa các tầng lớp và phân biệt bản thân theo thị hiếu và lối sống cụ thể. Bista (1990, trang 79) mô tả hệ thống đẳng cấp của Ấn Độ giáo theo các thuật ngữ sau:

người ta phải tham gia vào các hoạt động phù hợp với một đẳng cấp. Những người có số phận là công nhân tiếp tục làm việc, nhưng công việc này không nhất thiết dẫn đến bất kỳ hình thức kết quả hoặc phần thưởng nào. Nguyên tắc đẳng cấp khuyên rằng các hành động phải không có ham muốn, tức là không có mục tiêu. Có một mục đích để hành động, nhưng đó là một mục đích chỉ được biết đến với một cơ quan siêu nhiên. Khát vọng cá nhân là không quan trọng và hành vi phục tùng một lực lượng kiểm soát không xác định. Người Ấn giáo học được nhấn mạnh rằng thế giới vật chất là *maya*, ảo ảnh và cho rằng điều này không đáng để coi trọng.

### **Làm thế nào để chúng ta thẩm định chính mình?**

Mọi người giữ một quan điểm nhất định về bản thân và thích tự phát chọn một quan điểm sẽ được coi là phù hợp về mặt văn hóa bởi những người khác trong nhóm. Triandis (1983) phân biệt ba lĩnh vực chính của sự tương phản văn hóa: lòng tự trọng, tiềm năng nhận thức và hoạt động nhận thức. Đầu tiên, lòng tự trọng có thể thấp hoặc cao tùy theo việc chúng ta nghĩ bản thân mình tốt hay không tốt. Lòng tự trọng thấp dẫn đến việc thể hiện một hành vi khiêm tốn và tự cao, trong khi lòng tự trọng cao hơn lại thể hiện sự quyết đoán và tự tin hơn.

Người châu Á, trung bình, hiển thị rõ ràng lòng tự trọng thấp hơn so với người phương Tây. Người đọc phải thận trọng khi diễn giải những quan sát này vì đó là một giả định tiêu chuẩn về văn hóa của họ; điều đó không có nghĩa là người châu Á xứng đáng với sự quý trọng ít hơn, mà là họ cho rằng họ xứng đáng với tư cách cá nhân ít hơn. (Để biết thêm thông tin về sự khác biệt giữa lòng tự trọng và lòng tự ái, hãy xem WS3.1.) Sự tương phản thứ hai là tiềm năng nhận thức, có nghĩa là mức độ mà mọi người xem họ là mạnh mẽ và có thể hoàn thành hầu hết mọi nhiệm vụ hoặc thực thi quyền lực. Câu tục ngữ của Pháp “Impossible n Festest pas français”, là một câu nói có tiềm năng nhận thức cao điển hình. Sự tương phản thứ ba là mức độ hoạt động cá nhân. Khi mức độ hoạt động cá nhân phù hợp được xem là cao, mọi người sẽ tự hào về việc mình người nghiện công việc, sẽ làm việc vào cuối tuần và thường hài lòng với làm việc quá sức.

Ngược lại, khi hình ảnh phù hợp của bản thân dựa trên mức độ hoạt động thấp, như trong trường hợp Ấn Độ giáo được trích dẫn ở trên, các thuộc tính tiêu chuẩn của một khái niệm bản thân bình thường sẽ là: vài giờ ở văn phòng, ít tham gia vào văn phòng các vấn đề liên quan đến công việc, và có thời gian dành cho việc không hoạt động thuần túy. Ba chiều

này tương tác với nhau, để những người có lòng tự trọng thấp, sức mạnh nhận thức và hoạt động nhận thức cảm thấy bất lực và thường chấp nhận thế giới như nó vốn có. Ngược lại, những người có lòng tự trọng cao, sức mạnh nhận thức và hoạt động nhận thức có nhiều khả năng quá tự tin và nhận những nhiệm vụ khó khăn, thậm chí đến mức thất bại.

### **Làm thế nào để chúng ta liên hệ cá nhân với nhóm?**

Vấn đề chung, trên tất cả các xã hội, là làm thế nào để xác định ranh giới giữa con người và các nhóm mà họ thuộc về, để đảm bảo sự hoạt động trơn tru và hiệu quả của xã hội. Chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa giảng dạy được đề cập trong Bảng 3.1, trong hộp ‘Ý thức của bản thân và những người khác, bởi vì niềm tin của chúng tôi là họ đã ăn sâu vào biên giới của chính chúng ta. Những người từ các nền văn hóa theo chủ nghĩa cá nhân có cái nhìn rõ ràng hơn về nơi chính mình “dừng lại” (‘Tôi, tôi, của tôi’ như bài hát của John Lennon nói) và nơi “những người khác” bắt đầu, trong khi những người từ các nền văn hóa tập thể có ranh giới mờ nhạt hơn giữa họ và những người khác ở gần họ.

Luận điểm “gạo” thường được sử dụng để giải thích sự khác biệt giữa chủ nghĩa cá nhân và tập thể. Văn hóa lúa cần sự phối hợp ngập lụt của các cánh đồng lúa, điều này thúc đẩy sự phụ thuộc giữa các thành viên trong nhóm và đòi hỏi phải có hành động chung. Thông thường, các mặt hàng chủ lực cơ bản ở phương Tây là ngũ cốc theo “chủ nghĩa cá nhân” (lúa mì, lúa mạch, yến mạch, v.v.), trong đó thành tựu của người nông dân chủ yếu phụ thuộc vào nỗ lực cá nhân của chính mình.

Chủ nghĩa cá nhân dựa trên nguyên tắc khẳng định sự độc lập và cá tính của bạn. Tất cả các xã hội đều có cá nhân và nhóm, nhưng chủ nghĩa cá nhân nhấn mạnh đơn vị nhỏ nhất là giải pháp nằm ở đâu. Các giả định cá nhân chủ nghĩa phổ biến như sau:

1. Ở cấp độ của các cá nhân, sáng kiến, nỗ lực và thành tích có thể được phát triển tốt nhất, bởi vì mọi người tách biệt và khác biệt (tính phân chia). Thành tích cá nhân có thể được thêm vào nhau mà không mất (bằng tổng các phần: mô hình phụ gia).
2. Xã hội phải tối đa hóa tự do cá nhân, nhấn mạnh thành tựu cá nhân cao và giá trị cá nhân (định hướng tự do).

Những giả định này không nhất thiết là “đúng”. Người ta có thể gán cho họ vì niềm tin trí tuệ, đặc biệt là giả định 1, hoặc để có được sự chậm trễ cá nhân, như là hệ quả của giả định 3. Họ là “đúng” đến mức phần lớn là một lời tiên tri tự hoàn thành. Các vấn đề rõ ràng phát sinh từ giả định 2: hành động chung là, không phải là kết quả trực tiếp của việc thêm các hành động đơn lẻ. Quá trình này phức tạp hơn, và điều này đưa đến nhà máy tập thể, nơi đưa ra các giả định của riêng nó:

1. Ở cấp độ nhóm, và không phải ở cấp độ cá nhân, sáng kiến, nỗ lực và thành tích đó có thể được phát triển tốt nhất, bởi vì mọi người không thực sự tách biệt với nhau; chúng thuộc về một thực thể chung (quan điểm hữu cơ).
2. Thành tựu tập thể về cơ bản là khác biệt so với thành tích cá nhân và sự kết hợp của các bộ phận (nếu tính toán như vậy thậm chí có thể) lớn hơn nhiều so với chính các bộ phận (mô hình nhân).

3. Do đó, xã hội phải tối đa hóa sự gắn kết nhóm và hòa hợp xã hội, thậm chí với chi phí tự do cá nhân, và nếu cần, bằng cách thu hẹp các thành tựu cá nhân (định hướng của điều phối viên).

*Chủ nghĩa tập thể* gắn liền với văn hóa truyền thống, trong khi chủ nghĩa cá nhân là một thành phần mạnh mẽ của văn hóa hiện đại, đặc biệt là trong lĩnh vực lãnh sự, một lãnh địa tuyệt vời để tận hưởng tự do cá nhân và thể hiện sự khác biệt với những người khác. Belk (1985), ví dụ, lưu ý rằng, từ thời Trung cổ, nhận thức về bản thân đã trở nên ít chia sẻ và mang tính cá nhân hơn, điều này được chứng minh bằng sự phổ biến ngày càng tăng của các đối tượng tự định hướng như gương, chân dung, ghê (chứ không phải băng ghê), v.v.

Chủ nghĩa cá nhân hiện đại bắt nguồn từ nước Anh thế kỷ XVI và XVII. Nó dựa trên ý tưởng của các nhà triết học Anh và Scotland (More, Bacon, Hume và Locke) và được Đạo luật Habeas Corpus thực hiện, sắc lệnh pháp lý đầu tiên cấm Chủ quyền không được tổng giám ai đó mà không có lý do hợp pháp. Điều này đã được tiếp tục bởi Déclaration des droits de l'homme et du citoyen, vào năm 1789. Người Pháp chỉ là tín đồ của người Anh, nhưng họ đã là nhà xuất khẩu tốt về khái niệm nhân quyền, mặc dù cả người Anh và người Pháp thực hành chúng mọi lúc, đặc biệt là ở các thuộc địa của họ. Tuyên ngôn quốc tế về quyền con người của Liên Hợp Quốc nằm trong cùng một hướng: nó ủng hộ một quan điểm dựa trên cá nhân về một xã hội tốt. Quan điểm cá nhân về quyền con người cũng là điển hình của Tổ chức Ân xá Quốc tế, nơi đã tranh luận sôi nổi với một số chính phủ châu Á có quan điểm khác về quyền con người là gì.

Sự phân chia theo chủ nghĩa cá nhân/tập thể là một sự khác biệt mạnh mẽ nhưng không đơn giản. Trong các xã hội cá nhân, mọi người vẫn thuộc về các nhóm, sống trong cộng đồng và nghĩ về bản thân họ như được hòa nhập vào một tổng thể lớn hơn. Trong các xã hội tập thể, mọi người vẫn cảm thấy cần phải thể hiện bản sắc cá nhân của họ, và thường xuyên phấn đấu để thành công cá nhân và tự thực hiện. Hợp tác diễn ra trong tất cả các xã hội, nhưng cách mọi người hợp tác có thể được điều khiển bởi những gì phù hợp về văn hóa. Những người từ các xã hội cá nhân có nhiều khả năng dựa vào tính cá nhân và tính hợp lý như là động lực cho sự hợp tác, trong khi những người từ các xã hội tập thể có khả năng bị chi phối bởi sự hợp lý tập thể và lực lượng xã hội (Chen et al., 1998).

Tương tự, xung đột cần phải được xử lý trong tất cả các xã hội. Những người từ các xã hội tập thể có nhiều khả năng dựa vào các quy tắc và thủ tục chính thức để xử lý các bất đồng, trong đó duy trì sự hài hòa trong nhóm, trong khi những người từ các xã hội theo chủ nghĩa cá nhân dựa nhiều vào kinh nghiệm và đào tạo của họ để xử lý các bất đồng, trong đó nhấn mạnh đến sự tự túc (Smith et al. , 1998). Đáng chú ý, các vấn đề có thể xảy ra trên các nền văn hóa, như đã được tìm thấy với các nhóm quản lý.

Khía cạnh hiện đại của các giả định theo chủ nghĩa cá nhân hiện đang bị thách thức nặng nề bởi sự trỗi dậy của các quốc gia tập thể ở châu Á và Nam Mỹ, với những thành tựu của họ trong thương mại quốc tế và tốc độ tăng trưởng kinh tế cao. Robertson (2000) liên kết thành công kinh tế gần đây ở nhiều quốc gia châu Á với những đặc điểm liên quan đến Động lực Nho giáo hoặc Định hướng dài hạn (LTO) như đã thảo luận trong Chương 2. Đây

là xu hướng hướng đến một tinh thần có đầu óc tương lai (Hofstede và Bond, 1988). Ở cấp độ cá nhân, nó thể hiện ở học bổng, chăm chỉ và kiên trì, đã là công cụ trong sự thành công của nhiều quốc gia châu Á. Do đó, không phải chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể dự đoán sự thịnh vượng kinh tế mà là sự tương tác giữa nhiều khía cạnh của văn hóa. Cuộc tranh luận giữa chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể vẫn chưa kết thúc; ngay cả khi chúng dường như hòa trộn khi bị lắc mạnh, chúng tách ra khi rời đi để ổn định.

### Hộp 3.1 Từ Chanel chick đến cá nhân

#### ***‘Thương hiệu di’, ‘Chanel chick’***

Những cụm từ gây tò mò này phản ánh nỗi ám ảnh của Nhật Bản với các thương hiệu. Từ chiếc túi Luis Vuitton của cô ấy cho đến đôi giày Gucci của cô ấy, “Thương hiệu di” nghĩ rằng không bao giờ bỏ mình trong các thương hiệu xa xỉ từ đầu đến chân.

“Chanel chick” là một nữ sinh trung học với một ít tiền mặt trên tay. Cô ấy sẽ làm những gì cần thiết để có được trên bàn tay đó là đồng hồ đeo tay Chanel hoặc Hermes (hoàn toàn vượt quá khả năng của cô ấy với chi phí vài trăm ngàn Yen), trả bằng các khoản trả góp hàng tháng nếu cô ấy phải làm. Bữa tối của cô, mặt khác, là một bữa ăn đóng gói sẵn mua tại cửa hàng tiện lợi địa phương.

*Tại sao người Nhật, như được đại diện bởi những chú gà con như vậy, tập trung xung quanh những hàng hóa xa xỉ đắt tiền đắt tiền này trong sự tiêu thụ điên cuồng, nơi mỗi người mua giống hệt như mọi người khác?*

Người dân Nhật Bản bị chi phối bởi sự phù hợp - nỗi ám ảnh của tôi cũng vậy, có một cái, vì vậy đối với tôi không phải là như vậy, tốt. . . Việc chia sẻ các giá trị giống hệt nhau được xem là cách duy nhất để tạo ra một xã hội thoải mái. Truyền thống này đã thấy ‘hòa hợp, là quý giá nhất, và phù hợp với những người khác là một quy tắc không thể phá vỡ của các cộng đồng ở mọi cấp độ trong xã hội. Làm một số điều khác với những người khác, đưa ra tuyên bố với tư cách cá nhân, có nghĩa là “*murahachibu, - trực xuất khỏi nhóm*”. Không đi lạc khỏi những điều kiện bày đàn được coi là một đức tính tốt ở Nhật Bản. Giá trị cơ bản này là việc tìm kiếm giống như những người khác, đã tạo ra một mong muốn có được những điều tương tự như những người khác, điều này đã phát triển hơn nữa thành một ý nghĩa rằng một người phải có những điều tương tự như những người khác. Kết quả là một xã hội nơi dễ dàng đạt được sự đồng thuận về những gì tốt hoặc thời trang, và dân số nhanh chóng rơi vào tình trạng đứng sau các nhà đổi mới và các nhà lãnh đạo có quan điểm được công nhận.

#### **Chanel chicks, Gucci grandmas và Hermes honeys**

Khi xem xét thương hiệu nào trở thành mục tiêu hàng đầu của sự bùng nổ thương hiệu này, chúng ta cần hiểu nỗi ám ảnh của người Nhật với châu Âu. Ấn tượng về các thương hiệu uy tín phương Tây, xu hướng nghiêng về các hiệp hội với châu Âu, nhìn chung là có một hình ảnh chất lượng cao, di sản, thủ công, thanh lịch và tâm linh. Châu Âu được coi là mô hình của nền văn minh hiện đại bởi văn học Meiji-Era thế kỷ 19 sau khi đất nước mở

cửa ra thế giới bên ngoài sau 200 năm thành lập và những tiếng vang của sự tương tác này với nền văn minh châu Âu tiếp tục vang vọng ở Nhật Bản cho đến ngày nay. Sự phổ biến của các thương hiệu như Luis Vuitton, Chanel, Gucci và Hermes không có câu hỏi liên quan mật thiết đến nhận thức về bản sắc riêng biệt của từng thương hiệu này. Nhưng điều cực kỳ quan trọng là phải nhớ rằng tất cả các thương hiệu này đồng thời gắn bó chặt chẽ với khát vọng và nỗi ám ảnh chung về văn hóa châu Âu đã làm Nhật Bản say mê trong 130 năm qua.

(Source: Ohye, 2003.)

### 3.2 Mô hình tương tác

Chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể đề cập đến các khái niệm về bản thân và những người khác (như các giá trị nằm trong con người) cũng như một mô hình tương tác giữa mọi người. Bảng 3.2 liệt kê một loạt các khía cạnh khác của những gì được coi là mô hình tương tác phù hợp về văn hóa trong các xã hội cụ thể. Hầu hết các yếu tố này dựa trên Hofstede (1980a, 1980b, 2001). Mặc dù Hofstede đã phát triển các khái niệm này liên quan đến các vấn đề tổ chức và thông qua việc thu thập dữ liệu ở cấp độ công ty, nhưng chúng phần lớn có thể chuyển sang toàn bộ xã hội.

Có nhiều ẩn phẩm dành cho tác động của sự khác biệt văn hóa đối với việc quản lý và tổ chức (nghĩa là trong các công ty). Tác động của các khía cạnh này của văn hóa quốc gia đối với các vấn đề khác nhau đã được đánh giá như cấu trúc, quan hệ phân cấp, quản lý nhân sự nước ngoài và sự thay đổi trong các mô hình động lực giữa các nền văn hóa (ví dụ, xem Hofstede, 2001; Adler, 2002). Những vấn đề này rõ ràng nằm ngoài phạm vi chính của cuốn sách này, đó là xem xét sự tương tác của các công ty với môi trường của họ, đó là thị trường, khách hàng, kênh phân phối, hoặc các nhóm có ảnh hưởng khác nhau (phong trào tiêu dùng, cơ quan quản lý, v.v.). Tuy nhiên, một bản tóm tắt về những tiến bộ được tạo ra trong sự khác biệt về văn hóa là đáng giá trong khi, vì ít nhất ba lý do. Đầu tiên, Hofstede liệt kê bốn khía cạnh của các nền văn hóa quốc gia, mặc dù chúng đã được đo lường cho các hoạt động quản lý và tổ chức, cũng có ý nghĩa đối với thị trường và bán hàng, và như vậy, đã được nghiên cứu mở rộng trong tiếp thị quốc tế. Thứ hai, các bản sao cho thấy kích thước khá ổn định, ít nhất là về khoảng cách giữa các nền văn hóa (Sondergaard, 1994; Hofstede, 2001; de Mooij và Hofstede, 2002). Thứ ba, mặc dù kích thước của Hofstede, được phát triển ở cấp quốc gia, các nhà nghiên cứu đã đạt được tiến bộ trong việc đo lường một số kích thước này ở cấp độ cá nhân. Đo kích thước ở cấp độ cá nhân cung cấp cơ hội để tăng tính hợp lệ của khiếu nại cũng như phương sai được giải thích.

### Văn hóa quốc gia và tính tương đối của thực tiễn quản lý

Ảnh bìa của một số tạp chí Fortune có câu hỏi khó về khả năng chuyển đổi của các phong cách quản lý: nó cho thấy một người Mỹ với đôi mắt xích đang cố ăn một chiếc bánh hamburger bằng đũa. Ẩn dụ này minh họa mức độ khó khăn khi chuyển các yếu tố của nền văn hóa này sang nền văn hóa khác. Geert Hofstede là một trong những nhà nghiên cứu đầu

tiên đặt câu hỏi về khả năng thích ứng của các lý thuyết và thực tiễn quản lý của Hoa Kỳ đối với các bối cảnh văn hóa khác.

Geert Hofstede là một trong những nhà nghiên cứu đầu tiên đặt câu hỏi về khả năng thích ứng của các lý thuyết và thực tiễn quản lý của Hoa Kỳ đối với các bối cảnh văn hóa khác. Các nghiên cứu thực nghiệm cho công việc của Hofstede đã được thực hiện từ năm 1967 đến năm 1973 trong một công ty đa quốc gia lớn, tại 66 công ty con quốc gia. Cơ sở dữ liệu chứa hơn 116.000 bảng câu hỏi: tất cả các loại nhân sự đã được phỏng vấn, từ công nhân bình thường đến tổng giám đốc. Trong số 150 câu hỏi, 60 câu hỏi liên quan đến các giá trị và niềm tin của người được hỏi về các vấn đề liên quan đến động lực, thứ bậc, lãnh đạo, hạnh phúc trong tổ chức, v.v.) để xác minh tính hợp lệ bằng cách nhân rộng. Các phiên bản của bảng câu hỏi được soạn thảo bằng 20 ngôn ngữ khác nhau. Không phải tất cả các công ty con được bao gồm trong phân tích cuối cùng; tùy thuộc vào dữ liệu được xem xét, 40 quốc gia cuối cùng cũng có thể so sánh được. Các kết quả rút ra từ dữ liệu này đã được xác nhận thêm bằng cách so sánh có hệ thống với kết quả của 140 nguồn dữ liệu khác (xem Hofstede, 2001, phụ lục 6; để biết thêm thông tin về Hofstede và kích thước của anh ta xem WS3.2).

Tất cả những người được phỏng vấn thuộc về cùng một tập đoàn đa quốc gia, IBM, nơi có văn hóa doanh nghiệp rất mạnh được chia sẻ bởi các nhân viên của mình. Do đó, không có sự khác biệt về kích thước này trên mẫu. Mỗi mẫu quốc gia được phép đại diện tương tự cho các nhóm tuổi, giới tính và loại nhân sự, do đó tránh được nguồn gốc khác nhau giữa các công ty con quốc gia. Kết quả cuối cùng, nguồn gốc của phương sai duy nhất là sự khác biệt về văn hóa và tinh thần quốc gia. Hofstede, bằng phương pháp phân tích nhân tố điểm số của người trả lời, đã có thể rút ra bốn khía cạnh khái niệm chính mà văn hóa quốc gia thể hiện sự khác biệt đáng kể. Một trong bốn chiều này là chủ nghĩa cá nhân / chủ nghĩa tập thể, như chúng ta đã đề cập trong phần trước, đã được nghiên cứu rộng rãi.

Ở các nước tập thể có một cấu trúc xã hội gắn gũi, nơi mọi người phân biệt rõ ràng giữa các thành viên của nhóm và các thành viên của nhóm bên ngoài (xem Hộp 3.1): mọi người mong đợi nhóm của họ quan tâm đến họ để đổi lấy lòng trung thành không lay chuyển. Trong các xã hội cá nhân, kết cấu xã hội lỏng lẻo hơn nhiều: mọi người về cơ bản được coi là tự chăm sóc bản thân và gia đình trực tiếp của họ. Trao đổi diễn ra trên cơ sở có đi có lại: nếu một cá nhân đưa thứ gì đó cho người khác, một loại lợi nhuận nào đó được mong đợi trong một khoảng thời gian hợp lý. Ba kích thước khác được giải thích dưới đây. Chúng tương ứng với ba ô đầu tiên trong Bảng 3.2.

**Bảng 3.2: Mô hình tương tác**

Các định hướng văn hóa	Sự tương phản giữa các nền văn hóa
Bình đẳng hoặc bất bình đẳng giữa các cá nhân (a) Khoảng	Hệ thống phân cấp mạnh mẽ, quyền lực tập trung ở đỉnh cao (PD) cao, quyền lực được phân

cách quyền lực (PD)	bổ đề hơn, cấp trên và cấp dưới có ý thức bình đẳng như con người.
Trương tác với người khác hoặc cho người khác (b) Nam tính so với nữ tính	Sự quyết đoán và thành tích cá nhân được ưa chuộng (masc.) So với việc chăm sóc người khác, chấp nhận vai trò nuôi dưỡng và nhân mạnh chất lượng cuộc sống (nữ.).
Xử lý sự không chắc chắn (c) Tránh sự không chắc chắn (UA)	Xu hướng tránh rủi ro (UA cao), thích các tình huống ổn định, các quy tắc giảm thiểu không chắc chắn và các thủ tục không rủi ro, được coi là cần thiết cho hiệu quả. Hoặc, ngược lại, một thái độ dễ bị rủi ro (UA thấp) trong đó mọi người với tư cách cá nhân được coi là động cơ của sự thay đổi, được coi là một yêu cầu cho hiệu quả
Dựa vào chính mình hoặc người khác (d) Tự lực so với sự phụ thuộc	Có phải mọi người dựa vào lực lượng của họ, tìm thấy động lực và kiểm soát bản thân (tự lực) hoặc họ cần tìm sự hỗ trợ, động lực và kiểm soát bên ngoài từ môi trường của họ (sự phụ thuộc)?.
Phát triển giao tiếp phù hợp với người khác e) Các phong cách giao tiếp	Tham khảo chương 13, văn hóa và giao tiếp

### Khoảng cách quyền lực

Khoảng cách quyền lực đo lường mức độ mà một xã hội và các thành viên cá nhân của nó chịu đựng sự phân chia quyền lực không đồng đều trong các tổ chức và trong toàn xã hội. Nó được thể hiện bằng các giá trị hành vi của cấp trên, những người thể hiện quyền lực và thực thi nó, cũng như các giá trị hành vi của cấp dưới, những người chờ đợi cấp trên thể hiện địa vị và quyền lực của họ, và không thoải mái nếu họ không tự mình trải nghiệm. Trong các xã hội khoảng cách quyền lực thấp, các thành viên của tổ chức có xu hướng cảm thấy bình đẳng và gần gũi với nhau trong các mối quan hệ công việc hàng ngày. Họ đối phó với các tình huống khoảng cách phân cấp cao hơn bằng cách ủy quyền. Trong xã hội khoảng cách quyền lực cao, cấp trên và cấp dưới cảm thấy xa cách nhau. Thật không dễ dàng để gặp gỡ và nói chuyện với những người có thứ hạng cao hơn, và sức mạnh thực sự có xu hướng tập trung rất nhiều ở phía trên. Ở cấp độ xã hội, khoảng cách quyền lực sẽ được dịch như trong Hộp 3.2 (để biết thêm thông tin về khoảng cách quyền lực, xem WS3.2).



## Nam tính, nữ tính

Khi trả lời cho vấn đề chung: chúng ta có tương tác với người khác hay vì người khác không? Các câu trả lời được thực hiện trên cơ sở các hệ thống giá trị chi phối, tương ứng với vai trò của nam / nữ quyết đoán và nữ / nuôi dưỡng. Một xã hội nam tính khi các giá trị thống trị thiên về sự quyết đoán, kiếm tiền, thể hiện các hoạt động tích cực và quan tâm đến người khác. Ngược lại, các xã hội nữ quyền ủng hộ vai trò nuôi dưỡng, phụ thuộc lẫn nhau giữa mọi người và chăm sóc người khác (những người được coi là đáng để chăm sóc, vì họ tạm thời yếu). Kích thước nam tính / nữ tính đã được gọi như vậy bởi vì, trung bình, đàn ông có xu hướng đạt điểm cao ở một thái cực và phụ nữ ở bên kia, trong các xã hội.

Trong các xã hội nữ tính điển hình, chẳng hạn như các nước Bắc Âu, hệ thống phúc lợi rất cao, giáo dục phần lớn là miễn phí và dễ dàng tiếp cận, và có sự cởi mở để thừa nhận rằng mọi người có thể có vấn đề: sự kiên nhẫn và hữu ích được thể hiện cho những người gặp rắc rối; cả bé trai và bé gái đều học cách khiêm tốn và có cảm tình với kẻ yếu. Trong các xã hội nam tính điển hình (cho dù là người theo chủ nghĩa cá nhân như Hoa Kỳ hay tập thể như Nhật Bản), những người yếu hơn thường thấy, trung bình, ít có sự hỗ trợ từ xã hội; mọi người học cách ngưỡng mộ những người mạnh mẽ, như Rambo hay Vin Diesel ở Hoa Kỳ. Vấn đề chung đằng sau sự phân chia nam tính / nữ tính có lẽ được đặt ra theo cách khác: chúng ta nên giúp đỡ mọi người (có nguy cơ bị suy yếu do thiếu nỗ lực cá nhân) hay chúng ta không (có nguy cơ, đối với họ, thậm chí còn tệ hơn)? Rõ ràng, phản ứng không dễ dàng.

## Tránh sự không chắc chắn

Một vấn đề phổ biến mà mọi người phải đối mặt trong bất kỳ xã hội nào là làm thế nào để đối phó với sự không chắc chắn. Về cơ bản có hai cách: cách thứ nhất dựa trên giả định rằng mọi người phải đối phó với sự không chắc chắn, bởi vì đó là bản chất của các tình huống chúng ta gặp phải. Tương lai là chưa xác định, nhưng nó có thể được đánh giá, và mọi người và các tổ chức có thể đối phó với sự không chắc chắn. Cái cực đoan được đánh dấu bởi ác cảm không chắc chắn, dẫn đến giả định rằng sự không chắc chắn là xấu và mọi thứ trong xã hội phải nhằm mục đích giảm bớt sự không chắc chắn.

Chiều kích của sự tránh sự không chắc chắn đo lường mức độ mà mọi người trong xã hội có xu hướng cảm thấy bị đe dọa bởi các tình huống không chắc chắn, mơ hồ hoặc không xác định. Khi khả năng tránh sự không chắc chắn cao, các tổ chức thúc đẩy sự nghiệp ổn định, đưa ra các quy tắc và thủ tục, v.v. "Tuy nhiên, xã hội trong đó tránh sự không chắc chắn cũng được đặc trưng bởi mức độ lo lắng và hung hăng cao hơn, trong số những điều khác, thôi thúc mạnh mẽ bên trong làm việc chăm chỉ (Hofstede, 1980a). Hofstede (1991, trang 116) chỉ ra rằng không nên nhầm lẫn với tránh rủi ro. . . thậm chí nhiều hơn là giảm rủi ro, tránh sự không chắc chắn dẫn đến giảm bớt sự mơ hồ. Hofstede lưu ý rằng rủi ro cụ thể hơn sự không chắc chắn và thường được biểu thị như một xác suất rằng một kết quả cụ thể sẽ xảy ra, trong khi sự không chắc chắn là một tình huống trong đó bất cứ điều gì có thể xảy ra. Trên thực tế, một số người có thể tham gia vào các hành vi nguy hiểm để giảm sự

mơ hồ, như bắt đầu một cuộc chiến với một đối thủ tiềm năng thay vì ngồi lại và chờ đợi (Hofstede, 2001, tr. 148). (Xem WS3.2 để biết thêm thông tin về tránh sự không chắc chắn.)

### Tính tương đối của văn hóa lý thuyết

Bảng 3.3 cho thấy giá trị của các kích thước được thảo luận ở trên cho 53 quốc gia / khu vực. Hình 3.1 trình bày bản đồ sơ đồ các quốc gia khi chủ nghĩa cá nhân và khoảng cách quyền lực được kết hợp. Nguyên lý chính của Hofstede, liên quan đến tính tương đối văn hóa của các lý thuyết quản lý. Những lý thuyết quản lý này bắt nguồn từ bối cảnh văn hóa nơi chúng được phát triển, với kết quả là bất kỳ sự chuyển vị trực tiếp đơn giản nào đều khó khăn. Chẳng hạn, Hofstede cho thấy mối liên hệ tồn tại giữa các lý thuyết động lực có trụ sở tại Hoa Kỳ và văn hóa Hoa Kỳ. Sự phân cấp nhu cầu của Abraham Maslow, hệ thống nhu cầu của học thuyết về động cơ thành tích có liên quan trực tiếp đến hai khía cạnh của văn hóa Hoa Kỳ: nó là nam tính mạnh mẽ và chủ nghĩa cá nhân. Mọi người được coi là được thúc đẩy một cách có ý thức quá mức bởi sự mong đợi của một số loại kết quả từ hành vi của họ.

### Hộp 3.2. Bình đẳng hơn những người khác

Trong một cuộc cách mạng hòa bình - cuộc cách mạng cuối cùng trong lịch sử Thụy Điển - quý tộc Thụy Điển năm 1809 đã phế truất vua Gustav IV mà họ cho là bất tài, và đã bất ngờ mời Jean Baptiste Bernadotte, một vị tướng người Pháp phục vụ dưới thời Napoleon của họ, trở thành Vua của Thụy Điển. Bernadotte chấp nhận và ông trở thành Vua Charles XIV; Hậu duệ của ông chiếm ngai vàng Thụy Điển cho đến ngày nay. Khi Quốc vương mới được cài đặt, ông đã nói chuyện với quốc hội Thụy Điển bằng ngôn ngữ của họ. Tiếng Thụy Điển tan vỡ của anh khiến người Thụy Điển thích thú và họ cười ồ lên.

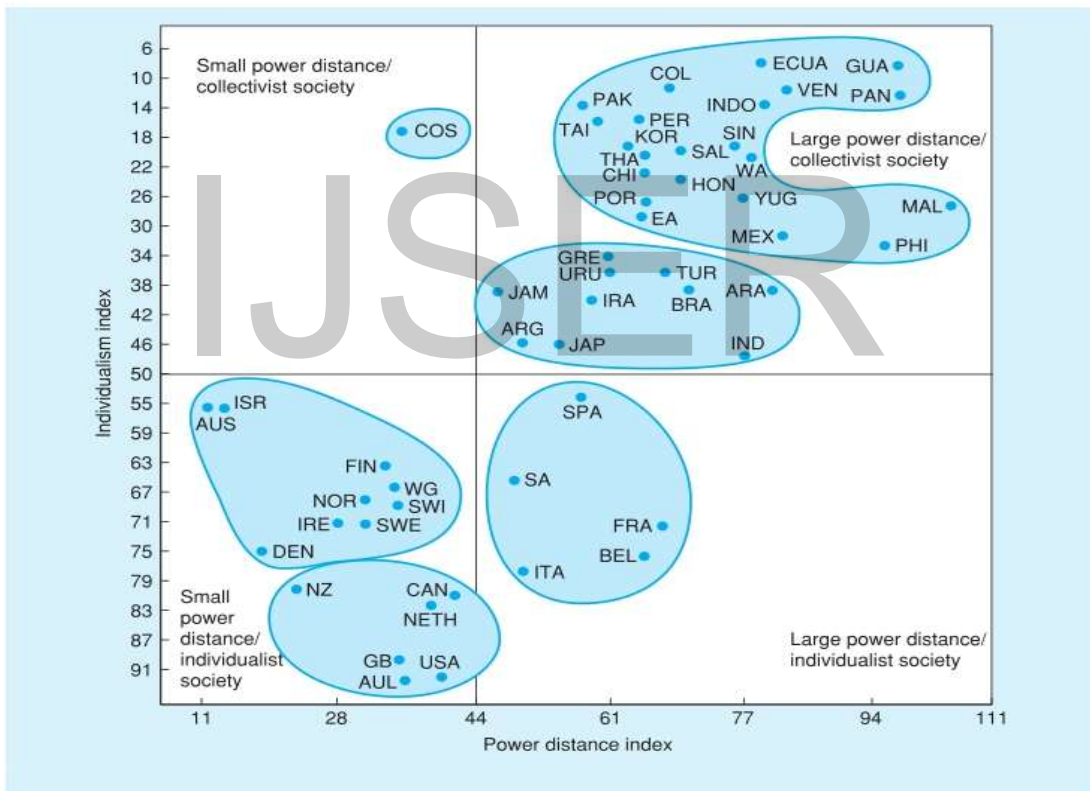
Người Pháp đã trở thành Vua rất buồn bã đến nỗi anh ta không bao giờ cố gắng nói tiếng Thụy Điển nữa. Trong vụ việc này, Bernadotte là một nạn nhân của cú sốc văn hóa: chưa bao giờ trong sự nghiệp giáo dục và sự nghiệp quân sự của Pháp, ông đã trải qua những cấp dưới cười nhạo những sai lầm của cấp trên. Các nhà sử học cho chúng ta biết ông ta có nhiều vấn đề hơn khi thích nghi với tâm lý người Thụy Điển và Na Uy bình đẳng (sau này ông ta cũng trở thành Quốc vương Na Uy) và với cấp dưới của mình là quyền hiến pháp. Tuy nhiên, ông là một người học giỏi (trừ ngôn ngữ), và ông cai trị đất nước như một vị quân chủ lập hiến rất được kính trọng cho đến năm 1844.

Một trong những khía cạnh mà Thụy Điển khác với Pháp là cách xã hội xử lý bất bình đẳng. Có sự bất bình đẳng trong bất kỳ xã hội. Ngay cả trong nhóm săn bắn hái lượm đơn giản nhất, một số người to lớn hơn, mạnh hơn hoặc thông minh hơn những người khác. Điều tiếp theo là một số người có nhiều quyền lực hơn những người khác: họ có khả năng xác định hành vi của người khác nhiều hơn là ngược lại. Một số người được trao nhiều địa vị và tôn trọng hơn những người khác.

*(Source: Hofstede, 1991.)*

Họ cơ bản được thúc đẩy bởi lý do bên ngoài và phần thưởng. Ngược lại, lý thuyết Freud, vốn không được các nhà lý thuyết quản lý Hoa Kỳ áp dụng nhiều, đại diện cho cá nhân bị điều khiển bởi các lực lượng bên trong và phần lớn vô thức, một sự tương tác phức tạp giữa id, siêu nhân và bản ngã. Theo Hofstede, Áo, nơi sinh của Sigmund Freud và các lý thuyết của ông, điểm số cao hơn đáng kể so với Hoa Kỳ về sự tránh né không chắc chắn và thấp hơn về chủ nghĩa cá nhân. Điều này có thể giải thích tại sao động lực liên quan nhiều hơn đến các giá trị xã hội nội bộ. Sup Freud Fre siêu nhân hoạt động tự nhiên như một thiết bị hấp thụ sự không chắc chắn bên trong, một ông chủ nội tâm hóa (Hofstede, 1980a).

**Hình 3.1 Bản đồ của 53 quốc gia được xếp hạng về khoảng cách quyền lực và chỉ số chủ nghĩa cá nhân**



**Bảng 3.3 Giá trị của kích thước văn hóa của Hofstede từ 53 quốc gia hoặc khu vực**

Kích thước	Nước/khu vực đài/	K/c	Tránh sự	chủ nghĩa	Nam tính	Định hướng
		quyền lực	không chắc chắn	cá nhân		Ngắn hạn
	Arabic countries <sup>a</sup>	80	68	38	53	–
	Argentina	49	86	46	56	–
	Australia	36	51	90	61	31
	Austria	11	70	55	79	31
	Belgium	65	94	75	54	38
	Brazil	69	76	38	49	65
	Canada	39	48	80	52	23
	Chile	63	86	23	28	–
	Colombia	67	80	13	64	–
	Costa Rica	35	86	15	21	–
	Denmark	18	23	74	16	46
	East African region <sup>b</sup>	64	52	27	41	25
	Ecuador	78	67	8	63	–
	Finland	33	59	63	26	41
	France	68	86	71	43	39
	Great Britain	35	35	89	66	25
	Greece	60	112	35	57	–
	Guatemala	96	101	6	37	–
	Hong Kong	68	29	25	57	96
	India	77	40	48	56	61
	Indonesia	78	48	14	46	–
	Iran	58	59	41	43	–
	Ireland	28	35	70	68	43
	Israel	13	81	54	47	–
	Italy	50	75	76	70	34
	Jamaica	45	13	39	68	–
	Japan	54	92	46	95	80
	Malaysia	104	36	26	50	–
	Mexico	81	82	30	69	–
	Netherlands	38	53	80	14	44
	New Zealand	22	49	79	58	30
	Norway	31	50	69	8	44
	Pakistan	55	70	14	50	0
	Panama	95	86	11	44	–
	Peru	64	87	16	42	–
	Philippines	94	44	32	64	19
	Portugal	63	104	27	31	30
	Salvador	66	94	19	40	–
	Singapore	74	8	20	48	48
	South Africa	49	49	65	63	–
	South Korea	60	85	18	39	75
	Spain	57	86	51	42	19

Sweden	31	29	71	5	33
Switzerland	34	58	68	70	40
Taiwan	58	69	17	45	87
Thailand	64	64	20	34	56
Turkey	66	85	37	45	–
United States	40	46	91	62	29
Uruguay	61	100	36	38	–
Venezuela	81	76	12	73	–
West African region	77	54	20	46	16
West Germany	35	65	67	66	31
Yugoslavia	76	88	27	21	–
Overall mean	57	65	43	49	39
Standard deviation	22	24	25	18	22

### Xung đột tương tác

Như sẽ được trình bày trong Chương 15, sự khác biệt về kích thước được minh họa ở trên phải được tính đến khi thiết kế hệ thống kích thích lực lượng bán hàng giữa các công ty con quốc gia với bối cảnh văn hóa khác nhau. Ở các quốc gia nam tính, cá nhân, nơi cũng có sự tránh né không chắc chắn thấp hơn, phần thưởng bên ngoài nên được ưu tiên (tiền thưởng, quà tặng, ngày lễ, ưu đãi tiền tệ). Trong các xã hội có nhiều phụ nữ và / hoặc nhiều người theo chủ nghĩa tập thể hơn và / hoặc với sự tránh né không chắc chắn cao hơn, nên chọn phần thưởng nội tại vì chúng phù hợp hơn với các giá trị bên trong sâu sắc.

Ngoài ra, Oliver và Cravens (1999) nhận thấy rằng sự lựa chọn lợi ích nhân viên có sẵn cũng khác nhau tùy thuộc vào mức độ tránh né không chắc chắn và khoảng cách quyền lực. Ví dụ, các nhà quản lý từ các quốc gia có khả năng tránh né không chắc chắn yếu và khoảng cách quyền lực thấp có nhiều khả năng cung cấp các kế hoạch quán ăn, nơi người lao động có thể chọn cách chi tiêu lợi ích của họ. Mức độ lựa chọn này có thể tạo ra sự lo lắng ở những người đã quen với ít sự không chắc chắn và có khả năng với sức mạnh được tập trung ở phía trên.

Hofstede cũng đã kiểm tra sự hoán vị trực tiếp của MBO (Quản lý theo mục tiêu) của Mỹ tại Pháp, nơi nó trở thành DPPO (Parififipative Par Objectifs). MBO bắt nguồn từ Hoa Kỳ nơi:

1. Cấp dưới độc lập và cảm thấy đủ thoải mái với các ông chủ của mình để đàm phán có ý nghĩa với họ (khoảng cách quyền lực thấp).
2. Cấp dưới cũng như cấp trên sẵn sàng đối mặt sự mơ hồ (tránh sự không chắc chắn thấp). Kết quả được cấp trên và cấp dưới coi là quan trọng (mức độ nam tính cao).

DPPO tận hưởng thành công ngắn ngủi vào cuối những năm 1960 nhưng đã trở nên thất bại vào giữa những năm 1970. Thật vậy, trong bối cảnh văn hóa Pháp DPPO đã tạo ra sự lo lắng, ở một đất nước nơi hệ thống phân cấp truyền thống mạnh mẽ (khoảng cách quyền lực cao) và nơi cấu trúc đó bảo vệ mọi người chống lại sự không chắc chắn. MBO đảm nhận một cơ quan được cá nhân hóa (quyền hạn vai trò) trong khi đó, theo Hofstede, từ thời thơ ấu, người Pháp đã quen với khoảng cách quyền lực cao và quyền lực được cá nhân hóa mạnh

mẽ. Bất chấp những nỗ lực để giới thiệu các phương pháp quản lý Anglo-Saxon, các ông chủ người Pháp không dễ dàng phân cấp quản lý và ủy quyền.

Trong một nghiên cứu tại Insead, được báo cáo bởi Hofstede, O.J. Stevens yêu cầu sinh viên thuộc nhiều quốc tịch khác nhau viết ra chẩn đoán và giải pháp của riêng họ cho một nghiên cứu trường hợp nhỏ về mâu thuẫn giữa doanh số bán hàng và bộ phận phát triển sản phẩm. Người Pháp đã xem vấn đề cơ bản là một vấn đề mà hệ thống phân cấp cần giải quyết, một giải pháp đang được tìm kiếm từ chủ tịch. Người Đức đổ lỗi cho sự vắng mặt của các quy tắc chính thức và các thủ tục bằng văn bản. Người Anh nhìn nhận vấn đề cơ bản là do thiếu giao tiếp giữa các cá nhân. Stevens kết luận rằng model mô hình ngầm của tổ chức đối với hầu hết người Pháp là một kim tự tháp (cả tập trung và chính thức); cho Đức một máy dầu tốt (chính thức, nhưng không tập trung); và đối với hầu hết người Anh, một thị trường làng (không chính thức hóa, cũng không tập trung), (Hofstede, 1980a, trang 60).

Các loại tổ chức có thể thích nghi với một số nền văn hóa hơn so với các nền văn hóa khác. Ví dụ, trong một tổ chức ma trận, có một mối liên kết phân cấp kép (với một bộ phận sản phẩm ở cấp độ châu Âu và một tổng giám đốc phụ ở cấp quốc gia): điều này không được chấp nhận bởi người Pháp hoặc người Đức. Đối với người Pháp, nó vi phạm nguyên tắc thống nhất chỉ huy; đối với người Đức, nó cản trở nhu cầu của họ về sự rõ ràng của tổ chức và sẽ không được coi là chấp nhận được trừ khi các vai trò cá nhân trong tổ chức được xác định rõ ràng.

### **Tự lực so với sự phụ thuộc**

Tự lực so với việc thể hiện sự phụ thuộc có liên quan đến các giả định về khái niệm bản thân. Ví dụ, định giá người cao tuổi trong cộng đồng sẽ có xu hướng làm giảm tính hợp pháp của sự tự lực trong các nhóm tuổi trẻ hơn. Tương tự vai trò giới tính truyền thống thúc đẩy sự phụ thuộc của phụ nữ. Ngay cả tầng lớp xã hội cũng có thể có ảnh hưởng nhiều như mô hình gia đình ngụ ý cai trị các mối quan hệ giữa các tầng lớp; những người thuộc tầng lớp xã hội cao hơn cư xử bảo trợ đối với những người thuộc tầng lớp thấp hơn. Ví dụ, trong các mối quan hệ công nghiệp, định hướng gia trưởng của chủ sở hữu nhà máy đối với công nhân của họ tiêu biểu cho vai trò của ông chủ như một người cha và các nhân viên là “trẻ con”.

Những người tự lực dựa vào lực lượng của chính họ và tìm thấy động lực và sự kiểm soát trong chính họ, trong khi sự phụ thuộc ngụ ý rằng họ cần tìm sự hỗ trợ, động lực và kiểm soát bên ngoài từ môi trường của họ. Như được tóm tắt trong Bảng 3.4, khoảng cách năng lực thấp và tránh sự không chắc chắn, kết hợp với chủ nghĩa cá nhân và nam tính cao sẽ liên quan đến sự tự lực hơn (ví dụ: Hoa Kỳ và Úc; sự tương phản cực kỳ tốt nhất là các nước Latinh như Chile, Bồ Đào Nha hoặc Brazil, xem Bảng 3.3). Người phương Tây điển hình là trung bình tự chủ hơn so với người phương đông trung bình. Và người Bắc Âu điển hình tự chủ hơn người châu Âu Latinh điển hình.

Hai giả định là trọng tâm trong việc phát triển sự tự lực hoặc sự phụ thuộc giữa các cá nhân: (1) địa điểm kiểm soát - cho dù một người cho rằng các sự kiện phụ thuộc vào hành vi

của chính mình hay chịu sự kiểm soát của các lực lượng bên ngoài mạnh mẽ, khó lường và phức tạp ; và (2) vai trò gia đình ngầm làm nền tảng cho các kiểu tương tác điển hình.

Vấn đề cơ bản đầu tiên liên quan đến sự phụ thuộc vào sự tự lực là liệu mọi người cho rằng họ có một địa điểm kiểm soát bên ngoài hay bên trong (Rotter, 1966). Những người có quyền kiểm soát nội bộ sẽ thể hiện sự tự chủ hơn, bởi vì họ tin vào khả năng quản lý thế giới của chính họ và tự kiểm soát nó. Khái niệm kiểm soát quỹ tích được phát triển bởi Rotter ở cấp độ cá nhân, nhưng nó được áp dụng khá tốt cũng như một chiều tương phản giữa các nền văn hóa. (Để biết thêm thông tin về Rotter, xem WS3.2.)

Vấn đề thứ hai liên quan đến sự phụ thuộc so với sự tự lực là loại vai trò gia đình mà một nền văn hóa cụ thể ưa thích. Ví dụ, trong các xã hội Latinh, mối quan hệ cha mẹ / con cái vẫn là một mô hình cơ bản rất mạnh mẽ cho sự tương tác, và ngay cả trong các tình huống thường được coi là giữa hai bên, một số người có thể vô thức và tự phát triển thái độ của cha mẹ.

Nếu xung đột phát triển, cấp trên sẽ dễ dàng phát triển thái độ của một phụ huynh quan trọng (theo thuật ngữ phân tích xuyên quốc gia của Eric Berne tựa: 1 xem WS3.2), để lại ít lựa chọn cho các đối tác của họ, nhưng phải cư xử theo cách của một đứa trẻ tuân thủ bằng cách vâng lời, hoặc ngược lại, giống như một đứa trẻ nổi loạn, hay bởi mô hình của sự phụ thuộc khác nhau, nơi mọi người liên tục chơi một trò chơi tranh chấp và hòa giải trong công việc nhóm, trong đó sự tự lực thực sự chỉ có thể được thúc đẩy bởi hoạt động sáng tạo và / hoặc làm việc độc lập.

### **Mối quan hệ với các khuôn khổ khác**

Có ba nghiên cứu lớn đã cung cấp điểm số văn hóa cấp quốc gia, trong đó cho đến nay, Hofstede có ảnh hưởng lớn nhất. Trong hai khía cạnh cấp độ văn hóa Schwartz khác (Schwartz, 1994, 1999) dường như có liên quan đến tiếp thị hơn Tromena (xem Trompenaars và Hampden-Turner, 1998), mặc dù nó vẫn chưa được áp dụng rộng rãi. Schwartz (1999) đã phân tích các câu trả lời (từ hầu hết giáo viên và học sinh ở 63 quốc gia) đến thang đo giá trị Schwartz ở cấp quốc gia để xác nhận khuôn khổ cấp văn hóa của anh ta. Ông tìm thấy sự hỗ trợ cho bảy định hướng giá trị cấp quốc gia, được tóm tắt là ba khía cạnh: tự chủ bảo thủ (trí tuệ và tình cảm), phân cấp so với chủ nghĩa bình quân và làm chủ so với hài hòa. Chúng được định nghĩa ngắn gọn dưới đây:

- n* Bảo thủ nhấn mạnh việc duy trì hiện trạng, quyền sở hữu và hạn chế bất cứ điều gì có thể phá vỡ nhóm hoặc trật tự truyền thống.
- n* Tự chủ nhấn mạnh đến tự chủ trí tuệ (theo đuổi ý tưởng của riêng họ và hoạt động độc lập) và tự chủ về tình cảm (theo đuổi những trải nghiệm có ảnh hưởng tích cực).
- n* Phân cấp nhấn mạnh phân phối không đồng đều của quyền lực, vai trò và nguồn lực.
- n* Chủ nghĩa bình đẳng nhấn mạnh phúc lợi của người khác.
- n* Làm chủ nhấn mạnh tự khẳng định.
- n* Hòa hợp nhấn mạnh việc bảo tồn thế giới như nó vốn có.

Kích thước Schwartz mạnh hơn về mặt liên kết lý thuyết giữa các cấu trúc và vật phẩm, nhưng chỉ có sự hỗ trợ hạn chế và hỗn hợp cho khung này trong tiếp thị (ví dụ: Watson et al., 2002). Ngoài ra, có sự chông chéo đáng kể với của Hofstede. Schwartz đã lập tương quan các loại giá trị cấp độ văn hóa của mình với các kích thước của Hofstede, tìm thấy sự chông chéo đáng kể. Đó là, chủ nghĩa cá nhân có liên quan tích cực với sự tự chủ và cam kết bình đẳng và tiêu cực với chủ nghĩa bảo thủ và phân cấp. Khoảng cách quyền lực có mối tương quan tích cực với chủ nghĩa bảo thủ và tiêu cực với quyền tự chủ. Tránh sự không chắc chắn là tương quan tích cực với sự hài hòa. Làm chủ có mối tương quan tích cực với nam tính. Steenkamp (2001) đã tìm thấy sự chông chéo tương tự khi anh ta phân tích hai chiều của Hofstede và bốn loại giá trị của Schwartz, cho 24 quốc gia nằm trong cả hai tập dữ liệu (Hofstede, 1991; Schwartz, 1994). Ông đã tìm thấy một mô hình rất giống với mô hình của Schwartz, ngoại trừ yếu tố thứ hai của ông, bao gồm ba loại giá trị Schwartz; chủ nghĩa bình quân, thứ bậc và hài hòa.

### 3.3 Thái độ dựa trên văn hóa đối với hành động

Hành động là về việc thay đổi thế giới, thậm chí theo một cách thức nhỏ bé. Nhiều hành động không liên quan đến việc giải quyết vấn đề: chúng lặp đi lặp lại và được lập trình; chúng là thói quen hàng ngày hoặc theo mùa. Các tác vụ không thường xuyên đòi hỏi một quá trình hành động phức tạp hơn, bởi vì chúng liên quan đến các tính năng có vấn đề:

1. Họ phải dựa trên ý thức rõ ràng về mục đích (tại sao hành động?).
2. Chúng liên quan đến một tương lai không thể đoán trước được, và do đó chấp nhận rủi ro.
3. Họ cần đầu vào từ quá khứ (lấy bài học từ kinh nghiệm trước đó).
4. Chúng ngụ ý sự cần thiết phải nói rõ tập thể và lợi ích cá nhân.
5. Họ cần liên quan đến bàn tay, đến não, tim và miệng.

Nói một cách ẩn dụ, đặc điểm cuối cùng này có nghĩa là hành động (bàn tay), trong một quan điểm đa văn hóa, khó có thể tách rời khỏi cách mọi người nghĩ (não), cách họ liên hệ mong muốn của họ với hành động (nằm ở đâu đó giữa não, tim và miệng) và cách họ pha trộn cảm xúc (nằm rõ ràng trong trái tim, đối với hầu hết các nền văn hóa) với hành động. Bảng 3.5 chi tiết sự tương phản chính giữa các nền văn hóa về thái độ đối với hành động. Hầu hết các hành động tiếp thị và quản lý hiển thị các tính năng có vấn đề được đưa ra ở trên. Chúng là những nhiệm vụ không thường xuyên, đặc biệt là trong bối cảnh quốc tế. Các cá nhân và tổ chức đương nhiên có rất nhiều thời gian trong việc đưa ra và thực hiện các quyết định, nhưng hầu hết các đầu mối diễn giải là từ nền tảng văn hóa của chính họ.

**Bảng 3.5 Thái độ đối với hành động**

Vấn đề cơ bản/định hướng văn hóa	Sự tương phản giữa các nền văn hóa
----------------------------------	------------------------------------



<p>Tại sao hành động?</p> <p>a) Mức độ gây tử vong: làm chủ thiên nhiên VS khuất phục tự nhiên; sự tồn tại và mức độ của tính hợp pháp của quan điểm Promethean (chủ động) theo quan điểm nhân văn.</p>	<p>Con người tin rằng có thể đối phó với bất kỳ vấn đề hay tình huống nào cho nhân loại, không có gì là không thể, tà ác là ai đó không làm gì cả (“làm chủ vận mệnh”); điều ngược lại là niềm tin rằng có nhiều tình huống mà con người không thể làm gì, định mệnh liên kết chúng ta và chúng ta không phải cố gắng tìm ra các lựa chọn (định hướng gây tử vong); tà ác là khi ai đó không chấp nhận định mệnh của người khác (chinh phục).</p>
<p>Hành động là gì?</p> <p>(b) “Nói” so với “định hướng thực</p>	<p>Sự tương phản giữa các nền văn hóa coi trọng lời nói và hành động và những nền văn hóa tách biệt chúng, sự tương phản giữa một chuỗi hành động rõ ràng và một cái nhìn mờ nhạt về hành động.</p>
<p>Làm thế nào để liên kết suy nghĩ với hành động.</p> <p>1(c) Tư tưởng so với chủ nghĩa thực dụng</p>	<p>Tư tưởng: mô hình tư duy giao tiếp, phong cách nói phải luôn đặt trong bối cảnh của các tư tưởng rộng lớn (tôn giáo, chính trị, pháp lý..) so với chủ nghĩa thực dụng: các vấn đề chính xác phải được giải quyết; một thái độ thực tế được ưa chuộng; định hướng giải quyết vấn đề và kết quả cụ thể.</p>
<p>Cách liên hệ suy nghĩ với hành động</p> <p>(2) (d) Phong cách trí tuệ</p>	<p>Sự khác biệt trong việc giao một vai trò chỉ phối cho lý thuyết, dữ liệu, lời nói, sự khiêm tốn và đức hạnh trong việc đánh giá các đề xuất trung thực cần được đưa vào hành động</p>
<p>Làm thế nào để liên hệ giữa mong muốn và mong muốn hành động</p> <p>(e) Suy nghĩ mong muốn định hướng (WT)</p>	<p>Các nền văn hóa WT có xu hướng nhấn mạnh sự nhiệt tình, trí tưởng tượng về tương lai và khả năng của những ham muốn để định hình thực tế; các nền văn hóa không WT nhấn mạnh nguyên tắc của thực tế: mong muốn phải được kiểm tra một cách khách quan trước những ràng buộc của thế giới thực.</p>
<p>Làm thế nào để liên hệ cảm xúc với hành động</p> <p>(f) Ảnh hưởng (A) versus Môi trường (N) Văn hóa</p>	<p>Người trong N văn hóa tách biệt cảm xúc với hành động, không trộn lẫn tình bạn với doanh nghiệp; trong nền văn hóa A, pha trộn cả hai được coi là không thể tránh khỏi và tích cực</p>

Làm thế nào để đối phó với các quy tắc	Các quy tắc có thể được thực hiện được tôn trọng, thảo luận.
--	--

Các giả định văn hóa cơ bản và sự kết hợp của những điều này, có ảnh hưởng đến cách chúng ta đánh giá nhận thức các tình huống trong thế giới thực và các vấn đề mà chúng ta phải đối mặt. Một số ví dụ sẽ chứng minh rằng chúng ta biết cách xây dựng thực tại nhưng chỉ trong cộng đồng văn hóa bản địa của chúng ta.

### Tại sao phải hành động?

Không phải ai cũng bận tâm với việc làm, hành động, hiệu quả và đạt được kết quả rõ ràng có thể được người khác đánh giá. Từ quan điểm hiện sinh, mối bận tâm này với “làm việc” không thực sự hợp lý: về lâu dài tất cả chúng ta sẽ chết, như Keynes nói. Hơn nữa, giả sử rằng tất cả chúng ta quan tâm đến hiệu quả, có nhiều cách khác nhau để đạt được nó. Montesquieu ([1748], 1792, tr. 228) minh họa sự cấu trúc tự phát của những người đang “làm” hướng tới những người “định hướng” hơn, trong *The Spirit of Laws*, anh ta nói về những gì anh ta gọi các quốc gia xác xược:

Người Ấn Độ tin rằng nghi ngờ và không tồn tại là nền tảng của tất cả mọi thứ, và kết thúc trong sự chấm dứt. Do đó, họ coi toàn bộ hành động là hoàn hảo nhất trong tất cả các trạng thái và là đối tượng của mong muốn của họ. Đối với đẳng tối cao họ ban cho danh hiệu bất động. Người dân Siam (Thái Lan) tin rằng hạnh phúc tối đa của họ bao gồm không bắt buộc phải làm động máy móc hoặc đưa ra chuyển động cho cơ thể.

Người Ấn Độ và Siamese<sup>2</sup> (người Thái Lan) không chỉ thiên về định hướng, họ còn có quan điểm hoàn toàn khác về mối quan hệ của họ với thiên nhiên so với người phương Tây (nghĩa là chinh phục thiên nhiên thay vì làm chủ thiên nhiên). Như đã lưu ý trước đây, các quan hệ của họ bao gồm niềm tin vào tái sinh: về cái chết của cơ thể, linh hồn được truyền hoặc được tái sinh trong một cơ thể khác.

Do đó, cuộc sống không được xem là một phát bắn, mà là một hiện tượng theo chu kỳ. Điều này gây áp lực ít hơn cho mọi người khi theo định hướng và có nghĩa là có nhiều sự xúi giục và đạo đức hơn vì chính những yếu tố này sẽ ảnh hưởng đến tình trạng tái sinh tiếp theo; không hành động là một trong những cách chắc chắn nhất để có một cuộc sống đáng trách. Như Kumar (2000, trang 54) lưu ý: Mặc dù xuất sắc trong việc giúp đỡ một cá nhân đối phó với thực tế xã hội, nhưng có lẽ ít quan tâm đến việc xử lý sự phức tạp của các hệ thống xã hội lớn hơn.

Ý tưởng rằng chúng ta có một linh hồn đóng một vai trò quan trọng trong ý nghĩa của mục đích nuôi sống hành động của chúng ta. Chỉ trong thời gian gần đây, thời hiện đại, người ta mới chấp nhận quan điểm rằng chúng ta chỉ được tạo ra từ các chất vật chất, có phân tử được tái chế qua ngọn lửa hoặc phân rã ở cuối, theo phong tục chôn cất. Như nhà tâm lý học người Thụy Sĩ, Carl G. Jung (xem WS3.3), giải thích, đó là một ý tưởng khá mới trong các nền văn hóa thế giới.

Dưới ảnh hưởng của chủ nghĩa duy vật khoa học người ta trở nên nghi ngờ tất cả những gì không thể nhìn thấy bằng mắt và chạm bằng bàn tay, và thậm chí nhiều hơn, đó là nghi vấn. Chỉ được coi là “khoa học”, và do đó hoàn toàn có thể chấp nhận được, hoặc những gì được công nhận là vật chất hoặc những gì có nguồn gốc từ các nguyên nhân cảm nhận được. (Jung, [1931], 1990, trang 9, tác giả Bản dịch.)

Cả hai ý tưởng (có linh hồn hay không) đều có giá trị của chúng và rõ ràng rất khó tìm thấy bằng chứng hỗ trợ cho một trong hai. Do đó, điều thú vị hơn là điều tra hậu quả cho hành động của giả định rằng chúng ta có linh hồn. Khi Kumar (2000) thảo luận về hậu quả của thuyết Bà la môn ở Ấn Độ, ông chỉ ra rằng việc nhấn mạnh vào 'suy nghĩ' (đang) hơn 'hành động' (làm) có nghĩa là việc thực hiện nhận được ít sự chú ý hơn: có “sự nhấn mạnh vào việc phát triển các kế hoạch vĩ đại mà không cần quan tâm đến việc thực hiện ở tất cả” (trang 59).

Ý tưởng về một linh hồn thường cùng tồn tại với ý tưởng của Thiên Chúa. Metempsychosis (sự di chuyển của linh hồn từ cơ thể này sang cơ thể khác) là một niềm tin rất mạnh mẽ nảy sinh như một phản ứng với một vấn đề phổ biến quan trọng của con người: mối quan hệ giữa thế giới vật lý và thế giới siêu hình là gì? Các tín đồ (những người được nuôi dưỡng trong các nền văn hóa nơi tín ngưỡng này phổ biến) kiên nhẫn hơn, dường như ít định hướng hơn, vì đơn giản là đạt được vị trí trong cuộc sống sắp tới quan trọng hơn những gì đạt được trong cuộc sống này. Không thảo luận về bệnh *metempsychosis*, chúng ta hãy xem xét một số giả định độc thần cơ bản:

1. Thiên Chúa là sức mạnh siêu nhiên, vừa bảo vệ vừa đe dọa.
2. Thiên Chúa toàn năng và do đó dễ xúc phạm.
3. Thiên Chúa yêu cầu con người chấp nhận số phận của họ khi nó đến với họ.
4. Chúa cũng yêu cầu họ làm hết sức có thể hành động đúng đắn và công bằng.

Fatalism là một niềm tin ảnh hưởng trực tiếp đến hành động, không nhất thiết là về mặt hành động ít hơn, mà là về mặt hành động khác nhau. Nó rõ ràng đặt ra địa điểm của sự giao thoa như ở bên ngoài, trong môi trường siêu hình. Nó cũng cung cấp các giải thích thuận tiện cho các sự kiện không thể đoán trước, cho phép mọi người tiếp tục hoạt động nhanh chóng sau thảm họa (động đất, hỏa hoạn, tai nạn xe hơi). Fatalism làm cho tang chế dễ dàng hơn và tạo điều kiện cho sự chấp nhận các sự kiện cá nhân tiêu cực mạnh mẽ. (Để biết thêm thông tin về Fatalism, xem WS3.3.)

Trường hợp Kitô giáo khác về cơ bản với Hồi giáo là giả định 3. Tín ngưỡng Kitô giáo tách biệt thế giới với thiên đàng ('Trả lại cho Caesar những thứ là của Caesar, và đối với Thiên Chúa là những điều đó là Thiên Chúa Hồi giáo. Hơn nữa, có một mối quan hệ cá nhân và trực tiếp với Thiên Chúa ít hơn so với Hồi giáo, vì, ít nhất là trong Công giáo, nó chủ yếu được điều phối qua trung gian bởi Giáo hội. Điều này giải phóng xu hướng làm chủ thiên nhiên, vì Thiên Chúa ban cho nhân loại sự chậm trễ trong mối quan hệ với các doanh nghiệp thế giới. Ở một mức độ lớn, hình phạt trong huyền thoại Promethean bị lãng quên. Trong các tôn giáo Kitô giáo, con đường bị xóa cho thái độ chủ động.

## Hành động là gì?

Một sự khác biệt quan trọng khác cần được thực hiện là liệu một nền văn hóa có xu hướng phân loại các từ, bài phát biểu và, nói chung, là các hành vi giao tiếp, trong các chiến lược. Trong nhiều nền văn hóa, có những câu nói phổ biến lên án hiệu quả lời nói trên cơ sở rằng đó không phải là hành động thực sự (“làm, không nói chuyện”). Trong thế giới thực, cuộc sống phức tạp hơn: truyền thông là một phạm trù hành động và ảnh hưởng tiềm năng của chúng đối với người khác là không thể nghi ngờ. Nhưng liệu giao tiếp (dưới dạng cụ thể nào?) được coi là có liên quan đáng kể đến các nền văn hóa khác nhau.

Chúng ta hãy lấy ví dụ về thơ ca, mà trong Hồi giáo được đánh giá cao. Người ta có thể bị mê hoặc bởi thơ ca, bởi vẻ đẹp của ngôn từ và bài hát (và thực tế bị mê hoặc có thể dẫn đến thông điệp của thơ được hành động), như lời bình luận về cuộc đời của Vị Tiên Tri minh họa:

Do đó, Mohammed đang ngồi trong sân lớn của Caaba, được bao quanh bởi những người trung thành, người nước ngoài và Qureichits. Âm nhạc du dương trong những câu thơ của kinh Koran được chơi trong khi nhà tiên tri đang nhìn chăm chăm vào khán giả; sự lấp lánh trong đôi mắt của Ngài và vẻ đẹp của những bài hát khiến mọi người say mê. Mọi người cứ lặp đi lặp lại:

Nếu bạn là một nhà tiên tri, hãy thực hiện một phép lạ cho chúng tôi, để chúng tôi tin vào Bạn. “Và sứ giả của Thiên Chúa luôn trả lời.” Người Ả Rập, không phải là phép lạ đủ mạnh, rằng ngôn ngữ hàng ngày của bạn đã được chọn cho Cuốn sách, trong đó một câu thơ khiến chúng ta quên đi tất cả những bài thơ và tất cả các bài hát của bạn? Người ta nói rằng, khi nghe câu trả lời này, những người không tin đã cam kết tự mình tiếp nhận tất cả các nhà thơ của Ả Rập, để họ có thể tạo ra ít nhất một câu, một vài từ, vẻ đẹp của nó sẽ phù hợp với kinh Koran.

Các nhà thơ đã đến Caaba và bắt đầu đổ mồ hôi dưới ánh mặt trời nóng bức. Họ vất vả, họ không tiếc lời tìm cách thực hiện những gì đã yêu cầu họ. Nhưng ngay khi họ bắt đầu đọc thuộc lòng tác phẩm của mình, ngay cả những người chống đối mạnh mẽ nhất đối với Tiên tri cũng buộc phải thừa nhận rằng không có lời nào của họ có thể cạnh tranh với những câu thơ của kinh Koran. Tinh thần thi ca rất được người Ả Rập đánh giá cao đến mức nhiều người ở Caaba lúc đó đã quỳ xuống và được chuyển sang đạo Hồi. Vẻ đẹp vô song của ngôn ngữ đã thuyết phục họ về nguồn gốc thiên đường của nó. (Mohammed Essad Bey, 1934, tr 98 98, tác giả bản dịch).

Từ “thơ văn” xuất phát từ tiếng Hy Lạp poio, một động từ có nghĩa là “tạo ra”, để “sản xuất, để xây dựng”. Một từ nguyên như vậy, ngay từ cái nhìn đầu tiên đáng ngạc nhiên, đã làm sáng tỏ những đánh giá giá trị đối nghịch về tính hữu dụng của thơ ca, được đưa ra theo các giả định văn hóa cơ bản khác nhau. Một mặt, nó có thể được coi là khá xa cách với hành động trong thế giới thực, mặt khác là nguồn cảm hứng trực tiếp cho hành động. Thật vậy, nếu một mô hình hành động “cổ điển” được giả định, tức là một mô hình dựa trên văn hóa châu Âu / phương Tây, trình tự sau đây xảy ra:

1. Phân tích vấn đề và các vấn đề đang bị đe dọa.
2. Thu thập thông tin liên quan.

3. Liệt kê và đánh giá các giải pháp có thể.
4. Chọn quyết định “tốt nhất”.
5. Thực hiện: nghĩa là, chủ yếu nói rõ hành động của cá nhân và tập thể vì quá trình phát triển nói chung nằm rải rác giữa nhiều tác nhân khác nhau, trong khi quyết định có xu hướng cá nhân hóa hơn, hoặc ít nhất là được đưa ra bởi một số người hạn chế.
6. Đánh giá kết quả, kiểm soát sự khác biệt giữa mục tiêu và kết quả thực tế và có thể phản hồi cho bước trước đó trong chuỗi hành động.

Trình tự này có thể dễ dàng bị chỉ trích vì không phổ biến: Người Nhật không có ý định đưa ra quyết định (Lazer et al., 1985), và các quy trình hành động / quyết định / kiểm soát được xem chủ yếu là vấn đề thực hiện. Đây là lý do tại sao trước tiên họ khẳng khái quát tư vấn cho từng người trong một nhóm lớn ở nhiều cấp độ khác nhau trong tổ chức, họ sẽ bình luận về cách làm một cái gì đó (không nhất thiết là tại sao). Nhưng ngay cả khi chúng ta chấp nhận rằng trình tự này là đúng, nó vẫn sẽ liên quan rất nhiều đến văn hóa.

### 3.4. Làm thế nào để liên hệ suy nghĩ với hành động

Trong suy nghĩ liên quan đến hành động, các loại sau đây được xem xét:

1. Làm thế nào các vấn đề nên được giải quyết: rộng rãi, với tiền đề rằng *các bộ phận luôn đại diện cho toàn bộ*, hoặc hẹp, coi trọng tâm đó là *chìa khóa liên quan* khi hành động?
2. Bằng chứng nào cho thấy một quá trình hành động nhất định, dựa trên sự phản ánh trước đó, là bằng chứng đúng: (a) dữ liệu; (b) lý thuyết; (c) niềm tin cá nhân; (d) đức hạnh vì nó đúng về mặt đạo đức khi nghĩ và làm như vậy?

### Nhà tư tưởng so với người thực dụng

Nếu các đối tác trong tương lai không chia sẻ các sơ đồ tinh thần chung, họ có thể khó giải quyết các vấn đề cùng nhau. Người mua và người bán, chẳng hạn, nên chia sẻ một số quan điểm chung về thế giới, đặc biệt là về các câu hỏi sau:

1. Thông tin liên quan cho diễn xuất là gì?
2. Thông tin này nên được tìm kiếm, đánh giá như thế nào và đưa vào quá trình ra quyết định?

Một sự khác biệt quan trọng trong lĩnh vực tâm lý học xuyên văn hóa phản đối chủ nghĩa tư tưởng đối với thực dụng (Glenn, 1981; Triandis, 1983). Các nhà tư tưởng sẽ sử dụng rất nhiều ý tưởng cung cấp cho họ một mô tả chính thức và mạch lạc về thế giới: chủ nghĩa Mác hay chủ nghĩa tự do, chẳng hạn. Mỗi sự kiện được cho là mang ý nghĩa khi nó được nhìn qua khuôn khổ ý thức hệ này. Mặt khác, người theo chủ nghĩa thực dụng trước tiên xem xét tính đa dạng cực đoan của các tình huống trong thế giới thực, và sau đó rút ra các nguyên tắc của nó theo quy nạp. Thực tế sẽ được coi là một loạt các vấn đề khá độc lập và cụ thể cần được giải quyết (“vấn đề về vụng trộm”). Những vấn đề này sẽ có ý nghĩa hoàn toàn khi liên quan đến các quyết định thực tế, chính xác và thậm chí quyết định đi xuống đất.

Thông thường, các nhà tư tưởng sẽ đưa ra quyết định (prendre des décisions), nghĩa là chọn một giải pháp từ một loạt các quyết định có thể (nằm ngoài người quyết định). Ngược lại, những người thực dụng sẽ đưa ra quyết định, nghĩa là họ sẽ quyết định và đưa ra quyết

định: quyết định sẽ được ban hành, không được chọn. (Để biết thêm thông tin về chủ nghĩa thực dụng so với lý tưởng, hãy xem WS3.4.)

Triandis (1983) đưa ra giả thuyết rằng các xã hội truyền thống phức tạp sẽ có xu hướng trở thành những người theo chủ nghĩa tư tưởng, trong khi xã hội đa nguyên hoặc văn hóa trải qua sự thay đổi xã hội nhanh chóng sẽ có xu hướng thực dụng. Sự tin tưởng này cũng có thể được bắt nguồn từ sự khác biệt giữa các hệ thống pháp luật của luật chung (ví dụ: Vương quốc Anh và Hoa Kỳ) và luật mã (ví dụ: tiếng Pháp và tiếng Đức). Trong khi đó, người đầu tiên ủng hộ các tiền lệ pháp lý được thiết lập bởi các tòa án và các phán quyết trong quá khứ (các trường hợp) thì sau đó ủng hộ luật pháp và các văn bản chung. Chúng được dự định để xây dựng một hệ thống bao gồm tất cả các quy tắc bằng văn bản của pháp luật (mã). Các mã nhằm mục đích xây dựng các nguyên tắc chung thể hiện toàn bộ tập hợp các trường hợp cụ thể. (Xem WS3.4 để biết thêm thông tin về luật mã so với luật chung).

Định hướng của nhà tư tưởng, chủ yếu được tìm thấy ở Nam và Đông Âu, khiến các nhà đàm phán cố gắng thiết lập các nguyên tắc trước khi có bất kỳ tranh cãi chi tiết nào về các điều khoản cụ thể của hợp đồng. Họ có xu hướng thích và thúc đẩy các cuộc đàm phán toàn cầu hóa, trong đó tất cả các vấn đề được tập hợp trong một thỏa thuận trọn gói. Thái độ thực dụng, được tìm thấy chủ yếu ở Bắc Âu và Hoa Kỳ, khiến các nhà đàm phán xác định các vấn đề thuộc phạm vi hạn chế, sau đó giải quyết từng vấn đề một. Họ có xu hướng tập trung suy nghĩ của họ về các khía cạnh thực tế (hành động, không phải lời nói, bằng chứng, không ý kiến; số liệu, không đánh giá giá trị) và sẵn sàng đưa ra quyết định trong thế giới thực, ngay cả khi họ phải là người thực tế.

Do đó, giao tiếp có thể khó khăn khi các đối tác không chia sẻ cùng một sơ đồ tinh thần. Tình huống khó có thể thành công nhất là một nhà thầu / nhà cung cấp theo định hướng tư tưởng, người cố gắng bán cho chủ sở hữu / người mua theo định hướng thực dụng. Nhà tư tưởng sẽ thấy nhà thực dụng là quá quan tâm đến các chi tiết tầm thường, quá thực tế, và không có khả năng nhìn vào các vấn đề từ quan điểm cao hơn. Những người theo chủ nghĩa thực dụng sẽ phẫn nộ các nhà tư tưởng vì quá lý thuyết, thiếu ý thức thực tế, quan tâm đến các vấn đề quá rộng để dẫn đến các quyết định có thể thực hiện được.

### **Thông tin nào có liên quan đến hành động? Nên sử dụng như thế nào?**

Các chiều kích của ý thức hệ và chủ nghĩa thực dụng không loại trừ lẫn nhau. Sẽ là một sai lầm khi coi người Mỹ là những người thực dụng thuần túy không thiên về ý thức hệ. Từ quan điểm thực dụng, họ xác định các vấn đề rõ ràng và chính xác như các vấn đề và thu thập bằng chứng một cách có hệ thống. Thái độ của họ là vấn đề thực tế. Trở thành "xuống đất" là một cách diễn đạt tích cực trong tiếng Anh, trong khi tương đương với tiếng Pháp của nó thường mang tính miệt thị (*être terre à terre*). Nhưng cũng đúng là hệ tư tưởng định hướng thị trường tự do / cá nhân có sự hiện diện mạnh mẽ ở Hoa Kỳ và các quốc gia, được ghi trong Hiến pháp, trong luật chống độc quyền, trong luật doanh nghiệp, v.v.

Tuy nhiên, ý thức hệ hiếm khi xuất hiện hàng ngày, khi thông tin liên quan trực tiếp đến hành động được thu thập hoặc thảo luận. Tư tưởng nói chung được chấp nhận một cách

không nghi ngờ. Do đó, phần nào không liên quan để tranh luận về các vấn đề thực tế, như một nhà tư tưởng sẽ làm. Họ có nhiều khả năng ý thức về những cân nhắc thực dụng khi hệ tư tưởng và ý tưởng là đối tượng của cuộc tranh luận. Trong các cuộc đàm phán kinh doanh quốc tế thường có một cuộc thảo luận về các nguyên tắc, nhưng những điều này có thể dẫn đến một kết quả thực chất sau này. Kỹ năng cơ bản của các nhà ngoại giao (trong nhiều khía cạnh, các chuyên gia về các vấn đề văn hóa) là có được sự chấp nhận và bảo lãnh của các nguyên tắc cơ bản bởi các đối tác của họ, hiệu quả của nó chỉ rõ ràng vào một ngày sau đó.

### **Thực tế (thực nghiệm) so với thực tế tiềm năng: Nên ưu tiên cái nào?**

Đó là một sai lầm thường xuyên để tin rằng thực tế là đơn giản, theo nghĩa là nó liên quan trực tiếp đến nhận thức của chúng ta và cách chúng ta hành động và cố gắng thay đổi nó. Đó là những gì chúng ta gọi là ý nghĩa chung, nghĩa là chia sẻ ý nghĩa trong cộng đồng văn hóa chỉ đơn giản là vì chúng ta chia sẻ nó, mặc dù nó có vẻ vô nghĩa với những người thuộc các cộng đồng văn hóa khác. Ngôn ngữ tiếng Anh thực tế hơn ngôn ngữ Pháp ở đây, nói theo nghĩa thông thường (nghĩa chung) trái ngược với cảm giác bon chen của Pháp (ý nghĩa tốt), một đánh giá giá trị đôi khi sai. Thật vậy, mối quan hệ của chúng ta với thế giới thực bị lọc rất nhiều bởi một loạt các yếu tố hội tụ:

1. Bộ máy tri giác của chúng ta là một phần văn hóa hình thành (xem phần 1.4 và 9.4).
2. Chúng tôi hoàn toàn chọn cách giới hạn tìm kiếm trong một số loại sự kiện nhất định và trình bày chúng theo cách cụ thể.
3. Chúng tôi đánh giá tính trung thực của những sự thật này phù hợp với các tiêu chí được xác định một phần bởi nền tảng văn hóa của chúng tôi. Khi nào và làm thế nào chúng được thiết lập là đúng (có nghĩa là có một nhận thức về việc chúng là một phần của thế giới thực) cũng dựa trên văn hóa.
4. Ngay cả khi những sự thật này đã được xác lập là đúng, vẫn có những cách hiểu khác nhau về chúng, tùy thuộc vào các giá trị dựa trên văn hóa và các biểu hiện xã hội.

Chúng tôi có thể ủng hộ thực tế / thực nghiệm hoặc thực tế tiềm năng. Thực tế là cách chúng ta trải nghiệm ở đây và bây giờ (cách nó được tiết lộ bởi khoa học thực nghiệm). Thực tế tiềm năng là thực tế chúng ta tưởng tượng và mơ ước nhưng cũng thúc đẩy chúng ta đạt được. Đó là trong một ý nghĩa tương lai có thể của thực tế. Ý thức của chúng ta về thực tế tiềm năng phụ thuộc nhiều vào trí tưởng tượng hơn là nhận thức thực tế. Vì nó nằm ngoài tầm nhận thức của chúng tôi và chúng tôi không thể trải nghiệm nó, chúng tôi phải dự tính thực tế tiềm năng. Thực tế tiềm năng là một nền tảng hành động phong phú, bởi vì nó trực tiếp hỗ trợ cho mong muốn của Promethean của chúng ta để làm chủ thiên nhiên. Nó giúp chúng ta đạt được các đối tượng và thực hiện các dự án có thể khiến chúng ta cảm thấy ngang hàng với các vị thần (chẳng hạn như projects các dự án chinh phục không gian).

Chúng tôi có thể ủng hộ thực tế/thực nghiệm hoặc thực tế tiềm năng. Thực tế là cách chúng ta trải nghiệm thực tế ở đây và bây giờ (cách nó được tiết lộ bởi khoa học thực

nghiệm). Thực tế tiềm năng là thực tế chúng ta tưởng tượng, mong ước nhưng cũng thúc đẩy chúng ta đạt được. Đó là trong một ý nghĩa tương lai có thể của thực tế. Ý thức của chúng ta về thực tế tiềm năng phụ thuộc nhiều vào trí tưởng tượng hơn là nhận thức thực tế vì nó nằm ngoài nhận thức của chúng tôi và chúng tôi không thể trải nghiệm nó, chúng tôi phải dự tính thực tế tiềm năng. Thực tế tiềm năng là một nền tảng hành động phong phú, bởi nó trực tiếp hỗ trợ cho mong muốn của Promethean của chúng ta để làm chủ thiên nhiên. Nó giúp chúng ta đạt được các đối tượng và thực hiện các dự án có thể khiến chúng ta cảm thấy ngang hàng với các vị thần (chẳng hạn như các dự án chinh phục không gian).

Galtung (1981) sử dụng sự khác biệt giữa thực tế và tiềm năng để đối lập với cái mà ông gọi là 'phong cách trí tuệ' của bốn nhóm văn hóa quan trọng: người Saxon (nguyên mẫu: người Anh và người Mỹ), 'Teutonic' (nguyên mẫu: người Đức), 'Gallic' (nguyên mẫu: người Pháp) và phong cách trí tuệ 'Nipponic' (nguyên mẫu: người Nhật). Người Saxon thích tìm kiếm sự thật và bằng chứng dẫn đến sự chính xác và phong phú thực tế. Như Galtung tuyên bố (1981, trang 827-8) khi ông mô tả phong cách trí tuệ của người Mỹ gốc Anh: thống nhất dữ liệu, phân chia lý thuyết. Có những canons rõ ràng, tương đối rõ ràng để thiết lập những gì cấu thành một thực tế hợp lệ và những gì không; các canons tương ứng trong kết nối với các lý thuyết còn mơ hồ hơn. . . . Bây giờ người ta có thể hoàn thành bức tranh về phong cách trí tuệ của người Saxon bằng cách nhấn mạnh điểm yếu của nó: không mạnh mẽ về sự hình thành lý thuyết và không nhận thức về mô hình.

Galtung tương phản phong cách Saxon với phong cách Teutonic và Gallic, nơi đặt các lập luận lý thuyết vào trung tâm của quá trình trí tuệ của họ. Dữ liệu và sự kiện ở đó để minh họa cho những gì được nói hơn là để chứng minh điều đó:

*Sự khác biệt giữa lý thuyết và dữ liệu sẽ được xử lý bằng chi phí dữ liệu: chúng có thể được coi là không điển hình hoặc hoàn toàn sai lầm, hoặc đáng kể hơn là không thực sự phù hợp với lý thuyết. Và ở đây, sự khác biệt giữa thực tế tiềm năng và thực tế xuất hiện: đối với trí thức Teutonic và Gallic, thực tế tiềm năng có thể không phải là thực tế thậm chí còn được tránh hoặc thoát khỏi tiếng ồn và tạp chất của thực tế thực nghiệm. (Galtung, 1981, trang 828.)*

Tuy nhiên, phong cách trí tuệ Teutonic và Gallic khác nhau về vai trò được gán cho các từ và khóa học. Lý tưởng Teutonic là sự không linh hoạt của lý luận thực sự (*Gedankennotwendigkeit*), nghĩa là sự hoàn hảo của các khái niệm và tính không thể chối cãi của khớp nối tinh thần của họ. Phong cách Gallic ít bận tâm hơn với việc suy luận và xây dựng trí tuệ. Nó được hướng nhiều hơn vào việc sử dụng sức mạnh thuyết phục của lời nói và lời nói một cách hoàn hảo về mặt thẩm mỹ (*élégance*). Từ ngữ có một sức mạnh vốn có để thuyết phục. Nó có thể tạo ra *thực tế tiềm năng*.

Cuối cùng, phong cách trí tuệ Nipponic, thấm nhuần triết lý của Ấn Độ giáo, Phật giáo và Đạo giáo, ủng hộ một cách tiếp cận khiêm tốn, toàn cầu và tạm thời hơn. Suy nghĩ và kiến thức được quan niệm là ở trong trạng thái tạm thời, mở ra cho sự thay đổi. Người Nhật 'hiếm khi phát âm các câu tuyệt đối, phân loại trong diễn ngôn hàng ngày; họ thích sự mơ hồ ngay cả về những vấn đề tầm thường. . . . bởi vì những tuyên bố rõ ràng có một vòng bất biến, là sự



phán xét của hiện thực. (Galtung, 1981, trang 833). (Để biết thêm thông tin về Galtung, xem WS3.4.).

Những khác biệt này rất quan trọng đối với mọi tình huống trong đó một quá trình hành động nhất định phải dựa trên các lập luận có lợi, ví dụ, trong việc đánh giá chất lượng của một chiến lược tiếp thị và khi thực hiện nghiên cứu thị trường. Sau thất bại của một chiến dịch tiếp thị, mọi người sẽ có xu hướng nhấn mạnh các vấn đề khác nhau: ví dụ họ có nên tìm bằng chứng hỗ trợ về những gì đã sai, (2) thuyết phục nhân viên bán hàng nhiệt tình hơn với sản phẩm, (3) theo lý thuyết đặng sau chiến lược, hay (4) nâng cao chất lượng đội quân phụ trách thực hiện?

### **3.5. Xử lý những ham muốn và cảm xúc**

Quản lý dựa trên nguyên tắc thực tế, chứ không dựa trên nguyên tắc khoái cảm (theo thuật ngữ của Freud), và do đó ít quan tâm đến việc nhìn vào ham muốn và cảm xúc của mọi người, được coi là trong lãnh vực của chủ quan thuần túy, và xứng đáng được coi là gần như không tồn tại. Tuy nhiên, trong một quan điểm đa văn hóa, chúng rất quan trọng, bởi vì mọi người có những cách khác nhau liên quan đến hành động của họ với mong muốn và cảm xúc của họ. Trong phần này, chúng ta đang làm việc với hai ô tương ứng, (e) mong muốn suy nghĩ hướng định hướng và (f) văn hóa tình cảm so với văn hóa trung tính, trong Bảng 3.5.

### **Làm thế nào để liên hệ những mong muốn và mong muốn hành động**

Như đã lưu ý trước đó, các từ và hành động có thể được phân loại thành hai loại riêng biệt hoặc kết hợp. Họ có thể đối lập với nhau ở chỗ những từ đó trống rỗng hoặc rỗng tuếch, hoặc miễn phí trong những từ đó tác động lên người khác: lời nói ngụ ý ảnh hưởng và đôi khi khiến người khác hành động. Hầu hết các hành vi của tác giả chỉ là lời nói. Để minh họa một số sai lầm dựa trên văn hóa trong mối quan hệ giữa lời nói và hành động, Hộp 3.3 thể hiện vai trò của suy nghĩ mong muốn (WT) trong đàm phán quốc tế về ngày giao hàng.

Một vấn đề quan trọng đối với phong cách hành động văn hóa là mối liên hệ có vấn đề giữa những gì người ta nói và những họ làm. Như đã thảo luận trước đây, mọi nền văn hóa đều pha trộn việc sử dụng thực tế / thực nghiệm và tiềm năng của họ. Nhưng các nền văn hóa khác nhau trong bảng xếp hạng của những điều này, ở những mức độ không tin tưởng vào thực tế tiềm năng. Rõ ràng thực tế tiềm năng là nguy hiểm hơn những gì để đối phó: nói về nó dễ hơn là hành động trên nó. WT có liên quan đến bất kỳ hành động nào liên quan đến tương lai và với thực tế tiềm năng: trong các tình huống đấu thầu, việc quản lý sự chậm trễ giao hàng, thông báo về giá cả, thái độ đối với các dự án mới hoặc trong một chiến dịch quảng cáo vô tình dựa trên suy nghĩ mong muốn có thể “giải thích tại sao” khán giả nên bị thuyết phục bởi thông điệp. Để biết thêm thông tin về suy nghĩ mơ ước, xem WS3.5.)

## **Hộp 3.3 Suy nghĩ viên vông**

Khi bán thiết bị công nghiệp hoặc chìa khóa trao tay trên các thị trường trên toàn thế giới, một hoặc nhiều ngày giao hàng thường được quy định. Ảnh hưởng của thông báo như vậy có thể nghiêm trọng: người mua có thể đặt hàng vì ngày quá muộn. Tuy nhiên, ngày này hiếm khi phụ thuộc hoàn toàn vào người đặt ra nó.

Suy nghĩ mong muốn (WT) là một đầu vào cần thiết trong quá trình này: nó giải thích tại sao ngày giao hàng được công bố ban đầu (một thực tế) có thể rất khác với ngày cuối cùng (một thực tế tiềm năng). Suy nghĩ mơ ước là một nghệ thuật giao tiếp thực sự, được ưa chuộng ở các nền văn hóa Latin hơn là các nền văn hóa Anglo-Saxon. Không có biểu thức nào trong tiếng Pháp cho suy nghĩ mơ ước (ngoại trừ có lẽ là *des vœux pieux*), vì vậy biểu thức tiếng Anh được sử dụng trong tiếng Pháp. Hậu quả tiêu cực của WT, chẳng hạn như hành vi gian dối, ít được nhấn mạnh bằng tiếng Latin hơn là trong các nền văn hóa Anglo-Saxon.

Thực tế là cụm từ suy nghĩ mơ ước, khá miệt thị, cho thấy, về mặt thông thường, trong các nền văn hóa Anglo-Saxon, nên tránh, trong khi trong các nền văn hóa Latin thể hiện những ham muốn xuất hiện tự nhiên hơn. Đương nhiên, ngoài nền tảng văn hóa, còn có một số yếu tố tâm lý và hồ sơ tâm lý dễ bị suy nghĩ mơ ước.

WT bao gồm trong suy nghĩ đầu tiên, sau đó nói, người ta muốn mọi thứ như thế nào chứ không phải chúng như thế nào. Vì không ai biết chính xác mọi thứ sẽ thế nào trong tương lai, một người không định hướng WT sẽ cố gắng nói những gì anh ấy hoặc cô ấy nghĩ khá thực tế họ sẽ được, không phải như anh ấy hoặc cô ấy muốn họ được. WT dễ dàng hơn khi một nền văn hóa được định hướng hiện tại, vì mọi người không lo lắng về các giai đoạn mà họ không dự tính rõ ràng: đó là một cách thuận tiện để thoát khỏi những ràng buộc của thực tế dài hạn bằng cách tập trung vào đây và bây giờ. Nó tránh được các vấn đề cần giải quyết, và che giấu sự khác biệt, xung đột có thể xảy ra. Nhưng điều này chỉ trong ngắn hạn. Sẽ bị ức chế hơn nếu một nền văn hóa phân chia rõ ràng các từ với hành động (làm những gì bạn nói, nói những gì bạn làm). Ngược lại, nếu lời nói được coi là một hành động, WT có thể có thể trở thành một vấn đề (để mạ diện cho mọi người, đồng thời gọi lên một tương lai không thể thực hiện được). Một người bán có giao tiếp WT mạnh mẽ có xu hướng nói với khách hàng một cách tự nhiên rằng ngày giao hàng được yêu cầu là hoàn toàn khả thi. Người bán cũng điều động bằng lời nói xung quanh các thực tế trong quá khứ có thể không hoàn toàn yên tâm: ví dụ, sự chậm trễ sáu tuần trong lô hàng cuối cùng. Người mua cũng có thể có khung giao tiếp WT, và trên thực tế, “mua các mối quan hệ thân thiện thay vì dữ liệu cứng, thích được hạnh phúc ngay bây giờ. Mặt khác, nếu người mua không dễ bị WT, người bán bị đánh giá tiêu cực và đơn hàng không được đặt, trừ khi có một số lý lẽ hợp lý thuyết phục như sự thiếu hụt loại cung này, chất lượng cao hoặc độc quyền Công nghệ”.

*(Source: Adapted from Usunier, 1989, pp. 89–90.)*

### **Văn hóa ảnh hưởng so với trung tính**

Sự tương phản giữa các nền văn hóa tình cảm và trung tính được mô tả bởi Trompenaars (1993, trang 63; xem WS3.5): Các thành viên của các nền văn hóa trung lập có ảnh hưởng không truyền cảm xúc của họ mà giữ cho họ được kiểm soát và khuất phục hoàn toàn. Các

nền văn hóa trung lập không nhất thiết là lạnh lẽo hay vô cảm, cũng không bị tào bớ hay đè nén. Các quốc gia được phân loại theo câu trả lời của họ cho một câu hỏi hỏi xem họ có thể bày tỏ tình cảm một cách cởi mở nếu họ cảm thấy buồn về điều gì đó trong công việc. Điểm trung lập cao nhất là của người Nhật (83%), tiếp theo là (miền Tây cũ) Đức (75%) và Vương quốc Anh (71%). Người Hà Lan ở giữa (55 phần trăm), trong khi người Mỹ thể hiện cảm xúc dễ dàng hơn người Anh, chỉ có 40 phần trăm ủng hộ tính trung lập.

Cuối cùng, Ý và Pháp rõ ràng là những nền văn hóa thân thiện hơn, chỉ với 29% và 34% tương ứng đồng ý rằng họ sẽ không thể hiện tình cảm của họ một cách cởi mở.

Sự tương phản giữa các tác phẩm tình cảm và trung tính có liên quan chặt chẽ đến sự phân chia / thực hiện trong các giả định văn hóa cơ bản và sự phụ thuộc vào các mô hình tương tác. Nếu mọi người thực hiện nghiêm túc theo định hướng, họ thường có xu hướng coi thường các biểu hiện. Cảm giác và ảnh hưởng được xem như là trong miền hoàn toàn cá nhân và riêng tư. Do đó, các nền văn hóa Anglo-Saxon có xu hướng triệt tiêu những cảm xúc này và xem biểu hiện trực tiếp của chúng là không phù hợp để tương tác hiệu quả.

Vấn đề thực tế này mà tất cả các nền văn hóa phải đối mặt không phải là một vấn đề dễ dàng. Kìm nén quá mức cảm xúc và cảm xúc có thể dẫn đến tương tác thiếu sót và kết quả kém về mặt hành động: mọi người có thể phát hiện ra khá muộn trong tình huống ác cảm cá nhân là một trở ngại lớn cho tương tác tiếp theo. Mặt khác, cho mọi người một bàn tay tự do để thể hiện tất cả những gì họ cảm thấy có phần nguy hiểm, bởi vì cảm xúc có thể hời hợt hoặc thiên cận và có thể ít gây khó chịu cho bên kia. Vấn đề cảm xúc / hành động rất quan trọng đối với việc lựa chọn đối tác để cải thiện truyền thông trong các cuộc đàm phán tiếp thị, nhân viên bán hàng lão hóa, thiết lập mối quan hệ với các kênh phân phối nước ngoài hoặc chuẩn bị tài liệu quảng cáo phù hợp tại địa phương. Mỗi nền văn hóa đều có những quy tắc và nghi thức nhất định cho phép thỏa hiệp giữa hai vị trí cực đoan. Những gì thay đổi là giả định bắt đầu:

1. Thể hiện cảm xúc là hợp pháp và hữu ích cho hành động (văn hóa tình cảm).
2. Thể hiện cảm xúc cần được tách ra khỏi hành động (văn hóa trung tính).

Nó cần, tuy nhiên, phải được tinh chế, bằng cách thêm hai cảnh báo nữa. Đầu tiên, như được nhấn mạnh bởi Trom-penaar, mọi người có không ít cảm xúc trong các nền văn hóa trung lập so với các nền văn hóa tình cảm; có lẽ điều ngược lại là đúng. Vì cảm xúc được chứa đựng, chúng có thể chùng chát và dẫn đến những cảm giác tiêu cực tiềm ẩn. Thứ hai, phần lớn dựa trên đặc điểm tính cách và tương tác cá nhân; văn hóa, trong lĩnh vực này, không nên được đánh giá quá cao. Phần lớn phổ quát hơn là văn hóa cụ thể trong lĩnh vực cảm xúc. Chương 13 về ngôn ngữ, văn hóa và giao tiếp tìm hiểu vấn đề ảnh hưởng so với tính trung lập chi tiết hơn.

### 3.6. Đối phó với các quy tắc Các quy tắc và giả định cơ bản

Một quy tắc là một quy định hoặc phương pháp xây dựng hướng quy định có thẩm quyền. Các quy tắc chính thức thường bao gồm một quy mô xử phạt theo mức độ nghiêm trọng của vi phạm. Các quy tắc có thể được thực hiện được tôn trọng, thảo luận và thực hiện khá rõ ràng hoặc có thể có sự khác biệt giữa các quy tắc lý tưởng và những gì mọi người thực sự có thể làm, dẫn đến hành vi liên quan đến việc khám phá và bỏ qua các quy tắc.

Một số chỉ số điển hình về hành vi liên quan đến quy tắc đối phó với giới hạn tốc độ, đèn giao thông, xếp hàng tại ngân hàng hoặc trạm xe buýt, cách thức thu nhập được điền vào, v.v. Một cách giải thích ngây thơ của các quy tắc sẽ là chúng được thực hiện để được tôn trọng. Các chức năng thực sự của các quy tắc phức tạp hơn. Các quy tắc bằng văn bản là khá chuẩn giữa các nền văn hóa. Tuy nhiên, biện pháp phòng ngừa đầu tiên là đọc các quy tắc dưới ánh sáng của các giả định cơ bản và mô hình tương tác (xem Bảng 3.6 và 3.7):

1. Định hướng bản chất tích cực của con người (HNO) dẫn đến các quy tắc trong đó các biện pháp trừng phạt là nhỏ và thường được củng cố tích cực với phần thưởng cho việc tôn trọng quy tắc được ưu tiên đối với hình phạt. Mọi người được xem là có khả năng được tin tưởng để tôn trọng các quy tắc và đạt được lợi ích từ họ (HNO tốt), trong khi các biện pháp trừng phạt cao và thực thi nghiêm khắc là trường hợp trong các nền văn hóa với giả định xấu HNO.

2. Mức độ khoảng cách quyền lực trong một xã hội cụ thể có ảnh hưởng đến (a) thiết kế các quy tắc và (b) việc thực hiện chúng. Khoảng cách quyền lực thấp thường dẫn đến việc mọi người liên quan đến một cách nào đó với việc thiết kế các quy tắc và được áp dụng với ý thức công bằng cho mọi người, kể cả những người có quyền lực lớn hơn trong xã hội (Hofstede chỉ ra rằng quyền lực được phân bổ không đồng đều, ngay cả trong xã hội khoảng cách quyền lực thấp). Ngược lại, khoảng cách quyền lực cao dẫn đến việc mọi người phải tuân theo các quy tắc, trong thiết kế mà họ không tham gia. Hơn nữa, các quy tắc áp dụng mạnh mẽ hơn cho những người có ít quyền lực hơn, quyền lực nhất được xem là hơi vượt quá phạm vi của các quy tắc chỉ áp dụng cho “người bình thường”.

3. Như đã lưu ý trong các cuộc thảo luận trong chương trước về các giả định liên quan đến không gian, định hướng tập đoàn mạnh thường dẫn đến hội chứng rằng các quy tắc “chỉ áp dụng ở đây” (nghĩa là trong cộng đồng bản địa, không phải bên ngoài).

4. Động lực bên trong để tôn trọng quy tắc: cảm giác tội lỗi (cảm giác trách nhiệm bên trong khi thực hiện hành vi phạm tội) so với sự xấu hổ (một cảm xúc đau đớn, hướng ra bên ngoài, xuất phát từ nhận thức về việc làm một điều gì đó không đáng tin khi là thành viên nhóm).

#### Các loại quy tắc và hành vi liên quan đến quy tắc

Các quy tắc Anglo, bao gồm cả các quy tắc của các quốc gia Bắc Âu, về cơ bản là các quy tắc về tính thực dụng: mọi người thường tuân thủ quy tắc từ ý thức trách nhiệm được xây

dụng dựa trên động lực tích cực; các quy tắc được hiểu là giúp xã hội hoạt động trơn tru và hiệu quả hơn và mọi người được cho là được hưởng lợi từ việc họ được tôn trọng. Trong bức tranh này, mọi người đều thoải mái với các quy tắc của họ; ngay cả khi họ phá vỡ chúng (không ai là hoàn hảo).

“Các quy tắc đầy thách thức”, tương ứng với các quy tắc tồn tại ở Ý hoặc Pháp, nơi khoảng cách quyền lực khá cao và người dân thường xem bản thân họ có bản chất con người hơn so với những người ở trên đỉnh. Nó không được coi là sai khi điều tra mức độ mà các quy tắc có thể bị vi phạm. Hầu hết các quy tắc thường đến trực tiếp từ đầu, không có bất kỳ “hướng dẫn nào để sử dụng”. Thực hiện quy tắc có nghĩa là tìm kiếm các lẽ của phiên dịch. Cách duy nhất để khám phá một quy tắc mới là vi phạm nó một cách kín đáo ngay từ đầu để biết liệu nó có được áp dụng nghiêm túc hay liệu đó có phải là một văn bản trống rỗng mà không ai sẽ tôn trọng.

“Các quy tắc cơ học” sẽ được tìm thấy trong trường hợp của Đức hoặc Thụy Sĩ; chúng được thực hiện một cách dân chủ vì khoảng cách quyền lực thấp, nhưng có sự mất lòng tin của mọi người. Các biện pháp trừng phạt rõ ràng và được thực hiện theo đúng nghĩa đen: như trong mô hình máy dầu của Stevens (mô hình tổ chức của Đức như được mô tả bởi Hofstede; xem phần 3.2), tôn trọng các quy tắc có một khía cạnh khá cơ học và tự động: chúng được áp dụng theo nghĩa đen.

Trường hợp rập khuôn cuối cùng là được tìm thấy ở nhiều nước đang phát triển và thuộc thế giới thứ ba với khoảng cách quyền lực cao và các giả định tiêu cực về bản chất của con người, mạnh mẽ hay không. Các quy tắc thường rất nghiêm ngặt, trang trọng và hơi phi thực tế. Chương 11 phát triển ví dụ về các hệ thống kiểm soát ngoại hối, dẫn đến việc bỏ qua quy tắc bằng cách lập hóa đơn quá mức hoặc dưới hóa đơn. Các quy tắc áp bức bắt buộc những người phải chịu sự cai trị lâu dài phải bỏ qua luật pháp và khiến những người cai trị có hành vi tham nhũng (họ có thể thực thi các quy tắc không thể thực hiện được với một số khoan hồng để đổi lấy hối lộ).

Các quy tắc áp bức dẫn đến một bầu không khí kỳ lạ, nơi có sự khác biệt cao giữa những gì mọi người nói họ sẽ làm và những gì họ thực sự làm, một loại tâm thần phân liệt xã hội có hệ thống (ví dụ cảnh sát sẽ đổi tiền trong thị trường trao đổi bị cấm). Ý tưởng về những bất đồng có thể xảy ra giữa các mô hình lý tưởng và hành vi thực tế đã được Linton (1945, trang 52-4) thể hiện:

Tất cả các nền văn hóa bao gồm một số lượng nhất định của những gì có thể được gọi là mô hình lý tưởng. Họ đại diện cho sự đồng thuận của ý kiến. Về phía xã hội, các thành viên cộng đồng về việc mọi người nên cư xử thế nào trong các tình huống cụ thể. . . so sánh các câu chuyện thường cho thấy sự hiện diện của một mô hình văn hóa thực sự với một chế độ biến đổi dễ nhận biết. . . nó [trung tâm lý tưởng] đại diện cho một giá trị, luôn luôn được tôn vinh trong vi phạm hơn là trong việc tuân thủ.

## Quy tắc phổ quát so với địa phương

Bảng 3.7 tương phản phổ biến với các quy tắc địa phương: quy tắc chung là các quốc gia. Một ví dụ nằm trong luật pháp Hoa Kỳ được áp dụng ngoài lãnh thổ được cho là có thể áp dụng thậm chí vượt ra ngoài biên giới của các nền văn hóa và, chẳng hạn như các quy tắc chống tin cậy hoặc luật chống tham nhũng, FCPA, được xem xét trong Chương 15. Khái niệm pháp lý về tính chất ngoài lãnh thổ là điển hình của nhóm ngoài định hướng, và tính chất ngoài lãnh thổ hợp pháp của Hoa Kỳ thường bị các quốc gia có chủ quyền khác phản nộ. Những người ủng hộ các quy tắc phổ quát được đặc trưng bởi một động lực tuân thủ bên trong dựa trên cảm giác tội lỗi, nghĩa là tự trách móc gây ra bởi cảm giác bên trong rằng một người chịu trách nhiệm cho một sai lầm hoặc hành vi phạm tội. Hình phạt đạo đức là ở một mức độ lớn được nội tâm hóa trong tâm lý như trong khái niệm *schudd* của Freud (trong Tiếng Đức: nợ, lỗi, khả năng phạm tội). Ngược lại, tính năng tuân thủ bên trong đối với những người định hướng trong nhóm dựa trên sự xấu hổ và có định hướng bên ngoài nhiều hơn: nó phải làm với việc mất mặt, khiến một danh dự bị đe dọa, nghĩa là có nguy cơ bị từ chối bởi các thành viên khác trong nhóm. Các quy tắc địa phương bị ràng buộc lãnh thổ và liên quan đến việc vi phạm lòng trung thành với tập đoàn/nhóm.

### Hộp 3.4 Đèn giao thông Brazil

Khi tôi đi du lịch tới Brazil, tôi ở lại Rio de Janeiro với những người bạn làm việc cho văn phòng thống kê dân số Brazil (IBGE). Ở đó, tôi đã học được rằng các quy tắc cho đèn giao thông không thực sự giống như những nơi khác. Nó không đơn giản như “đỏ = stop”, “xanh=go”. Đôi khi những chiếc xe không dừng lại khi đèn có màu đỏ. Đường như không có quy tắc. Điều tra kỹ hơn, tôi dần phát hiện ra rằng quy tắc phần lớn là tình huống cụ thể. Trong trường hợp lưu lượng truy cập lớn, nó thường có xu hướng được tôn trọng tốt, điều này cho thấy một ý nghĩa chung nhất định về phía Cariocas. Trong trường hợp giao thông nhẹ hơn và mượt mà hơn, nó phụ thuộc chủ yếu vào kích thích tương đối của đường phố (chưa kể đến tính cách và xu hướng lái xe để chấp nhận rủi ro).

Những người đến từ một con phố nhỏ hơn phải cẩn thận trước khi họ được hưởng lợi từ đèn xanh của họ: mọi người trên đường lớn hơn có thể vượt qua đèn màu đỏ sau khi chậm lại một chút, nhưng không dừng lại. Do đó, đèn giao thông ngoài giờ cao điểm là bán tùy chọn cho những người lái xe trên các đại lộ lớn. Trường hợp cuối cùng đến vào ban đêm: người ta không bao giờ nên dừng lại ở đèn đỏ ngay cả khi bắt buộc phải làm như vậy một cách hợp pháp.

Một đêm nọ khi chúng tôi trở về từ một bữa tiệc IBGE tại Jacarepagua (một vùng ngoại ô xinh đẹp của Rio), Roberto giải thích với tôi, khi anh lái xe qua thị trấn đến Flamengo mà không nhận thấy đèn giao thông, rằng, một năm trước, anh ta đã bị tấn công bởi một người đàn ông đã đe dọa sẽ bắn anh ta qua cửa sổ bên hông xe của anh ta. Đương nhiên, anh ta đã cho tất cả tiền của mình và may mắn trở về nhà không bị thương. Do đó, quy tắc vào ban đêm là: không bao giờ dừng lại ở đèn giao thông, tốt hơn là giảm tốc độ để bắt màu xanh lá cây và nếu cần thiết vượt qua màu đỏ

Việc chấp nhận một cái nhìn cởi mở hơn về cách mọi người gán ý nghĩa cho các quy tắc có ý nghĩa đối với một loạt các vấn đề tiếp thị quốc tế. Đối với hành vi của người tiêu dùng, các quy tắc về chờ đợi, thái độ đối với việc xếp hàng, trộm cắp từ các cửa hàng của người tiêu dùng hoặc nhân viên bán hàng, người tiêu dùng chú ý hướng dẫn sử dụng (dược phẩm, thực phẩm), thái độ đối với nghiên cứu thị trường: bảng câu hỏi, đưa ra thông tin trung thực và, nói chung, bất kỳ vấn đề đạo đức nào liên quan đến trách nhiệm xã hội của nhà sản xuất, nhà cung cấp dịch vụ hoặc người tiêu dùng phải được xem xét để nhận ra tính tương đối đa văn hóa của họ.

### 3.7 Giả định văn hóa và hành vi thực tế

Như đã nêu trong Chương 1, tất cả các xã hội đều phải đối mặt với các vấn đề chung, và mặc dù có một giải pháp vượt trội, các giải pháp thay thế luôn có mặt và chúng kết hợp theo cách biến chứng. Chúng ta hãy lấy ví dụ về cách kết hợp các hành động cá nhân và tập thể. Người Nhật thường được miêu tả là người theo chủ nghĩa tập thể, trái ngược với người Mỹ được coi là độc lập hơn. Chắc chắn có một yếu tố của sự thật trong sự khác biệt này, nhưng cần phải vạch ra giới hạn của nó. Ai nhân văn hơn, cá tính hơn và nhạy cảm hơn trong quan hệ giữa các cá nhân, quan tâm và thấu hiểu hơn người Nhật bình thường?

Ai quan tâm đến cộng đồng nhiều hơn người Mỹ trung bình, mục tiêu của họ là xã hội hóa trong cộng đồng? Ở Hoa Kỳ, từ “cộng đồng” được sử dụng rộng rãi. Thật vậy, người Mỹ và Nhật Bản chia sẻ một vấn đề chung (theo định nghĩa của Kluckhohn và Strodtbeck, 1961): đó là kết hợp các hành động cá nhân và các cam kết tập thể. Vấn đề này có thể được giải quyết chỉ bằng một quá trình chủ yếu là biện chứng. Trong bất kỳ xã hội nào cũng tồn tại một giả định văn hóa thống trị về những gì *đầu tiên* (nhưng không phải là ưu tiên duy nhất): hoặc là cá nhân (như ở Hoa Kỳ); hay nói cách khác, nhóm là đơn vị sinh tồn cơ bản mà cá nhân phải được phục tùng (như ở Nhật Bản). Rồi đến giả định văn hóa thứ hai, theo đó một cách biện chứng cho giả định cơ bản: cộng đồng là nơi mọi người hòa nhập để xây dựng một xã hội chung, và các liên kết đối ứng của họ cần được mã hóa chặt chẽ và rõ ràng (Hoa Kỳ); hoặc rằng mức độ nhạy cảm tối đa phải được phát triển trong quan hệ giữa các cá nhân để hoạt động của nhóm được duy trì suôn sẻ nhất có thể (Nhật Bản).

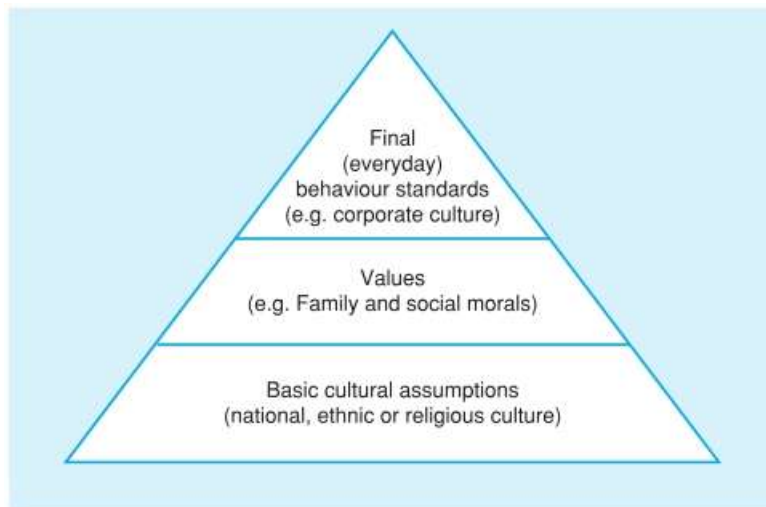
Các giả định văn hóa cơ bản được mô tả trong các phần trước trên thực tế là những niềm tin sâu xa tạo ra các giá trị cơ bản. Một cách gián tiếp họ hướng dẫn hành vi hàng ngày của chúng tôi, nhưng họ cũng có thể đụng độ với nó. Theo bản chất, họ là tiềm thức, như là quá trình họ định hình sự tương tác giữa chúng ta với người khác và hành vi của chúng ta. Có một số thời gian cho các nguồn ảnh hưởng khác: ví dụ, chúng tôi sử dụng các đại diện xã hội để đưa ra quyết định. Chúng tôi bị ảnh hưởng bởi các giá trị khác và các tiêu chuẩn khác về thái độ, như quy tắc làm việc, quy tắc ứng xử của công ty, lối sống hoặc mô hình bạn bè làm việc gần bề mặt hơn các giả định văn hóa cơ bản. Những tiêu chuẩn về thái độ này giúp mọi người quản lý các điều chỉnh trong thời gian ngắn; chúng thay đổi trong khoảng thời gian ngắn hơn nhiều (mười hoặc hai mươi năm) so với các giả định văn hóa cơ bản (có thể được hình thành qua nhiều thế kỷ). Điều này dẫn đến hai câu hỏi:

1. Ở mức độ nào thì mức độ văn hóa ít sâu sắc hơn, ví dụ: văn hóa doanh nghiệp hay văn hóa giáo dục, người có ảnh hưởng?
2. Mọi người, ít nhiều đồng ý, cảm thấy có sự mâu thuẫn giữa các nguồn hành vi kế đơn khác nhau.

Từ mô hình văn hóa Schein (1981), Derr và Laurent (1989) trình bày cái mà họ gọi là ‘cấp độ của tam giác văn hóa (xem Hình 3.2). Các giá định cơ bản nằm ở dưới cùng của tam giác. Những ảnh hưởng này đến các giá trị và chuẩn mực hành vi xuất phát từ xã hội ở trạng thái hiện tại. Trên đỉnh của tam giác là các tiêu chuẩn hành vi, được quy định theo cách trực tiếp và rõ ràng hơn, mà Derr và Laurent gọi là “đồ tạo tác”: ví dụ, quy trình của công ty, quy tắc đạo đức kinh doanh và nói chung là tất cả các tiêu chuẩn không tìm thấy để định hình hành vi của nhân viên (trong công ty).

Trong khi giả định văn hóa quốc gia dựa trên “hiện vật”, các giá trị và chuẩn mực thì dựa trên văn hóa tổ chức. Các công ty đa quốc gia (MNC) cung cấp cho nhân viên của họ những cơ hội hiệu quả nhất để trao đổi liên văn hóa. Người ta có thể tin rằng, mặc dù có sự khác biệt trong văn hóa quốc gia, các giá trị được chia sẻ bởi các giám đốc điều hành trong các MNC sẽ hội tụ, khi họ dành nhiều năm làm việc với những người khác nhau. Để nắm bắt sự khác biệt trong phong cách nhận thức, Laurent (1983) đã yêu cầu các nhà quản lý thuộc các quốc tịch khác nhau chỉ ra sự đồng ý hoặc không đồng ý với tuyên bố sau (mục 24 trong bảng câu hỏi của Laurent về phong cách quản lý):

**Hình 3.2 Các giá định văn hóa cơ bản và hành vi thực tế**



Điều quan trọng đối với người quản lý là có sẵn câu trả lời chính xác cho hầu hết các câu hỏi mà cấp dưới của anh ta có thể nêu ra về công việc của họ. (Để biết thêm thông tin về văn hóa doanh nghiệp và quốc gia, hãy xem **WS3.7.**)

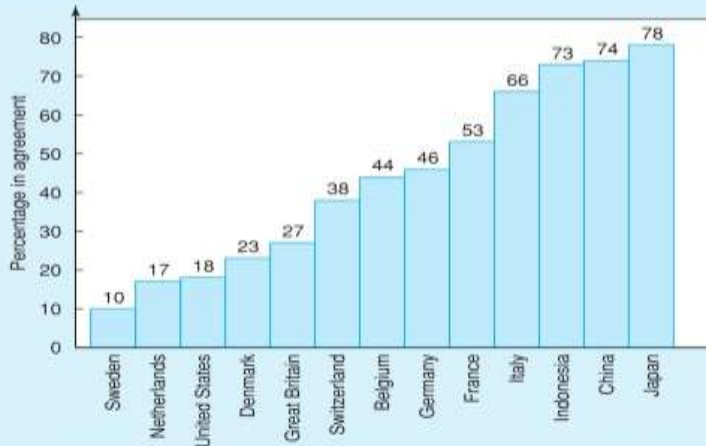


Hình 3.3 tái tạo tỷ lệ người trả lời trong câu khẳng định cho các nhóm quốc gia khác nhau. Rõ ràng người Thụy Điển không cần người quản lý toàn tri (10 phần trăm). Trong số những người phương Tây, người Ý (66 phần trăm) và người Pháp (53 phần trăm) tin rằng các nhà quản lý nên có câu trả lời chính xác cho hầu hết các câu hỏi của cấp dưới của họ. Đường như hầu hết người Anglo-Saxon và Bắc Âu có xu hướng coi các nhà quản lý là người giải quyết vấn đề, trong khi người Latin và châu Á coi họ là *chuyên gia* nhiều hơn.

Những khác biệt đã được quan sát thấy ở những người làm việc ở nước họ. Trong một nghiên cứu sau đó, Laurent (1989) đã hỏi cùng một câu hỏi của các giám đốc điều hành, những người đã làm việc trong một thời gian dài ở các MNC nơi các đội được xây dựng từ một số lượng lớn các quốc gia khác nhau. Người ta mong đợi giảm bớt sự khác biệt giữa các nhóm các nhà quản lý quốc gia. Đáng ngạc nhiên, tình hình hoàn toàn ngược lại. Laurent quan sát thấy sự gia tăng của sự khác biệt giữa các nhóm quốc gia. Điều này cho thấy, đằng sau những thỏa thuận hời hợt, mọi người giả định văn hóa cơ bản được củng cố.

Khi văn hóa doanh nghiệp cố gắng định hình hành vi hàng ngày của người quản lý (hay nói chung là nhân viên), nó có thể thành công từ bên ngoài (vì mọi người quan tâm đến công việc và sự nghiệp của họ), nhưng nó chỉ làm trầy xước bề mặt. Nó không ảnh hưởng đáng kể đến hai mức dưới cùng của Hình 3.2, các giá trị và các giả định văn hóa cơ bản. Hơn nữa, vì điều này là bắt buộc đối với họ, họ không chỉ thất bại trong việc đưa ra các giả định văn hóa cơ bản, thậm chí họ còn củng cố chúng. Điều này có nghĩa là kinh nghiệm quốc tế không có tác dụng đối với các nhà quản lý? Nhiều khả năng kinh nghiệm quốc tế sẽ ảnh hưởng đến quan điểm mới hơn của chúng ta về cách thức hoạt động của thế giới kinh doanh so với các giả định văn hóa cơ bản hướng dẫn hành vi của chúng ta. Ví dụ, Lee và cộng sự. (2000) trong một nghiên cứu về quan điểm của các nhà quản lý Nhật Bản và Hàn Quốc về chiến thuật tiếp thị, bao gồm cả giá cả, đã phát hiện ra tầm quan trọng của thương hiệu và thiết kế sản phẩm vượt trội trong tự ở các công ty có mức độ quốc tế hóa cao hơn so với những công ty tập trung ở trong nước. Do đó, những thay đổi sẽ xảy ra trong lĩnh vực học tập của tổ chức (xem Kim, 1993), thay vì trong các giả định cơ bản của chúng ta.

### Hình 3.3 Sự khác biệt quốc gia về cấp dưới kỳ vọng đối với cấp trên của họ



'It is important for a manager to have at hand precise answers to most of the questions that his subordinates may raise about their work.'



# IJSER

## Câu hỏi

1. Bạn nghĩ nguồn gốc văn hóa cho sự khiêm tốn cá nhân có thể là gì?
2. Những ví dụ nào bạn muốn đề xuất để làm gương cho chủ nghĩa cá nhân Mỹ?
3. Ở nhiều nước, có một thể chế gọi là “dân chủ nghị viện”. Theo bạn, dựa trên những giá trị văn hóa cơ bản nào? Có mối quan hệ giữa sự phát triển của marketing và dân chủ nghị viện hay không?
4. Với điểm số quốc gia trên bốn chiều của Hofstede, bạn mong đợi điều gì sẽ xảy ra với một ông chủ điển hình của quốc gia X trong việc quản lý một nhân viên điển hình từ quốc gia Y (thậm chí có nguy cơ bị rập khuôn và khái quát hóa sâu rộng)?

- (a) Một ông chủ người Mỹ quản lý cấp dưới người Nhật
- (b) Một ông chủ người Nhật quản lý cấp dưới người Pháp.
- (c) Một ông chủ người Pháp quản lý cấp dưới Thụy điển.
- (d) Một ông chủ người Thụy Điển quản lý cấp dưới Nhật.

5. Một cuộc trò chuyện đang diễn ra giữa một người quản lý người Anh và một người quản lý người Pháp liên quan đến một dự án chung (lớn). Dự án đang ở giai đoạn rất sớm (kiểm tra tính khả thi của nó, đặt ra thời hạn xây dựng, lập kế hoạch các bước trong quy trình xây dựng, v.v.). Người Pháp rất nhiệt tình và lập luận: ‘Hãy làm đi, chúng ta có thể làm điều đó; không thể *nestest pas français!* [“không thể” không phải là một từ tiếng Pháp]. Người Anh cảm thấy hơi khó chịu về lượt của cuộc trò chuyện. Tại sao?

6. Người Nhật có chủ nghĩa cá nhân không? Tại sao?

## Tham khảo

- Adler, Nancy J. (2002), *International Dimensions of Organizational Behaviour*, 4th edn, South-Western Publishing: Cincinnati, OH.
- Adler, Nancy J., Nigel Campbell and André Laurent (1989), ‘In search of appropriate methodology: from outside the People’s Republic of China looking in’, *Journal of International Business Studies*, vol. XX, no. 1, p. 69.
- Belk, Russel W. (1985), ‘Cultural and historical differences in concepts of self and their effects on attitudes toward having and giving’, *Proceedings of the 12th Annual Conference of the Association for Consumer Research*, ACR: Provo, UT, pp. 754–60.
- Belk, Russel W. (1988), ‘Possessions and the extended self’, *Journal of Consumer Research*, vol. 5, pp. 139–68.
- Berne, Eric (1961), *Transactional Analysis in Psychotherapy*, Grove Press: New York.
- Berne, Eric (1964), *Games People Play*, Grove Press: New York.
- Bista, Dor Bahadur (1990), *Fatalism and Development*, Orient Longman: Calcutta.
- Brislin, Richard W., Kenneth Kushner, Craig Cherrie and Mahealani Yong (1986), *Intercultural Interactions: A practical guide*, Sage: Newbury Park, CA.
- Chen, Chao C., Xiao-Ping Chen and James R. Meindl (1998), ‘How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism’, *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 2, pp. 285–304.
- de Mooij, Marieke and Geert Hofstede (2002), ‘Convergence and divergence in consumer behavior: Implications for international retailing’, *Journal of Retailing*, vol. 78, no. 1, pp. 61–9.
- Derr, C. Brooklyn and André Laurent (1989), ‘The internal and external career: a theoretical and cross-cultural perspective’, in M.B. Arthur, D.T. Hall and B.S. Lawrence (eds), *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press: Cambridge.
- Essad Bey, Mohammed (1934), *Mahomet*, Payot: Paris.
- Ferraro, Gary P. (1990), *The Cultural Dimension of International Business*, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Frese-Weghöft, Gisela (1989), *Ein Leben in der Unsicherheit*, Rowohlt: Hamburg.
- Galtung, Johan (1981), ‘Structure, culture and intellectual style: an essay comparing Saxon, Teutonic, Gallic and Nipponic approaches’, *Social Science Information*, vol. 20, no. 6, pp. 817–56.
- Geertz, Clifford (1983), *Local Knowledge*, Basic Books: New York.

- Glenn, E. (1981), *Man and Mankind: Conflict and communication between cultures*, Ablex: Horwood, NJ.
- Hofstede, Geert (1980a), *Culture's Consequences: International differences in work-related values*, Sage: Beverly Hills, CA.
- Hofstede, Geert (1980b), 'Motivation, leadership and organization: do American theories apply abroad?', *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 42–63.
- Hofstede, Geert (1991), *Cultures and Organizations: Software of the mind*, McGraw-Hill: Maidenhead.
- Hofstede, Geert (2001), *Culture Consequences*, 2nd edn, Sage Publications: Thousand Oaks, CA.
- Hofstede, Geert and Michael Harris Bond (1988), 'The Confucius connection: from cultural roots to economic growth', *Organizational Dynamics*, vol. 16, no. 4, pp. 4–21.
- Jung, Carl Gustav (1931), 'Das Grundproblem der gegenwärtigen Psychologie', in *Wirklichkeit der Seele*, DTV: Munich, 1990.
- Kim, Daniel H. (1993), 'The link between individual and organizational learning', *Sloan Management Review*, vol. 36, no. 1, pp. 37–50.
- Kluckhohn, Florence R. and Frederick L. Strodtbeck (1961), *Variations in Value Orientations*, Greenwood Press: Westport, CT.
- Kumar, Rajesh (2000), 'Confucian pragmatism vs. Brahmanical idealism understanding the divergent roots of Indian and Chinese economic performance', *Journal of Asian Business*, vol. 16, no. 2, pp. 49–69.
- Laurent, André (1983), 'The cultural diversity of Western conceptions of management', *International Studies of Management and Organization*, vol. XII, nos. 1–2, pp. 75–96.
- Laurent, André (1989), presentation to the European Foundation for Management Development Seminar 'Cultural shock', EFMD Annual Conference in March, Marseille.
- Lazer, William, Shoji Murata and Hiroshi Kosaka (1985), 'Japanese marketing: towards a better understanding', *Journal of Marketing*, vol. 49, Spring, pp. 69–81.
- Lee, Jangho, Thomas W. Roehl and Soonkyoo Choe (2000), 'What makes management style similar and distinct across borders? Growth, experience and culture in Korean and Japanese', *International Business Studies*, vol. 31, no. 4, pp. 631–52.
- Linton, Ralph (1945), *The Cultural Background of Personality*, Appleton-Century: New York.
- Markus, Hazel Rose and Shinobu Kitayama (1991), 'Culture and the self: implications for cognition, emotion and motivation', *Psychological Review*, vol. 98, no. 2, pp. 224–53.
- Mead, Margaret (1948), *Male and Female*, William Morrow: New York.
- Montesquieu, Charles de (1748), *The Spirit of Laws*, translated from the French by Thomas Nugent (1792), 6th edn, McKenzie and Moore: Dublin.
- Ohye, Kazuko (2003), 'From Chanel chick to individualist', *The Issue*, Research International's client magazine, available at: [www.research-int.com](http://www.research-int.com).
- Oliver, Elizabeth Goad and Karen S. Cravens (1999), 'Cultural influences on managerial choice: an empirical study of employee benefit plans in the United States', *Journal of International Business Studies*, vol. 30, no. 4, pp. 745–62.
- Ottosen, Rune (1992), 'The media and the Gulf War reporting: advertising for the arms industry?', *Bulletin of Peace Proposals*, vol. 23, no. 1, pp. 77–83.
- Robertson, Christopher J. (2000), 'The global dispersion of Chinese values: a three-country study of Confucian dynamism', *Management International Review*, vol. 40, no. 3, pp. 253–68.
- Rotter, J.B. (1966), 'Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement', *Psychological Monographs*, vol. 80, no. 609.
- Schein, Edgar H. (1981), 'Does Japanese management style have a message for American managers?', *Sloan Management Review*, Fall.
- Schwartz, S.H. (1994), 'Are there Universal aspects in the content and structure of values?', *Journal of Social Issues*, vol. 50, pp. 19–45.

- Schwartz, S.H. (1999), 'Cultural value differences: some implications for work', *Applied Psychology: International Review*, vol. 48, pp. 23–47.
- Smith, Adam (1776), *The Wealth of Nations*, University of Chicago Press edition: Chicago, IL., 1976.
- Smith, Peter B., Shaun Dugan, Mark F. Peterson and Kwok Leung (1998), 'Individualism: collectivism and the handling of disagreement. A 23 country study', *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 22, no. 3, pp. 351–67.
- Sondergaard, Michael (1994), 'Hofstede's Consequences: a study of reviews, citations and replications', *Organization Studies*, vol. 15, no. 3, pp. 447–56.
- Steenkamp, Jan-Benedict (2001), 'The role of national culture in international marketing research', *International Marketing Review*, vol. 18, no. 1, pp. 30–44.
- Triandis, Harry C. (1983), 'Dimensions of cultural variation as parameters of organizational theories', *International Studies of Management and Organization*, vol. XII, no. 4, pp. 139–69.
- Triandis, Harry C. (1990), 'Cross-cultural studies of individualism and collectivism', in J. Berman (ed.), *Nebraska Symposium on Motivation, 1989*, University of Nebraska Press: Lincoln, Nebraska, pp. 41–133.

## Tình huống

### A.3.1. Một người Mỹ ở Việt nam

Một người Mỹ ở Việt Nam nhớ lại một câu chuyện được kể cho anh ta bởi một người Việt Nam đã đồng ý về sự thiếu hiểu biết giữa hai đồng minh. Họ đang thảo luận về số phận của một tình trạng tên là Vong, từng được người Mỹ ca ngợi là tình trạng tốt nhất Việt Nam. Vong bị buộc tội biến thù khoảng 300.000 đô la Mỹ dành cho một phi đạo, và đã bị xét xử và bị kết án tử hình. Có vẻ như một bản án khắc nghiệt, xem xét tham nhũng phổ biến vào thời điểm đó, và người Mỹ đã hỏi người Việt Nam nếu ông đồng ý.

'Không, người Việt nói, 'Vong nên bị xử tử vì anh ta là một người đàn ông ngu ngốc. Ngốc nghếch? Bởi vì anh ta bị bắt? Người Việt sốt ruột lắc đầu. Không, không, không phải vì anh ta đã lấy tiền, ông nói. "Điều đó không quan trọng. Nhưng bạn có biết người đàn ông ngu ngốc này đã làm gì không? Ông thêm sáu áp hơn hạn ngạch của mình. Điều này khiến vị tướng đã làm cho anh ta hạn ngạch mất mặt, và điều đó thật ngu ngốc". Người Mỹ bối rối nói: "Ồ Mỹ, anh ấy đã nhận được huy chương vì vượt quá hạn ngạch của mình". Người Việt Nam lắc đầu và nói, "Người Mỹ, bạn sẽ không bao giờ hiểu được tiếng Việt".

### Câu hỏi

Những khía cạnh nào của vụ việc có ý nghĩa trong việc mô tả sự khác biệt về quan điểm giữa hai người này?

(Source: Weeks et al., 1987, p. 22.)

## A.3.2. Hợp lý cho phần A2.1 (kịch bản giao thoa văn hóa) và phần A2.2 và A2.3 (tương tác đa văn hóa)

### A2.1 Kịch bản: Inshallah

Kịch bản này có thể được hiểu rõ nhất bằng cách đánh giá đầu tiên những quan điểm rất khác nhau trong văn hóa Mỹ và văn hóa Ả Rập liên quan đến địa điểm kiểm soát. Ở Mỹ người ta tin rằng cuối cùng mọi người phải chịu trách nhiệm cho số phận của chính họ. Nếu có điều gì đó không ổn, người ta tin rằng, cá nhân có thể làm điều gì đó (nghĩa là thay đổi một số hành vi nhất định) thành mang lại kết quả mong muốn.

Ở Ả Rập Saudi, và thực sự trên khắp thế giới Ả Rập, mọi người được dạy từ khi còn nhỏ rằng tất cả mọi thứ đều phải tuân theo ý chí trực tiếp của Allah. Tất cả các kế hoạch cho tương lai (tất nhiên, bao gồm cả các kế hoạch kinh doanh) được xem với ý nghĩa không thể tránh khỏi và sẽ chỉ được thực hiện nếu Chúa muốn. Điều này không có nghĩa là mọi người trong thế giới Ả Rập sẽ không làm việc chăm chỉ để mang lại kết quả mong muốn. Thay vào đó, họ tin rằng bất chấp nỗ lực, kết thúc mong muốn sẽ không xảy ra trừ khi Chúa sẵn lòng. Có lẽ Stefan sẽ bớt bực bội hơn nếu anh ta dịch *inshallah* thành nếu có thể, hay Chúa sẵn sàng, chứ không phải là một phản ứng giật đầu gỏi được sử dụng để giải phóng mọi trách nhiệm của mình đối với một hành động của họ.

(Source: Ferraro, 1990, p. 162. Reproduced with permission.)

### A2.2 Tương tác: Kỹ thuật quyết định

1. Có rất ít bằng chứng cho điều này trong câu chuyện. Mặc dù lợi ích tài chính có liên quan, nhưng đối với ông Tanaka, chúng có lẽ là một sự cân nhắc nhỏ trong tình huống này. Vui lòng chọn một phản ứng khác.
2. Rất có khả năng đến từ một xã hội Nhật Bản thống trị nam giới, ông nghĩ thật kỳ quặc khi ông Legrand nên đề cập đến ý kiến của vợ ông. Tuy nhiên, quyết định không đến Trung Đông cũng có vẻ là thiên hướng cá nhân của ông Legrand, vì vậy điều này không hoàn toàn giải thích cho sự hoang mang của ông Tanaka. Có một lời giải thích khác. Vui lòng chọn lại.
3. Không chắc là ông Tanaka sẽ xem xét điều này. Có những yếu tố khác xa lợi ích cá nhân chi phối mỗi quan tâm của mình. Vui lòng chọn lại.
4. Đây là lời giải thích có khả năng nhất. Trong tiếng Nhật và nhiều xã hội tập thể khác, một người được định nghĩa nhiều hơn là một tập hợp các vai trò (cha mẹ, nhân viên, người hầu, quan chức) hơn là bản sắc cá nhân của người đó. Do đó, việc hoàn thành các vai trò này với khả năng tốt nhất của một người được coi là quan trọng hơn so với khuynh hướng cá nhân của một người khác. Do đó, ông Tanaka sẽ thấy rằng ông Legrand, trách nhiệm của một nhân viên công ty sẽ là chấp nhận vị trí này dù cá nhân ông có hài lòng về ý tưởng này hay không. Do đó, ông Legrand từ chối rất hoang mang và khiến ông nghĩ rằng niềm tin của mình vào sự cống hiến của ông Legrand đã bị đặt nhầm chỗ. Ông Legrand xuất thân từ một

nền văn hóa nơi các quyền tự do cá nhân được đánh giá cao và do đó, ông thực hiện quyền từ chối lời đề nghị với rất ít sự ràng buộc. Xung đột văn hóa nằm trong các thể mạnh khác nhau của các giá trị được áp dụng cho các vai trò chiếm giữ của một người trong văn hóa.

(Source: Brislin et al., 1986, pp. 177–8.)

### **A2.3 Tương tác: Mở văn phòng y tế tại Ả Rập Saudi**

1. Không chắc là mọi người sẽ đăng ký chỉ để thỏa mãn cảm giác người mới chơi. Có một vụ cá cược- Có một lời giải thích tốt hơn. Vui lòng chọn lại.
2. Nếu có một khoảng thời gian đáng kể khi một người đưa ra quyết định và hành động theo nó, có khả năng họ có thể thay đổi quyết định. Tuy nhiên, không có dấu hiệu nào trong vụ việc để hỗ trợ việc này. Vui lòng chọn một phản ứng khác.
3. Đơn vị tham chiếu thời gian khác nhau rõ rệt giữa các nền văn hóa Ả Rập và Mỹ. Đối với một người Mỹ, đơn vị thời gian chính là năm phút. Mười lăm phút là một khoảng thời gian đáng kể. Đối với một người Ả Rập thành thị, đơn vị thời gian tương ứng với khối năm phút của chúng tôi là mười lăm. Do đó, khi người Ả Rập trễ 30 phút (bằng đồng hồ), anh ta thậm chí không trễ mười phút theo tiêu chuẩn của mình. Đây là câu trả lời tốt nhất. Bệnh nhân Tom vẫn có thể đến.
4. Mặc dù các bệnh nhân có thể được nhìn thấy những người chữa bệnh truyền thống của riêng họ, nhưng họ không nhất thiết phải làm như vậy theo trình tự nghiêm ngặt được đề xuất bởi phương án này. Có một lời giải thích chính xác hơn. Vui lòng chọn lại.

(Source: Brislin et al., 1986, p. 179.)

## Phần 2

# Sự tích hợp của tiêu dùng địa phương trong môi trường marketing toàn cầu

## Giới thiệu phần 2

Toàn cầu hóa đã diễn ra với tốc độ chóng mặt trong nửa thế kỷ qua. Sự mở rộng liên tục của tiếp thị xuyên biên giới đã được hỗ trợ bởi việc loại bỏ dần các rào cản thương mại và sự xuất hiện của văn hóa tiêu dùng toàn cầu. Mặc dù sự hội tụ toàn cầu dường như không thể phủ nhận, một số đặc điểm cơ bản của kinh nghiệm tiêu dùng địa phương có xu hướng chống lại sự thay đổi. Mục tiêu chung của phần này là cho thấy các mô hình toàn cầu và địa phương cùng tồn tại trong cả hành vi tiêu dùng và môi trường tiếp thị. Cách tiếp cận đa văn hóa đối với tiếp thị quốc tế được trình bày trong Chương 4 đến 7 sẽ cho phép các nhà tiếp thị quốc tế trong tương lai hiểu được hành vi của người tiêu dùng địa phương trong sự phức tạp đầy đủ của nó. Cách tiếp cận này cho phép điều chỉnh thiết kế và thực hiện nghiên cứu trên toàn thị trường khi các công cụ nghiên cứu và quy trình thu thập dữ liệu không được hiểu tương tự và không tạo ra kết quả tương đương trên toàn quốc.

Các khái niệm cơ bản thường được phát triển trong một môi trường văn hóa cụ thể, nói chung là của Hoa Kỳ, và cần phải điều tra xem liệu các khái niệm và lý thuyết hành vi có được sử dụng vượt qua biên giới của các nền văn hóa mà không mất đi một phần sức mạnh liên quan và giải thích của chúng không. Do đó, Chương 4 đề cập đến khía cạnh giao thoa văn hóa của các lý thuyết hành vi người tiêu dùng. Nó bắt đầu bằng cách đánh giá văn hóa ảnh hưởng đến hành vi của người tiêu dùng và làm nổi bật ảnh hưởng của nó đối với các khái niệm được lựa chọn như lòng trung thành, sự tham gia và sự không hài lòng. Chương này cũng xem xét chủ đề tiêu dùng dân tộc. Phần cuối cùng trong chương này lấy tiền đề là tiếp thị dựa trên sự trao đổi ý nghĩa giữa các nhà tiếp thị và người tiêu dùng. Quan điểm này có nhiều ý nghĩa trong tiếp thị quốc tế vì ý nghĩa trực tiếp dựa trên ngôn ngữ và sự đa dạng ngôn ngữ vẫn còn khá cao trên toàn quốc.

Các khái niệm cơ bản thường được phát triển trong một môi trường văn hóa cụ thể, nói chung là của Hoa Kỳ, và cần phải điều tra xem liệu các khái niệm và lý thuyết hành vi có được sử dụng vượt qua biên giới của các nền văn hóa mà không mất đi một phần sức mạnh liên quan và giải thích của chúng không. Do đó, chương 4 đề cập đến khía cạnh giao thoa văn hóa của các lý thuyết hành vi người tiêu dùng. Nó bắt đầu bằng cách đánh giá văn hóa ảnh hưởng đến hành vi của người tiêu dùng và làm nổi bật ảnh hưởng của nó đối với các khái niệm được lựa chọn như lòng trung thành, sự tham gia và sự không hài lòng. Chương này cũng xem xét chủ đề tiêu dùng dân tộc. Phần cuối cùng trong chương này lấy tiền đề là tiếp thị dựa trên sự trao đổi ý nghĩa giữa các nhà tiếp thị và người tiêu dùng. Quan điểm



này có nhiều ý nghĩa trong tiếp thị quốc tế vì ý nghĩa trực tiếp dựa trên ngôn ngữ và sự đa dạng ngôn ngữ vẫn còn khá cao trên toàn quốc.

Các khái niệm cơ bản thường được phát triển trong một môi trường văn hóa cụ thể, nói chung là của Hoa Kỳ, và cần phải điều tra xem liệu các khái niệm và lý thuyết hành vi có được sử dụng vượt qua biên giới của các nền văn hóa mà không mất đi một phần sức mạnh liên quan và giải thích của chúng không. Do đó, Chương 4 đề cập đến khía cạnh giao thoa văn hóa của các lý thuyết hành vi người tiêu dùng. Nó bắt đầu bằng cách đánh giá văn hóa ảnh hưởng đến hành vi của người tiêu dùng và làm nổi bật ảnh hưởng của nó đối với các khái niệm được lựa chọn như lòng trung thành, sự tham gia và sự không hài lòng. Chương này cũng xem xét chủ đề tiêu dùng dân tộc. Phần cuối cùng trong chương này lấy tiền đề là tiếp thị dựa trên sự trao đổi ý nghĩa giữa các nhà tiếp thị và người tiêu dùng. Quan điểm này có nhiều ý nghĩa trong tiếp thị quốc tế vì ý nghĩa trực tiếp dựa trên ngôn ngữ và sự đa dạng ngôn ngữ vẫn còn khá cao trên toàn quốc.

Các cuộc gặp gỡ giữa người tiêu dùng địa phương và các mặt hàng tiêu dùng ngày càng toàn cầu hóa rất phức tạp, mâu thuẫn và đôi khi có vấn đề. Chương 5 trước tiên giải thích xu hướng toàn cầu hóa đã được hỗ trợ về mặt ý thức hệ trong hai thế kỷ qua bởi học thuyết thương mại tự do và học thuyết này có xu hướng xem các sản phẩm chỉ là hàng hóa và từ chối sự đa dạng trong quốc gia đối với người tiêu dùng. Phân tích xu hướng toàn cầu trong mô hình tiêu dùng cho thấy sự hội tụ nổi bật ở mức độ rộng, định lượng: nhu cầu sử dụng cho các sản phẩm và dịch vụ sản xuất hàng loạt có giá hợp lý là động lực mạnh mẽ đằng sau sự thay đổi nhanh chóng này. Sự xuất hiện của văn hóa tiêu dùng toàn cầu dựa trên những khát vọng ngày càng tăng đối với một gói hàng hóa và dịch vụ tiêu chuẩn thế giới có hiệu suất rất cao.

Tuy nhiên, ý nghĩa của sản phẩm và kinh nghiệm tiêu dùng vẫn còn ở một mức độ lớn trong bối cảnh địa phương, đó là thói quen được chia sẻ trong các nhóm văn hóa và ngôn ngữ. Các ví dụ được đưa ra về cách các sản phẩm có mức tiêu thụ đang trở nên toàn cầu, như bia, được giải thích lại tại địa phương và được trao cho các ý nghĩa cụ thể, phải được tính đến khi thiết kế chiến lược tiếp thị. Trong một số trường hợp, văn hóa tiêu dùng địa phương có thể đủ mạnh để phát triển khả năng chống lại tiêu dùng toàn cầu hóa nếu nó bị coi là bất lợi cho lợi ích văn hóa và kinh tế địa phương. Tuy nhiên, trong hầu hết các trường hợp, mô hình nổi lên là sự pha trộn giữa hành vi của người tiêu dùng địa phương và toàn cầu dựa trên những cách thức vận hành của những trải nghiệm tiêu dùng đa dạng và ý nghĩa của chúng trong cuộc sống hàng ngày.

Do hội nhập kinh tế trên toàn thế giới tăng lên, môi trường tiếp thị và thực tiễn hội tụ ở cấp độ khu vực và toàn cầu cũng tăng lên. Chương 6 trước tiên cho thấy môi trường tiếp thị địa phương đã vay mượn và biến đổi các khái niệm và thực tiễn chủ yếu đến từ Hoa Kỳ như thế nào. Sự hội tụ khu vực cũng đang diễn ra vì các khu vực thương mại tự do và liên minh hải quan: ba phần kiểm tra sự đa dạng và thay đổi ở ba khu vực chính (Liên minh châu Âu, Đông Âu và CIS và Đông Á). Chương này kết luận với việc xem xét các hạn chế đối với sự

hội tụ của các môi trường tiếp thị trên toàn thế giới, cho thấy rằng một số tính năng phân biệt chính, như ngôn ngữ, sẽ vẫn là trở ngại sâu sắc đối với các chiến lược tiếp thị toàn diện.

Khi nghiên cứu thị trường diễn ra xuyên biên giới, một số công cụ khảo sát, chẳng hạn như bảng câu hỏi, thang đo, kỹ thuật lấy mẫu, kỹ thuật phỏng vấn, v.v., có thể không phù hợp với bối cảnh mục tiêu nơi dữ liệu phải được thu thập. Chương 7 cho thấy tính công nghệ của nghiên cứu thị trường đa văn hóa, đó là, các vấn đề đặt ra bởi sự không tương đương có thể có của các công cụ và phương pháp trong các bối cảnh nghiên cứu. Chương này xem xét các vấn đề tương đương, chẳng hạn như khái niệm, chức năng, dịch thuật và đo lường tương đương, được xem xét trong các phần kế tiếp và được minh họa bằng các ví dụ thực tế. Vấn đề về mẫu và quy trình lấy mẫu được giải quyết do nhu cầu của những người ra quyết định tiếp thị quốc tế cho những phát hiện có thể được so sánh nhất quán giữa các nền văn hóa và thị trường.

Chương 7 cũng xem xét cách người địa phương trả lời có thể phản ứng với các công cụ khảo sát và loại sai lệch dữ liệu xuất phát từ sự không quen thuộc với các kỹ thuật thu thập dữ liệu đã chọn. Do đó, nghiên cứu quốc tế thường ít kỹ thuật hơn nghiên cứu trong nước về các công cụ khảo sát khoa học và cần nhiều đầu vào của nghiên cứu hành động: điều này được minh họa trong phần cuối cùng với ví dụ về phong cách nghiên cứu thị trường của Nhật Bản.

IJSER

## Chương 4

# Hành vi tiêu dùng đa văn hóa

Sehen Sie Mercedes mit anderen Augen. Die neue E-Klasse ist da, cho biết một poster Daimler-Benz năm 1995 cho ra đời chiếc xe E-Class mới của họ (Hãy nhìn vào Mercedes bằng con mắt khác. E-Class mới xuất hiện). Đó là tất cả những gì chương này nói về: nhìn bằng mắt khác. Nó cơ bản liên quan đến ảnh hưởng của văn hóa tới hành vi của người tiêu dùng. Nhìn bằng con mắt tương tự, có nghĩa là các lý thuyết, mô hình cơ bản, khái niệm và quan điểm về người tiêu dùng là gì, động cơ của họ là gì và cách họ hành xử được coi là phổ quát. Người ta có thể ‘thêm kính vào cùng một mắt để sao cho những gì vô hình trước mắt được đưa ra ánh sáng. Nhưng những gì Mercedes yêu cầu người tiêu dùng tiềm năng của mình phải làm có thể là cần thiết: thay đổi đôi mắt để có một phương pháp khác. Bảng 4.1 tổng hợp bốn quan điểm, bắt đầu từ quan điểm rằng cả người tiêu dùng (đối tượng) và lý thuyết hành vi người tiêu dùng cơ bản (đôi mắt) có thể là phổ quát hoặc cụ thể. Khi đọc Bảng 4.1, điều quan trọng cần lưu ý là không có ô nào điều chỉnh theo góc nhìn tốt hơn bất kỳ ô nào khác.

Viễn cảnh đầu tiên, ở dạng tinh khiết nhất, hiện hiếm khi được tìm thấy ngoại trừ trong văn bản về toàn cầu hóa thị trường của Levitt (1983) và nói chung là khi Hirschmann (1985) mô tả cơ sở tư tưởng của nghiên cứu hành vi người tiêu dùng Mỹ là đưa ra các khái niệm và phỏng đoán trong một khuôn khổ xác định, nơi các cá nhân chủ động tìm kiếm thông tin và đưa ra quyết định cá nhân dẫn đến các mục tiêu thực dụng. Cô thách thức những giả định này bằng cách xem xét các khía cạnh nguyên thủy của tiêu dùng ở các nhóm dân tộc xác định của Hoa Kỳ (Người da đen, Ý, Do Thái, WASPS - Tin lành, người da trắng Anglo-Saxon). Quan điểm cho rằng các lý thuyết và khái niệm cơ bản phải là thách thức thậm chí còn liên quan rõ ràng hơn khi một người đang nhìn vào thị trường quốc tế.

Trong viễn cảnh nhập khẩu, các dịch vụ được điều chỉnh phù hợp với thị trường địa phương và môi trường marketing nhưng các lý thuyết cơ bản không thay đổi. Phôi cảnh được nhập đôi khi có thể cho phép người ta khám phá sự khác biệt đáng kể trong hành vi số liệu (CB) cần điều chỉnh, nhưng không phải lúc nào cũng đủ. Ví dụ, ban đầu các mô hình ý định hành vi được giả định là có thể áp dụng phổ biến. Sau đó, khi nhìn từ quan điểm nhập khẩu, các nhà nghiên cứu đã tìm thấy các trọng số khác nhau giữa thái độ và chuẩn mực. Đó là, đối với người tiêu dùng trong các nền văn hóa theo chủ nghĩa cá nhân có ảnh hưởng đến ý định nhiều hơn các chuẩn mực, trong khi điều ngược lại là đúng trong các nền văn hóa tập thể (Lee và Green 1991; Bagozzi et al., 2000; Lee, 2000). Sau đó, các nhà nghiên cứu bắt đầu nhìn bằng con mắt mới phát hiện ra rằng các mô hình khác nhau phù hợp hơn với các nền văn hóa khác nhau (Malhotra và McCort, 2001; Bagozzi và Lee, 2002). Trên thực tế, ngay từ năm 1978, Van Raaij đã kêu gọi những

người tìm kiếm ở các nền văn hóa khác nghiên cứu thực tế của chính họ thay vì sao chép các nghiên cứu của người Mỹ (trang 699).

Trong chương này, chúng ta sẽ dần dần chuyển sang đặt câu hỏi về khả năng chuyển đổi văn hóa chéo của các lý thuyết CB. Điều này không có nghĩa là sự tương đồng không tồn tại giữa các nền văn hóa. Điểm tương đồng được thể hiện bằng sự thành công của các sản phẩm và dịch vụ được thiết kế theo quan điểm 1 và 2. Nhưng điều quan trọng là phải đánh giá tính tương đối văn hóa của cả người tiêu dùng và các mô hình cơ bản được áp dụng nếu chúng ta thực sự muốn hiểu hành vi của họ. Chẳng hạn, Marieke de Mooij (2000, trang 104) đã điều tra sự hội tụ ở CB, nhận thấy rằng: ‘Mặc dù có bằng chứng về sự hội tụ của các hệ thống kinh tế, không có bằng chứng nào về sự hội tụ của các dân tộc. Ngược lại, có bằng chứng cho thấy “với thu nhập hội tụ, người dân có thói quen phân kỳ”’.

Điều quan trọng là phải biết những gì một người đang tìm kiếm: điểm tương đồng hoặc khác biệt (*xem WS4.1*). Cả hai tồn tại; đó chỉ là vấn đề rõ ràng về mô hình nào được áp dụng: những mô hình cho phép sự khác biệt xuất hiện hoặc những mô hình ủng hộ việc khám phá sự tương đồng. Điều này tương ứng với phương pháp *etic* (phổ quát) và phương pháp tiếp cận *emic* (cụ thể). Luna và Gupta (2001) đã sử dụng bộ phận này trong tổng quan tích hợp của họ về văn học hành vi tiêu dùng đa văn hóa.

Một phần của chúng tôi là một phần của họ (*xem WS4.1*).

Phần 4.1 thảo luận về ảnh hưởng của các đặc điểm chính đối với hành vi của người tiêu dùng. Chúng tôi bắt đầu với câu hỏi về việc phân cấp các nhu cầu áp dụng đa văn hóa. Không chỉ mọi người định vị nhu cầu của họ ở các cấp độ khác nhau trong hệ thống phân cấp, giữa các nền văn hóa, mà còn, các giả định chính trong mô hình này có giá trị giữa các nền văn hóa không? Điều này ảnh hưởng đến các động lực đằng sau tiêu dùng. Chủ đề tiếp theo là ảnh hưởng của chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể đối với thái độ và hành vi mua hàng của người tiêu dùng. Chúng cũng bao gồm một phần về các khái niệm tự độc lập và phụ thuộc lẫn nhau ở cấp độ cá nhân, ít nhiều có khả năng nổi bật trong các nền văn hóa cá nhân và tập thể. Cuối cùng, ảnh hưởng của các tổ chức, quy ước xã hội và các yếu tố đối với hành vi của người tiêu dùng được thảo luận.

Mục 4.2 xem xét tác động của văn hóa đối với các khía cạnh được lựa chọn của hành vi người tiêu dùng. Do không thể xử lý tất cả các khía cạnh của hành vi người tiêu dùng, bảng 4.2 liệt kê các loại giá trị và hành vi văn hóa có tác động đến thái độ của người tiêu dùng, ra quyết định và hành vi mua hàng. Bảng này cũng gợi ý các vấn đề cần giải quyết để đạt được sự hiểu biết tốt hơn về sự khác biệt văn hóa trong lĩnh vực hành vi của người tiêu dùng. Các phần cuối cùng xem xét mức độ trung thành, sự tham gia, rủi ro của người tiêu dùng, phong cách nhận thức và môi trường pháp lý bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi văn hóa.

Mục 4.3 đi xa hơn, phân tích những khó khăn của việc chuyển giao các cấu trúc hành vi tiêu dùng nhất định giữa các nền văn hóa, dựa trên ví dụ về sự không hài lòng của người tiêu dùng. Các nhà tiếp thị có xu hướng áp dụng các khái niệm hành vi của người

tiêu dùng theo cách dân tộc học, trong khi họ sẽ tìm hiểu thêm bằng cách tập trung vào một vấn đề chung: làm thế nào để các nền văn hóa giải quyết một vấn đề tương tự theo một cách khác?

Mục 4.4 xem xét ảnh hưởng của sắc tộc đối với mô hình tiêu dùng. Như chúng ta đã tranh luận ở cuối Chương 2, việc vay mượn văn hóa là rất lớn, các khoản trợ cấp mang theo giá trị và hành vi của họ. Tiêu dùng dân tộc là một khía cạnh chính của hành vi tiêu dùng đa văn hóa ở hai khía cạnh: (1) tiêu dùng dân tộc đưa ra các mô hình tiêu dùng đã được sửa đổi ở những quốc gia đã mở cửa cho nhập cư một thời gian; và (2) một số sản phẩm dân tộc đã đạt đến đẳng cấp thế giới bằng cách được áp dụng ở hầu hết các quốc gia, thông qua di cư và du lịch quốc tế, như thực phẩm châu Á.

Tiếp thị là một quá trình liên quan đến giao tiếp và trao đổi: người tiêu dùng mua ý nghĩa cũng như các đối tượng. Theo đó, phần 4.5 tập trung vào cách nền tảng văn hóa ảnh hưởng đến giao tiếp và trao đổi. Hai ví dụ được sử dụng để minh họa điều này: vai trò của cảm xúc trong tiếp thị của Nhật Bản và vai trò của mối liên kết tượng trưng giữa các đối tượng và con người trong phong cách tiếp thị của Ý.

#### 4.1 Văn hóa và hành vi người tiêu dùng

Mặc dù hành vi của người tiêu dùng có các thành phần phổ quát mạnh mẽ, các biến thể văn hóa của nó không thể bị bỏ qua. Không trình bày một danh sách đầy đủ, có một số điểm quan trọng về ảnh hưởng văn hóa đối với hành vi của người tiêu dùng đáng để xem xét một số chi tiết:

1. Hệ thống nhu cầu, hình thành nhu cầu chủng loại sản phẩm.
2. Các giá trị dựa trên văn hóa, đặc biệt là định hướng cá nhân hoặc tập thể, ảnh hưởng đến hành vi mua và quyết định mua (cá nhân so với gia đình).
3. Các tổ chức, có ảnh hưởng đến hành vi của người tiêu dùng, cho rằng hầu hết tiêu dùng bắt nguồn từ đời sống xã hội, một phần lớn trong số đó được thể chế hóa.

#### Hệ thống cấp bậc của nhu cầu

Văn hóa ảnh hưởng đến “thứ bậc của nhu cầu” (Maslow, 1954) ở ít nhất hai cấp độ: thứ nhất, một trong những tiên đề cơ bản của lý thuyết Maslow là không đúng trong mọi nền văn hóa - cụ thể là nhu cầu ở mức độ nhất định phải được thỏa mãn để phù hợp với thứ tự cao hơn cần xuất hiện; và thứ hai, các loại nhu cầu tương tự có thể được thỏa mãn bởi các sản phẩm và loại tiêu thụ rất khác nhau. Trong hệ thống phân cấp nhu cầu của Maslow, *nhu cầu sinh lý* ở mức thấp nhất vì chúng là cơ bản nhất; *nhu cầu an toàn* (được che chở và bảo vệ khỏi những nguy hiểm trong môi trường) xuất hiện khi nhu cầu sinh lý được thỏa mãn; và sau đó đến những gì Maslow gọi là *nhu cầu xã hội*, bao gồm các mối quan hệ tình bạn và tình yêu. Cấp độ tiếp theo, *lòng tự trọng*, là mong muốn sự tôn trọng từ người khác, được hỗ trợ mạnh mẽ bởi cải thiện tình trạng hàng hóa. Nhu cầu cuối cùng, khi tất cả các cấp độ khác đã được thỏa mãn, là *nhu cầu tự thể hiện*, bao gồm sự phát triển của tính cách riêng của một người. (Để biết thêm thông tin về hệ thống phân cấp Maslow,

xem WS4.2.) Đương nhiên, mức độ phát triển kinh tế có một số ảnh hưởng đến sự thỏa mãn nhu cầu của chúng ta: trong một nền kinh tế kém phát triển, mọi người thường tập trung vào các nhu cầu sinh tồn cơ bản hơn. Tuy nhiên, một số nền văn hóa (ví dụ: Ấn Độ giáo) khuyến khích nhu cầu tự thể hiện, mức độ cao nhất (sự hài lòng không nhất thiết ngụ ý tiêu thụ vật chất). Do đó, nhu cầu cơ bản về an toàn (nơi trú ẩn, bảo vệ cá nhân cơ bản) không được thoả mãn theo cùng một tiêu chí trong các nền văn hóa khác nhau. Ví dụ, ở một số nước đang phát triển, mọi người có thể tự tước đi thực phẩm để mua tủ lạnh, từ đó thỏa mãn địa vị xã hội và nhu cầu tự trọng trước khi thỏa mãn nhu cầu thể chất của họ (Belk, 1988). Khu vực được ghi chép rõ ràng về tiêu dùng dễ thấy cũng mâu thuẫn với hệ thống phân cấp của nhu cầu. Theo ghi nhận của Solomon (1994, trang 426), thuật ngữ tiêu thụ dễ thấy được đặt ra bởi Veblen, người ban đầu được truyền cảm hứng từ các nghiên cứu nhân học của người Ấn Độ Kwakiutl.

Những người Ấn Độ này đã có một buổi lễ gọi là *potlach* nơi chủ nhà thể hiện sự giàu có của mình và đưa ra những phần thưởng xa hoa cho khách của họ. Càng nhiều người cho đi, người ta càng nhìn những người khác tốt hơn. Đôi khi, chủ nhà sẽ sử dụng một chiến lược thậm chí triệt để hơn để phô trương sự giàu có của mình. Anh ta sẽ công khai phá hủy một số tài sản của mình để chứng minh anh ta có bao nhiêu. Nghi thức này cũng được sử dụng như một vũ khí xã hội: Vì khách dự kiến sẽ đáp lại, một đối thủ nghèo hơn có thể bị sỉ nhục bằng cách mời anh ta đến một *potlach* xa hoa. Sự cần thiết phải cho đi, mặc dù anh ta không đủ khả năng, về cơ bản sẽ buộc vị khách khốn khổ phải phá sản.

Ví dụ *potlach* cho thấy động cơ của người tiêu dùng bắt nguồn từ sự năng động của đời sống xã hội. Do đó, một trong những tiên đề cơ bản của lý thuyết Maslow, - nhu cầu đó phải được thỏa mãn ở một cấp độ để nhu cầu ở cấp độ tiếp theo xuất hiện - không đúng theo quan điểm đa văn hóa. Hơi bị châm biếm, hình ảnh động lực của Maslow từ mô tả một cá nhân, bắt đầu từ bụng và mở rộng đến não: mặc dù có liên quan, nó không thể cung cấp một cái nhìn phổ quát đa văn hóa. Sau khi xem xét các tài liệu Mendenhall et al. (1995) minh họa hỗ trợ hạn chế cho khả năng ứng dụng đa văn hóa của hệ thống phân cấp nhu cầu của Maslow. Đó là, bảy nghiên cứu hỗ trợ mạnh mẽ, ba nghiên cứu hỗ trợ một phần và mười nghiên cứu bác bỏ nó. Tóm lại, các nhu cầu được mô tả bởi Maslow là khá nhất quán giữa các nền văn hóa, nhưng thứ tự xếp hạng của chúng khác nhau.

Mức độ nhấn mạnh vào các nhu cầu cụ thể và liên kết đến sự hài lòng ở các mức nhu cầu khác nhau cũng bị ràng buộc về văn hóa. Thay vì nhu cầu, có ý nghĩa hợp lý và thực dụng, mong muốn của người tiêu dùng có thể là một khái niệm hữu ích hơn cho hành vi tiêu dùng đa văn hóa.

### **Chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể**

Hầu hết các tài liệu tiếp thị có sẵn mô tả người tiêu dùng cá nhân đưa ra quyết định của riêng họ. Trong khi quan niệm cá nhân vẫn là cốt lõi của bức tranh tinh thần về tiếp thị, gần đây đã có sự thừa nhận về các ý định chia sẻ hoặc xã hội (Bagozzi, 2000). Chẳng hạn,

Bagozzi và Lee (2002, tr 229-30) mô tả khái niệm về ý định xã hội được gọi là “chúng tôi có ý định thực hiện một hành động nhóm. . . Trong trường hợp này, một người dự định tham gia vào một hoạt động chung, nhưng quan niệm về hoạt động đó ít hơn là những người bình thường thực hiện các hành vi cá nhân góp phần vào hoạt động nhóm hơn là một hành động nhóm trong đó một thành viên của nhóm”.

Mặc dù có rất nhiều sự ủng hộ cho thái độ và các chuẩn mực chủ quan giải thích các ý định cá nhân, họ đã đề xuất một ảnh hưởng lớn hơn của nhóm đối với các ý định của chúng tôi, bao gồm các quy tắc nhóm và bản sắc xã hội. Họ tìm thấy sự hỗ trợ lẫn lộn cho các đề xuất của họ khi họ kiểm tra các sinh viên Mỹ và Hàn Quốc có ý định cho nhóm của họ ăn trưa cùng nhau. Họ đã tìm thấy nhiều ảnh hưởng của nhóm đối với các ý định của chúng tôi, bao gồm cả bản sắc xã hội đối với người Hàn Quốc và các quy tắc nhóm, các quy tắc chủ quan đối với người Mỹ. Trong một nghiên cứu tương tự, Lee và Soutar (2004) cũng phát hiện ra rằng các quy tắc nhóm ảnh hưởng mạnh mẽ đến Singapore mà chúng tôi dự định đi du lịch tới Úc.

Hai lĩnh vực nghiên cứu khác có lịch sử kiểm tra các quyết định của nhóm: tài liệu tiếp thị công nghiệp liên quan đến các trung tâm mua bán tổ chức; và quyết định của gia đình. Gia đình thường được xem là một nhóm tương tác của các cá nhân, tất cả đều ảnh hưởng lẫn nhau. Trong khi một quan niệm hữu cơ về gia đình như một đơn vị ra quyết định không dễ nắm bắt, một số nhà nghiên cứu CB văn hóa đã mô tả nhóm gia đình là một thực thể hữu cơ, trái ngược với một bộ sưu tập thông thường của những cá nhân chia sẻ thông tin và một số lợi ích chung cùng các ràng buộc, sống với nhau trong tế bào gia đình. Điều này biệt đưng ở Châu Á.3 Redding (1982, trang 104, 112-13), ví dụ, nhấn mạnh rằng:

Trong hầu hết các nền văn hóa châu Á, có một nhóm cụ thể mà một người thuộc về, liên quan đến anh ta trong các mô hình nghĩa vụ và hành vi của một loại đặc biệt. . . Nó cho rằng sức mua của thị trường thanh thiếu niên ở một quốc gia phương Tây sẽ tương đương với một người ở Hồng Kông hoặc Singapore. Sự quyết định trong việc sử dụng thu nhập bị ảnh hưởng rất nhiều, trong trường hợp của thiếu niên Trung Quốc, bởi sự đóng góp dự kiến cho gia đình. Truyền thống tôn trọng mong muốn của cha mẹ cũng ảnh hưởng đến việc mua các mẫu quần áo, chi tiêu giải trí, v.v., đặc biệt là việc sống ở nhà cho đến khi kết hôn là chuyện bình thường.

Ảnh hưởng của chủ nghĩa tập thể đối với quyết định gia đình đã được báo cáo tốt trong các tài liệu đặc biệt là ở châu Á. Chẳng hạn, một cá nhân Trung Quốc phải tính đến các thành viên trong gia đình khi đưa ra quyết định mua hàng, trái ngược với quy trình ra quyết định tương tác của nhóm nhạc phương Tây hay về các khoản chi tiêu quan trọng trong gia đình. Điều này được hỗ trợ bởi Chen et al. (1999), người nhận thấy rằng cả hai gia đình Đài Loan và Nhật Bản đều báo cáo mức độ cao trong việc ra quyết định chung. Ngoài ra, Rose (1999) phát hiện ra rằng các bà mẹ Nhật Bản hạn chế tiêu thụ cho trẻ em của họ, cho phép ít tự chủ hơn, đồng thời báo cáo mức độ ảnh hưởng của trẻ em cao hơn so với các bà mẹ Mỹ khuyến khích phát triển tiêu dùng độc lập tương đối sớm.

Tương tự như vậy, trong một nghiên cứu về gia đình người Thái và người Mỹ, Viswanathan et al. (2000) đã tìm thấy mối quan hệ gia đình mạnh mẽ hơn, giao tiếp nhiều hơn và ảnh hưởng lớn hơn đến hành vi tiêu dùng với người trả lời Thái Lan so với người Mỹ. Wimalasiri (2000) cũng tìm thấy nhu cầu hòa hợp mạnh mẽ hơn trong các gia đình người Qatar, nơi cha mẹ tuân thủ yêu cầu lịch sự từ con cái 28% thời gian nhưng họ chỉ tuân thủ nhu cầu 9% thời gian, so với 30% của cha mẹ người Mỹ.

Ở phương Đông, mô hình gia đình mở rộng đã sinh ra những cách sống được phương Tây hóa rõ ràng (Laurent, 1982); nó có ảnh hưởng mạnh mẽ đến nhiều quyết định mua hàng. Ngay cả người dân Trung Quốc, đôi khi có thể xuất hiện theo định hướng cá nhân khi ở bên ngoài bối cảnh quốc gia, vẫn bị ràng buộc mạnh mẽ bởi mối quan hệ gia đình của họ. Yang (1989) mô tả ảnh hưởng của những gì cô gọi là chủ nghĩa gia đình, đối với hành vi của họ với tư cách cá nhân, với tư cách là thành viên gia đình và người tiêu dùng (Hộp 4.1).

#### **Hộp 4.1. Vai trò của chủ nghĩa gia đình trong hành vi tiêu dùng của người Trung Quốc**

Khái niệm thiết yếu nhất để mô tả văn hóa Trung Quốc chắc chắn là chủ nghĩa gia đình (Ballah, 1970; Yang, 1972). Khổng Tử tự xác định năm mối quan hệ cơ bản của con người, ba trong số đó liên quan đến quan hệ gia đình: cha mẹ và con cái, chồng và vợ, và anh chị em. Tất cả năm người trong số họ có trọng lượng gần như bằng nhau về tầm quan trọng. Sau đó, một số đệ tử có ảnh hưởng của ông, tuy nhiên, đã làm cho lòng hiếu thảo trở nên quan trọng nhất trong số năm mối quan hệ đó (Hsieh, 1967). Trong mọi trường hợp, mối quan hệ cá nhân trên tàu của Trung Quốc với các thành viên gia đình là một mối quan hệ lâu dài. Định nghĩa về gia đình của người Trung Quốc thường rất rộng, bao gồm nhiều lứa tuổi và thế hệ khác nhau. Nhóm có ảnh hưởng nhất đối với một hành vi cá nhân là các thành viên gia đình của anh ta, thường là các thành viên gia đình mở rộng. Ảnh hưởng của các thành viên trong gia đình đối với một hành vi cá nhân là vô cùng rộng lớn; họ thường mở rộng đến các khu vực chắc chắn được coi là riêng tư theo tiêu chuẩn phương Tây. Trái ngược với mối quan hệ của họ với gia đình, người dân Trung Quốc, mối quan hệ với các nhóm thứ cấp ngoài gia đình thường không được xác định rõ ràng và đôi khi không tồn tại.

Hậu quả của sự nhấn mạnh này đối với chủ nghĩa gia đình và lòng hiếu thảo là rất nhiều. Đầu tiên, một hành vi cá nhân của người Trung Quốc thường không thể được coi là một hành động phản ánh sở thích hoặc ý chí của riêng anh ta. Nó thường là kết quả của sự đồng thuận hoặc thỏa hiệp của bản thân và các thành viên trong gia đình, hoặc sự chiếm đoạt của gia đình anh.

Hậu quả của sự nhấn mạnh này đối với chủ nghĩa gia đình và lòng hiếu thảo là rất nhiều. Đầu tiên, một hành vi cá nhân của người Trung Quốc thường không thể được coi là một hành động phản ánh sở thích hoặc ý chí của riêng anh ta. Nó thường là kết quả của sự đồng thuận hoặc thỏa hiệp của bản thân và các thành viên trong gia đình, hoặc sự tiếp quản



của gia đình anh, thường xuyên nhất là cha mẹ của anh ấy, sở thích hoặc ý chí. Thứ hai, sự hòa hợp xã hội được đánh giá cao trong một xã hội có đơn vị xã hội cơ bản là đại gia đình (Chien, 1979). Để duy trì sự chung sống ổn định và hòa bình là quan trọng hơn bất cứ điều gì khác khi có rất nhiều người sống xen kẽ và liên kết với nhau, liên tục tham gia tại bất kỳ thời điểm và địa điểm nào. Thứ ba, một mối quan hệ cá nhân với các thành viên gia đình cốt lõi không chỉ mạnh mẽ và tự phát mà còn cả tập thể. Các trái phiếu rất tự nhiên mà chúng cũng rất giản dị. Họ thường không cần cố tình tu luyện bằng cách nói Tôi yêu bạn trong tất cả thời gian hoặc “tắm cho nhau” bằng quà tặng (Hsu, 1971). Cuối cùng, một mối quan hệ cá nhân với các thành viên khác trong gia đình thường được chính thức hóa nhưng thường xuyên. Tình cảm của người lạ không được cố tình tìm kiếm mà có thể được phát triển một cách tự nhiên. Những người lạ cũng có khả năng trở thành một phần của gia đình “kéo dài” và được đối xử phù hợp nhưng cho đến khi niềm tin được thiết lập giữa họ và một cá nhân Trung Quốc (Fei, 1948). Nói cách khác, các mối quan hệ giữa các nhóm của Trung Quốc thường bị giới hạn ở hai loại; tức là, gia đình (bên trong) và không gia đình (bên ngoài). Các thành viên nhóm khác thường không được tìm kiếm và do đó không dễ dàng thành lập.

(Nguồn: Yang, 1989.)

### **Tự lập so với phụ thuộc lẫn nhau**

Người tiêu dùng mua các đối tượng và dịch vụ cho giá trị mà họ cung cấp. Trong việc định giá mọi thứ, người tiêu dùng có thể chú ý đến ý nghĩa riêng tư và / hoặc công khai. Richins (1994, tr. 505-6) định nghĩa ý nghĩa công cộng là chủ quan:

ý nghĩa được gán cho một đối tượng bởi các nhà quan sát bên ngoài (không phải chủ sở hữu) của đối tượng đó, nghĩa là, bởi các thành viên của xã hội nói chung. Ý nghĩa công cộng xuất hiện thông qua xã hội hóa và tham gia vào các hoạt động chia sẻ và được củng cố trong các trao đổi xã hội. Ý nghĩa riêng là tổng của các ý nghĩa chủ quan mà một đối tượng nắm giữ cho một cá nhân cụ thể. Một số ý nghĩa riêng tư có thể xuất phát từ những diễn giải được chia sẻ xã hội, nhưng một số trong số chúng là duy nhất cho người tiêu dùng vì chúng gắn liền với những trải nghiệm riêng tư và thậm chí thân mật.

Cả người châu Á và người phương tây đều coi cái tôi là chia rẽ vào một cái tôi riêng tư bên trong và một cái tôi bên ngoài dựa trên vai trò xã hội. Điều quan trọng là phải vượt ra khỏi sự phân chia chủ nghĩa cá nhân / chủ nghĩa tập thể để hiểu rõ khái niệm về bản thân phân biệt phương Tây và Phương Đông (và cách khái niệm này được khớp nối với khái niệm của người khác). Sự phân chia giữa chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể có thể được coi là mặt khác của thực tế này, ở cấp độ xã hội hơn là cá nhân.

Ở cấp độ cá nhân, Markus và Kitayama (1991) đã đề xuất hai chiều tương đối ổn định của bản thân: là độc lập và phụ thuộc lẫn nhau. Cái tôi độc lập tương ứng với quan niệm của phương Tây; nó dựa trên giả định của chủ nghĩa cá nhân được thảo luận trong phần 3.1, theo đó mọi người được coi là riêng biệt và khác biệt. Bản thân bên trong là người điều

chính hoạt động và sở thích tiêu dùng cá nhân được cho là phản ánh thị hiếu, giá trị và quan niệm của một người. Tự thể hiện được khuyến khích, đặc biệt là trong lĩnh vực tiêu dùng. Khẩu hiệu là hãy là chính bạn, nghĩa là hành động phù hợp với bản thân của bạn (Wong và Ahuvia, 1995).

Những khái niệm tự phân biệt này không loại trừ lẫn nhau. Tất cả chúng đều mang các khía cạnh độc lập và phụ thuộc lẫn nhau; cái nào được sử dụng phụ thuộc vào tình huống và nhóm tham khảo (Triandis, 1994). Do đó, mọi người từ các nền văn hóa tập thể có nhiều khả năng dựa vào một khái niệm tự phụ thuộc lẫn nhau và những người từ các nền văn hóa cá nhân có nhiều khả năng dựa vào một khái niệm độc lập trong bất kỳ tình huống nào.

Nghiên cứu về ảnh hưởng của một khái niệm tự phụ thuộc hoặc độc lập đối với hành vi của người tiêu dùng, người ta đã tạo ra các thang đo để đo lường các khái niệm này. Các thang đo này đã được sử dụng để đánh giá nhiều khía cạnh của hành vi người tiêu dùng bao gồm cả lý do mua hàng (Lee và Kacen, 1999), hành vi mua sắm bốc đồng (Kacen và Lee, 2002), tài liệu tham khảo cho các biểu tượng tiêu dùng (Aaker và Schmitt, 2001), các hiệp hội được đưa vào kháng cáo thuyết phục (Aaker 2000) và thuyết phục tiếp cận và kháng cáo tránh (Aaker và Lee, 2001) và kháng cáo tình cảm (Aaker và Williams, 1998).

Chiou (1999) đã thực hiện một thử nghiệm với các công ty ở Đài Loan và Hoa Kỳ, thấy rằng người tiêu dùng trong các nền văn hóa theo chủ nghĩa cá nhân đã sử dụng các sản phẩm để thể hiện giá trị bên trong của họ, trong khi người tiêu dùng ở các nền văn hóa tập thể có nhiều khả năng sử dụng các sản phẩm để củng cố các mối quan hệ xã hội của họ. Tương tự, Lee và Kacen (1999) đã kiểm tra ảnh hưởng của các khái niệm tự phụ thuộc và độc lập với các thành viên đến từ Úc, Hoa Kỳ, Malaysia và Singapore, thấy rằng khái niệm tự độc lập liên quan nhiều hơn đến các lý do mua hàng có tính độc đáo, trong khi khái niệm tự phụ thuộc lẫn nhau có liên quan mạnh mẽ hơn đến các lý do liên quan đến liên kết nhóm.

### **Thể chế, quy ước xã hội, thói quen và phong tục**

Các tổ chức, chẳng hạn như nhà nước, Giáo hội và công đoàn cũng có ảnh hưởng đến môi trường tiếp thị. Ví dụ, văn phòng Công giáo Pháp thường phản đối giao dịch vào Chủ nhật. Ở Đức, các công đoàn phản đối mạnh mẽ việc mở rộng giờ mở cửa hàng. Cửa hàng thường đóng cửa lúc 7 giờ tối mỗi ngày làm việc, lúc 2 giờ chiều thứ bảy, và đóng cửa vào chủ nhật. Những giờ này là bắt buộc về mặt pháp lý và các cửa hàng vi phạm bị phạt nặng. Kết quả là nhiều người tiêu dùng Đức phải mua sắm nhanh chóng vào sáng thứ bảy. Đặt hàng qua thư dựa trên danh mục và mua sắm trực tuyến là sự thay thế tốt cho người tiêu dùng được giữ tại văn phòng của họ trong giờ mở cửa hàng.

Do đó, doanh số đặt hàng qua thư rất phát triển ở Đức, với các doanh nghiệp khổng lồ đã phát triển trong ngành, như Neckermann, Bertelsmann và Quelle.

Các sản phẩm khác nằm trong một tổ chức có ý nghĩa, bất kể phương thức phân phối hay tiêu thụ của chúng là gì: ví dụ bao gồm các hàng hóa liên quan đến hôn nhân như váy cưới hoặc các sản phẩm có trong danh sách đám cưới, hoặc nhiều loại quà tặng truyền

thống được cung cấp cho những dịp đặc biệt. Một ví dụ là sáng kiến của một linh mục Công giáo Paris hành động chống lại Halloween để ủng hộ vào ngày hôm sau, Ngày lễ các Thánh, theo truyền thống là một ngày lễ quan trọng ở Pháp. Cùng với Hiệp hội thợ làm bánh Pháp, Gâteau de la Toussaint, đã được phát triển để tăng sự tôn trọng cho ngày tôn vinh người chết, từ đó tạo ra một sản phẩm phụ thuộc vào tổ chức.

Trong tất cả các quy ước văn hóa cấu trúc cuộc sống hàng ngày trong lĩnh vực tiêu dùng, quan trọng nhất có lẽ là thói quen ăn uống. (Để biết thông tin về thói quen ăn uống của người Trung Quốc, xem WS4.2.) Như Wilk nhấn mạnh (1995, trang 372): Thực phẩm vừa là chất vừa là biểu tượng; cung cấp cả dinh dưỡng thể chất và một hình thức giao tiếp quan trọng mang nhiều ý nghĩa. Các biến thể văn hóa, ngoài cách giải thích xã hội về thói quen ăn uống, bao gồm:

### **Hộp 4.2 *Café au lait* and ‘thức ăn chậm’**

Ở Pháp, nhiều người bắt đầu ngày mới bằng một quán cà phê đơn giản, cà phê với sữa (một loại thuốc độc thực sự phù hợp với các bác sĩ). Ở Đức, Anh và Mỹ, mọi người bắt đầu bằng một bữa sáng lớn hơn, nhưng ăn ít hơn người Pháp vào buổi trưa. Sinh viên Mỹ ở Pháp luôn ngạc nhiên khi nghỉ trưa hai tiếng: họ có xu hướng coi đó là "mất thời gian", mà không thấy rằng đây là một phần của quá trình đóng băng xã hội trong và ngoài gia đình, tùy thuộc vào cho dù bữa ăn ở nhà hay bên ngoài. Sự đều đặn của giờ ăn là một sự khác biệt có thể có hậu quả sâu rộng. Người Mỹ sẵn sàng hơn những người khác ăn vào “giờ phi tiêu chuẩn”. Đối với McDonald và thức ăn nhanh khác, nhà hàng đây là một cơ hội lớn về mặt lập kế hoạch cao điểm vì người Mỹ không vội vàng ăn vào những giờ rất cụ thể. Ở một số nước châu Âu, việc duy trì khía cạnh dịch vụ “nhanh chóng”, vì nhân viên phải đối mặt với nhu cầu cao điểm, đặc biệt là vào buổi trưa.

Do đó, các nhà hàng trở thành nhà hàng thức ăn chậm, với khách hàng chờ tới 20 phút để được phục vụ. Nhưng người dân châu Âu không bận tâm điều đó lắm vì những gì họ muốn từ McDonald, không phải là tốc độ. Ngược lại, họ muốn ở lại lâu hơn chính nhà hàng muốn họ ở lại. Trong tất cả các ví dụ, những gì họ tìm kiếm là thực phẩm rẻ tiền và dễ chịu, với hình ảnh hiện đại của Mỹ.

1. Số lượng bữa ăn tiêu thụ mỗi ngày.
2. Thời lượng tiêu chuẩn của một bữa ăn, và vị trí của các bữa ăn trong lịch trình hàng ngày.
3. Thành phần của mỗi bữa ăn. Các phần có thể khác nhau về kích thước, bao gồm các loại thực phẩm (nguyên liệu địa phương hoặc phong cách nấu ăn); nội dung dinh dưỡng có thể được cấu thành để người ăn có thể đối phó với khoảng thời gian dài hoặc ngắn mà không cần thêm nhiệt lượng trong ngày.
4. Đồ uống nào đi kèm với bữa ăn (nước, cà phê, trà, rượu, bia, v.v.) và “trạng thái của họ là gì - bồi dưỡng, tăng cường sinh lực, làm mát, thư giãn, v.v. (Xem Hộp 4.2.).
5. Chức năng xã hội, cho dù là “nhiên liệu”, hay sự kiện xã hội hàng ngày. Bữa ăn có

thể là một sự kiện chung nơi mọi người giải trí bằng cách ăn uống và trò chuyện cùng nhau, hoặc đơn giản có thể là một phương tiện để nuôi sống bản thân mà không có bất kỳ ý nghĩa tượng trưng, cá nhân hoặc tập thể nào

6. Là thực phẩm làm sẵn hoặc nó được chuẩn bị từ các thành phần cơ bản? Người hầu giúp chuẩn bị bữa ăn? Ý nghĩa văn hóa của bữa ăn được chuẩn bị bởi bà nội trợ hoặc chồng, cho ai, trong những tình huống cụ thể là gì?

Danh sách các biến thể văn hóa trong thói quen ăn uống là vô tận, bởi vì không có gì là thiết yếu hơn, mang tính sống còn hơn và đồng thời được xác định chính xác hơn bởi văn hóa hơn thói quen ăn uống. Thói quen ăn uống nên được coi là toàn bộ quá trình mua thực phẩm và đồ uống, nấu ăn, nếm thử, và thậm chí bình luận về chúng. Ví dụ, Brunsø, et al. (1996) đã phát triển một công cụ ở Tây Âu để đánh giá lối sống liên quan đến thực phẩm bao gồm năm lĩnh vực: cách mua sắm (ví dụ: tầm quan trọng của thông tin, niềm vui mua sắm); khía cạnh chất lượng (ví dụ: sức khỏe, quan hệ giá cả - chất lượng); phương pháp nấu ăn (ví dụ: sự tham gia, thuận tiện); tình huống tiêu thụ (ví dụ: đồ ăn nhẹ so với bữa ăn, sự kiện xã hội); và động cơ mua hàng (ví dụ: tự hoàn thành trong thực phẩm, các mối quan hệ xã hội).

Askegaard và Brunsø (1999) đã thử nghiệm nhạc cụ ở Singapore, bằng cách yêu cầu sinh viên mang về nhà khảo sát và nhờ thành viên của người nhà nấu ăn và mua sắm thực phẩm nhiều nhất. Trong khi 89% số người được hỏi là nữ, 11% là người giúp việc. Họ phát hiện ra rằng kiểu nấu ăn trong các gia đình Singapore chắc chắn rất khác so với kiểu châu Âu. Trước hết, sự hiện diện của một người giúp việc và thói quen ăn uống thường xuyên khiến cho người phụ nữ ở nhiệm vụ khác có thể lan tỏa hơn để xác định về mặt trách nhiệm đối với sức khỏe và dinh dưỡng của gia đình. Hơn nữa, vấn đề thực hiện các nhiệm vụ (người giúp việc) so với việc kiểm soát các nhiệm vụ này (vợ hoặc chồng) có thể gây ra vấn đề về việc ai sẽ trả lời các phần khác nhau trong cuộc khảo sát (trang 80).

Ở nhiều nước, quảng cáo thực phẩm làm sẵn, chẳng hạn như súp đóng hộp hoặc khô, đối mặt với sự kháng cự từ vai trò truyền thống của người nội trợ, người được cho là sẽ chuẩn bị bữa ăn từ các nguyên liệu tự nhiên cho gia đình. Do đó, các nhà quảng cáo có nghĩa vụ bao gồm một mức độ chuẩn bị của người nội trợ trong bản sao quảng cáo cho các loại thực phẩm đó. (Để biết thêm tài liệu tham khảo về thực phẩm và thói quen ăn uống trên toàn quốc, xem WS4.2.)

## 4.2. Ảnh hưởng của văn hóa đến các khía cạnh được lựa chọn của hành vi người tiêu dùng

Bảng 4.2 trình bày các khía cạnh được lựa chọn của hành vi người tiêu dùng có thể bị ảnh hưởng bởi sự khác biệt về văn hóa. Bảng này không được thiết kế để trở thành một danh sách đầy đủ hoặc đánh giá các tài liệu, vì đã có sự gia tăng đáng kể trong phân tích đa văn hóa về hành vi của người tiêu dùng. Để đánh giá toàn diện hơn về tài liệu, xem Luna và Gupta (2001) và Sin et al. (1999). Một số vấn đề được liệt kê trong Bảng 4.2 được phát triển với độ dài lớn hơn trong chương này và các chương khác, như được chỉ ra trong bảng.

## Lòng trung thành

Người tiêu dùng có thể trung thành, nghĩa là họ lặp lại việc mua hàng một cách thường xuyên, mua cùng một nhãn hiệu hoặc sản phẩm hoặc mua tại cùng một cửa hàng hoặc từ cùng một danh mục hoặc trang web. Người tiêu dùng trung thành thích chắc chắn về những gì họ mua. Tuy nhiên, bằng cách này, họ giảm cơ hội tìm kiếm những lựa chọn khác, và có lẽ tốt hơn, sẽ cung cấp cho họ nhiều giá trị hơn cho tiền của họ. Người tiêu dùng không trung thành thử các nhãn hiệu mới, chuyển từ nhãn hiệu này sang nhãn hiệu khác khi một nhãn hiệu mới được quảng bá và tận dụng việc giảm giá tạm thời. Không trung thành là đối trọng tự nhiên của lòng trung thành (đối với một thương hiệu, một sản phẩm, một cửa hàng, vv). Điều có ý nghĩa về mặt văn hóa là quan sát xem một trong hai thái độ trái ngược này được coi là hành vi cơ bản, hợp pháp.

Ở Hoa Kỳ, lòng trung thành của thương hiệu được khảo sát rất kỹ và các biến giải thích như nhân khẩu học, lối sống hoặc biến tình huống được nghiên cứu. Hành vi tiêu chuẩn được coi là không trung thành, mặc dù có nhiều lớp người tiêu dùng trung thành. Người tiêu dùng Mỹ có thể chuyển đổi thương hiệu bởi vì đó là hành vi tiêu chuẩn để kiểm tra một số sản phẩm hoàn hảo, thúc đẩy cạnh tranh về giá. Trong văn hóa này, đó là hành vi tiêu chuẩn để đáp ứng một cách tự nhiên cho quảng cáo và khuyến mại. Một cách công bằng, người ta cho rằng người tiêu dùng không bị hạn chế bằng cách mua cùng một nhãn hiệu (nghĩa là “trung thành với thương hiệu”) và / hoặc mua sắm trong cùng một cửa hàng (nghĩa là “trung thành” với cửa hàng trung thành).

Thực tế là người tiêu dùng có thể được hưởng cùng một môi trường ổn định, trong đó các sản phẩm yêu thích của họ sẽ tạo thành một thành phần cơ bản, có phần bị đánh giá thấp. Nói theo một cách khác, người ta cho rằng người tiêu dùng Mỹ thích thay đổi hơn là ổn định. Tất nhiên có nhiều nhóm người tiêu dùng trung thành; thói quen và sự ổn định là một thực tế cho nhiều người Mỹ. Song, số lượng các nhóm này có lẽ ít hơn ở các quốc gia khác nơi lòng trung thành của thương hiệu là hành vi bình thường.

Lòng trung thành là một khái niệm quan trọng trong các nền văn hóa tập thể, lan truyền từ con người sang sản phẩm, nhiều như các sản phẩm là phần mở rộng của bản thân. Có một mức độ thống trị thương hiệu duy nhất ở nhiều thị trường châu Á (Robinson, 1996) với một thương hiệu chiếm 40-50% thị phần trong một khoảng thời gian khá dài. Chiou (1995) lập luận rằng người tiêu dùng trong xã hội tập thể (châu Á) có xu hướng trung thành hơn trung bình, vì hai lý do. Đầu tiên, họ có xu hướng phụ thuộc nhiều hơn vào thông tin được tìm thấy trong nhóm tham chiếu của họ - thường là bằng cách truyền miệng - hơn là dựa vào thông tin được truyền thông khuếch tán. Thứ hai, họ có xu hướng tuân theo quan niệm của nhóm cho đến khi có bằng chứng quan trọng rằng sản phẩm mới tốt hơn. Trong một trong số ít nghiên cứu kiểm tra lòng trung thành bên ngoài các nền văn hóa phương Tây, Kim et al. (2002) phát hiện ra rằng người tiêu dùng từ Trung Quốc và Hàn Quốc có xu hướng mua các nhãn hiệu tương tự vì các sản phẩm này đáp ứng nhu cầu kinh nghiệm, xã hội và chức năng của họ.

Steenkamp et al. (1999) đã đánh giá ảnh hưởng của văn hóa quốc gia đối với sự đổi mới của người tiêu dùng, được định nghĩa là khuynh hướng mua các sản phẩm và thương hiệu mới và khác biệt, thay vì vẫn còn với các lựa chọn trước đó. Trong một mẫu của mười một quốc gia Tây Âu, họ thấy rằng sự đổi mới của người tiêu dùng cao hơn đối với những người từ các nền văn hóa cá nhân hơn, từ các nền văn hóa nam tính hơn và từ các nền văn hóa ít tránh sự không chắc chắn. Tương tự, Strau Afghanistan và Albers-Miller (2001) đã nghiên cứu ảnh hưởng văn hóa đến lòng trung thành ở Hoa Kỳ, Úc, Pháp và Hàn Quốc.

Họ thấy rằng sự tránh né không chắc chắn và chủ nghĩa tập thể đều tích cực liên quan đến lòng trung thành, cho thấy các công ty tham gia thị trường với những đặc điểm này sẽ gặp nhiều trở ngại hơn. Nếu người tiêu dùng trung thành hơn, có thể cần phải xây dựng một cơ sở người tiêu dùng trung thành.

**Bảng 4.2 Tác động có thể có của sự khác biệt văn hóa trên các khía cạnh được lựa chọn của hành vi người tiêu dùng**

Khía cạnh của hành vi tiêu dùng	Tác động của sự khác biệt văn hóa: các giá trị liên quan / vấn đề cần giải quyết
Nhận thức	Nhận thức về hình dạng, màu sắc và không gian khác nhau giữa các nền văn hóa.
Động lực	Động lực để sở hữu, mua, chi tiêu, tiêu dùng, thể hiện, chia sẻ, cho
Học tập và ghi nhớ	Trình độ văn học. Ký ức như được định hình bởi giáo dục, làm quen với các lớp được định hình bởi giáo dục
Tuổi	Mọi người có biết tuổi chính xác của họ không? Giá trị của người trẻ và người già trong xã hội.
Quan điểm về cá nhân	Quá trình ảnh hưởng giữa các nhóm tuổi Sức mua được phân phối qua các thế hệ như thế nào?
Chủ nghĩa cá nhân/ Chủ nghĩa tập thể	Các cá nhân bị ảnh hưởng trong thái độ và hành vi mua hàng của họ đến mức độ nào?
Ảnh hưởng nhóm	Làm thế nào để hành vi của người tiêu dùng phản ánh nhu cầu tự thực hiện danh tính cá nhân hoặc để thể hiện nhóm thuộc về
Tầng lớp xã hội	Tầng lớp xã hội địa phương có uquan trọng không?

	Tầng lớp xã hội thể hiện qua tiêu dùng? Những loại sản phẩm nào mà người tiêu dùng xã hội có tư duy mua? Có cửa hàng độc quyền không
Sự thay đổi thái độ	Chống lại sự thay đổi trong hành vi người tiêu dùng. Mô hình gia đình (gia đình hạt nhân với mở rộng). Sự quan tâm, bắt buộc mua
Ra quyết định	Trung thành Nhân tố môi trường, pháp luật, Tác động của người bán đến khách hàng
Mua	Nhận thức về chất lượng sản phẩm
Sau mua	Sự phàn nàn của người tiêu dùng. Không hài lòng, chủ nghĩa tiêu dùng.

Khi người tiêu dùng ít trung thành hơn, có thể hiệu quả hơn nếu thuyết phục những người chuyển đổi thương hiệu chuyển từ các thương hiệu đã thành lập khác, và sau đó cố gắng biến cơ sở tiêu dùng mới được phát triển thành một cơ sở trung thành. Do đó, các chiến lược tiếp thị có thể cần khác biệt khi người tiêu dùng về cơ bản trung thành hơn, thường ít nhận thức về thương hiệu và ít sử dụng để so sánh hợp lý (như so sánh giữa giá và chất lượng sản phẩm chéo), so với những người tiêu dùng thường xuyên thay đổi từ thương hiệu này sang thương hiệu khác.

### Sự tham gia của người tiêu dùng

Sự tham gia của người tiêu dùng vào sản phẩm hoặc tiêu dùng sản phẩm khác nhau giữa các nền văn hóa. Yang (1989) mô tả người tiêu dùng Trung Quốc đang ở trong tình trạng ít tham gia khi các sản phẩm được sử dụng cho tiêu dùng cá nhân. Trong trường hợp này, các nhà tổng hợp Trung Quốc có khả năng áp dụng lập trường nhận thức khá đơn giản, thiên về các chức năng vật lý của quy trình và chủ yếu liên quan đến giá cả và chất lượng. Ngược lại, có sự tham gia mua hàng cao khi người tiêu dùng Trung Quốc mua sản phẩm cho giá trị biểu tượng xã hội của họ. Những người tiêu dùng này đánh giá rất cao sự hài hòa xã hội và sự thông suốt của các mối quan hệ trong đại gia đình, do đó, ý nghĩa xã hội của sản phẩm là rất quan trọng vì nó thể thể hiện địa vị, lòng biết ơn, sự chấp thuận hoặc không chấp thuận. Trong khi Kim et al. (2002) đã không kiểm tra sự tham gia; họ đã kiểm tra mối quan hệ giữa nhu cầu và lòng trung thành của phụ nữ trong việc mua sắm quần áo của họ. Theo nghiên cứu của Yang, họ thấy rằng người tiêu dùng nữ Trung Quốc đã mua các nhãn hiệu

tương tự để đáp ứng chủ yếu nhu cầu trải nghiệm (xu hướng thời trang) và nhu cầu địa vị xã hội, và chỉ ở mức độ thấp hơn nhiều cho nhu cầu chức năng.

### **Rủi ro cảm nhận**

Rủi ro cảm nhận là một biến số quan trọng trong hành vi của người tiêu dùng và khác nhau tùy theo sự phân chia thành các thành phần khác nhau: rủi ro vật chất, rủi ro tài chính, rủi ro xã hội, v.v. (Van Raaij, 1978). Trong khi những người ở một số nền văn hóa nhất định có thể dễ bị rủi ro về thể chất hơn (vì tỷ lệ tử vong thấp, sợ chết và né tránh được), những người khác có thể nhạy cảm hơn với rủi ro xã hội (vì người mua có thể gặp rủi ro trong mắt người khác). Chúng ta hãy lấy một ví dụ về rủi ro nhận thức: khi mua xe hơi, ở một quốc gia nơi an toàn đường bộ không phải là ưu tiên cao, rủi ro về thể chất nhận thức là thấp; nơi mà số dặm không liên quan, bởi vì xăng dầu quá rẻ, rủi ro tài chính thấp; nhưng sự cố động cơ có thể được coi là một sự cố, bởi vì có rất ít hoặc không có bảo trì có sẵn, do đó có rủi ro về độ tin cậy cao.

Những rủi ro nhận thấy này khá khác biệt so với những rủi ro mà người mua trung bình có kinh nghiệm mua một chiếc xe hơi ở một quốc gia Tây Âu. Tuy nhiên, khi bối cảnh mua hàng được tiêu chuẩn hóa cao trên toàn thế giới, chẳng hạn như trong trường hợp đĩa compact, chỉ có sự khác biệt nhỏ trong hành vi giảm rủi ro giữa các nền văn hóa (Mitchell et al., 1996).

Bao và cộng sự (2003) đã nghiên cứu ác cảm rủi ro, đối mặt với ý thức và tác động của chúng đối với việc ra quyết định với các sinh viên đến từ Hoa Kỳ và Trung Quốc. Họ thấy rằng người Trung Quốc không thích mạo hiểm và không có ý thức mạo hiểm như người Mỹ. Hơn nữa, ác cảm rủi ro có liên quan tích cực với việc bị nhầm lẫn bởi quá nhiều lựa chọn và tiêu cực liên quan đến ý thức thời trang cũng như sự mới lạ, các đặc điểm giải trí và khoái lạc của trải nghiệm mua sắm.

### **Phong cách nhận thức của người tiêu dùng**

Phong cách nhận thức được giả định bởi các mô hình cổ điển về hành vi tiêu dùng (Howard và Sheth, 1969; Engel et al., 1986) của một cá nhân khi xem xét các cơ hội, đánh giá các lựa chọn thay thế, tìm kiếm thông tin một cách hợp lý, dựa vào ý kiến các nhà lãnh đạo và từ ngữ giao tiếp bằng miệng. Điều này cho thấy người tiêu dùng bị ảnh hưởng bởi môi trường xã hội và các yếu tố tình huống. Người tiêu dùng cũng bị ảnh hưởng bởi các kích thích tiếp thị (đặc biệt là quảng cáo và khuyến mại), cố gắng chọn phương án thay thế tốt nhất, dần dần hình thành ý định mua hàng và cuối cùng (có lẽ) thực sự mua sản phẩm.

Các mô hình hành vi tiêu dùng có phong cách khá tuyến tính, phân tích và trừu tượng. Nhiều tác giả cho rằng người tiêu dùng châu Á có xu hướng nhận thức khác nhau: người Trung Quốc cũng như người Nhật có định hướng tổng hợp, cụ thể và theo ngữ cảnh hơn trong các kiểu suy nghĩ của họ (Lazer et al., 1985; Yau, 1988; Yang, 1989; Liefeld và cộng sự 1999). Ví dụ, Liefeld et al. (1999) nhận thấy rằng việc thu thập thông tin theo thuộc tính không phải là phong cách xử lý thông tin chủ yếu được sử dụng bởi người tiêu dùng, việc



xử lý theo lựa chọn thay thế hoặc kết hợp một số chiến lược thay thế thuộc tính và lựa chọn phổ biến là như nhau.

## Môi trường marketing hợp pháp

Ở một mức độ lớn, các quy định tiếp thị phản ánh quan điểm rằng một trong hai người tiêu dùng chủ yếu được coi là tự chủ (người tiêu dùng được thông báo và có trách nhiệm), hoặc họ là những cá nhân phụ thuộc có hoàn cảnh khó khăn liên quan đến nhà tiếp thị. Nếu được coi là tự lực, họ vẫn cần được bảo vệ nếu chưa đến tuổi tự lập (trẻ em) hoặc chống lại những gì được coi là có hại cho đạo đức công cộng. Ngay cả khi được coi là phụ thuộc, họ cần được bảo vệ chống lại lạm dụng. Các ví dụ sau đây phản ánh sự khác biệt về nhận thức đạo đức và thái độ khác nhau đối với tình trạng của người tiêu dùng.

1. Nhiều quốc gia Latinh cho rằng lợi ích cá nhân không thể khai thác thị hiếu của công chúng để đánh bạc, và do đó, xổ số là các quốc gia độc quyền. Các chiến dịch quảng cáo có hình thức cạnh tranh được coi là vô đạo đức, trong khi chúng được cho phép trong các quốc gia Anglo-Saxon. Một số quốc gia cấm quà tặng khuyến mại hoặc giới hạn nghiêm ngặt giá trị của họ, trong khi các quốc gia khác ủy quyền cho họ mà không có bất kỳ hạn chế nào.

Một lý do có thể cho những thái độ điều tiết phân kỳ này xuất phát từ các câu trả lời khác nhau cho câu hỏi sau: những người có khả năng đánh giá kinh tế hợp lý về giá trị của món quà và liên quan đến giá đầy đủ mà họ phải trả không? Cuối cùng, họ được coi là có khả năng đưa ra quyết định mua hợp lý, mặc dù họ có thể đã bị ảnh hưởng quá mức? Mục 12.5 xem xét tính tương đối văn hóa của các phương pháp tiếp cận theo quy định và phản ứng của người tiêu dùng đối với việc thúc đẩy bán hàng. (Xem thêm WS12.5.).

2. Nội dung đạo đức của một số thực tiễn nhất định thường dẫn đến tranh luận công khai, từ đó ảnh hưởng đến người đăng ký đưa ra luật pháp. Ví dụ, có nhiều mức độ chấp nhận khác nhau của các cơ quan kiểm tra trong quảng cáo trên truyền hình hoặc tạp chí, dẫn đến tranh cãi về đạo đức trong phạm vi công cộng khi quảng cáo nước ngoài, trong các tạp chí nhập khẩu, truyền hình vệ tinh hoặc các trang web Internet, được khán giả địa phương cho là gây sốc. Một bài kiểm tra khác được đưa ra bởi thái độ của các nhà quản lý đối với quảng cáo nhắm vào trẻ em. Trẻ em rất dễ bị ảnh hưởng, và đôi khi người ta cho rằng việc tạo ra những ham muốn quá mức, mà cha mẹ không thể luôn thỏa mãn, có thể làm mất ổn định các mối quan hệ gia đình.

Chủ đề sau đây cũng thường được tranh luận: trẻ em nên được thuê và trả thù lao như thế nào để tham gia vào một quảng cáo truyền hình? Một số quốc gia châu Âu có quy định nghiêm ngặt đến mức nhiều quảng cáo địa phương nhắm mục tiêu đến trẻ em được sản xuất tại Vương quốc Anh, nơi quy định linh hoạt hơn. Có nhiều tranh luận về mặt đạo đức về cách phụ nữ và những người theo khuôn mẫu, những người theo lý tưởng, được hồi sinh trong các quảng cáo, dẫn đến mong muốn xác định chính mình với những mô tả đó. Chương 14 trình bày tính tương đối văn hóa của thái độ đối với quảng cáo nói chung, bản sao quảng cáo và loại phương tiện được sử dụng.

### 4.3. Điều tra khả năng ứng dụng đa văn hóa của các khái niệm hành vi người tiêu dùng

Bất kỳ yếu tố nào của hành vi người tiêu dùng đều được nhìn thấy và lọc qua lăng kính đa văn hóa. Ví dụ, giao tiếp truyền miệng có vẻ là một khái niệm khá phổ biến: trong bất kỳ nền văn hóa nào, mọi người thảo luận và trao đổi thông tin không chính thức về kinh nghiệm tiêu dùng của họ. Nếu có ít thông tin liên quan, như trong trường hợp phim chẳng hạn, hoặc sản phẩm mới hoặc khi người tiêu dùng có mức độ quen thuộc thấp với một sản phẩm phức tạp, mọi người có xu hướng tìm kiếm thông tin từ người quen. Tuy nhiên, có thể giả thuyết rằng giao tiếp truyền miệng sẽ mạnh hơn trong các xã hội tập thể và định hướng tập đoàn, nơi thông tin bên ngoài được cung cấp bởi một nhà tiếp thị không chính đáng sẽ được coi là kém tin cậy hơn so với ý kiến từ người thân và người quen.

Bất kỳ yếu tố nào của hành vi người tiêu dùng đều được nhìn thấy và lọc qua lăng kính đa văn hóa. Ví dụ, *giao tiếp truyền miệng* có vẻ là một khái niệm khá phổ biến: trong bất kỳ nền văn hóa nào, mọi người thảo luận và trao đổi thông tin không chính thức về kinh nghiệm tiêu dùng của họ. Nếu có ít thông tin liên quan, như trong trường hợp phim chẳng hạn, hoặc sản phẩm mới hoặc khi người tiêu dùng có mức độ quen thuộc thấp với một sản phẩm phức tạp, mọi người có xu hướng tìm kiếm thông tin từ người quen. Tuy nhiên, có thể giả thuyết rằng giao tiếp truyền miệng sẽ mạnh hơn trong các xã hội tập thể và định hướng tập đoàn, nơi thông tin bên ngoài được cung cấp bởi một nhà tiếp thị không chính đáng sẽ được coi là kém tin cậy hơn so với ý kiến từ người thân và người quen.

Giải pháp tốt nhất để điều tra khả năng ứng dụng đa văn hóa là luôn luôn bắt đầu từ vấn đề chung về thuật ngữ trong các thuật ngữ của Kluckhohn và Strodtbeck (1961). Ví dụ: tại sao và làm thế nào người tiêu dùng có thể thể hiện sự không hài lòng với sản phẩm hoặc dịch vụ? Khái niệm cơ bản được tìm thấy trong tài liệu hành vi người tiêu dùng không dựa trên tất cả các giải pháp cho vấn đề chung, mà dựa trên giải pháp quy phạm thống trị trong một nền văn hóa cụ thể, nói chung là phương Tây và cụ thể hơn là người Mỹ. Các lựa chọn thay thế khác phải luôn được tìm kiếm, đặc biệt là giải pháp thay thế mà vấn đề có thể *không* có giải pháp.

#### Ví dụ về sự không hài lòng của người tiêu dùng

Reynold và Simintiras (2000) đề nghị rằng chúng ta cần điều tra sự hài lòng và không hài lòng của người tiêu dùng tương đương bằng cách đánh giá sự so sánh của (1) các yếu tố tiền đề, (2) quá trình hình thành và (3) kết quả hành vi. Đầu tiên, các yếu tố tiền đề bao gồm các nguồn lực kinh tế, thời gian, nhận thức và không gian có thể so sánh được, về mặt các phạm vi và sự khan hiếm tài nguyên cũng như các tiêu chí và quy trình được sử dụng để phân bổ nguồn lực. Các danh mục và khả năng thay thế của các tài nguyên có thể so sánh được không? Là những ảnh hưởng theo ngữ cảnh hoặc tình huống, chẳng hạn như các khía cạnh không gian, môi trường xã hội và các nhiệm vụ.

Ví dụ, trong Chương 2, chúng tôi đã xem xét sự biến đổi của thời gian và không gian. Khi thời gian được coi là một tài nguyên, người tiêu dùng có nhiều khả năng đánh đổi hoặc thay thế thời gian để lấy tiền. Trong tình huống này tiền có thể ít quan trọng hơn và do đó, có một ý nghĩa khác. Thứ hai, các quá trình hình thành (bao gồm cả hiệu suất sản phẩm lý tưởng, mong đợi, xứng đáng và tối thiểu có thể chấp nhận được) có giống nhau không (Miller, 1977)? Họ có nhận thấy sự khác biệt theo cùng một cách? Thứ ba, nó sẽ ảnh hưởng đến hành động theo cùng một cách, chẳng hạn như hành vi mua và chuyển đổi lặp lại? Một số nền văn hóa có xu hướng mong muốn xã hội cao hơn và vì sự hài lòng được báo cáo cao như vậy khó có thể dẫn đến cùng mức mua lặp lại như những nền văn hóa có khuynh hướng mong muốn xã hội thấp hơn (Reynold và Simintiras, 2000).

Chắc chắn thái độ đối với chủ nghĩa tiêu dùng khác nhau giữa các bối cảnh quốc gia và tầm quan trọng của phong trào tiêu dùng thay đổi theo các cơ sở nhất định:

1. Liệu có hợp pháp khi người tiêu dùng nên làm cho sự không hài lòng của họ được biết đến? Đây không phải là trường hợp trong các xã hội nơi thời gian rất thuận lợi dài để cung cấp (chẳng hạn như các địa điểm, trong nhiều thập kỷ, nguồn cung địa phương thấp hơn một cách có hệ thống so với nhu cầu) đã đưa ra ý tưởng ngược lại. Mua sắm ở Đông Âu minh họa mức độ khiếu nại của khách hàng có thể là một bước vô lý cần thực hiện.
2. Có hợp pháp khi người tiêu dùng buộc nhà sản xuất, sản phẩm có chất lượng đáng ngờ, phải đóng cửa không? Nói cách khác, người tiêu dùng có thể gây ra mất việc làm và lấy đi sinh kế của những người lao động không chịu trách nhiệm cuối cùng cho tình huống này không?
3. Nó sẽ làm cho bất kỳ sự khác biệt cho cá nhân hoặc vì xã hội rộng lớn hơn?

Những câu hỏi này được đặt ra không phải vì mong muốn chấp nhận bất kỳ vị trí cụ thể nào mà chỉ để chứng minh không rõ ràng rằng sự bảo vệ của người tiêu dùng có giá trị xã hội hoàn toàn tích cực. Do đó, việc thể hiện sự không hài lòng một cách thẳng thắn và công khai có thể được coi là bất hợp pháp một phần. Trong một cuộc kiểm tra thực nghiệm về hành vi khiếu nại của người tiêu dùng, Liu và McLure (2001) đã tìm thấy sự xác nhận rằng những người tham gia ở các nền văn hóa khác nhau có những hành vi và ý định khiếu nại khác nhau. Họ thấy rằng những người được hỏi ở Mỹ bày tỏ sự không hài lòng của họ nhiều hơn so với những người được hỏi ở Hàn Quốc, bao gồm thảo luận vấn đề với người quản lý, yêu cầu công ty sửa chữa và nói với họ để họ có thể làm tốt hơn trong tương lai. Ngược lại, người Hàn Quốc trả lời riêng tư thường xuyên hơn, bao gồm tránh sản phẩm của hãng, mua từ một công ty khác hoặc nói với người khác về trải nghiệm tồi tệ của họ.

Richins và Verhage (1985) đã nghiên cứu sự khác biệt giữa người tiêu dùng Hoa Kỳ và Hà Lan trong hành vi khiếu nại của họ. Câu hỏi của họ đã được xem xét bởi một nhóm các chuyên gia Hà Lan và kết quả là họ đã thực hiện một số thay đổi nhỏ đối với cách diễn đạt các câu hỏi. Họ tìm kiếm sự tương đương về mặt khái niệm không hài lòng: liệu nó có cùng ý nghĩa, về mặt xã hội và cá nhân, khiến người tiêu dùng Mỹ và Hà Lan không hài lòng với sản phẩm hay dịch vụ hay không? Họ đã tìm thấy 29 phần trăm của phương sai là do sự khác biệt quốc gia, những phần nổi bật nhất như sau:

Người tiêu dùng Hà Lan nhận thấy nhiều bất tiện và khó chịu khi khiếu nại hơn so với người tiêu dùng Mỹ. . . Người tiêu dùng Hà Lan ít có khả năng hơn người Mỹ khi cảm thấy có trách nhiệm xã hội trong khiếu nại. . . Đường như mâu thuẫn với phát hiện này, tuy nhiên, người tiêu dùng Hà Lan có nhiều khả năng hơn người Mỹ và cảm thấy phiền lòng nếu họ không đưa ra khiếu nại khi họ tin rằng họ nên làm, đó một loại tội lỗi. Có lẽ điều này có vẻ mâu thuẫn chỉ ra rằng những người trả lời Hà Lan có xu hướng cảm thấy cá nhân hơn là nghĩa vụ xã hội để khiếu nại. (1985, trang 203.)

Cấu trúc từ liên quan đến một khái niệm có một số kích thước cơ bản và có thể được đo lường một cách định lượng bằng cách xác định các kích thước khác nhau này. Cấu trúc hành vi *không hài lòng* và *kiếu nại* của người tiêu dùng (Richins, 1983) xác định năm lĩnh vực thái độ đối với khiếu nại:

1. Niềm tin về hiệu quả đã trải qua khi phàn nàn.
2. Nhận thức về chi phí khách quan hoặc rắc rối tham gia khiếu nại.
3. Nhận thức về khả năng đáp ứng của nhà bán lẻ đối với người tiêu dùng khiếu nại.
4. Mức độ khiếu nại của người tiêu dùng dự kiến sẽ có lợi cho xã hội.
5. Sự phù hợp nhận thức xã hội của việc thực hiện phản ánh của khách hàng.

Khả năng ứng dụng đa văn hóa có thể được nghiên cứu bằng cách tìm hiểu xem mỗi phân khu này có ý nghĩa trong bối cảnh quốc gia /văn hóa cụ thể hay không. Trong trường hợp của các nước đang phát triển, Cavusgil và Kaynak (1984) đề xuất rằng các nguồn cấp vi mô (ví dụ như giá cả tăng, quảng cáo sai lệch, thiếu hiệu suất) và các nguồn không hài lòng của người tiêu dùng ở cấp độ vĩ mô (ví dụ: thu nhập thấp, lạm phát) có thể tương tác. Họ tuyên bố: Trong các nguồn cấp vi mô nói chung dường như dẫn đến sự bất mãn lan tỏa, tiềm ẩn với tình trạng của thị trường; đó là sự không hài lòng ở tầm vĩ mô. Những trải nghiệm không thỏa mãn với các sản phẩm và dịch vụ cụ thể dường như được phản ánh trong sự vỡ mộng với tất cả các tổ chức trong xã hội. (Trang 118). Ngoài ra, hành vi khiếu nại hoàn toàn không có ý nghĩa tương tự nếu người mua và người bán biết nhau, vì người quen hoặc người thân: Mỗi quan hệ bình thường với nhà cung cấp thường chứng minh lợi thế-tuổi tác. Thông thường những người mua thực phẩm biết được họ có thể tin tưởng một nhà bán lẻ thực phẩm đến mức nào và có thể thương lượng giá cả và các điều khoản khác (Cavusgil và Kaynak, 1984, trang 122) .

### **Nhìn bằng con mắt khác: đặt câu hỏi về hành vi của người tiêu dùng**

“Nhìn bằng con mắt khác”, ngụ ý của mình. Điều này được minh họa bằng trải nghiệm cá nhân (Hộp 4.3).

Nếu chúng ta áp dụng các quan điểm từ Bảng 4.1, cách tiếp cận phổ quát hoặc toàn cầu cung cấp một vài manh mối để hiểu trường hợp trong Hộp 4.3. Các quan điểm khác cung cấp nhiều thông tin chuyên sâu hơn bằng cách tập trung vào các chi tiết cụ thể của người tiêu dùng. Đầu tiên, yêu cầu bằng lái xe: mọi người chỉ được phép học và thi bằng lái xe ô tô bằng tay. Mặt khác, như ở Vương quốc Anh và Úc, người ta có thể thực hiện bài kiểm tra một cách tự động và nhận được giấy phép giới hạn trong tự động. Loại trừ duy nhất là người

khuyết tật được phép sử dụng ô tô tự động để lấy giấy phép. Do đó, học tập đóng một vai trò quan trọng trong việc chống lại sự thay đổi: được giáo dục về lái xe bằng tay, họ có xu hướng gắn bó với những gì họ biết. Thứ hai, nhiều người châu Âu vẫn tin rằng những chiếc xe hộp số tự động được cho là có mức tiêu thụ xăng cao (hoặc tiết kiệm xăng kém theo thuật ngữ của Mỹ). Ngày nay điều này không đúng, vì công nghệ đã phát triển đến mức độ khác biệt gần như không, và trên thực tế, họ ủng hộ xe tự động trong điều kiện giao thông đô thị. Thứ ba, xe tự động gắn liền với địa vị xã hội cao. Những chiếc xe lớn và đắt tiền có lái xe tự động thường xuyên hơn so với những chiếc xe vừa hoặc nhỏ. Thứ tư và có lẽ là cái nhìn sâu sắc nhất là thông thường: 'c'est une voatio d'infirme': Hầu hết mọi người đều nhìn thấy ô tô tự động, trong phạm vi giữa của thị trường, như dành riêng cho người khuyết tật, thay vì cho những người không tàn tật.

Nếu chúng ta tổng hợp trên cơ sở các quan điểm trước được gửi trong Bảng 4.1:

1. Viễn cảnh toàn cầu giả định các công ty phổ thông và người tiêu dùng toàn cầu. Quan điểm này có thể bỏ lỡ những hiểu biết cụ thể của người tiêu dùng từ thị trường.
2. Quan điểm nhập khẩu đánh giá cái nhìn sâu sắc cụ thể của người tiêu dùng giả định lý thuyết phổ quát. Quan điểm này có thể cho phép khám phá địa vị xã hội và khả năng chống lại sự thay đổi lập luận.
3. Quan điểm tiêu dùng dân tộc áp dụng các lý thuyết cụ thể nhưng giả định người tiêu dùng là phổ quát. Viễn cảnh này có thể cho phép nhà nghiên cứu xác định mục tiêu “dân tộc nhỏ”, của người nước ngoài ở Bắc Mỹ (mặc dù nhiều người trong số họ thích hộp số tay, trông họ thể thao hơn).
4. *Quan điểm ý nghĩa văn hóa* áp dụng các lý thuyết cụ thể cho người tiêu dùng cụ thể. Đây là phương pháp duy nhất tiết lộ lập luận mang tính biểu tượng (tự động được liên kết với handicap), đó là trở ngại lớn cho việc bán chiếc xe tự động ở châu Âu, mặc dù chúng rất dễ lái, vì tốc độ và tiết kiệm nhiên liệu như những chiếc xe khác.

### **Hộp 4.3: Sự khác biệt giữa người châu Âu và người Bắc Mỹ trong việc sử dụng ô tô tự động**

Người châu Âu áp đảo có hộp số tay. Điều này trái ngược hoàn toàn với Mỹ, nơi tình hình ngược lại chiếm ưu thế. Khi ở Mỹ, tôi rất thích sự mượt mà của những chiếc xe tự động và những chuyến đi dài với ít sự mệt mỏi, bởi vì tôi đã tiết kiệm được hàng trăm chuyến động. Trở lại Pháp, tôi quyết định mua một chiếc Ford với hộp số tự động. Nó không phải là một tính năng tiêu chuẩn của xe hơi ở châu Âu và tôi đã phải trả thêm tiền \$ 1.500 (xe thủ công thường rẻ hơn xe tự động ở Mỹ) và chờ thêm một thời gian nữa để có xe tự động.

Sau hai năm, tôi phải bán chiếc xe, vì tôi đã rời khỏi nơi này một thời gian và tôi không thể mang nó theo tôi. Bán một chiếc xe với hộp số tự động ở một quốc gia châu Âu hóa ra là một nhiệm vụ khó khăn. Tôi đã bắt đầu với một mức giá hấp dẫn, nhưng tôi không tìm thấy người mua tiềm năng nào, mặc dù chiếc xe đã không chạy được nhiều km và được bảo dưỡng tốt. Cuối cùng, sau vài tuần chèn quảng cáo trên các tờ báo địa phương, tôi thấy một tài xế xe buýt đã chán việc thay đổi bánh răng và mua nó với giá cao hơn một phần ba so với giá mà tôi đã trả hai năm trước. Người châu Âu không thích xe ô tô tự động.

## Câu hỏi cấp tiến

Việc áp dụng các ảnh hưởng khác nhau đòi hỏi phải tìm hiểu triệt để. Quay trở lại với sự khác biệt về động lực được trình bày trong Bảng 4.2, chúng ta hãy cố gắng đánh giá mức độ mà các động lực có thể hoàn toàn khác nhau. Một cách để đặt câu hỏi về hành vi của người tiêu dùng trên toàn quốc chỉ đơn giản là kiểm tra động lực trong từng hành động cơ bản sau: sở hữu, chi tiêu, tiết kiệm, mua, tiêu dùng, hiển thị, chia sẻ và cho, đó là quyền của các cá nhân đối với các đối tượng, bị giới hạn hơn nhiều về phạm vi. Động lực để chi tiêu cũng có thể được thay đổi hoàn toàn bởi quan điểm tiêu cực về tiền bạc. Động lực để tiết kiệm có thể bị thay đổi do thiếu định hướng trong tương lai và cảm giác rằng người ta không nên đặt cược vào một tương lai khác (xem Hộp 7.1). Động lực để mua có thể thấp khi các đối tượng và văn hóa vật chất bị loại bỏ, không phụ thuộc vào sức mua, như trong văn hóa Hindu. Động lực để tiêu thụ có thể bị cản trở phần lớn bởi lập trường sinh thái mạnh mẽ, như ở Đan Mạch hoặc Đức, nơi sự nhạy cảm với các vấn đề môi trường thực tế đã loại bỏ việc đóng chai nhựa có lợi cho thủy tinh tái sử dụng. Động lực để hiển thị tự nhiên liên quan đến khái niệm bản thân và mô hình phổ biến của tài sản.

Động lực để cung cấp cũng khác nhau giữa các nền văn hóa: nó được thực hiện rộng rãi ở Nhật Bản, nơi kích thước của món quà được mã hóa theo loại trao đổi xã hội. Joy (2001) đã kiểm tra việc tặng quà ở Hồng Kông, phát hiện ra rằng nó có ảnh hưởng đến văn hóa xã hội. Cô mô tả một sự liên tục hướng dẫn trao đổi quà tặng trên cơ sở tình bạn thân thiết nhất với tình bạn ít thân thiết nhất. Tuy nhiên, trong các nền văn hóa khác, các hoạt động tặng quà có thể ít thường xuyên hơn, dựa trên quan điểm rằng nó có thể khiến người nhận bối rối, cần phải đáp lại và cuối cùng cả hai người tham gia có thể phần nộ khi tham gia nghi lễ.

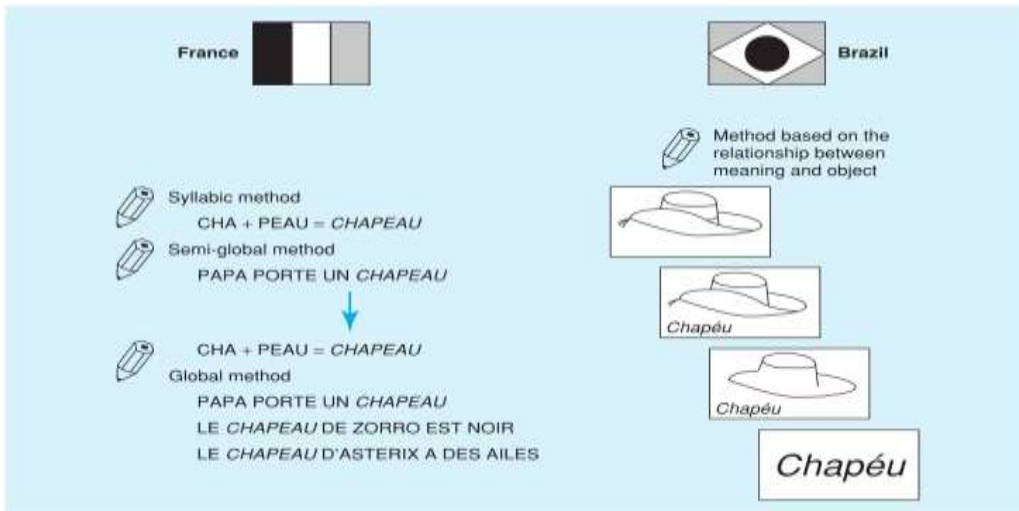
Park (1998) đã điều tra việc tặng quà ở Hàn Quốc và Hoa Kỳ bằng cách sử dụng các nhóm tập trung và các cuộc phỏng vấn sâu sắc cũng như một cuộc khảo sát. Sau đây là trích dẫn từ một người trả lời Hàn Quốc (tr. 580):

Tôi có rất nhiều dịp để tặng một món quà để giữ thể diện. Bởi vì giữ thể diện rất quan trọng trong đời sống xã hội, tôi nên tặng một món quà vào những dịp nào đó để không bị mất mặt. Nhưng tôi không đủ khả năng để luôn luôn làm điều đó. Trên thực tế, có quá nhiều dịp đủ khả năng với thu nhập của tôi. Những dịp quà tặng thường xuyên nhất để giữ thể diện là đám cưới, đám tang, ngày tết năm mới và Choo Suk [Lễ Tạ ơn của Hàn Quốc]. Khi tôi nhận được một món quà, tôi cảm thấy áp lực phải đáp lại đôi khi trong tương lai. Trên thực tế, quà tặng không hề dễ chịu chút nào.

Trong cuộc khảo sát của mình, Park phát hiện ra rằng cả người Hàn Quốc và người Mỹ đều có động lực vị tha chiếm hơn 50% thời gian của họ, nhưng là cao hơn đối với mẫu người Mỹ (86%). Ngoài ra, người Hàn Quốc thường từ bỏ nghĩa vụ (17%), tư lợi (11 phần trăm), giữ thể diện của nhóm (7 phần trăm) và giữ thể diện cá nhân (5 phần trăm). (Đối với các ví dụ khác về sự khác biệt văn hóa trong học tập, hãy xem WS4.)

Một ví dụ như vậy là sự khác biệt giữa học tập và trí nhớ trong tương phản tiếng Pháp Brazil, xem Hình 4.1 và WS A4.6.)

Hình 4.1. Hai cách đọc khác nhau



#### 4.4. Tiêu dùng dân tộc, Dân tộc như một định hướng tập toàn bị cản trở

Thực tế của tiêu dùng dân tộc là một thành phần mạnh mẽ của văn hóa tiêu dùng hiện đại. Các sản phẩm dân tộc đã được phổ biến trên toàn thế giới, thực phẩm và nhà hàng dân tộc là phân khúc phát triển nhanh nhất trong ngành công nghiệp thực phẩm. Dân tộc phản ánh việc quốc tế hóa lối sống theo hai khía cạnh: (1) bởi vì mọi người di chuyển quốc tế thông qua các cuộc di cư và (2) bằng cách này, họ đưa ra các cơ hội giả định mới.

Thực tế của tiêu dùng dân tộc là một thành phần mạnh mẽ của văn hóa tiêu dùng hiện đại. Các sản phẩm dân tộc đã được phổ biến trên toàn thế giới, thực phẩm và nhà hàng dân tộc là phân khúc phát triển nhanh nhất trong ngành công nghiệp thực phẩm. Dân tộc phản ánh việc quốc tế hóa lối sống theo hai khía cạnh: (1) bởi vì mọi người di chuyển quốc tế thông qua các cuộc di cư và (2) bằng cách này, họ đưa ra các cơ hội giả định mới.

1. *Đồng hóa* - tiếp thu văn hóa chủ nhà khi không duy trì văn hóa của mình
2. *Tích hợp* - tiếp thu văn hóa của nước chủ nhà trong khi duy trì văn hóa của mình.
3. *Tách biệt* - từ chối văn hóa nước chủ nhà trong khi giữ văn hóa của nước mình.
4. *Marginalization* - từ chối cả văn hóa nước chủ nhà và văn hóa của mình.

Tiêu dùng dân tộc cũng có nhiều việc phải làm với việc pha trộn các mô hình tiêu dùng của nước chủ nhà và nước mình. Một trong những mô hình có ảnh hưởng nhất của “người di cư”.

Những chiến lược này có thể được nhìn thấy trong môi trường tiêu dùng của các nhóm dân tộc. Ví dụ, các yếu tố của một chiến lược hội nhập có thể được nhìn thấy trong phần mô tả thú vị về thói quen ăn uống và tiêu dùng của văn hóa nhập cư do Herbert Gans

(1962) đưa ra trong cuốn sách kinh điển *The Urban Villager*, về cuộc sống của người Mỹ gốc Ý ở New Khu phố York, nơi anh gọi là 'West End'.

Tuy nhiên, chế độ ăn uống thực tế của họ có chút giống với tổ tiên người Ý của họ, vì họ đã áp dụng các mặt hàng của Mỹ có thể được tích hợp vào truyền thống chung. Ví dụ, mặc dù tổ tiên của họ không đủ khả năng để ăn thịt, West Enders có thể và họ đã chi một khoản tiền đáng kể cho nó. Điển hình là các loại thịt của Mỹ như xúc xích, hamburger và bít tết thực sự rất phổ biến, nhưng chúng thường được chế biến với các loại gia vị Ý, và kèm theo các món ăn phụ của Ý. Vai trò của văn hóa Mỹ có lẽ được minh họa rõ nhất qua giá vé ngày lễ. Thổ Nhĩ Kỳ được ăn vào Lễ Tạ ơn, nhưng trước đó là một loạt các món ăn chống Ý, kèm theo các món ăn phụ của Ý và tiếp theo là các món tráng miệng của Ý (trang 184).

Về việc duy trì kích thước văn hóa, văn hóa dân tộc dựa trên niềm tin và thói quen chung và ý thức thuộc về một nhóm người cụ thể, khác với xã hội nói chung. Định hướng Ingroup là trung tâm của sắc tộc, nhưng ở một mức độ lớn, ý thức thuộc về cộng đồng văn hóa bị cản trở, bởi vì nó đồng thời cần thiết - và khó khăn - để xác định với các giá trị và hành vi của chúng ta trong nhóm thống trị, quốc tịch đất nước cư trú. Người gốc Tây Ban Nha ở Hoa Kỳ phải đối phó với vấn đề nan giải này: họ phải điều chỉnh theo văn hóa chủ yếu là WASP (White Anglo-Saxon Protestant), trong khi các giá trị cơ bản, mô hình tương tác và ý thức của họ sẽ hướng họ đến cộng đồng Tây Ban Nha.

Dân tộc là một vấn đề của niềm tin được chia sẻ về tổ tiên chung. Bouchet (1995) liệt kê sáu thuộc tính chính của cộng đồng dân tộc: (1) một tên riêng tập thể; (2) một huyền thoại về tổ tiên chung; (3) chia sẻ kỷ niệm lịch sử; (4) một hoặc nhiều yếu tố khác biệt của văn hóa chung (ví dụ: ngôn ngữ); (5) một hiệp hội với một quê hương cụ thể; và (6) một cảm giác đoàn kết. Bởi vì dân tộc ở nước sở tại được lấy từ văn hóa Lãnh thổ ban đầu và những người sống ở đó, mọi người thường cố gắng duy trì văn hóa nhóm của họ bằng cách rập khuôn dân tộc. Trong tiếp thị, điều này dẫn đến việc sử dụng cơ hội trong đó, ví dụ, 3M đã sử dụng hình ảnh của Scotland để biểu thị giá trị trong băng "Scotch", vì định kiến về sự đậm bạc của Scotland được xem là thuận lợi ở Hoa Kỳ (Solomon, 1994).

Các yếu tố của chiến lược phân tách có thể được nhìn thấy trong mô tả của Ger và Ostergaard, (1998, trang 49) về các sinh viên Thổ Nhĩ Kỳ ở Đan Mạch nhiều hơn so với những người sống ở Thổ Nhĩ Kỳ:

Một số gia đình đã mang rèm cửa từ Thổ Nhĩ Kỳ, nghĩ rằng rèm cửa ở Odense quá đơn giản. Đồ nội thất của họ gọi cho tác giả người Thổ Nhĩ Kỳ về đồ nội thất của tầng lớp trung lưu thành thị những năm 1960 ở Thổ Nhĩ Kỳ: đèn chùm, sau đó là biểu tượng của sự giàu có, một bữa tiệc buffet nổi bật và vỏ bọc Thổ Nhĩ Kỳ treo trên kệ. Họ trưng bày nhiều đồ trang sức - đồ lưu niệm trang trí nhỏ, hiện đang được bán cho khách du lịch ở Thổ Nhĩ Kỳ. .

Một số ngôi nhà có cờ Thổ Nhĩ Kỳ. Một người cung cấp thông tin nam, người đã trưng bày một lá cờ như vậy, ngoài các áp phích về quốc ca Thổ Nhĩ Kỳ và Istanbul, chuỗi tràng hạt, chuỗi chìa khóa của đội bóng đá Thổ Nhĩ Kỳ, và một Koran, một chiếc cờ nhỏ



trên áo len, giải thích rằng Người Đan Mạch luôn có cờ trong nhà của họ. Không giống như “một số người cố gắng che giấu sự thật rằng họ là người Thổ Nhĩ Kỳ”, anh ta muốn mọi người biết rằng mình là người Thổ Nhĩ Kỳ. Tin nhắn e-mail của anh kết thúc bằng “Chúng tôi yêu Thổ Nhĩ Kỳ”.

Về mặt tiêu cực hơn, Caetano et al. (1998) thảo luận về những căng thẳng liên quan đến điều chỉnh xã hội đối với văn hóa chủ nhà dẫn đến lạm dụng rượu. Điều này giống như một chiến lược bên lề, nơi mọi người có thể thiếu các hướng dẫn hành vi rõ ràng và có thể dẫn đến xu hướng tự hủy hoại.

### **Chiến lược tích lũy**

Có thể sai khi đánh đồng người tiêu dùng từ một nhóm dân tộc xác định đến một phân khúc thị trường cụ thể, trong đó tìm kiếm các sản phẩm hoặc lợi ích dịch vụ cụ thể; như đã lưu ý trong phần trên nó phức tạp hơn. Lee và cộng sự. (2002) đã đặt câu hỏi về tính hữu ích của dân tộc có thể quan sát được như là một cơ sở phân khúc thị trường trong tiếp thị tiêu dùng quốc tế. Họ tuyên bố rằng các ảnh hưởng văn hóa kép dẫn đến các lược đồ hỗn hợp của các giá trị, chuẩn mực và hành vi văn hóa. Điều này phản ánh chiến lược hội nhập, nhưng chúng ta cũng thấy một chiến lược *đồng hóa* được phản ánh trong hành vi tiếp cận.

Ví dụ, Yankelovitch et al. (1982) nhận thấy người gốc Tây Ban Nha giống người Mỹ nhiều hơn người Mỹ gốc Anh ở nhiều đặc điểm. Tương tự, Kim và Kang (2001) đã kiểm tra tác động của thành phố dân tộc trong số ba nhóm người tiêu dùng dân tộc chính ở Hoa Kỳ: người da đen, người âm Ban Nha và người da trắng. Họ phát hiện ra rằng cả người da đen và Tây Ban Nha chịu ảnh hưởng của truyền thông trong việc mua quần áo hơn người da trắng và kết luận rằng các nhóm dân tộc thiếu số tìm kiếm tín hiệu tượng trưng từ truyền thông với mong muốn thuộc về xã hội chính thống.

*Đồng hóa* diễn ra khi ảnh hưởng tương đối của văn hóa nguồn gốc giảm dần và người nhập cư nắm giữ nhanh hơn các giá trị và hành vi của quốc gia cư trú. Đồng hóa được chứng minh ở các lĩnh vực sau đây: mô hình tiêu dùng, việc làm, hôn nhân với những người có nguồn gốc từ văn hóa chủ nhà, tham gia vào quá trình chính trị với tư cách là một ứng cử viên và có những người quen biết bên ngoài cộng đồng dân tộc. Quá trình đồng hóa là một quá trình dài, có thể cần nhiều thế hệ để hoàn thành.

Trong quá trình đồng hóa, hai cơ chế đang hoạt động (Wallendorf và Reilly, 1983). Đầu tiên là dựa trên các ràng buộc về cấu trúc trong đó việc tuân thủ là hoàn hảo, không tự nguyện: nếu mọi người lái xe ở phía bên kia đường, cá nhân sẽ có nghĩa vụ phải thích nghi. Thứ hai là dựa trên ý chí mới của người mới để điều chỉnh hành vi và quy tắc văn hóa mới: nó phụ thuộc vào sự nhiệt tình với những gì văn hóa mới mang lại, về sự tự do gia tăng và tình trạng vật chất được cải thiện. Như Calantone et al. (1985, trang 208) giải thích như sau:

thiếu sẵn có có thể buộc một số người nhập cư thực hiện thay đổi trong thực phẩm họ mua. Do đó, thay đổi hành vi có thể xảy ra mà không có thay đổi đồng thời về giá trị hoặc niềm tin. Khi đưa ra những so sánh thực nghiệm, điều quan trọng là chỉ bao gồm những mô hình hành vi phản ánh sự lựa chọn tự do của người nhập cư và loại trừ sự thích nghi với những ràng buộc về cấu trúc.

## Dân tộc như bản sắc

Khi sự đồng hóa đã diễn ra hoàn toàn, có thể là bởi thể hệ thứ ba hoặc thứ tư, những người hiện đang bị đồng hóa có thể chia sẻ nhiều hơn với xã hội nói chung hơn là với văn hóa nhóm của họ. Tuy nhiên, thường có sự hồi sinh của dân tộc; như Bouchet (1995) nhận xét, dân tộc có liên quan nhiều hơn đến sự tiến hóa của tư tưởng nói chung hơn là với nguồn gốc của một bản sắc lịch sử của một người. Ví dụ, Oswald (1999, trang 307) minh họa cách người tiêu dùng Haiti ở Hoa Kỳ trao đổi văn hóa, sử dụng hàng hóa để di chuyển giữa bản sắc văn hóa này với bản sắc văn hóa khác khi họ đàm phán quan hệ giữa văn hóa gia đình và chủ nhà:

Odette khẳng định rằng cô ấy rất chính thống khi cung cấp thông tin về văn hóa Haiti, đã sống ở Hoa Kỳ trong 30 năm và đã phục vụ trong Quân đội Hoa Kỳ. . . Odette đã lên kế hoạch tổ chức bữa tiệc cho trẻ em tại Chuck E. Cheese, một chuỗi cửa hàng bánh pizza, nhưng đã mời người thân đến nhà để ăn thịt nướng Haiti và cơm và đậu.

Do đó, tiêu dùng dân tộc nên được coi là một thực tế phức tạp và không ổn định, mà các nhà tiếp thị cần xem xét với một tâm trí khá cởi mở (xem WS4.4 để biết ví dụ về tác động của sắc tộc đối với tiêu dùng).

Nó sinh ra những hỗn hợp kỳ lạ, chẳng hạn như ẩm thực Chino-Latino, sự hợp nhất của ẩm thực châu Á và Cuba được tìm thấy ở New York, nơi bắt nguồn từ sự di cư của Trung Quốc đến Cuba vào đầu những năm 1900 (Straus, 1992).

Khi đối phó với tiêu dùng dân tộc, điểm sau đây phải được ghi nhớ:

1. Lỗi dịch thuật hoặc chính tả hoặc từ không đầy đủ có thể bị phẫn nộ vì xúc phạm danh dự nhóm. Chẳng hạn, một chiếc *burrrito* bị gọi nhầm là tiếng Tây Ban Nha, thành *burrada* nghĩa là mistake sai lầm lớn (Solomon, 1994). Điều này dẫn đến việc những người thuộc nhóm thiểu số có ý thức bị từ chối vì ngôn ngữ của họ không được sử dụng đúng cách, hoặc ít nhất là không được hiểu hoặc không được *tôn trọng*.
2. Trong hành vi dân tộc, tình trạng thành viên, nghĩa là, yêu sách của “khác biệt” là trung tâm và có thể được đẩy lên cực điểm. Các nhóm nhỏ hơn là nền tảng mạnh hơn để nhận dạng. Do đó, người gốc Tây Ban Nha sẽ phân chia thành người Mexico, người Puerto Rico, người Cuba, v.v.
3. Mức độ bồi đắp, hoặc mức độ mà mọi người đã học được cách thức của văn hóa chủ nhà, ảnh hưởng đến tiêu dùng dân tộc. Tuổi tác cũng có ý nghĩa: người già và người ít tích lũy có xu hướng thể hiện thái độ mạnh mẽ hơn với tư cách là người tiêu dùng dân tộc.
4. Nhu cầu nhận dạng là “đảo ngược”, tạo ra nhu cầu mơ hồ và thậm chí mâu thuẫn. Hầu hết mọi người thuộc các cộng đồng dân tộc cố gắng cho cả hai hội nhập vào xã hội và duy trì nguồn gốc văn hóa cụ thể của họ. Trong một số lĩnh vực tiêu dùng, chẳng hạn như nhà ở và trang trí nội thất, thể hiện thuộc về tập đoàn quốc gia lớn hơn và trong một khu vực khác, chẳng hạn như thực phẩm, họ có thể duy trì hành vi dân tộc mạnh mẽ.

## 4.5 Marketing như một sự trao đổi ý nghĩa

Người tiêu dùng mua ý nghĩa và nhà tiếp thị truyền đạt ý nghĩa thông qua các sản phẩm và quảng cáo (xem WS4.5 để biết thêm thông tin về ký hiệu học). Theo đề xuất của McCracken (1991), hàng tiêu dùng là phương tiện mang ý nghĩa văn hóa và người tiêu dùng chọn, sau đó sử dụng các ý nghĩa văn hóa này. Để hiểu điều này, tuy nhiên, chúng ta phải xem xét với đôi mắt khác. Chẳng hạn, Penaloza (2001, trang 373) đã nghiên cứu ý nghĩa văn hóa của miền Tây cũ ở Hoa Kỳ, nhận thấy rằng nó có ý nghĩa khác nhau đối với người da trắng: 'Đối với người da trắng, mô tả phổ biến về những nhà thám hiểm, thợ mỏ, và chủ trang trại đi cùng với những kẻ trộm đất, kẻ giết người và những người cải đạo tôn giáo. Đối với người Mỹ bản địa, các mô tả phổ biến về những kẻ man rợ thù địch đứng bên cạnh những người theo chủ nghĩa tự nhiên và tâm linh lãng mạn, chủ sòng bạc giàu có, và các nhà hoạt động phong trào đấu tranh với các cuộc chiến tranh giành đất, khoáng sản và quyền nước liên tục. Cô sử dụng thông tin này để hiểu hoạt động của Stock Show và Rodeo đương đại.

Tiếp thị có thể được xem chủ yếu là một quá trình trao đổi trong đó giao tiếp, được định nghĩa rộng rãi, là trung tâm. Như Richard Bagozzi (1975, trang 35) tuyên bố:

Để thỏa mãn nhu cầu của con người, người dân và các tổ chức buộc phải tham gia trao đổi kinh tế và xã hội với những người và tổ chức khác. Điều này đúng với các xã hội nguyên thủy cũng như phát triển cao. Các nhân xã hội có được sự thỏa mãn nhu cầu của họ bằng cách tuân thủ hoặc ảnh hưởng đến hành vi của các chủ thể khác. Họ làm điều này bằng cách giao tiếp và kiểm soát phương tiện trao đổi, từ đó, bao gồm các liên kết giữa cá nhân này với cá nhân khác. Marketing trao đổi có ý nghĩa đáng kể cho các cá nhân vượt ra ngoài việc sử dụng phương tiện truyền thông để đạt được kết quả trong các tương tác.

Nhiều ý nghĩa trong marketing trao đổi là dựa trên văn hóa: chúng được chia sẻ một cách chủ quan bởi một nhóm xã hội (D'Andrade, 1987). Chia sẻ liên chủ quan về ý nghĩa biểu thị rằng mỗi người trong nhóm biết rằng mọi người khác đều biết lược đồ nhận thức. Do đó, trong quá trình trao đổi thông qua quan hệ người bán, truyền thông tiếp thị hoặc tiêu thụ sản phẩm, các diễn giải được thực hiện một cách tự nhiên, như thể chúng là thực tế rõ ràng và rất nhiều thông tin trong quá trình tiếp thị vì trao đổi và truyền thông không cần phải được làm rõ. Chẳng hạn, Kragh và Djursaa (2000) đã khám phá những ý nghĩa được mang theo bởi phòng ăn và phòng ăn của Đan Mạch và tiếng Anh bằng cách cho người trả lời xem ảnh từ nước khác. Họ lưu ý rằng:

Những người trả lời tiếng Anh phàn nàn rằng các phòng hiện đại của Đan Mạch trông lỗi thời . . . người trả lời tiếng Anh cũng nghĩ rằng các phòng Đan Mạch là nhàm chán và phong cách cũ kỹ. . . Trả lại phần bổ sung, người Đan Mạch phàn nàn rằng các phòng tiếng Anh là vô vị, và xác định chính xác các tính năng cú pháp truyền tải thông điệp này: họ thấy chúng quá mức, với quá nhiều hoa và hoa văn. Ngoài ra, họ tìm thấy Thành phần phòng kỹ quặc, thiếu các nhóm sofa của họ với bàn cà phê không thể tách rời với các ý tưởng về sự kết hợp của Đan Mạch (trang 1314 - 15).

Văn hóa, như Bagozzi lưu ý, có thể được coi là một *loại ngôn ngữ trung tâm* của quy trình tiếp thị khi được xem là trao đổi và giao tiếp. Nó hoạt động như một loại quy tắc trò chơi, ngầm chỉ ra cách mọi người sẽ tương tác trong mối quan hệ trao đổi, ảnh hưởng đến những

hạn chế và sự chậm trễ của họ trong hành vi và quyết định. Sự khác biệt về thái độ đối với nghiên cứu thị trường giữa người Mỹ và Nhật Bản (phần 7.6) là một ví dụ điển hình cho vấn đề này: “cách thức đúng đắn” (nghĩa là hợp pháp hoặc phù hợp) để giao tiếp với thị trường là gì? Thị trường (người mua thực tế so với người tiêu dùng tiềm năng) là gì? Trong mỗi trường hợp, mục tiêu dường như giống nhau: thu thập thông tin liên quan và dữ liệu thị trường, để quyết định chiến lược tiếp thị.

Hai ví dụ sẽ giúp minh họa sự khác biệt trong siêu giao tiếp: thứ nhất, vai trò của cảm xúc trong tiếp thị của Nhật Bản và thứ hai, nhấn mạnh vào mối quan hệ mang tính biểu tượng giữa con người và đối tượng theo phong cách tiếp thị của Ý.

### **Vai trò của cảm xúc trong tiếp thị của Nhật Bản**

Có rất nhiều sách về tiếp thị của Nhật Bản, không may chỉ được viết bằng tiếng Nhật *Kanji* và *Hiragana*, do đó hạn chế quyền truy cập cho độc giả không phải người Nhật (*Gai-jin*). Nhưng người Nhật cung cấp chi tiết bằng tiếng Anh trong bài đánh giá của cơ quan quảng cáo lớn nhất Nhật Bản, *Tiếp thị / Quảng cáo Dentsu Nhật Bản*. Koichi Tanouchi, giáo sư tiếp thị tại Đại học Hitotsubashi, mô tả phong cách tiếp thị của Nhật Bản về cơ bản dựa trên cảm xúc và sự nhạy cảm. Đầu tiên, ông khẳng định, như nhiều tác giả, Nhật Bản hướng tới sản xuất lúa gạo, và không phải là một quốc gia của những người săn bắn và hái lượm.

Điều này có nghĩa là tổ chức tập thể nhiều hơn và sự nhạy cảm giữa các cá nhân: việc trồng lúa không thể được quyết định bởi một chủ đất bị cô lập. Điều này liên quan đến một tập thể đoàn kết mạnh mẽ, lập kế hoạch nghiêm túc và kiên trì cá nhân.

Tanouchi nói rằng, theo ý kiến của ông, các giá trị nam tính kém phát triển ở Nhật Bản so với các giá trị nữ tính, mà ông minh họa bằng ví dụ về các mối quan hệ hôn nhân trong chi tiêu gia đình và cá nhân (1983, trang 78):

Ở Nhật Bản, người chồng có nghĩa vụ phải giao toàn bộ thu nhập của mình cho vợ. Nếu anh ta bị chỉ trích bởi những người xung quanh. Nếu cô ấy phàn nàn về điều này với sếp của anh ấy trong công ty kinh doanh của anh ấy, sếp rất có thể sẽ đứng về phía vợ, và khuyên anh ấy nên trả hết tiền lương cho vợ và thêm rằng đó là cách tốt nhất để giữ hòa bình ở nhà và đó là cách tốt nhất mà mọi người khác đang làm như vậy. Người vợ có quyền quyết định chồng có thể có bao nhiêu tiền cho bữa trưa và cà phê hàng ngày. Thông thường, khoảng một lần trong nửa năm, các tờ báo Nhật Bản mang một báo cáo nghiên cứu về số tiền trung bình mà người chồng trung bình nhận được từ vợ. Các bà vợ quyết định về tiền ăn trưa của chồng họ khi xem những con số này.

Tanouchi lập luận rằng sự nhạy cảm và cảm xúc liên quan đến hầu hết các khía cạnh của tiếp thị Nhật Bản. Điều này được chứng minh bằng mức độ nhạy cảm cao và đáp ứng nhu cầu thực tế của người tiêu dùng và bằng cách tìm kiếm sự hài hòa xã hội giữa nhà sản xuất và nhà phân phối (xem phần 12.1 về phân phối Keiretsu). Nó cũng được cung cấp trong các thỏa thuận bồi thường cho lực lượng bán hàng Nhật Bản, nơi thường sử dụng các hệ thống khen thưởng tập thể. Họ thúc đẩy hợp tác, tránh đe dọa cạnh tranh cá nhân và thúc đẩy sự hòa hợp xã hội trong đội ngũ bán hàng (phần 15.4).

Cần phải lưu ý rằng tư duy tập thể truyền thống ở Nhật Bản đang bị ảnh hưởng bởi ảnh hưởng của các tư tưởng phương Tây truyền thống hơn. Nghiên cứu chỉ ra những thay đổi sâu sắc xảy ra trong xã hội Nhật Bản. Rose và Shoham (1999) đã kiểm tra sự khác biệt ở Hoa Kỳ và Nhật Bản giữa các bà mẹ có con nhỏ. Họ thấy rằng: Tự trọng, mối quan hệ nồng ấm với người khác và an ninh được trích dẫn là những giá trị quan trọng nhất của người Mỹ. Ngược lại, người Nhật Bản trích dẫn niềm vui và sự thích thú, tiếp theo là an ninh, hoạt động và tự hoàn thành.

Những phát hiện này phản ánh một sự tương phản thú vị với quan điểm của Nhật Bản là một nền văn hóa tập thể nguyên khối, và minh họa cho sự đối ngẫu pha trộn và vốn có của xã hội Nhật Bản . . . Do đó, cả hai yếu tố cá nhân và tập thể đã được đưa vào xã hội Nhật Bản, đặc biệt trong số các thể hệ sau Thế chiến thứ hai, thế kỷ II (trang 58).

### **Vai trò của liên kết tượng trưng giữa đối tượng và con người thông qua phương tiện thiết kế trong tiếp thị của Ý**

Có thể nói rằng một phong cách tiếp thị cụ thể của Ý đang nổi lên. Phong cách này được đặc trưng bởi sự nhấn mạnh lớn (và cam kết tài chính tương ứng) dành cho sự xuất hiện và thiết kế sản phẩm. Bài viết được bán nhằm đóng vai trò là mối liên kết giữa người bán nhà sản xuất và người mua hàng tiêu dùng: cả hai đều đánh giá cao phẩm chất thẩm mỹ của đối tượng. Người Ý tập trung về phong cách và chức năng của đối tượng, và sự tích hợp của nó trong môi trường. Tâm điểm là tính biểu tượng của đối tượng và sự phù hợp của nó với ý nghĩa được gán cho bởi người tiêu dùng, tầm quan trọng ngày càng tăng như vậy được dành cho các nghiên cứu định tính. Tất nhiên là không thực tế khi tuyên bố rằng người Ý chỉ có một mình trong việc nhận thức về ý nghĩa biểu tượng của tài sản đối với người tiêu dùng. Nhưng họ kết hợp nó ở mức rất cao và làm cho nó trở thành một yếu tố thiết yếu trong giao tiếp kết nối của họ. Baudrillard (1968) và “hệ thống các đối tượng” của ông (xem WS4.5 để biết danh sách các tác phẩm của Baudrillard), khá thành công ở Pháp, đã đạt được thành công thực sự ở Ý, nơi ông được coi là bậc thầy về bán hàng tiếp thị (Hộp 4.4).

#### **Hộp 4.4 Các hình thức chức năng của bật lửa**

Tính lưu loát được cách điệu của các hình thức chức năng, chứng minh cho ý nghĩa của động lực tinh thần, sự phát triển của một mối quan hệ đã mất, trong nỗ lực tái cấu trúc một mục đích thông qua việc tích lũy các dấu hiệu. Ví dụ, một chiếc bật lửa có hình dạng viên sỏi đã được phóng thành công bằng cách quảng cáo vài năm trước. Hình dạng thuôn dài, hình elip và không đối xứng là rất có “chức năng”, không phải vì nó cung cấp ánh sáng tốt hơn một chiếc bật lửa khác, mà bởi vì nó nằm gọn trong lòng bàn tay.

Các vùng biển đã đánh bóng nó thành hình dạng của bàn tay: đó là một hình thức hoàn thành. Chức năng của nó không phải là để cung cấp ánh sáng, nhưng để dễ dàng xử lý. Hình thức của nó được xác định trước bởi Thiên nhiên (biển), được xử lý bởi con người. Mục đích mới này là lời hùng biện duy nhất của bật lửa.

Ý nghĩa ở đây có hai mặt: với tư cách là một đối tượng công nghiệp, bột lửa được cho là gọi lại một trong những phẩm chất của đối tượng thủ công, hình dạng làm mờ đi cử chỉ và cơ thể của con người. Hơn nữa, ám chỉ về biển đưa chúng ta đến huyền thoại của Tự nhiên, được nuôi dưỡng bởi con người, theo tất cả những mong muốn của anh ta: biển đóng vai trò văn hóa của một người đánh bóng; nó là nghề thủ công siêu phàm của thiên nhiên. Khi hòn đá lăn trên biển, xa hơn là do bàn tay tạo ra ánh sáng, chiếc bột lửa trở thành một viên đá tuyệt vời, toàn bộ mục đích tiền sử và nghệ nhân phát huy trong bản chất rất thực tế của một vật thể công nghiệp.

(Source: Baudrillard, 1968, pp. 82–3. Author's translation.)

#### 4.6 Kết luận

Mặt khác của poster được đề cập ở đầu chương này cho biết “*Bei Mercedes bleibt alles anders*” (Với Mercedes, mọi thứ vẫn khác nhau). Trong tiếp thị quốc tế, nơi có nhiều điểm tương đồng, nên kiểm tra sự khác biệt cụ thể trong hành vi của con người với những con mắt khác nhau, điều này sẽ cung cấp một phương pháp điều tra ủng hộ việc phát hiện ra những khác biệt đáng kể trong cách người tiêu dùng cư xử giữa các nền văn hóa và đưa ra những hiểu biết sâu sắc về cách người tiêu dùng đầu tư ý nghĩa vào việc mua hàng của họ.

#### Câu hỏi

1. Bạn mong đợi điều gì sẽ là mối quan hệ của lòng trung thành của người tiêu dùng với các biến văn hóa sau đây? Tranh luận tại sao, theo ý kiến của bạn, người tiêu dùng có một đặc điểm văn hóa nhất định sẽ nhiều hơn, hoặc ngược lại, ít trung thành hơn:
  - (a) định hướng tương lai mạnh mẽ
  - (b) định hướng nhóm mạnh mẽ
  - (c) chủ nghĩa cá nhân cao
  - (d) tránh sự không chắc chắn cao
2. Thảo luận về sự nhấn mạnh vào nhóm thuộc về một nền văn hóa cụ thể có thể ảnh hưởng như thế nào quyết định mua hàng.
3. Thảo luận về sự biến đổi đa văn hóa có thể có trong khái niệm ‘người tiêu dùng tìm kiếm trạng thái.
4. Tại sao giao tiếp truyền miệng giữa mọi người có thể được coi là khá mạnh mẽ  
Khái niệm hành vi tiêu dùng đa văn hóa?
5. Tiêu dùng dân tộc là gì?

#### Tài liệu tham khảo

Aaker, Jennifer L. (2000), ‘Accessibility or diagnosticity? Disentangling the influence of culture on persuasion processes and attitudes’, *Journal of Consumer Research*, vol. 26, no. 4, pp. 340–57.

- Aaker, Jennifer L. and Angela Y. Lee (2001), “‘I’ seek pleasure and ‘we’ avoid pains: The role of self-regulatory goals in information processing and persuasion’, *Journal of Consumer Research*, vol. 28, no. 1, pp. 33–49.
- Aaker, Jennifer L. and Bernd Schmitt (2001), ‘Culture-dependent assimilation and differentiation of the self: preference for consumption symbols in the United States and China’, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 32, pp. 561–76.
- Aaker, Jennifer L. and Patti Williams (1998), ‘Empathy versus pride: the influence of emotional appeals across cultures’, *Journal of Consumer Research*, vol. 25, no. 3, pp. 241–61.
- Abe, Shuzo, Richard P. Bagozzi and Pradip Sadarangani (1996), ‘An investigation of construct validity and generalizability of the self-concept: self-consciousness in Japan and the United States’, *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 8, nos 3/4, pp. 97–123.
- Appelbaum, Kalman and Ingrid Jordt (1996), ‘Notes toward an application of McCracken’s “cultural categories” for cross-cultural consumer research’, *Journal of Consumer Research*, vol. 23, December, pp. 204–18.
- Arunthanes, Wiboon, Patriya Tansujah and David J. Lemak (1994), ‘Cross-cultural business gift giving: A new conceptualization and theoretical framework’, *International Marketing Review*, vol. 11, no. 4, pp. 44–55.
- Askegaard, Søren and Karen Brunso (1999), ‘Food-related lifestyles in Singapore: preliminary testing of a Western research instrument in Southeast Asia’, *Journal of Euromarketing*, vol. 7, no. 4, pp. 65–86.
- Bagozzi, Richard P. (1975), ‘Marketing as exchange’, *Journal of Marketing*, vol. 39, no. 4, pp. 32–9.
- Bagozzi, Richard P. (2000), ‘On the concept of intentional social action in consumer behavior’, *Journal of Consumer Research*, vol. 27, pp. 388–96.
- Bagozzi, Richard P. and K.-H. Lee (2002), ‘Multiple routes for social influence: the role of compliance, internalization and social identity’, *Social Psychology Quarterly*, vol. 65, no. 3, pp. 226–47.
- Bagozzi, Richard P., Nancy Wong, Shuzo Abe and Massimo Bergami (2000), ‘Cultural and situational contingencies and the theory of reasoned action: application to fast-food and restaurant consumption’, *Journal of Consumer Psychology*, vol. 9, no. 2, pp. 97–106.
- Ballah, R.N. (1970), *Tokugawa Religion*, Bencon Press: Boston. Bao, Yeqing Bao, Kevin Zheng Zhou and Chenting Su (2003), ‘Face consciousness and risk aversion: do they affect consumer decision-making?’ *Psychology and Marketing*, vol. 20, no. 8, pp. 733–55.
- Baudrillard, Jean (1968), *Le Système des objets*, Gallimard:Paris.
- Beatty, Sharon E., Lynn R. Kahle and Pamela Homer (1991), ‘Personal values and gift-giving behaviors: A study across cultures’, *Journal of Business Research*, vol. 22, no. 2, pp. 149–57.
- Belk, Russell W. (1988), ‘Third World consumer culture’, in E. Kumçu and A. Fuat Firat (eds), *Research in Marketing*, supplement 4, JAI Press: Greenwich, CT.
- Belk, Russell W., Güliz Ger and Søren Askegaard (1997), ‘Consumer desires in three cultures: Results from projective research’, in Merrie Brucks and Debbie McInnis (eds), *Advances in Consumer Research*, vol. 24, Association for Consumer Research: Provo, UT, pp. 24–7.
- Berry, J.W., U. Kim, T. Minde and D. Mok (1987), ‘Comparative study of acculturation stress’, *International Migration Review*, vol. 21, pp. 491–511.
- Bouchet, Dominique (1995), ‘Marketing and the redefinition of ethnicity’, in Janeen Arnold Costa and Gary J. Bamossy (eds), *Marketing in a Multicultural World*, Sage: Thousand Oaks, CA, pp. 68–105.

- Brunso, K., K.G. Grunert and K. Kristensen (1996), 'An analysis of national and cross-national consumer segments using the food-related lifestyle instrument in Denmark, France, Germany, and Great Britain', *MAPP Working paper No. 35*, Aarhus: The Aarhus School of Business.
- Caetano, Raul, Catherine L. Clark and Tammy Tam (1998), 'Alcohol consumption among racial/ethnic minorities: theory and research', *Alcohol Health and Research World*, vol. 22, no. 4, pp. 233–42.
- Calantone, R., M. Morris and J. Johar (1985), 'A cross-cultural benefit segmentation analysis to evaluate the traditional assimilation model', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 2, pp. 207–17.
- Cavusgil, S. Tamer and Erdener Kaynak (1984), 'Critical issues in the cross-cultural measurement of consumer dissatisfaction: developed versus LDC practices', in Erdener Kaynak and Ronald Savitt (eds), *Comparative Marketing Systems*, Praeger: New York, pp. 114–30.
- Chen, Cheng-Nan, Mengkuan Lai and David D.C. Tarn (1999), 'Feminism orientation, product attributes and husband-wife decision dominance: a Taiwan–Japan cross-cultural study', *Journal of Global Marketing*, vol. 12, no. 3, pp. 23–39.
- Chien, M. (1979), *Chinese National Character and Chinese Culture: A historical perspective*, The Chinese University of Hong Kong Press: Shatin, Hong Kong (in Chinese).
- Chiou, Jyh-Shen (1995), 'The process of social influences on new product adoption and retention in individualistic versus collectivistic cultural contexts', *Proceedings of the Second Conference on the Cultural Dimension of International Marketing*, Odense, pp. 107–27.
- Chiou, Jyh-Shen (1999), 'Investigating the consumer social-adjustment and value-expressive perceived ends in product purchasing decisions', *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 12, no. 2, pp. 87–109.
- Cowley, Elizabeth (2002), 'East-west consumer confidence and accuracy in memory for product information', *Journal of Business Research*, vol. 55, no. 11, pp. 915–21.
- Cundiff, Edward and Marye Tharp Hilger, *Marketing in the International Environment*, 2nd edn, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- D'Andrade, Roy G. (1987), 'A folk model of the mind', in Dorothy Quinn and Naomi Holland (eds), *Cultural Models in Language and Thought*, Cambridge University Press: Cambridge, pp. 112–48.
- de Mooij, Marieke (2000), 'The future is predictable for international marketers: converging incomes lead to diverging consumer behaviour', *International Marketing Review*, vol. 17, no. 2, pp. 103–13.
- Dubois, Bernard (1987), 'Culture et marketing', *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 2, no. 3, pp. 37–64.
- Eastman, Jacqueline K., Bill Fredenberger, David Campbell and Stephen Calvert (1997), 'The relationship between status consumption and materialism: a cross-cultural comparison of Chinese, Mexican and American students', *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 5, no. 1, pp. 52–66.
- Engel, James F., Roger D. Blackwell and Paul W. Miniard (1986), *Consumer Behavior*, 5th edn, Holt, Rhinehart & Winston: New York.
- Fei, X.T. (1948), *Rural China*, Guancha She: Shanghai (in Chinese).
- Gans, Herbert (1962), *The Urban Villagers*, The Free Press: New York.
- Ger, Güliz and Russell W. Belk (1996), 'Cross-cultural differences in materialism', *Journal of Economic Psychology*, vol. 17, no. 1, pp. 55–77.
- Ger, Güliz and Russell W. Belk (1999), 'Accounting for materialism in four cultures', *Journal of Material Culture*, vol. 4, no. 2, pp. 183–204.



- Ger, Güliz and Per Østergaard (1998), 'Constructing immigrant identities in consumption: appearance among the Turko-Danes', *Advances in Consumer Research*, vol. 25, pp. 48–52.
- Green, Robert T. and Dana L. Alden (1988), 'Functional equivalence in cross-cultural consumer behavior: gift giving in Japan and the United States', *Psychology and Marketing*, vol. 5, pp. 155–68.
- Gudykunst, William B., Y. Matsumoto, S. Ting-Toomey, T. Nishida, K. Kim and S. Heyman (1994), 'Measuring self-construals across cultures', paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Sydney, Australia, July 1994.
- Gudykunst, William B., Y. Matsumoto, S. Ting-Toomey, T. Nishida, K. Kim and S. Heyman (1996), 'The influence of cultural individualism-collectivism, self-construals, and individual values on communication styles across cultures', *Human Communication Research*, vol. 22, pp. 510–43.
- Hanson, John H. (1997), 'Power, philanthropy, and potlatch: what tribal exchange rituals can tell us about giving', *Fund Raising Management*, vol. 27, no. 12, pp. 16–19.
- Hirschmann, Elisabeth C. (1985), 'Primitive aspects of consumption in modern American Society', *Journal of Consumer Research*, vol. 12, September, pp. 142–54.
- Howard, J. and J.N. Sheth (1969), *The Theory of Buyer Behaviour*, John Wiley: New York.
- Hsieh, Y.W. (1967), 'Filial piety and Chinese society', in C.A. Moore (ed.), *The Chinese Mind*, University of Hawaii Press: Honolulu, pp. 167–87.
- Hsu, F.L.K. (1971), 'Philosophical homeostasis and jen: conceptual tools for advancing psychological anthropology', *American Anthropologist*, vol. 73, pp. 23–44.
- Joy, Annamma (2001), 'Gift giving in Hong Kong and the continuum of social ties', *Journal of Consumer Research*, vol. 28, pp. 239–56.
- Kacen, Jacqueline J. and Julie Anne Lee (2002), 'The influence of culture on consumer impulsive buying behavior', *Journal of Consumer Psychology*, vol. 12, no. 2, pp. 163–76.
- Kim, Jai-Ok, Sandra Forsythe, Quingliang Gu and Sook Jae Moon (2002), 'Cross-cultural consumer behavior, needs and purchase behavior', *Journal of Consumer Marketing*, vol. 19, no. 6, pp. 481–502.
- Kim, Youn-Kyung and Jikyeong Kang (2001), 'The effects of ethnicity and product on purchase decision making', *Journal of Advertising Research*, 41, March, pp. 39–48.
- Kluckhohn, Florence R. and Frederick L. Strodtbeck (1961), *Variations in Value Orientations*, Greenwood Press: Westport, CT.
- Kolettis, Helen (2001), 'E-commerce: who's buying in?', *Security Distributing and Marketing*, vol. 31, no. 1, pp. 52–5.
- Kotler, Philip (2003), *Marketing Management*, 11th edn, Pearson Education International.
- Kragh, Simon Ulrik and Malene Djursaa (2001), 'Product syntax and cross-cultural marketing strategies', *European Journal of Marketing*, vol. 35, no. 11/12, pp. 1301–19.
- Kushner, J.M. (1982), 'Market research in a non-Western context: the Asian example', *Journal of the Market Research Society*, vol. 24, no. 2, pp. 116–22.
- Laroche, Michel, Gad Saad, Chankon Kim and Elizabeth Browne (2000), 'A cross-cultural study of in-store information search strategies for Christmas gift', *Journal of Business Research*, vol. 49, no. 2, pp. 113–26.
- Laurent, Clint R. (1982), 'An investigation of the family life cycle in a modern Asian society', *Journal of the Market Research Society*, vol. 24, no. 2, pp. 140–50.
- Lazer, William, Shoji Murata and Hiroshi Kosaka (1985), 'Japanese marketing: towards a better understanding', *Journal of Marketing*, vol. 49, Spring, pp. 69–81.

- Lee, Chol and Robert T. Green (1991), 'Cross-cultural examination of the fishbein behavioural intentions model', *Journal of International Business Studies*, pp. 289–305.
- Lee, Eun-Ju, Ann Fairhurst and Susan DiIallard (2002), 'Usefulness of ethnicity in international consumer marketing', *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 14, no. 4, pp. 25–48.
- Lee, Julie Anne (2000), 'Adapting Triandis's model of subjective culture and social behaviour relations to consumer behaviour', *Journal of Consumer Psychology*, vol. 9, no. 2, pp. 117–26.
- Lee, Julie Anne and Jacqueline J. Kacen (1999), 'The relationship between independent and interdependent self-concepts and reasons for purchase', *Journal of Euro-Marketing*, vol. 8, no. 1/2, pp. 83–99.
- Lee, Julie Anne and Geoffrey Soutar (2004), 'Singaporeans I- and We-intentions to come to Australia', *Australian and New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC) Proceedings 2004*, Victoria University: Wellington, New Zealand.
- Leung, T. and M.S. Kim (1997), 'A revised self-construal scale', Unpublished manuscript, University of Hawaii at Manoa, Honolulu.
- Levitt, Theodore (1983), 'The globalization of markets', *Harvard Business Review*, vol. 61, May–June, pp. 92–102.
- Liefeld, John P., Marjorie Wall and Louise A. Heslop (1999), 'Cross cultural comparison of consumer information processing styles', *Journal of Euro-Marketing*, vol. 8, no. 1/2, pp. 29–43.
- Liu, Raymond R. and Peter McClure (2001), 'Recognizing cross-cultural differences in consumer complaint behavior and intentions: an empirical examination', *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 18, no. 1, pp. 54–75.
- Luna, David, and Susan Forquer Gupta (2001), 'An integrative framework for cross-cultural consumer behavior', *International Marketing Review*, vol. 18, no. 1, pp. 45–69.
- Lundstrom, William J. and D. Steven White (1999), 'Intergenerational and cultural differences in materialism: An empirical investigation of consumers from France and the U.S.A.', *Journal of Euro-Marketing*, vol. 7, no. 2, pp. 47–65.
- Malhotra, Naresh K. and J. Daniel McCort (2001), 'A cross-cultural comparison of behavioral intention models', *International Marketing Review*, vol. 18, no. 3, pp. 235–69.
- Markus, Hazel Rose and Shinobu Kitayama (1991), 'Culture and the self: implications for cognition, emotion and motivation', *Psychological Review*, vol. 98, no. 2, pp. 224–53.
- Maslow, Abraham H. (1954), *Motivation and Personality*, Harper and Row: New York.
- McCracken, Grant (1991), 'Culture and consumer behaviour: an anthropological perspective', *Journal of the Market Research Society*, vol. 32, no. 1, pp. 3–11.
- Mendenhall, Mark, Betty Jane Punnett and David Ricks (1995), *Global Management*, Blackwell: Cambridge, MA.
- Mick, David Glen and Michelle DeMoss (1990), 'Self-gifts: phenomenological insights from four contexts', *Journal of Consumer Research*, vol. 17, December, pp. 322–32.
- Miller, J.A. (1977), 'Studying satisfaction modifying models, eliciting expectations, posing problems and making meaningful measurements', in H.K. Hunt (ed.), *Conceptualization and Measurement of Customer Satisfaction and Dissatisfaction*, Marketing Science Institute: Cambridge, MA, pp. 72–91.
- Mitchell, V.W., M. Yamin and B. Pichene (1996), 'A cross-cultural analysis of perceived risk in British and French CD purchasing', *Journal of Euromarketing*, vol. 6, no. 1, pp. 5–24.
- Olsen, Barbara (1995), 'Brand loyalty and consumption patterns', in John F. Sherry, Jr. (ed.), *Contemporary Marketing and Consumer Behavior*, Sage Publications: Thousand Oaks, CA, pp. 245–81.

- Oswald, Laura R. (1999), 'Culture swapping: consumption and the ethnogenesis of middle-class Haitian immigrants', *Journal of Consumer Research*, vol. 25, March, pp. 303–18.
- Oyserman, Daphna, Heather M. Coon and Markus Kimmelmeier (2002), 'Rethinking individualism and collectivism: evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses', *Psychological Bulletin*, vol. 128, pp. 3–72.
- Park, Seong-Yeon (1998), 'A comparison of Korean and American gift-giving behaviors', *Psychology and Marketing*, vol. 15, no. 6, pp. 577–93.
- Penaloza, Lisa (2001), 'Consuming the American West: animating cultural meaning and memory at a stock show and rodeo', *Journal of Consumer Research*, vol. 28, no. 3, pp. 369–98.
- Redding, S. Gordon (1982), 'Cultural effects on the marketing process in Southeast Asia', *Journal of the Market Research Society*, vol. 24, no. 2, pp. 98–114.
- Reynolds, Nina L. and Antonis Simintiras (2000), 'Establishing cross-national equivalence of the customer satisfaction construct', EBMS Working Paper, 2000/7.
- Richins, M. (1983), 'Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: a pilot study', *Journal of Marketing*, vol. 47, Winter, pp. 68–78.
- Richins, Marsha (1994), 'Valuing things: the public and private meaning of possessions', *Journal of Consumer Research*, vol. 21, no. 3, December, pp. 504–21.
- Richins, M. and B. Verhage (1985), 'Cross-cultural differences in consumer attitudes and their implications for complaint management', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 2, pp. 197–205.
- Robinson, Chris (1996), 'Asian cultures: the marketing consequences', *Journal of the Market Research Society*, vol. 38, no. 1, pp. 55–62.
- Rose, Gregory M. (1999), 'Consumer socialization, parental style, and development timetables in the United States and Japan', *Journal of Marketing*, vol. 63, July, pp. 105–19.
- Rose, Gregory M. and Aviv Shoham (1999), 'The values of American and Japanese mothers: an application of LOV in the U.S. and Japan', *Journal of Euro-Marketing*, vol. 8, no. 1/2, pp. 45–62.
- Sin, Leo Y.M., Gordon W.H. Cheung and Ruby Lee (1999), 'Methodology in cross-cultural consumer research: a review and critical assessment', *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 11, no. 4, pp. 75–96.
- Singelis, T.M. (1994), 'The measurement of independent and interdependent self-construals', *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 20, pp. 580–91.
- Singh, Jagdip (1988), 'Consumer complaint intentions and behavior: definitions and taxonomical issues', *Journal of Marketing*, vol. 52, January, pp. 93–107.
- Solomon, Michael R. (1999), *Consumer Behavior*, 4th edn, Prentice Hall: New Jersey.
- Steenkamp, Jan-Benedikt E.M., Frenkel ter Hofstede and Michel Wedel (1999), 'A cross-national investigation into the individual and national cultural antecedents of consumer innovativeness', *Journal of Marketing*, vol. 63, April, pp. 55–69.
- Straughan, Robert D. and Nancy D. Albers-Miller (2001), 'An international investigation of cultural and demographic effects on domestic retail loyalty', *International Marketing Review*, vol. 18, no. 5, pp. 521–41.
- Straus, Karen (1992), 'Go hog wild with Chino-Latino pork dishes', *Restaurants and Institutions*, vol. 102, no. 19, pp. 43–57.
- Tanouchi, Koichi (1983), 'Japanese-style marketing based on sensitivity', *Dentsu Japan Marketing/Advertising*, vol. 23, July, pp. 77–81.
- Triandis, Harry (1994) *Culture and Social Behavior*, McGraw Hill: New York.

- Van Raaij, W.F. (1978), 'Cross-cultural methodology as a case of construct validity', in M.K. Hunt (ed.), *Advances in Consumer Research*, Association for Consumer Research: Ann Arbor, vol. 5, pp. 693–701.
- Viswanathan, Madhubalan, Terry L. Childers and Elizabeth S. Moore (2000), 'The measurement of intergenerational communication and influence on consumption: development, validation, and cross-cultural comparison of the IGEN scale', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, no. 3, pp. 406–24.
- Wallendorf, Melanie and Michael D. Reilly (1983), 'Ethnic migration, assimilation and consumption', *Journal of Consumer Research*, vol. 10, December, pp. 292–302.
- Watkins, Harry S. and Raymond Liu (1996), 'Collectivism, individualism, and in-group membership: implications for consumer complaining behaviors in multicultural contexts', *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 8, nos 3/4, pp. 69–96.
- Wilk, Richard (1995), 'Real Belizean food: building local identity in the transnational Caribbean', *Proceedings of the Second Conference on the Cultural Dimension of International Marketing*, Odense, pp. 372–91.
- Wimalasiri, Jayantha (2000), 'A comparison of children's purchase influence and parental response in Fiji and the United States', *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 12, no. 4, pp. 55–73.
- Wong, Nancy and Aaron Ahuvia (1995), 'From tofu to caviar: conspicuous consumption, materialism and self-concepts in east-Asian and Western cultures', *Proceedings of the Second Conference on the Cultural Dimension of International Marketing*, Odense, pp. 68–89.
- Yang, Chung-Fang (1989), 'Une conception du comportement du consommateur chinois', *Recherche et Applications en Marketing*, vol. IV, no.1, pp. 17–36.
- Yang, M.C. (1972), 'Familism and Chinese national character', in Y.Y. Lee and K.S. Yang (eds), *Symposium on the Character of the Chinese*, Institute of Ethnology, Academia Sinica (in Chinese), pp. 127–74.
- Yankelovitch, Skelly and White (1982), *Spanish USA: A study of the Hispanic market in the U.S.*, for Spanish Television Networks.

## Tình huống

### A.4.1. Khám phá khả năng ứng dụng đa văn hóa của thang đo khiêu nại của người tiêu dùng

Một thang đo hành vi khiêu nại của người tiêu dùng (CCB) được phát triển bởi Singh (1988) được mô tả dưới đây. Những người được hỏi ở Hoa Kỳ được yêu cầu thể hiện mức độ đồng ý hoặc không đồng ý theo thang đo Likert sáu điểm đối với các mục được liệt kê dưới đây (các phản ứng hành vi có thể có đối với sự bất đồng với kinh nghiệm tiêu dùng). Phân tích nhân tố cho phép phân biệt ba chiều cho CCB.

#### 1. Giọng nói CCB

- (a) Hãy quên đi sự cố và không làm gì cả.
- (b) Chắc chắn phàn nàn với người quản lý cửa hàng trong chuyến đi tiếp theo của

bạn.

- (c) Quay lại hoặc gọi cho cửa hàng sửa chữa ngay lập tức và yêu cầu họ chăm sóc vấn đề.

### 2. CCB tư nhân

- (a) Quyết định không sử dụng cửa hàng sửa chữa đó một lần nữa.  
(b) Nói chuyện với bạn bè và người thân của bạn về trải nghiệm tồi tệ của bạn  
(c) Thuyết phục bạn bè và người thân của bạn không sử dụng cửa hàng sửa chữa đó.

### 3. CCB bên thứ ba

- (a) Khiếu nại với một cơ quan tiêu dùng và yêu cầu họ làm cho các cửa hàng sửa chữa chăm sóc vấn đề của bạn.  
(b) Viết một lá thư cho tờ báo địa phương về kinh nghiệm tồi tệ của bạn.  
(c) Báo cáo cho cơ quan tiêu dùng để họ có thể cảnh báo những người tiêu dùng khác.  
(d) Thực hiện một số hành động pháp lý chống lại các cửa hàng / nhà sản xuất sửa chữa.

## Câu hỏi

Điều tra khả năng ứng dụng đa văn hóa của quy mô như vậy. Vì bạn không thể làm điều này với một thiết kế tâm lý đầy đủ, hãy tiến hành điều tra của bạn chủ yếu vào ý nghĩa, tình huống, thể chế và hành vi được mô tả bởi các mục.

## Hành vi đa văn hóa của người tiêu dùng và tiêu chuẩn hóa / thích ứng của dịch vụ cung cấp

Dựa trên một cuộc thảo luận về các biến thể trong hành vi của người tiêu dùng giữa các quốc gia, xem xét các lập luận ủng hộ tiêu chuẩn hóa hoặc điều chỉnh các hoạt động dịch vụ trong một hoặc một số ngành dịch vụ sau:

- n* ngân hàng tư nhân
- n* viễn thông
- n* thợ cắt tóc
- n* bảo hiểm xe máy
- n* bảo hiểm nhân thọ
- n* khách sạn
- n* Nhà hàng ẩm thực cao cấp
- n* phóng vệ tinh

Bạn có thể phân biệt các tập hợp con khác nhau của ngành dịch vụ hoặc các phân khúc thị trường khác nhau trong ngành dịch vụ này; xem xét hai khía cạnh trong mỗi ngành:

1. liệu dịch vụ và đặc điểm của nó có nhiều hay ít tiêu chuẩn trên toàn thế giới;
2. hành vi của người tiêu dùng và đặc biệt là dịch vụ gặp phải khác nhau trong thị trường nội địa
3. Bạn có thể tính đến các vấn đề sau trong cuộc thảo luận về sự biến đổi đa văn hóa của các cuộc gặp gỡ dịch vụ và hành vi của người tiêu dùng:

- n* Liệu ngôn ngữ có ảnh hưởng đến cuộc gặp gỡ dịch vụ?
- n* Tôn giáo có ảnh hưởng đến thái độ đối với dịch vụ ?
- n* Thái độ thời gian (chờ đợi, định hướng dài hạn, chủ nghĩa chết người, quan điểm tuyến tính so với chu kỳ của thời gian,v.v.) có ảnh hưởng đến sự tiếp xúc dịch vụ (tiền xử lý, trong quá trình, hậu xử lý) hay không?
- n* Có tiêu chuẩn cho ngành dịch vụ này? Tầm với của họ là gì?
- n* Làm thế nào để văn hóa ảnh hưởng đến cả khách hàng dịch vụ và nhà cung cấp dịch vụ?

IJSER

## Chương 5

# Người tiêu dùng địa phương và toàn cầu hóa tiêu dùng

IKEA thường được trích dẫn như một ví dụ về chiến lược tiếp thị thành công dựa trên toàn cầu hóa thị trường thế giới. Tuy nhiên, thói quen tiêu dùng và cách sống liên quan đến thiết bị gia dụng, đồ nội thất và các vật dụng liên quan vẫn khác nhau đáng kể, tùy theo việc mọi người ngủ với chăn hay ga, kích cỡ vỏ gối hay loại vật liệu họ sử dụng cho phòng tắm. Ví dụ, ở Đức, hầu hết các gia đình không có tủ và khi người Đức được phỏng vấn, có thể thấy rõ rằng giá định cơ bản của họ là chỉ những người thuộc tầng lớp thấp hơn mới có tủ chén vì họ không thể mua được tủ quần áo đẹp. Giá trị truyền thống này trong thế giới của người Đức mở rộng đến Alsace nhưng dừng lại ở Pháp và các nước Latinh, nơi cả tủ và tủ quần áo đều được coi là tiện lợi, và không có ý nghĩa gì về sự giàu có nhận thức của hộ gia đình. Điều này minh họa cho nghịch lý của toàn cầu hóa, dựa trên sự cùng tồn tại khá hài hòa của các mô hình toàn cầu và địa phương. Do đó, IKEA thành công trên toàn cầu trong khi vẫn giữ được hình ảnh thương hiệu Thụy Điển mạnh mẽ, với các nữ tiếp viên trong trang phục truyền thống của Thụy Điển phục vụ khách hàng của mình và gắn nhãn hiệu đồ nội thất với những cái tên mang âm hưởng Bắc Âu (xem Warnaby, 1999).

Mặc dù toàn cầu hóa là một vấn đề quan trọng để thiết kế các chiến lược tiếp thị quốc tế, nhưng đây là một hiện tượng khó kiểm tra vì nhu cầu xảy ra trên thị trường thực tế và không bao giờ có thể tách rời hoàn toàn khỏi nguồn cung. Nghịch lý trung tâm của toàn cầu hóa là sự gặp gỡ giữa các công ty ngày càng toàn cầu và người tiêu dùng vẫn chủ yếu là người địa phương.

Dòng lập luận chung được phát triển bởi chương này là các kiểu tiêu dùng chỉ hội tụ ở một vĩ mô – mức độ scopic. Các mô hình tiêu thụ giống như búp bê Nga, xây dựng từ nhà đến thành phố, từ cộng đồng đến khu vực và từ quốc gia đến toàn cầu (Bell và Valentine, 1997). Nghịch lý thay chưa bao giờ quá khẩn cấp để xem xét kỹ về sự khác biệt, nghĩa là, các yếu tố ý nghĩa duy nhất được đầu tư bởi các nhà tổng hợp địa phương vào các sản phẩm và dịch vụ họ mua và trong kinh nghiệm tiêu dùng của họ.

Để xem xét kỹ lưỡng xu hướng rõ ràng đối với sự đồng nhất hóa, ba khía cạnh của quá trình toàn cầu hóa phải đủ phân biệt. Khía cạnh đầu tiên là toàn cầu hóa nhu cầu, nghĩa là sự hội tụ của hành vi người tiêu dùng (trong chương này) và môi trường tiếp thị trên toàn thế giới (trong chương tiếp theo). Khía cạnh thứ hai là toàn cầu hóa nguồn cung và hợp tác, với sự chuyển đổi tiến bộ từ các ngành công nghiệp trong nước hoạt động tại các thị trường quốc gia được bảo vệ bởi các hàng rào phi thuế quan sang các ngành công nghiệp toàn cầu. Nhiều thay đổi trong số này đã được bắt đầu thông qua các vòng liên tiếp của Hiệp định chung về Thuế quan và Thương mại (GATT) và được thực hiện bởi Tổ

chức Thương mại Thế giới (WTO) và bởi các tổ chức thương mại khu vực như Liên minh Châu Âu (EU) hoặc Thỏa thuận Thương mại Tự do Bắc Mỹ (NAFTA) (xem Chương 6). Khía cạnh thứ ba liên quan đến toàn cầu hóa sản phẩm và dịch vụ tiếp thị. Các công ty phản ứng với sự toàn cầu hóa một phần bằng cách định hình các chiến lược mới và một phần bằng cách tinh chỉnh thiết kế tổ chức của họ. Họ làm điều này dưới những hạn chế về chi phí, vì tiềm năng cho hiệu quả kinh nghiệm của các công nghệ có sẵn và tác động của chi phí vận chuyển (xem Chương 8).

Phần đầu tiên của chương này giải thích các mô hình thương mại quốc tế truyền thống đã trở thành động lực mạnh mẽ cho các đảng phái của toàn cầu hóa. Các mô hình chủ yếu từ chối người tiêu dùng địa phương, các thị hiếu và sự khác biệt giữa các sản phẩm với thiết kế và sản xuất tại địa phương, và tập trung vào các nhu cầu đơn thuần cho các sản phẩm chung không phân biệt. Những mô hình truyền thống này đã được sử dụng như sự biện minh của những người tranh luận ủng hộ sự tương đồng trên toàn thế giới. Trong phần 5.2, sự hội tụ toàn cầu của các mô hình tiêu thụ được thảo luận. Lập luận cơ bản là có thể có sự hội tụ ở cấp vĩ mô cho các loại sản phẩm chung, rộng, nhưng ít rõ ràng hơn khi người ta áp dụng phân tích vi mô vào các sản phẩm cụ thể và các chi tiết vụn vặt về hành vi của người tiêu dùng.

Trong phần 5.3, một cuộc kiểm tra về sự xuất hiện của văn hóa tiêu dùng toàn cầu, dựa trên các giá trị của văn hóa hiện đại, được thực hiện, trong đó có thể đưa ra một gói hàng hóa tiêu chuẩn thế giới. Mục 5.4 đào sâu trở lại cấp địa phương và xem xét chính xác mức độ sản xuất đối với các mức độ văn hóa khác nhau, và cách hàng hóa và dịch vụ được tích hợp vào ý nghĩa địa phương và sống như những trải nghiệm tiêu dùng độc đáo. Mục 5.5 tài liệu về vấn đề người tiêu dùng với các sản phẩm và mô hình tiêu dùng toàn cầu, khi những điều này bị phản nộ là có hại cho lợi ích văn hóa hoặc kinh tế địa phương. Phần cuối cùng (5.6) cố gắng đưa ra ý tưởng về các mô hình tiêu dùng địa phương phức tạp trong thế giới toàn cầu hóa, đó là cách người tiêu dùng trộn các sản phẩm toàn cầu hóa và các mặt hàng địa phương trong một chiến dịch lớn.

## **5.1. Học thuyết thương mại tự do và sự từ chối đa dạng văn hóa trong thị hiếu của người tiêu dùng Giả thuyết của Ricardo**

Học thuyết thương mại quốc tế truyền thống đã đặt nền móng cho sự từ chối văn hóa trong tiếp thị quốc tế. Một trong những văn bản tinh túy về thương mại quốc tế là chương thứ bảy của David Ricardo, Về nguyên tắc kinh tế chính trị và thuế (1817), liên quan đến ngoại thương. Văn bản của ông về cơ bản giải thích tại sao các quốc gia (và thương nhân của họ) có thể thu được lợi ích từ việc phát triển thương mại quốc tế, thay vì chỉ đơn giản là sản xuất và giao dịch trong thị trường nội địa của chính họ. Ricardo xem xét trường hợp của hai quốc gia, Anh và Bồ Đào Nha và hai loại hàng hóa, rượu và giầy (xem WS.1).



Luật này, mà được gọi là luật của lợi thế so sánh hoặc tương đối, truyền tải một thông điệp rất mạnh mẽ: một quốc gia sẽ gặp bất lợi cạnh tranh cho cả hai sản phẩm (rượu và giấy) vẫn sẽ được hưởng lợi từ việc tham gia thương mại quốc tế. Bằng cách giao dịch quốc tế, mỗi quốc gia tìm thấy tỷ lệ trao đổi hàng hóa tốt hơn so với cung cấp bởi thị trường nội địa. Bằng cách tập trung nỗ lực và nguồn lực vào các sản phẩm mà họ có lợi thế tương đối, cả hai quốc gia có thể tăng phúc lợi quốc gia và chắc chắn là phúc lợi toàn cầu. Trong văn bản của Ricardo, nhiều giả định ngầm không được nêu rõ ràng: (1) lợi nhuận từ giao dịch quốc tế phải bù đắp cho vận chuyển, thuế hải quan và chi phí giao dịch; (2) có lợi nhuận không đổi theo tỷ lệ; (3) các sản phẩm giống hệt nhau, hoặc ít nhất là được đánh giá như vậy bởi cả người tiêu dùng và thương nhân; (4) thông tin phải dễ dàng có sẵn và đủ hiệu quả để thương nhân ở hai nước có thể nhận thức được những lợi ích tiềm năng có được từ thương mại quốc tế; và (5) không được có bất kỳ hạn chế tài chính hoặc chính phủ nào khác hoặc rào cản thị trường làm hạn chế thương mại quốc tế đối với các sản phẩm này.

Giả định ngầm định rằng các sản phẩm và thị hiếu, kết hợp thói quen và sở thích hoàn toàn giống nhau ở hai quốc gia (và theo đó là sự mở rộng hợp lý trên toàn thế giới) là một điểm mạnh. Anh sản xuất gần như không có rượu vang vào thời điểm đó và người ta nghi ngờ rằng rượu vang Anh có cùng đặc điểm vật lý, cùng nồng độ cồn hoặc cùng hương vị với rượu vang Bồ Đào Nha. Về khăn trải giường, sở thích của người Anh và người Bồ Đào Nha có lẽ đủ khác biệt để cho phép họ nhận ra rõ ràng đó là tờ tấm của họ. Họ chắc chắn có vải và thêu khác nhau, và người bản địa của hai nước nhận thức đầy đủ về nguồn gốc của tấm vải mà họ đang ngủ. Hơn nữa, ở Anh bia có xu hướng là đồ uống được lựa chọn trong các quán rượu, trong khi *vinho verde* hoặc *porto* là đồ uống yêu thích của người Bồ Đào Nha trong khi họ nghe *fado* (nhạc guitar). Sự phủ nhận hoàn toàn của văn hóa người tiêu dùng và các động cơ phi thực dụng, dựa trên giả định rằng các sản phẩm không có thực tế như các vật phẩm văn hóa. Chỉ có số lượng và vấn đề giá cả. Trao đổi là hoàn toàn kinh tế: hàng hóa và dịch vụ được hàng hóa hóa, nhìn chung, thị trường vô thời hạn và không có ý nghĩa văn hóa.

Những cân nhắc về rượu vang có lẽ xuất hiện khá là giai thoại và ngây thơ. Văn hóa biển - liên quan đến văn hóa quốc gia và địa phương - đã bị bỏ qua trong lý thuyết thương mại quốc tế, gần như hoàn toàn dựa trên kinh tế, cho dù trên cơ sở lý thuyết hay các mục đích thực tế. Các nhà kinh tế cổ điển và những người kế vị của họ không thích văn hóa quốc gia, nơi có hào quang quán tính và chống lại sự thay đổi gắn liền với nó. Lý thuyết của họ ủng hộ sự tương đồng, không khác biệt. Chúng dựa trên sự tối đa hóa tiện ích hơn là xây dựng bản sắc thông qua các động cơ phi thực dụng.

Lý thuyết của Ricardo cùng thời với một quyết định lớn trong chính sách kinh tế của nước Anh: Luật ngô. Ricardo đã chứng minh rằng Anh nên giảm thuế hải quan, từ đó mở cửa thị trường nội địa sang các mặt hàng nông sản nước ngoài - đặc biệt là các sản phẩm từ các thuộc địa có chi phí cạnh tranh cao hơn - và chuyên về một số mặt hàng sản xuất mà nó sẽ xuất khẩu trên toàn thế giới. Lý do đằng sau loại quyết định này có vẻ khá

đơn giản khi những người thực sự đang phải đối mặt với những hậu quả trong thế giới thực: sự suy giảm nông thôn nhanh chóng, sự bình đẳng xã hội, sự thất vọng của người tiêu dùng, sự căng thẳng, chủ nghĩa vật chất, sự thiếu tự cung cấp thực phẩm và các mối đe dọa đối với sức khỏe và môi trường (Ger và Belk, 1996).

Sự gia tăng phúc lợi toàn cầu được dự đoán bởi các nhà lý thuyết thương mại quốc tế đã được sử dụng để gắn “nhân” dân tộc và chống lại sự thay đổi không thể tránh khỏi của những nhóm địa phương có công việc đang bị đe dọa bởi sự mở cửa tiến bộ của nền kinh tế thế giới trong thế kỷ qua. Từ giả định ban đầu này, rõ ràng việc bảo vệ bản sắc văn hóa gắn bó chặt chẽ với thái độ bảo hộ trong thương mại quốc tế. Điều này được minh họa ở Pháp bởi Lois Méline được giới thiệu vào cuối thế kỷ XIX ngoài mong muốn bảo vệ nguồn cung cấp thực phẩm của Pháp và nông dân Pháp, mặc dù điều này có nghĩa là chi phí cao hơn cho người tiêu dùng. Điều này cũng đúng ở Đức nơi các tác phẩm của Friedrich List đã thúc đẩy cách tiếp cận dân tộc đối với tăng trưởng kinh tế. (Để biết thêm thông tin về các phong trào chống toàn cầu hóa, như ATTAC hoặc Global Trade Watch, hãy xem *WS5.1.*)

Trong thực tế, rất khó, ngoại trừ trên cơ sở các lập luận nghi vấn, để phân biệt rõ ràng giữa bảo vệ lợi ích quốc gia / văn hóa (bản sắc của một người được tăng cường phần lớn bởi những gì người ta tiêu thụ) và lợi ích của một số ngành công nghiệp có thể làm mất lòng người tiêu dùng một số món hời, hoặc thậm chí cơ hội để mua các sản phẩm cụ thể.

Do đó, có xu hướng tự nhiên bỏ qua văn hóa hoặc coi nó như một biến giải thích giai thoại bảo vệ địa phương, lợi ích hạn hẹp hơn là thúc đẩy phúc lợi toàn cầu. Xu hướng này của lý thuyết thương mại quốc tế phần lớn được chấp nhận hoặc kế thừa bởi kinh doanh quốc tế và marketing quốc tế, trong đó văn hóa vẫn là một giải thích phụ, với khả năng giải thích yếu. Đây chính xác là cách những người tham gia toàn cầu hóa các thị trường như Levitt (1983) nhìn thấy biến văn hóa: một lời nhắc nhở về quá khứ, một dấu tích trong một thế giới nơi tất cả chúng ta có xu hướng áp dụng lối sống “hiện đại” tốt nhất của những giai thoại và những hạn chế vô dụng tồi tệ nhất. Cuối cùng, nó đưa ra một viễn cảnh vĩ mô hơn là một cách tiếp cận nhiều mặt, trong đó tất cả các tác nhân được xem xét (Aulakh và Schechter, 2000).

### **Sự đối xử âm đạm của sự đa dạng trong marketing toàn cầu**

Triết lý sản phẩm toàn cầu được đặc trưng bởi sự thiếu cân nhắc về ý nghĩa được đầu tư bởi người tiêu dùng ở cấp địa phương. Điều này do giá cả là một mối quan tâm phổ quát và các đối số chi phí thấp có ý nghĩa. Theo quan điểm thực dụng này, các sản phẩm được hàng hóa hóa trong một phạm vi trao đổi trên toàn thế giới. Như Kopytoff đã giải thích (1986, trang 68): “Hàng hóa là một thứ có giá trị sử dụng và có thể được trao đổi trong một giao dịch riêng lẻ cho một đối tác, thực tế trao đổi chỉ ra rằng đối tác [thường xuyên nhất là tiền], trong bối cảnh trước mắt, là một giá trị tương đương. Như Levitt ủng hộ, và sau đó liên tục lặp lại, được chêm lại và quảng bá bởi nhiều tác giả khác trong lĩnh vực tiếp

thị quốc tế, chúng ta có thể hy vọng sẽ thấy sự xuất hiện của thị trường toàn cầu cho tiêu chuẩn toàn cầu sản phẩm tiêu dùng ở quy mô không tưởng tượng trước đây. Theo cách nói của Levitt, nó sẽ không phải là vấn đề quan điểm mà là sự cần thiết (1983, trang 97). Sự khác biệt truyền thống về thị hiếu quốc gia sẽ biến mất, trong khi sở thích của người tiêu dùng địa phương và tiêu chuẩn sản phẩm quốc gia sẽ trở thành dấu tích của quá khứ. Người tiêu dùng trên toàn thế giới sẽ tìm kiếm các sản phẩm chất lượng tốt / giá rẻ và các đối thủ cạnh tranh toàn cầu sẽ tiêu chuẩn hóa dịch vụ của họ ở khắp mọi nơi. Chia tay đa dạng: chúng tôi sẽ không thương tiếc sự ra đi của bạn!

Thế giới quan này chứa một số giả định sẽ được thảo luận ở đây và trong các chương khác. Điều đầu tiên liên quan đến hệ tư tưởng mạnh mẽ là “tiêu chuẩn” của Mỹ. Những gì chi phối tiêu dùng là khía cạnh thực dụng và vật chất: mọi người phấn đấu cho một số lượng lớn các sản phẩm chất lượng thấp, chi phí thấp. Levitt cho rằng đúng là chi phí thấp và chất lượng cao không tương thích. Tuy nhiên, điều này chỉ đề cập đến định nghĩa định lượng về chất lượng sản phẩm, dựa trên độ tin cậy, hiệu suất và độ bền. Ở đây, chất lượng chỉ có nghĩa theo nghĩa của từ chứa trong định nghĩa đầu tiên trong chín định nghĩa được đưa ra bởi *Collins English Dictionary*, 6 edn, 2003, p. 1325: “*một đặc tính, thuộc tính hoặc thuộc tính khác biệt*”, điều này không nhất thiết có nghĩa là chất lượng vượt trội so với các sản phẩm khác. Chất lượng theo nghĩa có hoặc thể hiện *sự xuất sắc hay ưu việt*. Chỉ là ý nghĩa thứ chín và cuối cùng trong từ điển.

Văn bản Levitt kết hợp một phần có tiêu đề minh chứng cho “mô hình chữ T”, trong đó ông giải thích rõ ràng quan điểm của mình rằng sự thờ ơ tiêu dùng [coi giá trị tổ chức đây chuyên lắp ráp và quy trình liên tục] là mô hình duy nhất có thể. Giả định thứ hai liên quan đến sự liên tục giữa các xã hội truyền thống và hiện đại. “Truyền thống gắn liền với quá khứ, có giá trị thấp trong quan điểm của người Mỹ; quá khứ hầu hết được coi là một trở ngại cho hành động hiệu quả. Quan điểm ngây thơ này về sự đa dạng của thế giới nói rằng tất cả chúng ta đều đang hội tụ hướng tới một lối sống “hiện đại”, được đánh dấu bởi các sản phẩm tiêu chuẩn và mô hình tiêu dùng trên toàn thế giới.

Diễn ngôn chống đa dạng có thể được tìm thấy trong các văn bản tiếp thị quốc tế nơi mà sự không thể tránh khỏi của các ưu tiên toàn cầu được trình bày như một thực tế đơn giản, không phải bàn cãi: 'Không còn là một sự thay thế, tiếp thị toàn cầu đã trở thành một điều bắt buộc đối với doanh nghiệp' (Czinkota và Ronkainen, 1995, trang 3). Kết quả chính là, trong hầu hết các sách giáo khoa tiếp thị quốc tế, sự đa dạng được coi là một hạn chế giai thoại. Tuy nhiên, có những lý do phi thực tế cho hành vi của người tiêu dùng và sự đa dạng văn hóa ở cấp độ quốc tế là một thực tế, như đã được trình bày trong các chương trước. Ngoài ra, đối với các công ty từ chối chủ nghĩa tiêu dùng toàn cầu hóa, sự đa dạng mang đến cơ hội tạo ra sự khác biệt và đạt được lợi thế cạnh tranh. Chẳng hạn, năm 2000, CEO mới của Coca-Cola, Douglas Daft, đã tuyên bố chiến lược tái định vị dựa trên ba nguyên tắc cơ bản. Thứ hai trong số ba là ‘suy nghĩ cục bộ và hành động địa phương. Trong một bài viết được chuyển thể từ bài phát biểu của mình (Daft, 2000, p. 12), ông đã tuyên bố rằng: Chúng tôi là một doanh nghiệp địa phương - chúng tôi sẽ duy

nghĩ tại địa phương và hành động địa phương. Chúng tôi đã trở thành một trong những nhà tiếp thị giỏi nhất trên thế giới bởi vì chúng tôi hiểu rằng không ai “uống” trên toàn cầu. Người dân địa phương khát nước, đi đến nhà bán lẻ địa phương của họ, và mua Coke sản xuất tại địa phương. Để suy nghĩ cục bộ và hành động cục bộ, chúng ta phải đẩy quyết định và trách nhiệm lên cấp địa phương. . . Hiểu văn hóa địa phương và hành động theo đó là điều tối quan trọng để thành công.

## 5.2 Sự hội tụ toàn cầu của mô hình tiêu dùng hội tụ chung ở cấp vĩ mô

Như sẽ được thảo luận chi tiết hơn trong Chương 8, nguồn cung và cạnh tranh hiện đang được toàn cầu hóa, với sự chuyển đổi tiến bộ từ các ngành công nghiệp trong nước hoạt động tại các thị trường quốc gia được bảo vệ bởi các hàng rào phi thuế quan sang các ngành công nghiệp toàn cầu. Chỉ riêng điều này là đủ để giải thích một phần lớn của toàn cầu hóa tiêu dùng.

Ngoài ra, có một số bằng chứng ít nhất là ở mức độ hội tụ vĩ mô trong các mô hình tiêu thụ. Ví dụ, Leeftang và Van Raaij (1995) đã tìm thấy sự hội tụ nhân khẩu học đáng kể trong Liên minh Châu Âu: (1) sự phân bố tuổi của dân số làm tăng thêm người già; (2) quy mô hộ gia đình liên tục giảm, với trung bình EU là 2,7 người, từ mức thấp 2 người ở Đan Mạch đến mức cao 3,6 ở Tây Ban Nha; (3) tỷ lệ tài trợ đang gia tăng với nồng độ cao hơn ở các thành phố lớn. Sự hội tụ cũng được quan sát thấy trong môi trường văn hóa xã hội về sự bình đẳng ngày càng tăng giữa nam và nữ và tỷ lệ phụ nữ làm việc ngày càng tăng, trong khi trên khắp EU, các vấn đề về sức khỏe và môi trường đang gia tăng. Theo thuật ngữ của Hofstede, có xu hướng nữ tính hơn. Sự hội tụ trong hành vi của người tiêu dùng cũng có thể được quan sát ở mức độ rộng: các dịch vụ có xu hướng thay thế các sản phẩm bền vững trong ngân sách gia đình và nhu cầu ngày càng tăng đối với các sản phẩm chăm sóc sức khỏe, dịch vụ và sản phẩm thân thiện với môi trường, vui vẻ và tiện lợi. (Để biết thêm thông tin về sự hội tụ toàn cầu của các mẫu tiêu thụ, xem WS5.2.)

Hầu hết các nghiên cứu thực nghiệm về toàn cầu hóa là đồng bộ trong thiết kế; họ học xuyên quốc gia sự tương đồng trong mô hình tiêu thụ tại một thời điểm chính xác. Tuy nhiên, cách hợp lý nhất để nghiên cứu quá trình hội tụ là để xem xét cách thức tiêu thụ thay đổi trong nhiều khoảng thời gian. Một ví dụ điển hình cho việc minh họa sự hội tụ lâu dài trong các số liệu tiêu thụ là rượu vang, theo truyền thống là đồ uống Nam Âu và bia, đồ uống Bắc Âu. Tiêu thụ rượu vang đã giảm và tiêu thụ bia đã tăng ở miền Nam (ở Pháp, Hy Lạp, Ý, Bồ Đào Nha và Tây Ban Nha), trong khi mô hình ngược lại đã phát triển ở phía bắc châu Âu (ở Áo, Bỉ, Đan Mạch, Đức, Luxembourg và Vương quốc Anh) dẫn đến sự hội tụ ở cấp độ vĩ mô (Smith và Solgaard, 2000). Smith và Solgaard cũng tìm thấy xu hướng đồ uống có nồng độ cồn thấp hơn, luật lái xe đồ uống nghiêm ngặt hơn và các sản phẩm chất lượng cao hơn. Tương tự, Clements và Chen (1996) cung cấp bằng chứng về sự tương tự ở cấp độ vĩ mô ngày càng tăng trong các mô hình tiêu dùng xuyên quốc gia trong các danh mục

hàng hóa rộng. Sử dụng khung tối đa hóa tiện ích, các số liệu tiêu thụ thực tế được kiểm tra, thay vì động cơ của người tiêu dùng và sự tham gia vào việc mua hàng.

Nhiều ví dụ chi tiết được trích dẫn để hỗ trợ toàn cầu hóa hành vi tiêu dùng. Tiêu thụ thịt bò ở Nhật Bản, theo truyền thống là một quốc gia ăn cá, đã phát triển đáng kể trong khi có sự gia tăng tiêu thụ cá ở các quốc gia ăn thịt truyền thống. Có những thay đổi tương tự liên quan đến gạo và lúa mì giữa phương Tây và phương Đông (xem Hộp 5.1 để biết ví dụ khác). Nhưng, như *de Mooij* (2000, tr. 105) chỉ ra, mặc dù các hệ thống kinh tế có thể hội tụ: có bằng chứng cho thấy với thu nhập hội tụ, người dân có thói quen phân kỳ. Thu nhập tùy ý hơn sẽ giúp mọi người tự do hơn để thể hiện bản thân và họ sẽ làm điều đó theo các mẫu giá trị cụ thể của riêng họ.

Thay vì thảo luận về toàn cầu hóa vĩ mô, nó có ý nghĩa hơn từ góc độ marketing quốc tế, để cố gắng hiểu bản chất của hiện tượng này. Với những rào cản ngày càng giảm đối với thương mại quốc tế trong thế kỷ qua, và chủ yếu là trong 50 năm qua, sự đa dạng hơn đã được đưa ra cho người tiêu dùng ở hầu hết các quốc gia trên thế giới. Theo nghĩa này, toàn cầu hóa tăng, không giảm và sự đa dạng trong kinh nghiệm của mọi người.

### Hộp 5.1.

#### **Đồ ăn nhẹ và luật toàn cầu: Hai con đường khác nhau cho toàn cầu hóa**

Toàn cầu hóa có thể xảy ra ngay cả khi các mô hình địa phương không biến mất. Trong hai ví dụ dưới đây, các mẫu cục bộ hoạt động như một cơ hội hoặc là một yếu tố thúc đẩy sự xuất hiện của việc sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ toàn cầu hóa.

Nhật Bản có một truyền thống lâu đời về đồ ăn nhẹ dựa trên các thành phần địa phương như bánh quy gạo (*arare* và *senbei*), đồ ăn nhẹ hải sản khô (*kozakana*) và *edamame* (đậu nành xanh luộc nhẹ trong muối). Mặc dù những món ăn nhẹ này vẫn có tỷ lệ tiêu thụ cao ở người cao tuổi, nhưng họ đã mất điểm với đồ ăn nhẹ kiểu khoai tây và ngô: doanh số bán đồ ăn nhẹ kiểu Nhật truyền thống giảm 16,5% từ năm 1993 đến 1997.

Trong một lĩnh vực hoàn toàn khác, thực tiễn pháp lý, các hệ thống pháp lý địa phương đã mang đến một cơ hội cho Hoa Kỳ và các công ty luật tiếng Anh (*Spar*, 1997). Do tính chất chính trị của pháp luật, hầu hết các quốc gia hạn chế việc thực hành pháp luật đối với công dân của chính họ. Tuy nhiên, các công ty luật Hoa Kỳ đã theo dõi toàn cầu hóa các công ty của Hoa Kỳ, họ đã đưa họ ra ngoài khi mở rộng ra nước ngoài, đặc biệt là sắp xếp các thỏa thuận xuyên biên giới nhằm tối đa hóa lợi thế theo luật thuế của Hoa Kỳ. Bằng cách tìm hiểu sự phức tạp của các hệ thống pháp luật địa phương, các công ty luật Hoa Kỳ đã điều chỉnh theo bối cảnh địa phương trong khi vẫn duy trì lợi thế so sánh của họ về luật chung (truyền thống pháp lý phổ biến ở Anh và Hoa Kỳ), bằng cách hỗ trợ các công ty nước ngoài sẵn sàng tham gia thị trường Mỹ hoặc soạn thảo hợp đồng kinh doanh quốc tế dựa trên luật chung thông tin về các nghiên cứu này, hãy xem *WS A5.4*.) Nhiều ví dụ khác minh họa sự khác biệt ở cấp độ vĩ mô đã được trình bày chi tiết trong Chương 4.

Do đó, bằng chứng ở cấp độ vi mô, về các sản phẩm cụ thể và các khía cạnh của hành vi người tiêu dùng, có phần không thuyết phục về toàn cầu hóa hành vi của người tiêu dùng. Tìm kiếm bằng chứng thuyết phục cho quá trình này là khó khăn, vì thử nghiệm cho nó sẽ bao gồm các vấn đề như tốc độ và quá trình toàn cầu hóa, các phân khúc thị trường liên quan và các khu vực văn hóa có ý nghĩa địa lý (Jain, 1989). Xu hướng toàn cầu hóa phụ thuộc một phần vào khía cạnh của hành vi người tiêu dùng được quan tâm, từ hành vi mua, hành vi mua sắm, lối sống, giá trị, tâm lý học và quá trình ảnh hưởng tới thái độ (trong gia đình, từ ngữ giao tiếp bằng miệng, v.v.). Việc sử dụng các khái niệm và công cụ nghiên cứu độc đáo về văn hóa (tạm dịch là ‘American’) đã né tránh các khác biệt, ngay cả khi các biện pháp phòng ngừa đa văn hóa đã được thực hiện. Vì các khái niệm và lý thuyết về tiếp thị chủ yếu dựa trên văn hóa Hoa Kỳ, nên toàn bộ khả năng của họ để nắm bắt các mô hình hành vi tiêu dùng địa phương là đáng nghi ngờ.

### **Bằng chứng về người tiêu dùng toàn cầu hóa ở cấp độ vi mô**

De Mooij và Hofstede (2002, p. 62) chỉ ra rằng “các nhà tiếp thị quốc tế” muốn chúng ta tin rằng ở Châu Âu mới, với một loại tiền tệ, những người tham gia sẽ trở nên giống nhau hơn, sẽ ngày càng ăn cùng một loại thực phẩm, quần jean và huấn luyện viên chéo, và xem các chương trình truyền hình tương tự. Thực tế có thể sẽ khác”.

Nói chung, các nhà nghiên cứu ở cấp độ vi mô đã phát hiện ra rằng văn hóa ảnh hưởng đến mô hình tiêu dùng (ví dụ Eshghi và Sheth, 1985), nhưng ảnh hưởng này khác nhau bởi loại sản phẩm, loại sản phẩm / dịch vụ, yếu tố tình huống và lý do mua hàng. Đầu tiên, đối với sản phẩm, Huszagh et al. (1986) đã phát hiện ra rằng các sản phẩm bền, gia dụng và chức năng thay đổi theo văn hóa nhiều hơn so với các sản phẩm không bền. Thứ hai, đối với danh mục sản phẩm / dịch vụ, Zaichkowsky và Sood (1988) phát hiện ra rằng các nhà hàng, du lịch hàng không và dầu gội tóc chịu ảnh hưởng của văn hóa nhiều hơn bia, quần jean, đi xem phim, nước ngọt và âm thanh nổi. Agarwal và Teas (2002) trong một bản mở rộng nhân rộng, đã phát hiện ra rằng đồng hồ đeo tay chịu ảnh hưởng của văn hóa nhiều hơn so với tài liệu của người tiêu dùng, đã được Dawar và Parker (1994) kiểm tra trong một nghiên cứu trước đây. Thứ ba, đối với các yếu tố tình huống Nicholls et al. (1999) đã phát hiện ra rằng tần suất, thời gian trong ngày, nơi người tiêu dùng mua sắm, độ dài thời gian và lý do thay đổi theo văn hóa cho thực phẩm, nhưng không phải cho quần áo. Thứ tư, vì lý do mua, Woods et al. (1985) nhận thấy rằng lý do bảo trì, hưởng thụ và bảo vệ khác nhau tùy theo quốc gia.

### **5.3. Sự xuất hiện của văn hóa tiêu dùng toàn cầu**

Theo Ger và Belk (1996), có ít nhất bốn cách để giải thích văn hóa tiêu dùng toàn cầu: sự phát triển của các tập đoàn xuyên quốc gia; sự phát triển của chủ nghĩa tư bản toàn cầu; chủ nghĩa tiêu dùng toàn cầu; và đồng nhất tiêu dùng toàn cầu. Vì không có nghi ngờ rằng các tập đoàn và tư bản xuyên quốc gia đã tăng sinh, phần này sẽ tập trung vào chủ nghĩa tiêu dùng toàn cầu và sau đó là đồng nhất hóa tiêu dùng toàn cầu. Chủ nghĩa tiêu

dùng toàn cầu được định nghĩa bởi Ger và Belk (1996, trang 275) là một mong muốn phổ biến và không thể chấp nhận được đối với tài sản vật chất. Đó là một nền văn hóa mà phần lớn người tiêu dùng khao khát, và do đó cố gắng tiếp thu và trưng bày, hàng hóa và dịch vụ có giá trị cho những người không thực dụng như tìm kiếm địa vị, khiêu khích đố kỵ và tìm kiếm sự mới lạ (Belk, 1988). Sự gia tăng của tiêu dùng quy mô lớn, được dân chủ hóa như một hoạt động hợp pháp và có giá trị tích cực của con người (không giống như nói, chiến tranh hay chiêm niệm tu viện) ở hầu hết các quốc gia đã dẫn đến sự xuất hiện của văn hóa tiêu dùng toàn cầu. Prahalad và Lieberthal (1998, p. 71) minh họa điều này: Cái gì lớn và đang nổi lên ở các nước như Trung Quốc và Ấn Độ là một cơ sở tiêu dùng mới bao gồm hàng trăm triệu người. Bị bỏ đói trong hơn 40 năm, tầng lớp trung lưu đang khao khát hàng tiêu dùng và chất lượng cuộc sống tốt hơn và sẵn sàng chi tiêu. "Nhu Ger và Belk (1999, trang 199) gợi ý: 'Mỗi nền văn hóa đều thấy phù hợp về văn hóa, cách để biện minh cho hành vi và khát vọng tiêu dùng ở mức độ cao của chính nó. 'Ngay cả ở những quốc gia mà sức mua không thực sự cho phép tiếp cận với hàng hóa và dịch vụ, phim Mỹ với thị phần xấp xỉ 90% trên toàn thế giới đã là động lực chính của ham muốn và khát vọng, thúc đẩy nhu cầu và sự đố kỵ của người tiêu dùng. (Để biết thêm ví dụ, xem WS5.3.).

### **Gói tiêu chuẩn thế giới và mức tiêu thụ McDonald hóa**

Một nền văn hóa tiêu dùng hướng dẫn mọi người xác định nguyện vọng của họ đối với một tập hợp sở hữu nhất định. Gói hàng hóa tiêu chuẩn của Hoa Kỳ đã phát triển thành gói thế giới tiêu chuẩn bao gồm xe hơi và nhà có đèn điện, tủ lạnh và tầm nhìn xa. Điều tương tự cũng đúng đối với các dịch vụ, vì nhà hàng thức ăn nhanh đã trở thành một phần của gói thế giới tiêu chuẩn. Ritzer (1999, p.70) mô tả mức độ mạnh mẽ của mọi người đối với McDonald trên toàn thế giới:

Tại Đài Bắc, Golden Arches đã có ý nghĩa biểu tượng hơn ngôi đền địa phương. Ở Seoul, mọi người rất say mê McDonald cũng như sự phản đối của họ đối với nó. Tại Tokyo, các trinh sát của cậu bé Nhật Bản được báo cáo là rất ngạc nhiên khi trong một chuyến đi, họ phát hiện ra rằng có một McDonald ở Chicago.

Trong sự xuất hiện của văn hóa tiêu dùng toàn cầu, một quá trình mà Ritzer (1993) gọi là McDonald hóa xã hội, từ 'tiêu chuẩn là trung tâm' có thể hiểu như sau: Tiêu chuẩn có ba nghĩa: (1) giống nhau cho mọi người; (2) giống nhau ở mọi nơi trên thế giới; (3) giống nhau cho mọi thời đại. Thành công nghịch lý của Coke Cổ điển so với Coke mới là một minh họa cho điểm cuối cùng. Tiêu chuẩn cũng có nghĩa là chất lượng sản phẩm vẫn giữ nguyên trừ khi các phát triển công nghệ mới cho phép cải tiến bổ sung cho các thuộc tính trước đó.

Ritzer (1993) phân biệt bốn yếu tố trong quy trình McDonald hóa:

1. *Hiệu quả*: sản phẩm hoặc dịch vụ McDonaldized cung cấp phương pháp tối ưu để đi từ điểm này (đói) đến điểm khác (được cho ăn). Chúng ta đang sống ở

“Cộng hòa Công nghệ”, như Levitt (1983) nói. Trái ngược với các giải pháp truyền thống, tiêu thụ lâu dài giá trị tổ chức dây chuyền lắp ráp và quy trình liên tục: với các khu vực đỗ xe cạnh nhà hàng thức ăn nhanh, đi bộ ngắn đến quầy, thực đơn hạn chế và lựa chọn nhanh, thức ăn cầm tay và xử lý nhanh chóng thức ăn thừa.

2. *Định lượng và tính toán có hệ thống*: McDonald xông hơi cung cấp nhiều hơn cho bang Buck và cung cấp cho khách hàng của mình những bữa ăn giá trị. Tính toán kinh tế hợp lý dựa trên sự nhấn mạnh của giá cả và kích thước/trọng lượng được đưa ra cho mỗi thành phần thể hiện quan điểm thực dụng. Trong mô hình này, số lượng trở nên tương đương.

3. *Dự đoán*: cho dù ở Chicago, Los Angeles, Paris, Moscow hay Tokyo, chúng tôi đều tìm thấy cùng một Big Mac và khoai tây chiên kiểu Pháp. Người tiêu dùng tìm thấy sự thoải mái tuyệt vời trong khả năng dự đoán này, điều này không gây ra những bất ngờ xấu hay tốt, và giảm rủi ro nhận thức. Không có nhiều bất ngờ trong phạm vi giới hạn của các sản phẩm được cung cấp, nhưng chúng tôi biết rằng nó sẽ nhất quán theo thời gian và địa điểm. Thực phẩm có thể dự đoán được dựa trên các thành phần được dự đoán, thường là đông lạnh và hướng dẫn của công ty, chi tiết mọi thứ sẽ được thực hiện trong cửa hàng thức ăn nhanh.

4. *Kiểm soát việc thay thế công nghệ không phải của con người cho công nghệ của con người*: hệ thống được vận hành sao cho sự tham gia của con người bị hạn chế trong toàn bộ quá trình sản xuất: các quy tắc là các hệ thống khá nghiêm ngặt và tự động (ví dụ như nước ngọt hoặc kem, bút ký) kiểm soát số lượng chính xác, phù hợp với điểm 2. Điều này cũng tạo điều kiện thuận lợi cho việc dự đoán bằng cách bảo đảm cho khách hàng về dịch vụ được lấy từ McDonald.

Trải nghiệm tiêu dùng toàn cầu hóa chỉ là một phần của thế giới tiêu dùng thực sự nhưng nó đóng vai trò chủ đạo bởi vì nó được miêu tả một cách nhất quán và nặng nề là “hữu ích” và “tốt” cho mọi người. Nó cũng được công bố theo một cách hơi giả dối vì có nhiều sự thích ứng địa phương hơn, cả Coca-Cola và McDonald, hơn là được khẳng định bởi các nhà tiếp thị toàn cầu này. Ngoài ra, cùng một khái niệm có thể có nghĩa là một cái gì đó khá khác biệt khi mượn từ nền văn hóa khác. Như Anderson và He (1999, trang 92) chỉ ra: “Khái niệm thức ăn nhanh phù hợp với lối sống nhanh của Hoa Kỳ đã thích nghi thành công với lối sống của những người hợp tác của PRC, bởi vì ít chờ đợi và phục vụ nhanh không có nghĩa là ăn nhanh”.

### **Toàn cầu hóa và văn hóa hiện đại**

Khía cạnh gây tranh cãi nhất của toàn cầu hóa là giả định ngầm định rằng tất cả chúng ta đều đang hội tụ hướng tới một lối sống hiện đại. Quan điểm về hành vi mua sắm đa văn hóa này có ba giả định chính: (1) tính hiện đại là có sẵn và công nghệ là con đường dẫn đến một tương lai lớn hơn và tốt hơn cho tất cả chúng ta trên hành tinh nhỏ bé của chúng ta; (2) ngay cả khi chúng khác nhau ở bên ngoài, tất cả các xã hội có thể được đặt trên



một sự thay đổi liên tục của xã hội - từ xã hội truyền thống đến phát triển; và (3) tiêu chí để đặt một xã hội vào lục địa là mức độ chống lại những thay đổi do hiện đại mang lại (Sheth và Sethi, 1977). Firat (1995, trang 106) giải thích rằng trong văn hóa hiện đại, ý tưởng trung tâm là kiến thức khoa học và công nghệ có thể kiểm soát tự nhiên và cải thiện sự tồn tại của con người: “do đó, văn hóa hiện đại là một hướng đi trong tương lai và chân của nó được trồng chắc chắn trên mặt đất vật chất, trong thực tế để đạt được mục tiêu. . . yêu cầu cam kết, trật tự, và phổ quát, các nguyên tắc hợp lệ. Mặc dù có thể lập luận rằng chúng ta đã bước vào thời kỳ hậu hiện đại (Bouchet, 1994), hầu hết mọi người vẫn sống trong thời kỳ hiện đại, được đánh dấu bởi niềm tin mãnh liệt vào thành tựu của khoa học, khả năng giải quyết vấn đề không giới hạn của nó thông qua công nghệ và đóng góp độc quyền của nó cho phúc lợi toàn cầu. Dự án hiện đại rất rõ ràng trong quan điểm của Levitt về toàn cầu hóa, khi, chỉ trích các công ty đa quốc gia là thời trung cổ (theo ý ông là tiền hiện đại), như ông đã đề cập:

Tập đoàn đa quốc gia biết rất nhiều về quốc gia và thích nghi bẩm sinh với những giá trị khác biệt. Nó sẵn sàng chấp nhận sự khác biệt quốc gia, không đặt câu hỏi về khả năng biến đổi của họ, không nhận ra thế giới đã sẵn sàng và háo hức vì lợi ích của sự hiện đại, đặc biệt là khi giá cả phù hợp. Các tập đoàn đa quốc gia cung cấp chế độ cho sự khác biệt quốc gia có thể nhìn thấy là thời trung cổ. (Levitt, 1983, trang 97; nhấn mạnh thêm.).

Các giá trị toàn cầu trong văn hóa hiện đại xuất hiện bởi vì người tiêu dùng trên toàn thế giới chắc chắn có những phản ứng khá giống nhau đối với các công nghệ mới và đổi mới sản phẩm. Văn hóa hiện đại được thu hút bởi: (1) một định hướng cá nhân được hỗ trợ bởi việc thực thi sức mua như một biểu hiện của tự do cá nhân; (2) nhấn mạnh vào thành tựu vật chất và giá trị vật chất, nghĩa là “làm” chứ không phải là định hướng; (3) thời kỳ kinh tế “hàng hóa” mạnh mẽ; (4) xu hướng loại bỏ quá khứ theo hướng có định hướng trong tương lai, đồng thời bày tỏ một số sự thất vọng khi không sống ở hiện tại nhiều như người ta muốn; và (5) một mức độ thực dụng khá cao.

Chẳng hạn, thiết bị gia dụng có xu hướng phân chia nhiệm vụ và con người ngày càng được giải phóng khỏi những ràng buộc và thú vui của cuộc sống cộng đồng, trong một môi trường đô thị chủ yếu là các gia đình là hạt nhân và đại gia đình cách nhau bởi khoảng cách rất lớn. Nhận thức ngày càng tăng về thời gian giới hạn và phổ quát, với chi phí của thời gian địa phương và tự nhiên, đi kèm với sự nhiệt tình cho sự đổi mới và thay đổi. Văn hóa hiện đại đặt ra một định hướng tương lai mạnh mẽ như một mệnh lệnh đơn thuần: những người tiêu dùng xử lý nhanh chóng các máy móc và sản phẩm vẫn còn gần đây nhưng đã lỗi thời. Các mối quan tâm về môi trường, mặc dù khác nhau về mức độ, là điển hình của các nền văn hóa hiện đại kể từ khi môi trường trái đất xấu đi thông qua mức độ ô nhiễm gia tăng và sự suy giảm của tầng ozone là phổ biến đối với nhiều quốc gia. Mặc dù Đức, với *punkt grüne*, (điểm xanh) vẫn chủ yếu dẫn đầu phong trào, sự quan tâm đến các sản phẩm “xanh lá cây” được chia sẻ trên toàn thế giới. Chan (1996) cho thấy, ví

dụ, cả người tiêu dùng Canada và Hồng Kông ngày càng quan tâm đến các sản phẩm thân thiện với môi trường.

Tuyên bố gây tranh cãi rằng “lối sống của người Mỹ” sẽ có sức hấp dẫn phổ quát và mở rộng sự ủng hộ đối với các quốc gia lạc hậu là điển hình của tư duy nhị phân của tư tưởng hiện đại, các khái niệm đối lập như *quá khứ / tương lai, truyền thống hiện đại, đúng / sai và hợp lý / tình cảm* (Firat, 1995). Ví dụ, Baines et al. (2001, tr. 1009) đã xem xét ‘Mỹ hóa cuộc vận động chính trị ở Tây Âu. Họ lập luận rằng: “vì môi trường bối cảnh rất khác nhau và ý nghĩa của chúng đối với việc tiến hành chiến dịch, nên tiềm năng của *Americanization* được giới hạn thông qua các phương thức xuất khẩu gián tiếp”. Họ thấy rằng xuất khẩu trực tiếp mà không cần tùy chỉnh sẽ ít thành công hơn ở châu Âu.

Trên thực tế, sự toàn cầu hóa thực sự của các tiêu dùng sẽ xảy ra nếu "lộ trình toàn cầu hóa" không còn là một chiều: trong một thế giới tiêu dùng toàn cầu thực sự, người tiêu dùng Mỹ sẽ phải nhập khẩu chính hãng, chưa tiệt trùng: phô mai sữa Pháp có chứa một số vi khuẩn vô tội nhưng cũng có hương vị thực sự và nhất quán. Tương tự như vậy, người tiêu dùng Pháp sẽ phải nếm thử bơ đậu phộng, phụ nữ Mỹ mặc kimono và đàn ông Úc đội quần short và dép của họ cho lederhosen của Bavaria, nếu con đường đến toàn cầu hóa sẽ ít đơn hướng hơn.

Sự xuất hiện của một nền văn hóa hiện đại toàn cầu thường bị nhầm lẫn với sự hội tụ của các nền văn hóa địa phương, dẫn đến một mô tả không chính xác về hiện tượng toàn cầu hóa. Một sai lầm thường gặp là đánh đồng “hiện đại với” American: trong khi sự thật là Hoa Kỳ và các công ty đa quốc gia của Hoa Kỳ là những nhà vô địch và là người truyền bá văn hóa hiện đại trong hàng tiêu dùng (dịch vụ tiêu dùng) và dịch vụ, toàn cầu hóa không chỉ đơn giản là sự mở rộng trên toàn thế giới của lối sống của người Mỹ. Việc bắt chước các giải pháp sản xuất tại Hoa Kỳ là kết quả chủ yếu từ việc mượn câu trả lời cho các câu trả lời phần lớn phổ biến trên toàn thế giới. Xã hội Mỹ coi trọng tinh thần tiên phong và có ít khả năng chống lại sự thay đổi và ít trở ngại xã hội hơn so với các xã hội truyền thống. Khi người Nhật, người Pháp hoặc người Trung Quốc thay đổi, đó không phải là kết quả của sự bảo đảm của người Mỹ; thay vào đó, vì các xã hội này ít đổi mới hơn về mặt thích ứng xã hội đối với sự phát triển công nghệ, họ đã mượn một phần câu trả lời của họ từ Hoa Kỳ, trong khi thường khiến Hoa Kỳ coi thường những nhược điểm của hiện đại

Văn hóa hiện đại, với chủ nghĩa cá nhân cao và mô hình thời gian có cấu trúc, ngụ ý một loại tổ chức xã hội tập trung vào các phân khúc tuổi ngang hàng. Các cô gái từ bỏ búp bê Barbie của mình trong độ tuổi từ 12 đến 13 vì sẽ không phù hợp khi chơi với búp bê - ngay cả những người sành điệu - khi đến tuổi thiếu niên. Mỗi lớp tuổi ngày càng có bản sắc riêng, cách làm việc riêng, tư cách thành viên được báo hiệu thông qua tiêu dùng, và các giá trị và hành vi được chia sẻ vượt ra khỏi biên giới quốc gia. Một điều cũng có thể là các nhóm tuổi nhất định, chẳng hạn như thanh thiếu niên, được cho phép một “thời gian văn hóa”, nơi họ được cho là sẽ nổi loạn khỏi những hạn chế về văn hóa của họ. Chẳng hạn, chúng ta thấy thanh niên Nhật Bản mặc trang phục thiếu niên điển hình của

Mỹ như đội mũ bóng chày ở phía sau, xem MTV, v.v ... Sau đó, khi họ tham gia lực lượng lao động và bắt đầu từ gia đình, họ dự kiến sẽ áp dụng lại hành vi phù hợp văn hóa

Sự tiếp nhận ngày càng tăng của văn hóa hiện đại xuyên quốc gia được hiểu sai là một dấu hiệu của sự hội tụ đầy đủ - và là bằng chứng cho sự biến mất dần dần của các nền văn hóa địa phương. Các yếu tố quan trọng của các nền văn hóa địa phương, như ngôn ngữ, hệ thống chữ viết, tôn giáo và mô hình quan hệ, vẫn còn nguyên vẹn và có thể nhìn thấy trong bối cảnh toàn cầu. Sự khác biệt về văn hóa dường như ít quan trọng vì chúng hiếm khi xuất hiện như là lời giải thích chính cho hành vi. Tuy nhiên, các nền văn hóa địa phương cho phép hiểu biết sâu sắc hơn về sự kết hợp trong một bối cảnh cụ thể. Giải thích phải gắn với thực tế địa phương: ví dụ như uống cà phê nhỏ giọt / “lọc” để đi ăn hoặc uống với một bữa ăn (như thường thấy ở Hoa Kỳ), là một trải nghiệm uống cà phê khác nhau từ *espresso* thường thức với bạn bè tại một quán cà phê địa phương ở châu Âu hoặc Úc. Văn hóa địa phương không thực sự biến mất; thay vào đó, một lớp văn hóa chung mới được đặt lên trên chúng. Thực tế là người Nhật và người Trung Quốc không sẵn sàng thay đổi hệ thống chữ viết ý thức hệ của họ, từ quan điểm hoàn toàn thực dụng có ý nghĩa rất nhỏ, chứng minh nguồn gốc rất sâu sắc của văn hóa địa phương.

#### 5.4 Sản phẩm địa phương và kinh nghiệm tiêu dùng

Không có gì đáng ngạc nhiên, tiêu dùng fordist toàn cầu hóa có một ưu tiên nổi bật cho các sản phẩm và các tình huống tiêu dùng không có văn hóa. Một quan điểm khác nhau về hành vi của người tiêu dùng tập trung vào ý nghĩa văn hóa được gán cho sự vật (McCracken, 1986) có thể hữu ích mặc dù nó được sử dụng hạn chế trong các văn bản tiếp thị quốc tế. Chẳng hạn, Applbaum và Jordt (1996) đưa ra nhu cầu tập trung vào mọi thứ và về cách chúng được sử dụng trong ngữ cảnh; họ lập luận rằng bằng cách làm như vậy, sẽ có nhiều hiểu biết sâu sắc hơn về các mô hình phức tạp của hành vi tiêu dùng địa phương hơn là thông qua phương pháp tiếp cận quốc gia, dựa trên các biến phổ quát hạn chế và thiết kế các lý tưởng văn hóa (nghĩa là điểm cao so với điểm thấp trên các chiều phổ biến). Ví dụ, họ quan sát các dịch vụ hẹn hò và sắp xếp các cuộc hôn nhân ở Nhật Bản và lưu ý rằng một lễ cưới của người Nhật thực tế sẽ không thể hiểu được đối với người phương tây ngoài sự xuất hiện (hiện được chia sẻ) của nhẫn kim cương và váy cưới màu trắng. Họ mô tả *pro nakôdo*, một trung gian thương mại cho các dịch vụ kết hôn như sau:

Thông qua các liên hệ cá nhân - nghĩa là, không phải thông qua quảng cáo - một *pro nakôdo* được giới thiệu cho một chàng trai hoặc một phụ nữ trẻ quan tâm đến việc được thiết lập cho các ngày kết hôn được sắp xếp. . . Hiệp hội *pro nakôdo* họp mỗi tháng một lần để trao đổi thông tin về những người đăng ký mới. Tại cuộc họp, mỗi đóng góp mới của *pro nakôdo* sẽ được sao chụp và phân phối giữa các *pro nakôdo* khác. . . các *pro nakôdos* mang về nhà và đặt vào những cuốn sổ tay rời của họ từ 100 đến 200 trang mới mỗi tháng. Vào cuối năm năm, hoặc khi kết hôn, tùy theo điều kiện nào đến trước, một tờ

giấy của một người bị xóa khỏi sổ ghi chép. Tại thời điểm nghiên cứu này, hiệp hội đã có hơn 6.500 khách hàng đăng ký.

Nếu văn hóa tiêu dùng có vấn đề, thì có khả năng người tiêu dùng sẽ đầu tư nhiều ý nghĩa hơn vào các sản phẩm và dịch vụ có liên quan đến diễn giải văn hóa. Do đó, câu hỏi đặt ra là: cái gì không có văn hóa hơn và cái gì ràng buộc về văn hóa hơn, về mặt phân loại sản phẩm và dịch vụ và mặt khác là hành vi của người tiêu dùng?

### **Sản phẩm giới hạn văn hóa**

Liên kết văn hóa phát sinh theo một số cách, một số liên quan đến tình hình tiêu thụ, một số khác liên quan đến các thuộc tính. Sự phức tạp này là do những phẩm chất đặc biệt bên trong cuộc gặp gỡ giữa sự vật và con người. Khía cạnh đầu tiên để kiểm tra là bối cảnh văn hóa giàu (hoặc nghèo) bao quanh sản phẩm: mua sắm, mua và / hoặc tiêu thụ nó và xử lý nó. Ví dụ, nội thất, sẽ có nhiều ràng buộc về văn hóa hơn tiêu dùng điện tử, bởi vì thường có một phong cách địa phương và truyền thống sản xuất địa phương cho các mặt hàng này. Đồ nội thất có thể không chỉ được mua, mà còn được kế thừa hoặc khôi phục, điều này ít có ý nghĩa đối với đầu đĩa CD. Điện tử tiêu dùng là một loại sản phẩm không có văn hóa điển hình vì chúng dựa trên công nghệ, bối cảnh văn hóa thấp và được sử dụng phổ biến. Do đó, không có gì ngạc nhiên khi hành vi của người tiêu dùng rất giống nhau đối với các thiết bị điện tử tiêu dùng (Dawar và Parker, 1994).

Một ngoại lệ là ở các nền kinh tế đang phát triển nơi có nhiều thiết bị điện tử có xu hướng trở nên ràng buộc về văn hóa. Ví dụ ở Trung Quốc, nơi các TV màu được trao các giá trị tượng trưng bắt nguồn từ bối cảnh địa phương (xem Hộp 5.2).

Các sản phẩm càng liên quan chặt chẽ đến môi trường vật chất, chúng sẽ càng bị ràng buộc về văn hóa, vì môi trường vật chất ảnh hưởng đến văn hóa vật chất địa phương, có liên quan đến khí hậu, mật độ dân cư, nhà ở, hệ thực vật và động vật, v.v. Chăn nuôi gia súc có thể nhìn thấy trên hầu hết các hòn đảo của Nhật Bản, ngoại trừ Hokkaido, khoảng cách người dân Nhật Bản với các sản phẩm sữa. Người Nhật tìm thấy phô mai, sản phẩm sữa tinh vi nhất, một loại thực phẩm khá lạ; phô mai truyền đạt ý nghĩa nhỏ ngoại trừ của nước ngoài. Tương tự, cách xây dựng địa phương thường dựa trên sự sẵn có của vật liệu xây dựng thay thế (gỗ, xi măng, đá, v.v.), một số truyền thống thủ công nhất định (ví dụ như xây so với mộc) và các ràng buộc (ví dụ như động đất), giải thích sự thống trị giải pháp kỹ thuật địa phương.

Ví dụ, việc sử dụng thép trong cầu và đường cao tốc đô thị ở Nhật Bản cao hơn nhiều so với ở châu Âu nơi các cây cầu chủ yếu được xây dựng bằng bê tông cốt thép. Tương tự, gỗ thường được sử dụng để xây dựng nhà ở tại Hoa Kỳ, trong khi đó nó khá ít ở Tây Âu ngoại trừ ở Scandinavia. Trái phiếu văn hóa là mạnh mẽ cho một sản phẩm hoặc dịch vụ khi có sự đầu tư của nền tảng văn hóa và quốc gia cũng như bản sắc trong tiêu dùng. Việc tiêu thụ sau đó trở thành, một cách có ý thức hoặc vô thức, nhiều hơn là một giao dịch mua thực dụng đơn giản, dẫn đến sự ưu tiên cho các sản phẩm được sản xuất tại một quốc gia riêng.

Về các thuộc tính sản phẩm, việc sử dụng nguyên liệu địa phương và quy trình sản xuất, công thức nấu ăn và công nghệ thủ công sẽ củng cố nhận thức về tính tương thích, nếu chúng được người tiêu dùng biết đến như vậy.

Nội dung ngôn ngữ cũng là thành phần chính của nội dung văn hóa của sản phẩm, như trong các sản phẩm văn hóa thực sự (ví dụ: bài hát, vở kịch, phim và tiểu thuyết), hoặc chỉ bằng ngôn ngữ viết được sử dụng trên hoặc xung quanh sản phẩm, như bao bì hoặc tên nhãn hiệu. Các hướng dẫn để lắp ráp đồ nội thất IKEA chỉ dựa vào hình ảnh, do đó tránh được các giải thích đa ngôn ngữ phức tạp. Một lợi ích bổ sung của các hình ảnh là mức độ giới hạn văn hóa giảm, bởi vì các yếu tố thị giác là văn hóa miễn phí hơn các tài liệu bằng văn bản.

Các sản phẩm liên quan đến *mối quan hệ* với người khác, về mặt *hiển thị / trưng bày* hoặc *cho / chia sẻ*, có khả năng bị ràng buộc về văn hóa, chính xác là vì mối quan hệ này được mã hóa theo văn hóa. Đó là tình huống xã hội có khả năng kiểm duyệt ảnh hưởng của văn hóa. Cùng một người tiêu dùng có thể chọn các nhãn hiệu khác nhau tùy thuộc người tham gia vào quá trình ra quyết định hoặc có khả năng sử dụng sản phẩm (Han và Shavitt, 1994; Bagozzi et al., 2000; Lee, 2000). Các mặt hàng tiêu dùng dễ thấy và nói chung là hàng hóa có giá trị ký hiệu cao, bị ràng buộc về văn hóa, mặc dù nhiều sản phẩm xa xỉ có thương hiệu toàn cầu, bản chất của việc tiêu thụ của chúng chủ yếu là tại địa phương, ít nhất là phụ thuộc vào khái niệm của bản thân và những người khác (Wong và Ahuvia, 1995). Các sản phẩm đã được tiêu thụ như một phần của cuộc sống từ thời thơ ấu thường được đánh dấu bởi địa phương. Bơ đậu phộng từ Mỹ và Vegemite từ Úc không phải là sản phẩm toàn cầu và không thể tìm thấy ở nhiều quốc gia. Như vậy, người nước ngoài người Mỹ và Úc gặp khó khăn để có được chúng khi được giao ở nước ngoài.

Các sản phẩm phức tạp, chẳng hạn như phim, bị ràng buộc về mặt văn hóa, bởi vì chúng đòi hỏi trình độ và kiến thức cao bối cảnh địa phương để bộ phim được hiểu và thưởng thức đầy đủ. Một trong những lý do cho sự thành công toàn cầu hạn chế của hầu hết các bộ phim, ngoại trừ Hollywood, là vì họ dựa vào tín hiệu địa phương không dễ hiểu bởi những khán giả địa phương khác nhau. Ngược lại, sự thành công của phim Mỹ dựa trên bối cảnh thấp, các nhân vật được đơn giản hóa, dựa vào sự hấp dẫn phổ biến của bạo lực, tình yêu và sự giàu có, và sự phân đôi đạo đức đơn giản của họ, nơi đấu tranh chống lại cái ác. Mặc dù vậy, nhiều bộ phim Hollywood được sửa đổi trong quá trình lồng tiếng để thêm bối cảnh địa phương thích hợp. Chẳng hạn, nhiều câu chuyện cười đã được thay đổi trong phiên bản tiếng Đức của bộ phim hoạt hình Aladin. Hài kịch, dường như, phần lớn là văn hóa bị ràng buộc, do ý thức chia sẻ hiểu biết.

Bản chất của sản phẩm có một số ảnh hưởng đến mức độ phổ quát của nhu cầu. Không lâu bền dường như hấp dẫn hơn đối với thị hiếu, thói quen và phong tục; do đó họ bị ràng buộc về văn hóa hơn. Quần áo, bánh kẹo, thực phẩm và chất tẩy rửa gia dụng đều bị ràng buộc về văn hóa.

Bằng chứng thực nghiệm (Peterson et al., 1985) dường như cho thấy rằng các sản phẩm công nghiệp và công nghệ cao (ví dụ, phần cứng máy tính, máy công cụ và thiết bị

nặng) được coi là phù hợp cho các chiến lược toàn cầu, vì chúng thường mang lại lợi ích đáng kể so với các lựa chọn thay thế trước đó. Mặc dù người ta có thể dễ dàng tin rằng các sản phẩm công nghiệp thường không có văn hóa, nhưng quan điểm này phần lớn bị nhầm lẫn bởi vì bối cảnh mà chúng được sử dụng và các chức năng được tìm kiếm, phụ thuộc vào văn hóa. Ví dụ, ngành xây dựng chịu ảnh hưởng rất lớn từ truyền thống văn hóa địa phương cũng như thái độ đối với thời gian (định hướng ngắn hạn so với dài hạn) và sự đánh đổi giữa giá cả và độ bền của thiết bị khác nhau. Ở châu Âu, sự khác biệt giữa các thị trường quốc gia là đáng kể; ví dụ, ước tính thị trường cho ống nước bằng đất sét là 460.000 tấn/năm ở Đức, trong khi đó ở Pháp chỉ là 11.000 tấn/năm. Trên thực tế, ống nước bằng đất sét đắt hơn hai hoặc ba lần so với ống gang; tuy nhiên, độ bền của chúng vượt xa vòng đời của những người quyết định đầu tư; chúng có thể tồn tại trong một thế kỷ, hoặc thậm chí vài thế kỷ. Chính quyền địa phương Đức và/hoặc các cơ quan thiết lập tiêu chuẩn thích chi phí đầu tư cao/đánh đổi suốt đời kéo dài trong khi người Pháp dường như coi điều này là quá tốn kém và thời gian tồn tại của một thế kỷ là vượt quá tầm quan trọng đối với những người ra quyết định công cộng. Hơn nữa, người chơi chính ở Pháp cho loại ống nước này, Pont-à-Mousson, sử dụng gang dẻo, một giải pháp mà nó đã quảng bá rộng rãi với các tiện ích nước. Hộp 5.3 cung cấp một minh họa thêm về cách lợi ích tìm kiếm của hàng hóa thiết bị phụ thuộc vào văn hóa địa phương.

Một khuôn khổ để làm sáng tỏ mức độ và bản chất của trải nghiệm văn hóa cho các sản phẩm là trải qua một 'tiểu sử văn hóa về các mặt hàng được khảo sát (Kopytoff, 1986). Dựa trên sự tương đồng với cuộc sống của một người, tiểu sử của một đối tượng cho phép một người hiểu làm thế nào để làm tổ trong một môi trường văn hóa.

Tiểu sử của một chiếc xe hơi ở châu Phi sẽ tiết lộ rất nhiều dữ liệu văn hóa: cách thức mua lại, cách thức và tiền được lắp ráp để trả cho ai, mối quan hệ của người bán với người mua, cách sử dụng xe thường xuyên đặt, danh tính của hành khách thường xuyên nhất của nó và của những người mượn nó, tần suất vay, nhà để xe và mối quan hệ của chủ sở hữu với cơ khí, chuyển động của chiếc xe từ năm này sang năm khác, và cuối cùng, khi chiếc xe sụp đổ, việc xử lý cuối cùng của nó vẫn còn. Tất cả những chi tiết này sẽ tiết lộ một tiểu sử hoàn toàn khác với tiểu sử của một người nông dân Mỹ trung lưu, hoặc Navajo, hoặc Pháp. (Kopytoff, 1986, trang 67).

### **Trải nghiệm tiêu dùng độc đáo**

Tiêu thụ văn chủ yếu là một thực tế địa phương. Khác xa với văn hóa độc đáo, thực tế địa phương cũng phản ánh khí hậu và phong tục, và thực tế là phần lớn cuộc sống của chúng ta vẫn được trải nghiệm, chia sẻ, nhận thức và giải thích với những người gần đó có chung "kiến thức địa phương" trong cảm giác Geertzian (Geertz, 1983). Kinh nghiệm tiêu dùng vẫn mang phong cách địa phương trong khi nhiều ảnh hưởng toàn cầu được tích hợp trong ý nghĩa văn hóa chia sẻ (McCracken, 1991). Như Applbaum và Jordt (1996, trang 207) đã lưu ý: Toàn cầu hóa ảnh hưởng đã làm chán các đường hầm liên văn hóa trên khắp thế giới,

nhưng các hệ thống ý nghĩa cốt lõi như những ý tưởng của gia đình, tiếp tục khác biệt đáng kể.

Chẳng hạn, vẫn có sự khác biệt rất lớn trong mô hình chi tiêu hộ gia đình trên khắp các quốc gia EU. Người tiêu dùng gán ý nghĩa cho các sản phẩm và dịch vụ trong bối cảnh, đặc biệt là ý nghĩa của việc mong muốn, tìm kiếm, đánh giá, mua, tiêu dùng, chia sẻ, cho, chi tiêu và thanh lý. Kinh nghiệm tiêu dùng là sự thật xã hội đầy đủ trong tương tác với những người chơi khác trong trò chơi thị trường: nhà sản xuất, nhà phân phối, nhân viên bán hàng và cả những người tiêu dùng khác. (Để biết thêm thông tin về trải nghiệm của người tiêu dùng địa phương, xem WS5.4.) Hai hình minh họa được đưa ra dưới đây.

### Tiêu thụ như xử lý

Tiêu thụ liên quan đến quan điểm của chúng tôi về mối quan hệ của chúng tôi với môi trường, mối quan hệ giữa thiên nhiên và văn hóa, ảnh hưởng đến nhận thức của chúng tôi, chẳng hạn như những gì sạch hoặc bẩn và nơi nên phân bổ nỗ lực làm sạch. Nhiều hành vi tiêu dùng dẫn đến sự phá hủy cuối cùng của hàng hóa, ngay cả trong trường hợp hàng tiêu dùng lâu bền khi chúng bị lỗi thời hoặc không còn hoạt động. Các sản phẩm làm từ giấy là một trường hợp tốt: các bộ lọc cho máy pha cà phê nhỏ giọt có màu trắng ở Pháp và màu nâu vàng ở Đức (*naturbraun*), khăn giấy thường có màu trắng ở Pháp và màu nâu vàng ở Đức và giấy vệ sinh là nói chung là màu hồng hoặc trắng ở Pháp và màu xám ở Đức. Người Đức thể hiện sự sẵn sàng thân thiện với môi trường (*umweltfreundlich*) bằng cách mua các sản phẩm từ giấy có màu sắc thể hiện bản chất của họ, tái chế, nghĩa là không được tẩy bằng hóa chất gốc clo được sử dụng để làm trắng giấy. Điều tương tự cũng đúng đối với giấy viết và sao chép của Đức, vì về ngoài màu xám và không đều của nó, thường được hầu hết người Pháp coi là “bẩn và chất lượng kém”.

Các sự khác biệt trong trải nghiệm của người tiêu dùng nằm ở sự khác biệt về tính liên tục trong mối quan tâm sinh thái. Người Đức cảm thấy cần phải gần gũi với thiên nhiên hơn vì họ sống ở một quốc gia có mật độ dân số cao gấp ba lần so với Pháp và họ khẳng định sự gắn kết mạnh mẽ giữa lời nói và hành động của họ. Hai dân tộc dường như có cách hòa hợp tự nhiên và văn hóa khác nhau: sự tương phản thường được tạo ra giữa người Đức, được coi là rập khuôn là tự nhiên, sâu sắc và hung dữ, và người Pháp, được cho là tinh vi hơn. Văn hóa Đức tìm thấy biểu hiện của nó trong tình yêu đối với thiên nhiên và thích sự cô lập, trong khi văn hóa Pháp ủng hộ đời sống xã hội và tỏ ra khinh thường mọi thứ quá thiên về thiên nhiên (Gephart, 1990).

### Tặng rượu

Cung cấp rượu vang là một trải nghiệm khác nhau ở miền nam châu Âu so với ở Hoa Kỳ, Nhật Bản hoặc Bắc Âu. Chủ nhà nhận được rượu từ khách của họ phải quyết định giữ lại sau, hoặc mở ngay lập tức để chia sẻ với khách của họ. Ở Pháp, trừ khi chủ nhà tuyên bố rõ ràng rằng rượu không phù hợp với bữa ăn, rượu nhận được sẽ được uống với khách,

167

bởi vì chia sẻ là điều bắt buộc và giữ rượu cho chính mình sẽ ngụ ý rằng nó có thể không đủ tốt để uống ngay. Ở nhiều quốc gia khác, việc uống quà của họ với khách sẽ là bất lịch sự, vì điều đó có nghĩa là việc phá hủy ngay một món quà nên được lưu giữ như một kỷ niệm, ít nhất là trong một thời gian. Sự nhấn mạnh trong mỗi trường hợp là về các giá trị khác nhau: ý thức chia sẻ một mặt và ý thức giữ một món quà như một kỷ niệm của người tặng.

## Thói quen và ý nghĩa chung

Thay vì là một hệ thống giá trị, văn hóa có thể được xem đơn giản là thói quen và phong tục chung, và như ý nghĩa được chia sẻ về cách các kinh nghiệm cụ thể được diễn giải trong ngữ cảnh. Hệ thống các thói quen và diễn giải được chia sẻ này thường được bao gồm trong tiêu đề chung “ý nghĩa chung” (nghĩa chung), dịch sang tiếng Pháp là “ý nghĩa tốt” với phán đoán giá trị rõ ràng, hoặc sang tiếng Đức là “hiểu âm thanh” (gesunder Menschenverstand), cho thấy đó là giải pháp thích hợp.

Thói quen là trung tâm trong hành vi tiêu dùng tại địa phương vì chúng giảm vũ trụ của các cách hành động, và cho phép mọi người hình thành thái độ và lựa chọn các giải thích hoặc giải pháp như thể chúng là hiển nhiên. Thói quen tạo điều kiện cho sự lựa chọn trong vô số tình huống cuộc sống hàng ngày. Sẽ rất mệt mỏi khi xem xét tất cả các giải pháp thay thế có thể mọi lúc. Thói quen cho chúng ta sự tự tin. Tuy nhiên, họ nhận được rất ít sự đối xử trong các tài khoản về hành vi của người tiêu dùng, có lẽ vì họ bị bỏ nhẹ tiêu cực như hành vi thụ động. Thật thú vị, Triandis (1994) đưa ra một lý thuyết rằng thói quen được nhân lên bởi sự kích thích, có nghĩa là khi chúng ta tức giận hoặc rất hạnh phúc, việc vượt qua một thói quen sẽ khó khăn hơn. Có thể là mua hàng của chúng tôi khác nhau khi chúng tôi được khơi dậy nhiều hơn về mặt cảm xúc.

Một câu ngạn ngữ Trung Quốc nói rằng ‘thói quen bắt đầu từ lần đầu tiên; một câu tục ngữ phương Tây ‘thói quen là bản chất thứ hai’. Để được xây dựng hoàn chỉnh thành một người, các thói quen cần có sự hỗ trợ trong các hoạt động nuôi dạy trẻ, hệ thống giáo dục và toàn bộ hệ thống xử phạt khen thưởng đi kèm với trò chơi xã hội. Thói quen là cách làm và hành xử đã được củng cố bằng ủy quyền và hài lòng, do đó, một khi quy trình bị lãng quên, chúng dường như là hợp pháp. Ba ví dụ được lấy từ các bối cảnh khác nhau có thể được sử dụng để minh họa điều này:

## Uống cà phê

Kaffeetrinken của Đức là một hình thức thưởng thức truyền thống của Đức, được tổ chức chủ yếu vào cuối tuần hoặc buổi chiều ngày lễ với gia đình hoặc bạn bè, ở nhà hoặc trong một Konditorei (cửa hàng bánh ngọt phục vụ cà phê và trà) hoặc nhà hàng, vào khoảng ba hoặc bốn giờ “đồng hồ”. Mối quan hệ đặc biệt của người Đức với cà phê, đồ ngọt và bánh ngọt (Kuchen) có liên quan nhiều đến những giờ phút hạnh phúc được trải nghiệm từ thời thơ ấu khi mọi người thư giãn trong một xã hội hơi chặt chẽ với áp lực nội tâm sâu sắc vì tuân thủ các quy tắc.



## Hệ thống an toàn phòng cháy chữa cháy của Anh

Vương quốc Anh là một trong những thị trường lớn nhất cho thiết bị an toàn phòng cháy chữa cháy trên thế giới; thiết bị báo cháy bên ngoài các tòa nhà nhằm thu hút sự chú ý của mọi người nhanh chóng trong trường hợp hỏa hoạn. Các hướng dẫn an toàn về hỏa hoạn quá mức ở cả tòa nhà công cộng và tư nhân đang gây ấn tượng với nhiều người nước ngoài. Truyền thống của gỗ được đặt trong các tòa nhà, và Đại hỏa hoạn ở Luân Đôn, có lẽ là lý do lịch sử và khách quan cho nỗi ám ảnh của người Anh này về các vụ hỏa hoạn. Vương quốc Anh tuân thủ một cách hợp lý tiêu chuẩn Châu Âu EN52 về thiết bị an toàn phòng cháy chữa cháy, điều mà, mặc dù bắt buộc, hiện tại không được người Ý và người Tây Ban Nha tôn trọng: không chỉ việc thực hiện quy định này trong tất cả các công trình xây dựng liên quan đến đầu tư lớn mà ngân sách nhà nước Ý và Tây Ban Nha không thể chi trả, còn ở các nước Latinh chiếm ưu thế về gỗ trong xây dựng và nổi thống khổ hỏa hoạn do xây dựng theo truyền thống là thấp hơn nhiều so với ở Vương quốc Anh.

## Uống bia

Các cá nhân đầu tư ý nghĩa vào trải nghiệm tiêu dùng của họ: ngay cả khi các số liệu đường như thể hiện sự hội tụ rộng rãi, sự hội tụ định lượng trong thực tế cho thấy sự khác biệt lớn về chất lượng liên quan đến kinh nghiệm, bối cảnh, nhận thức và diễn giải. Bia thực sự được tiêu thụ với số lượng lớn ở miền nam châu Âu so với trước đây, nhưng việc sử dụng bia vẫn mang một ý nghĩa khác với nghĩa của nó ở phía bắc châu Âu: sự khác biệt về ý nghĩa vẫn chưa giảm theo tỷ lệ tương tự như chênh lệch âm lượng.

Các tình huống, thói quen và câu chuyện chung quanh bia khác nhau: sản phẩm được tái hợp trong một vũ trụ có ý nghĩa chung, ví dụ chủ yếu là chi tiết: hình dạng và kích thước của ly bia. Rượu Krug của Bavaria (một bình lớn) không mang lại hương vị tương tự cho bia như *demi* của Pháp (một ly có một phần tư lít), ly *pint* tiếng Anh hoặc *middie* Úc. Bia khác nhau về độ đắng, bọt, ngọt và nồng độ cồn. Hầu hết các loại bia của Anh là các loại bia lên men cao có nồng độ cồn thấp hơn các loại bia trên lục địa. Uống bia ở Đức có một ý nghĩa khác với những gì nó có ở Vương quốc Anh hoặc ở Pháp. Ở Đức, bia được tiêu thụ trong *Kneipe* (quán rượu) hoặc mua từ *Getränkeshop* (cửa hàng phụ đến siêu thị hoàn toàn dành riêng cho đồ uống, một sự kết hợp tuyệt vời giữa tiếng Đức và tiếng Anh). Bia địa phương đóng một vai trò chủ đạo trong bối cảnh bia Đức. Ví dụ, tại khu vực Cologne, các loại bia Kölsch, bao gồm mười nhãn hiệu bia lên men cao, được xem là một tài liệu tham khảo về nơi này, giống như rượu vang ở Pháp. Các chai nửa lít có thể trả lại của Đức phù hợp với một quốc gia đông dân, nơi mọi người quan tâm đến việc tái chế thủy tinh. Bia Đức luôn đề cập đến luật tinh khiết (Reinheitsrident) năm 1516.

Trong một quán rượu ở Anh, uống một *pint* (0,57 lít) hoặc nửa lít bia là một trải nghiệm khác nhau; quán rượu là một nơi thoải mái mời mọi người ở lại như thể họ đang ở nhà. Vì mọi người thường uống nhiều hơn một ly bia, nên nó phải ít cồn. Bia này có thể

được uống mà không cần phải có đồ nhắm, đặc biệt nếu một người ở lại trong một khoảng thời gian khá dài. Một quán rượu là một thế giới hoàn toàn khác với quán cà phê-bar của Pháp, với sàn lát gạch và thiết kế nội thất khá lạnh; Ở Pháp, khách hàng thường xuyên đầu tư vào nơi này với cảm giác thoải mái và ấm áp của con người và họ cảm thấy cần phải đầu tư vật chất vào nơi này. Nhưng những khách hàng không thường xuyên sẽ không bao giờ tìm thấy ở quán cà phê sự thoải mái ngay lập tức mà họ tìm thấy ở hầu hết các quán rượu ở Anh.

Chuyến tham quan uống bia châu Âu này được hoàn thành với Phần Lan, cho đến gần đây, chỉ bia có độ cồn thấp mới được phép bán trong các siêu thị. Để bán bia tiêu chuẩn, và bất kỳ loại đồ uống có cồn nào khác, chuỗi nhà nước Alko có một đơn chất. Các cửa hàng Alko có giờ mở cửa hạn chế và thường cách xa khu vực mua sắm trung tâm. Để mua bia (ngoài loại có nồng độ cồn thấp), người ta phải đến một cửa hàng cấm kỵ, công khai biểu hiện một khuynh hướng mà xã hội không tán thành đối với một nghiên cứu trường hợp về Bass Plc (Anh) và thị trường bia châu Âu, xem Vrontis và Vignali (1999).

### 5.5. Văn hóa tiêu dùng địa phương và chống lại sự thay đổi

Người Đan Mạch thống trị thị trường thế giới về phô mai xanh với Blue Castell của họ: một sản phẩm được giải mã với tên tiếng Anh-Ý. Nó là một loại phô mai trắng tiệt trùng, ngon miệng. Vì vậy, nó là một ứng cử viên tốt để quảng bá như một sản phẩm toàn cầu, và một thể hệ điển hình của tiêu dùng fordist. British Stilton, Roquefort của Pháp hoặc Gorgonzola của Ý, tất cả các loại phô mai xanh truyền thống, về lâu dài có thể bị đe dọa từ sự thay thế toàn cầu này. Bạn có thể tự hỏi có bao nhiêu người tiêu dùng tự chủ trong việc khuyến khích hoặc hạn chế phong trào hướng tới toàn cầu hóa. Đương nhiên, chúng tôi có thể hoặc không thể mua các sản phẩm và dịch vụ toàn cầu hóa - đến mức này, chúng tôi sẽ bỏ phiếu với đôi chân của chúng tôi. Nhưng chúng tôi cũng có ít sự lựa chọn ngoài việc mua những gì có sẵn, khéo léo mang đến các cửa hàng bởi các thương gia tinh vi.

Về mặt này có thể có một số khả năng chống thay đổi, không phải ở cấp độ của quyết định mua riêng lẻ, mà ở mức độ vĩ mô hơn. Số tiền này là những gì mà con người yêu cầu được bảo tồn cách sống của họ, đặc biệt thông qua một số biện pháp bảo vệ. Mặc dù họ giành chiến thắng với tư cách là người tiêu dùng nhưng họ thua từ toàn cầu hóa với tư cách là công dân và công nhân, điều này dẫn đến việc ưu tiên mua các sản phẩm được sản xuất tại địa phương.

Trong khi một số sản phẩm có thể là toàn cầu, có những lập luận mạnh mẽ chống lại sự tồn tại của người tiêu dùng toàn cầu. Cannon và Yaprak (2002, trang 47) kiểm tra nhiều mặt của hành vi người tiêu dùng quốc tế và thấy rằng khái niệm vũ trụ học đã được đơn giản hóa: “có một số mô hình hành vi quốc tế khác nhau”, thay đổi cả theo tình huống và người tiêu dùng. Ví dụ, chúng tôi đã lập luận rằng các nhà vũ trụ có thể hoặc không thể neo hành vi của họ trong văn hóa địa phương, phụ thuộc vào cả bản chất của

động lực mua hàng. . . và cấu trúc tính cách / nhu cầu của từng quốc gia riêng lẻ. Như đã trình bày ở trên, các động cơ của người tiêu dùng không dễ dàng toàn cầu hóa.

Các nhà quản lý tài khoản làm việc cho các công ty quảng cáo quốc tế lớn phải đối mặt với nhiệm vụ phức tạp là quản lý hình ảnh thương hiệu trên một số quốc gia và tích lũy kinh nghiệm chi tiết về phản hồi của người tiêu dùng đối với các sản phẩm toàn cầu. Harold Clark (1987) của J. Walter Thompson lập luận rằng: (1) những người tổng hợp không phải là “bản thân toàn cầu”; (2) họ không nhận thức được việc mua brands thương hiệu hoặc sản phẩm toàn cầu và họ không quan tâm liệu thương hiệu đó có ở nơi nào khác trên thế giới hay không; và (3) người tiêu dùng đánh giá cao biểu hiện cá nhân trong giao dịch mua hàng của họ; họ sẽ tự nhiên để cho tính cá nhân của họ ảnh hưởng đến các giá trị họ đặt trên thương hiệu họ mua. Họ đóng góp tích cực theo cách này cho tính cách của thương hiệu trong tình huống của chính họ (Clark, 1987).

Người tiêu dùng luôn luôn xây dựng bản sắc của các thương hiệu, ngay cả đối với các sản phẩm toàn cầu, và họ làm như vậy, trên cơ sở văn hóa và bản sắc địa phương của họ. Aaker (1997) đã điều tra làm thế nào kích thước, tính cách thương hiệu (BP) có thể khác với kích thước tính cách (HP), sử dụng mẫu của người tiêu dùng ở Hoa Kỳ. Sau đó, Aaker et al. (2001) đã sử dụng một phương pháp tiếp cận cộng đồng emic để điều tra các khía cạnh đa văn hóa của thương hiệu người tiêu dùng ở Nhật Bản và Tây Ban Nha sử dụng. Aaker và các đồng nghiệp của cô phát hiện ra rằng có một tập hợp các kích thước HA vẫn tương đối giống nhau giữa các nền văn hóa, trong khi những người khác dường như là người bản địa của các nền văn hóa cụ thể.

Cụ thể, phần khích, chân thành, và sự tinh tế là các chiều phù hợp trên cả ba nền văn hóa (Hoa Kỳ, Tây Ban Nha và Nhật Bản), và năng lực là nhất quán giữa Hoa Kỳ và Nhật Bản, nhưng không xuất hiện ở Tây Ban Nha. Ngoài ra, kích thước HA đặc trưng của văn hóa đã được tìm thấy phù hợp với chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể. Cụ thể, trong các mẫu tập thể Nhật Bản và Tây Ban Nha, chiều kích của sự yên bình đã xuất hiện, gắn liền với các giá trị như sự phụ thuộc, ngây thơ, ôn hòa và nhút nhát. Đối với mẫu người Mỹ theo chủ nghĩa cá nhân hơn, sự chắc chắn đã xuất hiện, gắn liền với các giá trị như ngoài trời, nam tính, phương Tây, cứng rắn và gò ghề (Aaker, 1997). Ngoài ra, chiều kích của đam mê chỉ xuất hiện trong mẫu Tây Ban Nha, bao gồm hai khía cạnh: cường độ cảm xúc là nhiệt thành, đam mê và mãnh liệt; tâm linh, huyền bí và phóng túng. Mặc dù không có khía cạnh lý thuyết hiện tại liên quan đến điều này, nhưng nó chắc chắn là mô tả về văn hóa Tây Ban Nha. Cũng rất thú vị khi lưu ý rằng ngay cả các kích thước HA phù hợp về mặt văn hóa rõ ràng cũng cho thấy sự khác biệt trong sự nhấn mạnh của chúng. Ví dụ, trong khi sự phấn khích có liên quan đến việc còn trẻ, đương thời, có tinh thần và táo bạo trên cả ba nền văn hóa, thì nó cũng chứa đựng các yếu tố đặc thù về văn hóa. Ở Tây Ban Nha và Bắc Mỹ, sự phấn khích cũng bao gồm tính toàn diện, tính độc đáo và tính độc lập, trong khi ở Nhật Bản, nó bao gồm nói nhiều, hài hước và lạc quan. Do đó, trong khi các công ty có thể cố gắng tạo ra tính cách thương hiệu toàn cầu (ví dụ: Coca-Cola), thì các công ty có thể được hiểu và giải thích khác nhau trong mỗi nền văn hóa.

Thương hiệu toàn cầu, theo nghĩa này là danh mục đầu tư của các tài sản tiếp thị địa phương, được liên kết dưới một tên giống hệt nhau, từ vựng. Mặc dù Blue Castello xây dựng trên cả hình ảnh giới thiệu của người Mỹ (mặc quần áo phở mai xanh) và hình ảnh của Ý, nhưng không biết mọi người ở tất cả các quốc gia có cùng một loại động cơ mua, sử dụng sản phẩm và hình ảnh sản phẩm hay không. Sai những người cộng tác toàn cầu mua các sản phẩm sai toàn cầu, mà họ tái đầu tư với các mục đích và động lực ràng buộc về văn hóa của chính họ. Điều này cho thấy rằng hầu hết các đối kháng sẽ bị ẩn khỏi các nhà tiếp thị toàn cầu. Hộp 5.4 minh họa điểm này.

### **Người tiêu dùng sẽ chống lại quá trình toàn cầu hóa?**

Một giả định ngầm về toàn cầu hóa tiêu dùng là người tiêu dùng hài lòng với nó bởi vì nó có nghĩa là các sản phẩm giá rẻ, chất lượng tốt và do đó, họ không chống lại quy trình này. “Tính toàn cầu của một sản phẩm có thể là một dấu hiệu cho các quốc gia khác, chẳng hạn như chất lượng. Steenkamp et al. (2003) nhận thấy rằng thương hiệu nhận thức “toàn cầu hóa có liên quan tích cực đến chất lượng và uy tín nhận thức” và, thông qua họ, để mua khả năng ở Hoa Kỳ và Hàn Quốc, nhưng chỉ dành cho người tiêu dùng có tính dân tộc thấp. Những người có chủ nghĩa dân tộc cao hơn chống lại sự toàn cầu hóa bằng cách trả phí bảo hiểm cho hàng hóa sản xuất tại địa phương, bỏ phiếu cho các chính phủ bảo hộ hoặc đóng vai trò vận động hành lang tiêu dùng để hỗ trợ hành động công cộng (ví dụ chống lại thức ăn nhanh) để duy trì hoặc tái tạo các rào cản bảo vệ địa phương tiêu dùng. Tuy nhiên, họ có thể là những cá nhân tự mâu thuẫn - ví dụ, uống Coke trong khi phàn nàn về việc Mỹ hóa xã hội.

Toàn cầu hóa có một số nhược điểm: một số người đã tố cáo quá trình khử nhân tính trong tiêu dùng sau fordist, và sự giảm đa dạng tiêu dùng có thể dẫn đến sự thay thế tiến bộ của tiêu dùng địa phương bằng các dịch vụ toàn cầu hóa (Ritzer, 1993). Những người khác đã tự hỏi liệu toàn cầu hóa sẽ không đi quá xa: việc liên tục mở cửa thị trường quốc gia thông qua WTO có thể dẫn đến cạnh tranh gia tăng trên toàn thế giới giữa các quốc gia có mức độ an sinh xã hội rộng rãi và do đó không thể cạnh tranh trên cơ sở công bằng vì bảo hiểm xã hội có thể làm tăng chi phí hàng hóa chịu sự cạnh tranh toàn cầu. Toàn cầu hóa sẽ có lợi cho người tiêu dùng, chứ không phải người lao động và đưa ra những vấn đề phức tạp khi những điều này kết hợp trong một công dân.

'Toàn cầu hóa' đang phơi bày một đường đứt gãy sâu giữa các nhóm có kỹ năng và khả năng di chuyển để phát triển mạnh mẽ trong thị trường toàn cầu và những người không có những lợi thế này hoặc nhận thấy sự mở rộng của các thị trường không được kiểm soát là không phù hợp với sự ổn định xã hội và các chuẩn mực được tổ chức sâu sắc. Kết quả là căng thẳng nghiêm trọng giữa thị trường và các nhóm xã hội như công nhân, người hưu trí và các nhà môi trường, với chính phủ bị kẹt ở giữa (Rodrik, 1997, trang 30.)

Có hai vấn đề khác nhau ở đây. Đầu tiên là biết liệu có những lý do trí tuệ, đạo đức và thực tế để bảo vệ văn hóa địa phương và người tiêu dùng khỏi sự toàn cầu hóa của mô

hình tiêu dùng hay không. Như Ger (1997) chỉ ra, việc mở ra các cuộc hôn nhân không nhất thiết là mong muốn: hàng hóa có thể làm hài lòng hoặc thất vọng, trau dồi hoặc bản cùng hóa, trao quyền hoặc xa lánh, và nuôi dưỡng hoặc phá hủy các mối quan hệ xã hội cho từng người và đóng góp cho xã hội, văn hóa, vấn đề sức khỏe và môi trường. Vấn đề thứ hai là liệu các cơ chế kháng thuốc đối với toàn cầu hóa có thực sự xảy ra ở cấp độ cá nhân và/hoặc xã hội hay không. Đối với vấn đề này, chúng ta có thể thấy một mạng lưới ngày càng tăng của các cá nhân và các nhóm liên kết lỏng lẻo đối lập với “toàn cầu hóa”. Họ có thể được nhìn thấy náo loạn tại hội nghị thượng đỉnh WTO năm 1999 tại Seattle, và kể từ đó làm gián đoạn các cuộc họp thương mại và tài chính quốc tế tiếp theo ở Washington, Davos, Nice, Bologna, Milan, Florence và Genève. Các nhà hoạt động rơi vào các phạm trù đôi khi bất đồng, bao gồm những người theo chủ nghĩa Mác, môi trường, đoàn viên công đoàn, vô chính phủ, những người bảo tồn văn hóa, những người ủng hộ thương mại công bằng, và gần đây hơn là những nhà hoạt động chống chiến tranh. (Để biết thêm thông tin về các đối số và lý tưởng của họ, hãy xem WS5.5.)

Tiếp thị toàn cầu thường được trình bày như một công cụ mạnh mẽ để thúc đẩy phát triển kinh tế. Như Kearney (2001), lưu ý: “các quốc gia có thị trường mới nổi được toàn cầu hóa cao (như Ba Lan, Israel, Cộng hòa Séc và Hungary) thể hiện sự phân phối thu nhập bình đẳng hơn nhiều so với các quốc gia thị trường mới nổi xếp hạng gần đây”. Chỉ số toàn cầu hóa (như Nga, Trung Quốc và Argentina). . . mô hình chung của toàn cầu hóa và bình đẳng thu nhập cao hơn đối với hầu hết các quốc gia, cả ở các nền kinh tế trưởng thành và các thị trường mới nổi. Vì vậy, tiếp thị toàn cầu có thể nâng cao nhu cầu và mong muốn của những người tiêu dùng bị đối xử tồi tệ sống trong các nền kinh tế của người bán. Tiếp thị sau đó có thể ủng hộ việc tạo ra các ngành công nghiệp địa phương để sản xuất hàng tiêu dùng và đáp ứng nhu cầu của họ. Tuy nhiên, Ger và Belk (1996) mô tả văn hóa tiêu dùng của Thế giới thứ ba và nhấn mạnh sự hấp dẫn của chủ nghĩa khoái lạc đối với tiêu dùng dễ thấy, ngay cả khi nhu cầu cơ bản không được đáp ứng. Do đó, một bộ phận văn học ngày càng phát triển, liên quan đến tiếp thị và phát triển kinh tế, nhấn mạnh một hệ thống tiếp thị 'phải thiết kế, cung cấp và các sản phẩm và dịch vụ hợp pháp làm tăng phúc lợi vật chất của dân chúng bằng cách thúc đẩy công bằng và tự lực mà không gây thương tích truyền thống" (Dholakia et al., 1988, tr 141 1412). Điều này có nghĩa rõ ràng là chống lại một số hậu quả xấu hơn của toàn cầu hóa, chẳng hạn như các vấn đề gây ra bởi sữa bột trẻ em Nestlé ở các quốc gia phát triển (xem phần 15.5).

Văn hóa tiêu dùng toàn cầu khuyến khích các cá nhân giải thích nhu cầu của họ là nhu cầu thực dụng đối với hàng hóa, nhưng mọi người có thể có nhu cầu phi thực dụng để tiêu thụ văn hóa phù hợp và cục bộ hơn (Sherry, 1987), đặc biệt khi được nhúng vào các mặt hàng địa phương, cả sản phẩm văn hóa địa phương và sản phẩm có quá trình tiêu thụ là một phần của văn hóa địa phương chính hiệu.

Trong trường hợp của Thổ Nhĩ Kỳ, Ger (1992) giải thích rằng sự hài lòng phụ thuộc vào so sánh xã hội và không phải là một phản ứng tức thời. Hầu hết các hàng hóa đóng gói hiện đại đạt hai nhóm có tình trạng kinh tế xã hội cao hơn, chiếm tương ứng 1% và

4% dân số Thổ Nhĩ Kỳ trong khi các sản phẩm quốc tế như Coca-Cola nhắm đến đối tượng lớn hơn bao gồm cả tầng lớp trung lưu thấp hơn (46%). Bà mô tả các tác động tích cực và tiêu cực của tiếp thị đối với sự phát triển kinh tế xã hội, chỉ ra rằng sự năng động, lạc quan, khát vọng, truyền thông, việc làm và nhu cầu giáo dục được quan sát, trong khi thị trường “đẩy nhanh sự thay đổi trong tập hợp các giá trị”.

Việc truyền tải nhanh chóng văn hóa tiêu dùng từ lõi đến ngoại vi đã làm tăng tính mong muốn của cả hai sản phẩm và bất cứ thứ gì Western (Ger, 1992, trang 329). Sự mô phỏng của phương Tây dẫn đến việc phân bổ nguồn lực trong các thiết bị với chi phí thỏa mãn các nhu cầu cơ bản hơn.

### **Ưu tiên cho các sản phẩm quốc gia**

Nó đã được chứng minh một cách bền bỉ rằng ở hầu hết các nước phát triển, các sản phẩm trong nước thường được đánh giá thuận lợi hơn so với các sản phẩm sản xuất ở nước ngoài. Sự ưa thích mạnh mẽ này đối với các sản phẩm nội địa đã được chứng minh rõ ràng đối với Mỹ, Anh, Pháp, (nói chung là châu Âu), cũng như người tiêu dùng Nhật Bản. Ngược lại, ở các nước đang phát triển, các sản phẩm quốc gia không được ưa chuộng hơn hàng nhập khẩu. Các nhà sản xuất Iran, ví dụ, được chứng minh là thích các sản phẩm nhập khẩu (Bon và Ollivier, 1979). Ở Iran, một sản phẩm được đánh giá ưu tiên khi nó có nhãn nước ngoài / nhập khẩu. Tuy nhiên, Bon và Ollivier đã quan sát thấy sự xuất hiện của một cảm giác dân tộc sâu xa trong các tình huống mua hàng.

Ở các nước châu Âu phía đông, thái độ tương tự liên quan đến quốc tịch và hình ảnh thương hiệu: ví dụ, người Hungary thường đánh giá các sản phẩm nước ngoài tích cực hơn các sản phẩm trong nước, mặc dù hình ảnh của họ về sau không đặc biệt bất lợi (Papadopoulos et al. 1990). Cũng cần lưu ý rằng đây không phải là tính. Nghiên cứu của Yu và Albaum (2002) đã tìm ra những thay đổi trong sở thích của người tiêu dùng Hồng Kông và Trung Quốc kể từ khi bàn giao Hồng Kông từ Vương quốc Anh sang Trung Quốc. Họ phát hiện ra rằng người tiêu dùng ở cả hai quốc gia hiện có sự ưu tiên lớn hơn cho các sản phẩm của chính họ so với các sản phẩm nước ngoài, bao gồm cả sản xuất tại Anh. Các giải thích khác nhau đã được đề xuất để giải thích ưu tiên này cho các sản phẩm quốc gia, đặc biệt là ở các nước phát triển. Ví dụ, Sharma et al. (1995) đã phát hiện ra rằng chủ nghĩa dân tộc và các yếu tố như chủ nghĩa yêu nước, chủ nghĩa tập thể và sự cởi mở đối với các nền văn hóa lâu đời là rất quan trọng. Chủ nghĩa dân tộc là niềm tin của người tiêu dùng rằng việc mua sản phẩm nước ngoài là không phù hợp, hoặc thậm chí vô đạo đức vì nó khiến nền kinh tế quốc gia gặp rủi ro, dẫn đến mất việc làm và không được điều trị (Shimp và Sharma, 1987). Shimp và Sharma (1987) đã nghiên cứu mức độ của chủ nghĩa dân tộc ở các khu vực khác nhau ở Hoa Kỳ bị ảnh hưởng ở mức độ lớn hơn hoặc thấp hơn bởi cạnh tranh nước ngoài: Detroit, Denver, Los Angeles, và Bắc và Nam Carolina. Họ quan sát thấy chủ nghĩa dân tộc của người tiêu dùng mạnh hơn nhiều khi mối đe dọa được nhận thấy bởi những người độc lập có chất lượng cuộc sống bị ảnh hưởng do cạnh tranh nước ngoài, như ở Detroit, nơi thất nghiệp trong ngành công nghiệp

ô tô bị ảnh hưởng xấu do cạnh tranh châu Á. Gần đây, mức độ dân tộc cao hơn đã được tìm thấy ở Hoa Kỳ ở những phụ nữ có tình trạng kinh tế xã hội và giáo dục thấp hơn (Klein và Ettenson, 1999).

Chạm vào chủ nghĩa dân tộc, “mua các chiến dịch quốc gia đã được sử dụng ở nhiều nước như Hoa Kỳ, Bồ Đào Nha, Nhật Bản, Pháp, Canada và Mexico (Granzin và Họa sĩ, 2001), cũng như Úc. Mua các chiến dịch quốc gia nên được sử dụng rất thận trọng vì chúng bị ảnh hưởng bởi nhận thức, loại sản phẩm và tình huống của nước xuất xứ (COO). Đầu tiên, chúng ta nên xem xét những ảnh hưởng đối nghịch có thể có của chủ nghĩa dân tộc và các hoạt động COO. Chẳng hạn, Moon và Jain (2001) nhận thấy rằng thái độ của Hàn Quốc đối với hoạt động mua hàng trong quảng cáo nước ngoài bị ảnh hưởng tiêu cực bởi chủ nghĩa dân tộc và bị ảnh hưởng tích cực bởi nhận thức của COO. Các chiến dịch này ít có khả năng có hiệu quả khi các sản phẩm của các quốc gia khác được coi là có sức hấp dẫn COO, như giày Ý hoặc đồng hồ Thụy Sĩ. Thứ hai, ảnh hưởng của chủ nghĩa dân tộc có thể sẽ khác nhau tùy theo loại sản phẩm.

Han (1998) nhận thấy rằng nó ảnh hưởng đáng kể đến nhận thức về chất lượng đối với ô tô, nhưng không dành cho tivi. Thứ ba, ảnh hưởng cũng có thể khác nhau tùy theo tình hình sử dụng hoặc bối cảnh. Ger et al. (1999, p. 167) phát hiện ra rằng loại cà phê khác nhau tùy theo tình huống ở Thổ Nhĩ Kỳ, đặc biệt là khi sự tiện lợi có thể là một yếu tố: Tôi có Nescafe mọi lúc, cả ngày, khi tôi đang học. Nescafe thực tế hơn, bạn có thể dễ dàng làm nó, nhưng cần có thời gian để chuẩn bị cà phê Thổ Nhĩ Kỳ. Cà phê Thổ Nhĩ Kỳ thường được tiêu thụ sau bữa ăn. Cà phê Thổ Nhĩ Kỳ làm tôi nhớ đến việc ở cùng bạn bè và trò chuyện cùng nhau. Khi bạn đi đến một người hàng xóm hoặc một người bạn, cô ấy chuẩn bị cà phê Thổ Nhĩ Kỳ và trò chuyện với bạn trong khi bạn uống. Tôi hầu như luôn uống nó với mẹ hoặc bạn của tôi. Tôi không bao giờ uống nó một mình (Zehra, nữ, 18).

Ettenson và cộng sự (1988) đã điều tra tính hiệu quả của “mua các chiến dịch quảng cáo của National”, với trường hợp của chiến dịch “Made in USA”, được thực hiện cho các nhà sản xuất quần áo của Mỹ. Người trả lời thái độ đối với các sản phẩm trong nước không đúng với hành vi mua hàng của họ. Người tiêu dùng có thể sẽ vẫn khá hợp lý trong đánh giá sản phẩm của họ; do đó, một nỗ lực để củng cố nhận thức về chất lượng của các sản phẩm được sản xuất tại địa phương có thể chứng minh là không hiệu quả. Cách tiếp cận tốt nhất để áp dụng sẽ là chơi rõ ràng về cảm giác dân tộc, và không cố gắng gây ảnh hưởng đến người tiêu dùng trong đánh giá sản phẩm của họ.

## **5.6. Các mô hình mới nổi của hành vi tiêu dùng hỗn hợp cục bộ/toàn cầu**

Những gì nổi lên từ sự đối đầu của tiêu dùng toàn cầu và địa phương là một mô hình phức tạp, nơi sự đa dạng của trải nghiệm tiêu dùng đạt đến mức độ chưa từng có. Các mô hình tiêu thụ toàn cầu được phản ánh trong các kính vạn hoa địa phương nơi vô số mảnh kính màu liên tục được sắp xếp lại trong các bức tranh có thể nhìn thấy được.

## **Định vị địa phương toàn cầu: Patchworks và kính vạn hoa**

Như Firat, (1995, trang 111) quan sát một cách đúng đắn, Trong một cuộc sống bị áp đảo thị trường, các cá nhân trải nghiệm thực tế tất cả các khía cạnh của cuộc sống của họ như người tiêu dùng. Trong khi tiêu dùng không phải lúc nào cũng được người tiêu dùng hiện đại đánh giá cao, người tiêu dùng hậu hiện đại theo đuổi, với rất ít suy nghĩ, việc xây dựng hình ảnh của bản thân họ.

Bởi vì trải nghiệm của người tiêu dùng hậu hiện đại không phải là một trong những cam kết duy nhất, một hình thức tồn tại duy nhất, cùng một người tiêu dùng sẵn sàng lấy mẫu các tạo tác phân mảnh, khác nhau. Người tiêu dùng đã sẵn sàng để có bữa ăn trưa của người Ý và người Trung Quốc cho bữa tối, mặc quần jean xanh 501 của Levi cho bữa tiệc ngoài trời vào buổi chiều và thử bộ đồ Gucci vào ban đêm - thay đổi không chỉ chế độ ăn kiêng và quần áo mà còn cả diện mạo và bản thân được (tái) đại diện tại mỗi chức năng. (Firat, 1995, trang 115).

Việc mọi người có thực sự thay đổi hình ảnh bản thân một cách nhanh chóng hay không có thể gây tranh cãi. Tuy nhiên, hầu hết người tiêu dùng lắp ráp các mặt hàng tiêu dùng đa dạng theo cách rất phù hợp, phân mảnh và bình dị, không ngần ngại trộn lẫn các sản phẩm và cách thức địa phương với các sản phẩm và dịch vụ toàn cầu. Có tính thực dụng cao trong tiêu dùng hậu hiện đại, đặc biệt vì những hạn chế về ngân sách vẫn có ý nghĩa cao. Các mặt hàng tiêu dùng của Fordist có chỗ đứng trong sự chấp vá: chúng mang lại giá trị tốt và thường được quảng cáo một cách sắc sảo để các khía cạnh tiêu cực tiềm tàng của các dịch vụ tiêu chuẩn trên hình ảnh bản thân của người tiêu dùng bị xóa bỏ.

Các sản phẩm cảm ứng cao và các thương hiệu xa xỉ đóng một vai trò bổ sung, là những hình vuông đẹp nhất và sặc sỡ nhất trong các quần harlequin tiêu dùng hậu hiện đại. Sản phẩm địa phương cũng có mặt: chúng chiếm phần lớn của miếng vá với các mảnh vải kín đáo hơn và kém sáng bóng hơn. Như được hiển thị trong Hộp 5.5, có ví dụ yêu thích của chúng tôi (bia), các sản phẩm địa phương là ứng cử viên để quảng bá ở mức độ hình ảnh cao hơn trong các quốc gia khác, nơi chúng được diễn giải lại theo cơ hội, chính xác là vì tính ngoại lai của chúng cho phép.

Một quá trình tạo kẽ hở diễn ra khi hàng hóa nước ngoài được gán cho những ý nghĩa và cách sử dụng mới bởi văn hóa người mua, ngay cả khi chúng được chuyển sang nó mà không thay đổi. Chẳng hạn, Kragh và Djursaa (2001, tr. 1306) đã quan sát thấy rằng 'đồ nội thất truyền thống như đồ nội thất bằng tiếng Anh của khuôn mẫu Chippendale và Hepplewhite thế kỷ thứ mười tám được tìm thấy trong một số ngôi nhà đặc biệt của người Đan Mạch và vẫn sống như một biểu hiện văn hóa thông qua việc tiếp xúc đặc biệt là nội thất của giới thượng lưu Anh được miêu tả trong phim truyền hình và "phim". Theo nghĩa này, người ta có thể đối lập với mô hình đường nứt, trong đó sự chú ý tập trung vào quá trình tiếp nhận và thuần hóa hàng hóa toàn cầu trong bối cảnh địa phương, với mô hình thực dân hóa, trong đó nhấn mạnh vào tính đơn nhất (Howes, 1996). Một ví dụ điển hình của việc tiêu thụ nội địa hóa như vậy là Disneyland Tokyo, một bản sao hoàn hảo của mô hình Mỹ, nhưng hoàn toàn là "Nhật Bản hóa", tức là được tái đầu tư



hoàn toàn bởi các mã văn hóa địa phương (đề xem tài khoản sống động về Tokyo Disneyland của Van Maanen và Laurent (1992) và Brannen (1992)).

### Hộp 5.5. Bia châu Âu

Diễn hình của sự đa dạng của ngành sản xuất bia châu Âu là cách các thương hiệu khác nhau trong phân khúc của họ được nhìn từ quốc gia này sang quốc gia khác. Các thương hiệu không có nguồn gốc từ một quốc gia, thường được coi là các sản phẩm cao cấp. Một ví dụ điển hình cho điều này là BSN Lối Kronenbourg 1664, được bán ở Pháp dưới dạng bia phân khúc thông thường, nhưng được xem ở hầu hết các thị trường (châu Âu) khác như một sản phẩm cao cấp. Như một nhà sản xuất bia Ý đặt cho nó: “Các thương hiệu nước ngoài đưa ra mức giá cao cho hình ảnh của họ có chất lượng cao hơn”.

Tuy nhiên, mỗi nguy hiểm ẩn tồn tại đối với các nhà sản xuất bia khi thực hiện chính sách này: ‘Ở Anh, Stella Artois là một loại bia cao cấp, một trong những loại bia đắt nhất bạn có thể mua ở đó và mọi người mua nó vì nó đắt tiền. Nó được tiếp thị và quảng bá theo cách đó. Người Anh đang đi du lịch, vì vậy bây giờ khi đến Bỉ, họ phát hiện ra Stella Artois là một loại bia rẻ tiền. Vì vậy, họ tự hỏi nếu nó là hợp lý để trả rất nhiều cho nó trong Vương quốc Anh (người quản lý sản xuất bia Pháp).

*(Nguồn: Steele, 1991, p. 58)*

### Bối cảnh tiêu dùng trung tâm và ngoại vi

Trong các mô hình tiêu dùng mới nổi, bối cảnh tiêu dùng là một khía cạnh quan trọng trong cách người tiêu dùng kết hợp hàng hóa và dịch vụ toàn cầu, các thương hiệu xa xỉ và các mặt hàng địa phương. Bối cảnh tiêu dùng liên quan đến một không gian nhất định (nghĩa là một số phòng nhất định trong nhà), cũng như khoảng thời gian và con người cụ thể. Một bữa tối gia đình trong phòng ăn của Anh hoặc một kỳ nghỉ trượt tuyết ở dãy Alps của Pháp là bối cảnh tiêu dùng. Djursaa và Kragh (1998) đã nghiên cứu bản chất phân mảnh của toàn cầu hóa bằng cách phân biệt bối cảnh tiêu dùng trung tâm và ngoại vi, dựa trên quan sát sâu, trực tiếp đối với hai loại sản phẩm có văn hóa cao: đồ đặc và thực phẩm. Bối cảnh tiêu dùng của đồ đặc là Anh và Đan Mạch, và bối cảnh tiêu thụ thực phẩm là ba thành phố Ả Rập: Riyadh, Jeddah và Dubai. Tính trung tâm cho thực phẩm được xác định theo thời gian trong ngày khi bữa ăn được tiêu thụ trong khi tính trung tâm trong trường hợp đồ đặc được định nghĩa theo không gian là phòng nơi các giá trị văn hóa truyền thống được tôn trọng vì căn phòng này mang ý nghĩa văn hóa mạnh mẽ. Người cung cấp thông tin người Anh thể hiện rõ ràng phòng ăn như một bối cảnh tiêu dùng trung tâm và, khi được trình bày với đồ nội thất hiện đại cho phòng ăn, chỉ ra rằng:

họ sẽ ổn cho nhà bếp hoặc phòng ăn sáng nhưng không phải cho “phòng ăn đúng kiểu”, mà phần lớn người trả lời tiếng Anh phải là truyền thống để mang thông điệp văn hóa đúng đắn về bản sắc. Ở Đan Mạch, theo thuyết minh, chủ nghĩa hiện đại là chuẩn mực văn hóa và thực hiện các quan niệm về bản sắc một cách hoàn hảo đầy

đủ trong các phòng trung tâm cũng như trong các ngôi nhà chính. (Djursaa và Kragh, 1998.)

Trong bối cảnh tiêu dùng ngoại vi, người tiêu dùng sẽ dễ dàng đổi mới hơn, vay mượn từ bối cảnh văn hóa nước ngoài. Thông tin từ ba thành phố Ả Rập lưu ý rằng bữa tối, một bữa ăn ngoại vi, ngày càng được đưa vào các cửa hàng thức ăn nhanh, không giống như bữa trưa của họ, mà đối với người Ả Rập là bữa ăn trung tâm. Một mô hình phổ biến cho người Dubai là đi ăn tối tại Pizza Hut, McDonald, hoặc Harvey, nơi có các vách ngăn để các thành viên nam và nữ trong gia đình cùng ăn, tách biệt với các khách khác. Trong trường hợp bữa tối được thực hiện tại nhà, các sản phẩm toàn cầu cũng đóng một phần rất quan trọng trong bữa ăn; như một người được hỏi đã nói, “bữa tối là pizza” và “pepsi” (Djursaa và Kragh, 1998).

Việc vay mượn bằng kính vạn hoa và tập hợp các mặt hàng địa phương và toàn cầu chỉ có thể nếu các nhà tiếp thị đủ linh hoạt để đưa ra một số điều chỉnh cho các dịch vụ của họ, bỏ qua những chỉ trích của Levittian (1983) về việc điều chỉnh theo cách địa phương. Chẳng hạn, khi McDonald, ở Ai Cập bị tẩy chay chống Mỹ vì ủng hộ Israel năm 2001, công ty đã giới thiệu McFalafel, được quảng bá bởi ca sĩ của hit I Hate Israel của Sha Muffban Abdel Rahim (Dabbous, 2001).

Các nhà tiếp thị toàn cầu trước tiên nên nhắm mục tiêu, bối cảnh tiêu dùng ngoại vi để giới thiệu thành công các sản phẩm nước ngoài không bắt nguồn từ văn hóa địa phương. Eckhardt và Houston (2002) nhận thấy rằng ở Trung Quốc, McDonald, thích hợp cho một cuộc hẹn hò, nhưng không phải là một lễ kỷ niệm. McDonald không thích hợp cho một lễ kỷ niệm vì giá cả và sự sắp xếp chỗ ngồi được chuẩn hóa và không có cơ hội để thể hiện một khuôn mặt đặc biệt cho khách danh dự. Ngược lại, đó là lời đề nghị được tiêu chuẩn hóa giúp nó phù hợp hơn cho một cuộc hẹn hò, vì người đàn ông không cần phải lo lắng về sự xa hoa của một bữa ăn.

Vay mượn sau đó có thể tiến bộ: McDonald, đã bắt đầu ở nhiều quốc gia mà không mở cửa vào giờ ăn sáng như ở Hoa Kỳ. Hiện tại, họ đang cố gắng giới thiệu các dịch vụ bữa sáng trên toàn thế giới, kết quả là - từ góc độ tiên tri - tăng hiệu quả về mặt chi phí trên không bằng cách kéo dài mô hình nhu cầu trong vòng 14 giờ trở lên. McDonald và các cửa hàng thức ăn nhanh khác đã thành công trong việc mở rộng tiêu dùng fordist ra khắp thế giới vì họ đã thích nghi thực tế, một phần phù hợp với việc cung cấp thói quen địa phương.

### **Sự phức tạp xung quanh các mô hình tiêu dùng toàn cầu hóa**

Người tiêu dùng tìm kiếm và tạo ra ý nghĩa bởi vì họ cần liên tục xây dựng lại hình ảnh bản thân. Vì lý do này, việc tìm kiếm danh tính của họ thông qua giả định phải là mối quan tâm chính đối với các nhà tiếp thị. Trong một thế giới toàn cầu hóa, người tiêu dùng tìm kiếm bản sắc có thể nhận sản phẩm từ hai kệ khác nhau: một nơi ủng hộ địa phương và định hướng của nhóm và một nơi khác hiển thị các giá trị, ý nghĩa và dấu hiệu mong muốn được cung cấp bởi các nền văn hóa nước ngoài, nhóm ngoài. Làm thế nào người

tiêu dùng kết hợp ý nghĩa địa phương và toàn cầu là phức tạp. Có nhiều sự mơ hồ trong tìm kiếm cho bản sắc trong một thế giới hoàn toàn hiện đại, nơi sự đa dạng địa phương dựa trên sự khác biệt về ngôn ngữ và tôn giáo sẽ không biến mất trong nhiều thế kỷ.

Tiêu thụ toàn cầu hóa có một mô hình ba lần. Thành phần đầu tiên dựa trên tính hiện đại và tiêu dùng fordist; nó tương ứng với các sản phẩm chi phí thấp / chất lượng công bằng, phân biệt yếu, thực dụng, được nhúng trong các trải nghiệm tiêu dùng bối cảnh khá thấp. Tiềm năng thành công cao nhất của nó đạt được khi các sản phẩm và trải nghiệm tiêu dùng không có văn hóa, hoặc bối cảnh tiêu dùng là ngoại vi. Ví dụ từ bộ phim Titanic đến xà phòng Camay. Các gia đình, vì họ thường phải đối mặt với những hạn chế về ngân sách khắt khe hơn so với người độc thân, có khả năng bị lão luyện trong tiêu dùng hiện đại. Mặc dù xuất hiện và diễn ngôn, các nhà tiếp thị fordist cho thấy sự thích nghi lớn và linh hoạt trong việc đối mặt với tiêu dùng địa phương.

Chúng hiển thị độ nhạy cao hơn nhiều so với mô tả trong sách giáo khoa và thành công của chúng là nhiều hơn. Thực dụng hơn ý thức hệ. Yếu tố thứ hai là một loại tiêu thụ hậu hiện đại: phân mảnh, liên tục được lắp ráp lại và diễn giải lại. Điều này có thể đặc biệt đúng đối với các thương hiệu lớn, tiêu dùng dễ thấy, những người trẻ tuổi hơn và yuppy. Yếu tố thứ ba tương ứng với những người nhận thức được rằng tiêu dùng hiện là động lực chính cho văn hóa và sự lựa chọn của họ vì người tiêu dùng sẽ ảnh hưởng đến văn hóa của họ. Kiểu người hoàn toàn hiện đại này hành xử cả về cơ hội và phê phán, với sự sẵn sàng thể hiện sự đa dạng trong tiêu dùng (Ritzer, 1993). Đối với những người tiêu dùng này McDonald McDonald là một nhà hàng dân tộc, Mỹ.

Khi kết thúc chương này, có thể tự hỏi tại sao các công ty nên cố gắng bỏ qua sự đa dạng địa phương. Thay vì là một trách nhiệm pháp lý, nó cũng có thể hoạt động như một cơ hội tuyệt vời để xây dựng lợi thế cạnh tranh dựa trên sự khác biệt, để bảo vệ chống lại các đối thủ cạnh tranh hơn so với lợi thế chi phí thấp.

## Câu hỏi

1. Lấy nước khoáng làm ví dụ về sản phẩm và phác thảo cách thức nước khoáng toàn cầu, chẳng hạn như Perrier hoặc Evian có thể cùng tồn tại với những người khách địa phương.
1. Có một lối sống “hiện đại”, phổ biến cho nhiều nền văn hóa trên thế giới? Làm thế nào điều đó có thể mô tả?
3. Hẹn hò trên mạng là một khái niệm rất tò mò đối với nhiều người. Trong mọi trường hợp, nó không thể được dịch hoàn toàn sang nhiều ngôn ngữ và chỉ đơn giản là thực hiện một cuộc hẹn. So sánh ý nghĩa hẹn hò với người Mỹ với ý nghĩa của nó trong các nền văn hóa khác, chứng minh quá trình phức tạp của việc tìm kiếm một đối tác cho cuộc sống có thể được thương mại hóa trong các bối cảnh khác nhau.
4. Liệt kê một số lập luận và bằng chứng có thể cho thấy toàn cầu hóa tiêu dùng và lối sống đang được tiến hành. Vạch ra những hạn chế và thảo luận về các phản biện. Ở

mức độ nào là văn hóa hiện đại, đầu vào chính và chủ nghĩa cá nhân trong quá trình toàn cầu hóa sở thích và lối sống của người tiêu dùng?

5. Thảo luận ở mức độ nào “Mua các chiến dịch quảng cáo trên toàn quốc có hiệu quả”. Họ có thể làm gì để hoàn thành? Những gì họ không thể đạt được?
6. FDA (Cơ quan Quản lý Thực phẩm và Dược phẩm Hoa Kỳ) cấm nhập khẩu gan ngỗng Pháp. Thanh tra FDA đến thăm các phòng thí nghiệm foie gras của Pháp và từ chối hầu hết quyền xuất khẩu sang Hoa Kỳ vì các tiêu chuẩn vệ sinh không được đáp ứng. Đối với người Pháp, quá nhiều chất khử trùng sẽ giết chết mùi vị và đối với người Mỹ, những sản phẩm không được khử trùng như vậy rất nguy hiểm đối với sức khỏe của một người. Thảo luận về sự khác biệt trong cách hiểu về món ăn ngon là gì.
7. So sánh một bộ phim toàn cầu (ví dụ: Người nhện hoặc Chúa tể những chiếc nhẫn hoặc Titanic) và một bộ phim địa phương trên một số khía cạnh: câu chuyện, nhân vật, tình huống, bầu không khí, hấp dẫn chính đối với người xem (hành động, tình yêu, bạo lực, v.v.), kết hợp âm nhạc và âm thanh, nhịp điệu, thể loại kết thúc, v.v ... Giải thích tại sao phim địa phương thường xuyên nhất không phải là ứng cử viên tốt để tiếp cận khán giả toàn cầu.

### Ghi chú

1. Trong cuốn sách của họ có tựa đề Địa lý tiêu dùng, Bell và Valentine (1997) giải thích mức độ tiêu thụ thực phẩm ở các cấp độ khác nhau, cộng đồng nhà ở thể giới thực hành đang được phát triển mô phỏng ở các cấp độ khác nhau.
2. Một sự phân biệt như vậy bây giờ bị bỏ rơi trong so sánh quản lý (Usunier, 1998).
3. Clements và Chen nghiên cứu các loại tiêu thụ rất rộng (thực phẩm, quần áo, nhà ở, đồ dùng lâu bền, thuốc, vận chuyển, giải trí và “các loại khác”), so sánh các quốc gia OECD và một nhóm các nước kém phát triển (LDC). Độ co giãn thu nhập khá giống nhau giữa các nhóm quốc gia và nhóm tiêu dùng ngoại trừ vận chuyển và thực phẩm (xác nhận rộng rãi luật Engel cho rằng số phần trăm chi tiêu cho thực phẩm giảm khi phần trăm thu nhập tăng lên). Sự khác biệt về độ co giãn giá chỉ có ý nghĩa đối với quần áo và vận chuyển giữa hai nhóm, OECD và LDC. Theo cách tiếp cận vĩ mô của nó, bài viết này cung cấp hỗ trợ tuyệt vời cho luận điểm “”ình đồng nhất của thị hiếu”, mà các tác giả thừa nhận một phần (tr. 750), nói rằng, 'trước tiên, chúng ta chỉ giải quyết các phương thức có tính tổng hợp rộng và đó có thể là lý do - có thể mong đợi nhiều sự bình dị và không đồng nhất hơn đối với hàng hóa được xác định hẹp hơn. Thứ hai, phân tích giao dịch với các nhóm quốc gia, thay vì các quốc gia riêng lẻ thì một lần nữa tính không đồng nhất có thể tăng lên khi đơn vị phân tích trở nên nhỏ hơn. “Đó chính xác là điều tạo ra sự khác biệt lớn giữa tiếp thị và kinh tế”.
4. Tại Pháp, một trong số ít các quốc gia (với Nhật Bản và Ấn Độ) nơi ngành công nghiệp điện ảnh địa phương vẫn hoạt động, thị phần của phim điện ảnh Mỹ thường

nằm trong khoảng từ 55 đến 60 phần trăm. Ở nhiều quốc gia trên thế giới, với dân số tương đối nhỏ và ngôn ngữ riêng của họ, chi phí sản xuất phim địa phương rất khó để khấu hao chỉ dựa trên cơ sở khán giả địa phương. Thêm phụ đề hoặc lồng tiếng phim phim nước ngoài là ít tốn kém đáng kể. Điều này giải thích tại sao ở nhiều quốc gia, ví dụ như các nước Scandinavi, thị phần phim của Mỹ là 90% trở lên.

5. Mặc dù hội tụ, rất dễ tìm thấy nhiều bằng chứng về sự khác biệt còn lại; xem ví dụ Euromonitor (1997), hoặc số đặc biệt của Tạp chí Nghiên cứu Quốc tế về Tiếp thị do Leeflang và Van Raaij (1995) biên soạn. Tỷ lệ chi tiêu của các hộ gia đình ở các nước EU khác nhau cho thực phẩm nói chung, rau, sô cô la hoặc phô mai. Xem thêm phần 6.4.
6. Sherry (1987, trang 189) nêu chiến lược tiếp thị tôn trọng văn hóa như sau: quy tắc hướng dẫn của chiến lược tiếp thị như vậy, như trong bất kỳ thủ tục xâm lấn đạo đức nào, là đầu tiên không gây hại. Trong quá trình toàn cầu hóa, việc bảo tồn văn hóa địa phương đã được coi chủ yếu là chi phí cơ hội. Nếu liêm chính văn hóa là biểu hiện cho thực tiễn kinh doanh, lộng lẫy; nếu không, sự vô tổ chức xã hội thường là chi phí của sự tiến bộ.
7. Reiersen, 1966; Gaedeke, 1973; Lillis và Narayana, 1974; Baumgartner và Jolibert, 1977; Morello, 1984; Heslop et al. 1987. Sự ưu tiên cho các sản phẩm được sản xuất trên toàn quốc tại các nước công nghiệp đã được chứng minh bằng các nghiên cứu (Nagashima, 1977 trong trường hợp của Nhật Bản; Bannister và Saunders, 1978, trong trường hợp của Vương quốc Anh; Graby, 1980a và 1980b, trong trường hợp của Pháp; Cattin và cộng sự, 1982, trong trường hợp của Pháp và Hoa Kỳ. Xem thêm Samiee (1994). Schweiger và cộng sự (1995) cho thấy người tiêu dùng châu Âu đánh giá tốt hơn về các sản phẩm nội địa của họ ('Sản xuất tại Châu Âu') so với các sản phẩm có nguồn gốc từ cả Hoa Kỳ và Nhật Bản trên một loạt các mặt hàng. Xem thêm phần 10.2.
8. Họ lưu ý rằng vào thời điểm đó, không có chiến dịch 'Mua Iran' theo kiểu quảng cáo do nhà nước tài trợ để mua các sản phẩm quốc gia, như thường xuyên xảy ra ở các nước châu Âu, Úc và Hoa Kỳ, hoặc là vĩnh viễn thực hiện ở Ấn Độ. Mặc dù vậy, một số người mua Iran đã thể hiện xu hướng quốc gia bằng cách mua các sản phẩm chủ yếu tại địa phương.
9. Theo dự báo, vào năm 1995, 65% quần áo được bán ở Hoa Kỳ sẽ là sản phẩm nhập khẩu giá rẻ. CWPC (Crafted with Pride in the USA Association) cung cấp ngân sách 40 triệu đô la ban đầu tài trợ cho một loạt quảng cáo trên truyền hình cho thấy các ngôi sao Mỹ ca ngợi sự vượt trội của quần áo Mỹ. Người tiêu dùng sau đó đã được đặt câu hỏi để xác định đối tượng và hiệu quả của chiến dịch. Họ tỏ ra miễn cưỡng khi tiết lộ mình là người không yêu nước.
10. Để biết thêm về người tiêu dùng hậu hiện đại, xem Bouchet, (1994).

11. Wildposting là vị trí của nhãn dán, tờ rơi, tem cao su hoặc áp phích trên bề mặt ngoài trời của tài sản công cộng hoặc tư nhân trong chế độ xem công khai, cho mục đích truyền thông tiếp thị. Thông thường hiệu quả đạt được bằng nhiều bài đăng. Trong thực tế, các tờ rơi thường bị mắc kẹt trên các công trường xây dựng, cột đèn, tòa nhà, vỉa hè, cây xanh, trạm dừng xe buýt, v.v. Các nhà quảng bá Rave là những người đầu tiên sử dụng wildposting để công khai các sự kiện của họ. Việc thực hành đôi khi bị đồng hóa với cái gọi là tiếp thị du kích, quảng cáo thay thế và tiếp thị đường phố, cũng như các chiến thuật khác bao gồm spam thư rác đường phố, chủ nghĩa thương hiệu và “tên cướp băng giá”. Đối với từ đang sử dụng, hãy truy cập: [www.wildposting.biz](http://www.wildposting.biz), [www.mangomoose.ca/start.htm](http://www.mangomoose.ca/start.htm) và [www.npawildposting.com/page/1/index.htm](http://www.npawildposting.com/page/1/index.htm) (tất cả các trang web ở Bắc Mỹ).

### Tài liệu tham khảo

- Aaker, Jennifer, Veronica Benet-Martínez and Jordi Garolera (2001), ‘Consumption symbols as carriers of culture: a study of Japanese and Spanish brand personality constructs’, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 81, no. 3, pp. 492–508.
- Agarwal, Sanjeev and R. Kenneth Teas (2002), ‘Cross-national applicability of a perceived quality model’, *The Journal of Product and Brand Management*, vol. 11, no. 4/5, pp. 213–36.
- Anderson, Patricia M. and Xiahong He (1999), ‘Culture and fast-food marketing mix in the People’s Republic of China and the USA: implications for research and marketing’, *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 11, no. 1, pp. 77–95.
- Appelbaum, Kalman and Ingrid Jordt (1996), ‘Notes toward an application of McCracken’s “cultural categories” for cross-cultural consumer research’, *Journal of Consumer Research*, vol. 23, December, pp. 204–18.
- Assaoui, Mohammed (2002), ‘Disneyland Paris, 2ème Edition’, Etude de Cas (case study), *Le Figaro Entre-prises*, 11 March, 2002.
- Aulakh, Preet S. and Michael G. Schlechter (eds) (2000), *Rethinking Globalization(s): From Corporate Transnationalism to Local Interventions*, St Martin’s Press: New York (review in *JIM*, vol. 8, no. 4, 2000, pp. 122–4).
- Aupperle, Kenneth E. and Grigorios Karimalis (2001), ‘Using metaphors to facilitate cooperation and resolve conflict: examining the case of Disneyland Paris’, *Journal of Change Management*, vol. 2, no.1, pp. 23–32.
- Bagozzi, Richard P., Nancy Wong, Shuzo Abe and Massimo Bergami (2000), ‘Cultural and situational contingencies and the theory of reasoned action: application to fast food restaurant consumption’, *Journal of Consumer Psychology*, vol. 9, no. 2, pp. 97–106.
- Baines, Paul R., Christian Scheucher and Fritz Plasser (2001), ‘The “Americanization” myth in European political markets – a focus on the United Kingdom’, *European Journal of Marketing*, vol. 35, nos 9/10, pp. 1099–117.
- Bannister, J.P. and J.A. Saunders (1978), ‘UK consumers’ attitudes toward imports: the measurement of national stereotype image’, *European Journal of Marketing*, vol. 12, no. 8, pp. 562–70.
- Baumgartner, Gary and Alain Jolibert (1977), ‘The perception of foreign products in France’, *Advances in Consumer Research*, vol. 16, pp. 103–5.
- BBC News World Edition* (2003), ‘IKEA founder worried over growth’, 3 January.
- Beeler, Amanda (2000), ‘Virus without a cure’, *Advertising Age*, 17 April.

- Belk, Russel W. (1988), 'Third World consumer culture', in E. Kumçu and A. Fuat Firat (eds), *Marketing and Development: Toward broader dimensions*, JAI Press: Greenwich, CT, pp. 103–27. *Development: Toward broader dimensions*, JAI Press: Greenwich, CT, pp. 103–27.
- Bell, David and Gill Valentine (1997), *Consuming Geographies*, Routledge: London.
- Bon, Jérôme and Alain Ollivier (1979), 'L'influence de l'origine d'un produit sur son image à l'étranger', *Revue Française du Marketing*, 1979/2, Cahier 77, pp. 101-14
- Bouchet, Dominique (1994), 'Rails without ties: The social imaginary and postmodern culture: Can post-modern consumption replace modern questioning?', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 11, no. 4, pp. 405–22.
- Brannen, Mary Yoko (1992), "'Bwana Mickey": constructing cultural consumption at Tokyo Disneyland', in Joseph J. Tobin (ed.), *Re-made in Japan*, Yale University Press: New Haven, CT, pp. 216–34.
- Business Times* (2002), 'IKEA aims to double revenue in region', 26 November.
- Cannon, Hugh M. and Attila Yaprak (2002), 'Will the real-world citizen please stand-up! The many faces of cosmopolitan consumer behavior', *Journal of International Marketing*, vol. 10, no. 4, pp. 30–52.
- Cattin, Philippe, Alain Jolibert and Colleen Lohnes (1982), 'A cross-cultural study of "made-in" concepts', *Journal of International Business Studies*, Winter, pp. 131–41.
- Chan, T.S. (1996), 'Concerns for environmental issues and consumer purchase preferences: a two-country study', *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 9, no. 1, pp. 43–55.
- Chu, Jeff (2002a), 'Happily ever after?', *TIME Europe*, 25 March, vol. 159, no. 12.
- Chu, Jeff (2002b), 'Room for the imagination', *TIME Europe*, 25 March, vol. 129, no. 12.
- Clark, Harold F. Jr (1987), 'Consumer and corporate values: yet another view on global marketing', *International Journal of Advertising*, vol. 6, pp. 29–42.
- Clements, Kenneth W. and Dongling Chen (1996), 'Fundamental similarities in consumer behaviour', *Applied Economics*, vol. 28, no. 6, pp. 747–57.
- Collins Dictionary and Thesaurus* (1990), William T. McLeod (ed.), William Collins: Glasgow.
- Czinkota, Michael R. and Illka A. Ronkainen (1990), *International Marketing*, 2nd edn, Dryden Press: Hinsdale, IL.
- Czinkota, Michael R. and Illka A. Ronkainen (1995), 'Global Marketing 2000: a marketing survival guide', in Michael R. Czinkota and Illka A. Ronkainen (eds), *Readings in Global Marketing*, Dryden Press: Hinsdale, IL.
- D'Hauterterre, Anne-Marie (2001), 'Destination branding in a hostile environment', *Journal of Travel Research*, vol. 39, no. 3, pp. 300–7.
- Dabbous, Dalia (2001), 'Sing a song of conflict', *Cairo Times*, vol. 5, no. 20, 19–25 July.
- Daft, Douglas N. (2000), 'Connecting with global consumers', *Executive Excellence*, vol. 17, no. 10, October, pp. 11–12.
- Dawson, Chester (2001), 'Will Tokyo embrace another mouse?', *Business Week Online*, 10 September.
- De Mooij, Marieke (2000), 'The future is predictable for international marketers: converging incomes lead to diverging consumer behaviour', *International Marketing Review*, vol. 17, no. 2, pp. 103–13.
- De Mooij, Marieke and Geert Hofstede (2002), 'Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing', *Journal of Retailing*, vol. 78, no. 1, pp. 61–9.
- Dholakia, Ruby Roy, Mohammed Sharif and Labdhi Bhandari (1988), 'Consumption in the Third World: challenges for marketing and economic development', in E. Kumçu

- and A. Fuat Firat (eds), *Marketing and Development: Toward broader dimensions*, JAI Press: Greenwich, CT, pp. 129–47.
- Djursaa, Malene and Simon Ulrik Kragh (1998), ‘Central and peripheral consumption contexts: the uneven glob- alization of consumer behaviour’, *International Business Review*, vol. 7, no. 1.
- Dolbeck, Andrew (2002), ‘A quick taste of the fast food industry’, *Weekly Corporate Growth Report*, 1050320X, 11/11/2002, issue 1214.
- Doran, Kathleen Brewer (1997), ‘Symbolic consumption in China: the colour television as a life statement’, in Merrie Brucks and Debbie McInnis (eds), *Advances in Consumer Research*, vol. 24, Association for Consumer Research: Provo, UT, pp. 128–31.
- Eckhardt, Giana M. and Michael J. Houston (2002), ‘Cultural paradoxes reflected in brand meaning: McDonald’s in Shanghai, China’, *Journal of Interna- tional Marketing*, vol. 10, no. 2, pp. 68–82.
- Eshghi, Abdolezra and Jagdish N. Sheth (1985), ‘The glob- alization of consumption patterns: an empirical invest- igation’, in Erdener Kaynak (ed.), *Global Perspectives in Marketing*, Praeger: New York, pp. 133–48.
- Ettenson, R., J. Wagner and G. Gaeth (1988), ‘Evaluating the effect of country-of-origin and the ‘Made in the USA’ campaign: a conjoint approach’, *Journal of Retailing*, vol. 64, no. 1, pp. 85–100.
- Euromonitor* (1997), ‘Market report Japan: savoury snacks’, *Market Research International*, vol. XXXVIII, December, pp. 111–13.
- Evening Standard London* (2003), ‘IKEA’s flat pack revolu- ion changing rooms in Russia’, 24 April.
- Family Business* (2003), ‘The world’s largest family businesses’, (undated). Firat, A. Fuat (1995), ‘Consumer culture or culture consumed?’, in Janeen Arnold Costa and Gary J. Bamossy(eds), *Marketing in a Multicultural World*, Sage: Thousand Oaks, CA, pp. 105–25.
- Ger, Güliz (1992), ‘The positive and negative effects of marketing on socioeconomic development’, *Journal of Consumer Policy*, vol. 15, pp. 229–54.
- Ger, Güliz (1997), ‘Human development and humane consumption: well-being beyond the “good life”’, *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 16, no. 1, pp. 110–25.
- Ger, Güliz and Russell W. Belk (1996), ‘I’d like to buy the world a Coke: consumptionscapes of the “less affluent world”’, *Journal of Consumer Policy*, vol. 19, no. 3, pp. 271–305.
- Ger, Güliz and Russell W. Belk (1999), ‘Accounting for materialism in four cultures’, *Journal of Material Culture*, vol. 4, no. 2, pp. 183–204.
- Ger, Güliz, Søren Askegaard and Ania Christensen (1999), ‘Experiential nature of product- place images: image as a narrative’, *Advances in Consumer Research*, vol. 26, pp. 165–9
- Han, C. Min (1988), ‘The role of consumer patriotism in the choice of domestic versus foreign products’, *Journal of Advertising Research*, June–July, pp. 25–3
- Han, S.-P. and S. Shavitt (1994), ‘Persuasion and culture: advertising appeals in Individualistic and collectivistic societies’, *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 30, pp. 326–5G. Hampton and P. Malliaris (1987), in Leeflang and Rice (eds), ‘A cross- national study of consumer views about domestic versus imported
- Hopkins, Nic (2003), ‘Saudi Prince in talks with EuroDisney over rescue’, *The Times*, 6 September.



Ishibashi, Asako (2002), 'IKEA brings back Scandinavian design' (interview of Tommy Kullberg of IKEA, with Asako Ishibashi), *Nikkei Weekly Page*, published online by the Danish Furniture Promotion Centre, 22 July.

## Tình huống

### A 5.1. Đặt sân khấu - Disneyland Resort Paris

Disney là công ty giải trí lớn nhất thế giới với giá trị thị trường là 38 tỷ đô la Mỹ, và là một trong những công ty lâu đời nhất, hoạt động liên tục kể từ năm 1923. Ngày nay, nó bao gồm các doanh nghiệp giải trí được quay phim, mạng truyền thông lớn, xuất bản, công viên chủ đề, khu nghỉ dưỡng, một tàu du lịch, bất động sản và các sản phẩm tiêu dùng. Công viên quốc tế đầu tiên của Disney khai trương tại Tokyo, Nhật Bản vào năm 1983. Tokyo Disneyland mở cửa với sự hưng thịnh và tiếp tục hoạt động tốt cho đến khi nền kinh tế Nhật Bản mềm mại vào những năm 1990, từ đó nó vẫn chưa phục hồi. Trong một nỗ lực để tăng cường tham dự, Công viên Tokyo DisneySea đã khai trương vào năm 2001 (Dawson, 2001). Disney xây dựng Hong Kong Disneyland, khai trương vào năm 2005 - khoảng thời gian Universal Studios sẽ mở công viên giải trí tiêu chuẩn thế giới đầu tiên của Trung Quốc tại Thượng Hải (Guardian, 2002). Đã có những chỉ trích về giá trị đồng tiền tại các công viên Disney, với tổng số mười trên toàn thế giới, với phí vào cửa trung bình là 50 đô la Mỹ. Công ty gần đây đã chi năm tỷ đô la để giải quyết mối quan tâm này và để xây dựng các chuyến đi và điểm tham quan mới nhằm tăng cường tham dự tại các công viên. Các công viên chiếm 1,2 tỷ đô la Mỹ thu nhập hoạt động, chiếm 41% tổng Disney Disney - một đơn vị kinh doanh quan trọng của công ty (Pulley, 2002).

Sau thành công ban đầu với công viên Nhật Bản vào giữa những năm 1980, Disney đã tham gia đàm phán với chính phủ Tây Ban Nha và Pháp. Người Pháp trả giá bằng cách lôi kéo Disney bằng các khoản giảm thuế, cho vay và đất có chi phí thấp. Disney quyết tâm kiếm lợi nhuận nhiều hơn từ công viên Paris so với những gì họ đã làm ở Tokyo, nơi một nhà điều hành địa phương, Oriental Land, chịu phần lớn rủi ro ban đầu và hiện đang chiếm phần lớn lợi nhuận. Do đó, công ty đã đặt cược 39% quyền sở hữu tại EuroDisney để vận hành công viên và nhận 10% phí chấp nhận, 5% doanh thu từ thực phẩm và hàng hóa và 49% lợi nhuận.

EuroDisneyland mở cửa vào tháng 4 năm 1992 với một loạt các vấn đề, sẽ tiếp tục cho đến khi Disney nói lỏng các ràng buộc của công ty để phù hợp với mong muốn của du khách địa phương và châu Âu. Các chính sách tuyển sinh và chính sách giá của Disney nằm trong khung "cao cấp", thậm chí cao hơn các công viên Hoa Kỳ. Lúc đầu, chi tiêu cho mỗi du khách chỉ bằng một nửa so với Nhật Bản và tỷ lệ lấp đầy của khách sạn là 37 phần trăm (Gregerson, 1998). Các trí thức và nghệ sĩ người Pháp đã chỉ trích công viên kể từ giai đoạn lập kế hoạch phôi thai (Aupperle và Karimalis, 2001). Đáng chú ý, giám đốc

nhà hát Ariane Mnouchkine đã đặt ra thuật ngữ “Văn hóa Chernobyl”, vào đầu những năm 1990, một loại sobriquet bền bỉ được áp dụng cho công viên và các dự án khác của Disney cho đến tận ngày nay. Tiếng khóc của chủ nghĩa đế quốc văn hóa đã được nghe từ giới trí thức, giới truyền thông và nông dân đã phản đối việc chiếm đoạt đất nông nghiệp của chính phủ cho công viên. Tuy nhiên, người Pháp đã thích phim hoạt hình Disney hơn 60 năm và một số người ủng hộ dự án rất nhiệt tình, chẳng hạn như ngôi sao / ca sĩ Yves Montand đã tuyên bố: “Áo phông, quần jean, hamburger - không ai áp đặt những điều này lên chúng ta. Chúng tôi thích họ” (Kauth, 1988).

### **Nó là một thể giới nhỏ, hay là chính nó?**

Công viên EuroDisney đã mất 515 triệu đô la Mỹ trong năm đầu tiên (Pulley, 2002). Trong những ngày đầu của EuroDisney, cấu trúc quản lý cứng nhắc và ít được cung cấp cho sự tham gia của nhân viên hoặc địa phương, thái độ phổ biến của Disney được hình thành từ kinh nghiệm không thể tự gán cho họ (DiHauterres, 2001). Nhiều nhà quản lý người Mỹ ở Paris đã không biết về nhiều sự thích nghi của địa phương và châu Á được thực hiện ở Tokyo, và chấp nhận giá trị khoảng cách tâm lý và văn hóa tương đối ngắn giữa Hoa Kỳ và Pháp khi biểu thị rằng hai nền văn hóa giống nhau (D'Hauterres, 2001). Do đó, Disney đã thực hiện các trò giải trí, chính sách và kế hoạch tương tự ở Pháp giống như ở Hoa Kỳ với một số thay đổi về mặt kiến trúc do thời tiết lạnh hơn (Usunier, 2000). Đáp lại sự chỉ trích của địa phương, Disney đã thực hiện các bước để "Châu Âu hóa" công viên bằng cách thêm Discoveryland dựa trên các tác phẩm của tác giả người Pháp thế kỷ 19 Jules Verne và nhấn mạnh các nhân vật có nguồn gốc châu Âu như Pinocchio (Ý), Cinderella (Pháp) và Peter Pan (người Anh).

Các nhà quản lý Pháp đã được tuyển dụng khi các vấn đề ngày càng trở nên nghiêm trọng, chẳng hạn như các tranh chấp với nhân viên Pháp, những người khá cá nhân đã phần nộ trước các quy tắc ứng xử và ăn mặc nghiêm ngặt. Sau một loạt các thích ứng với thị trường địa phương và châu Âu, Disneyland Paris lần đầu tiên có lãi vào năm 1995, trở thành điểm đến du lịch số một ở Châu Âu vào năm 2001, với 12,3 triệu lượt khách. Disneyland Paris theo Tokyo, Orlando, Florida và Anaheim, California, để xếp hạng thứ tư về số lượng người tham dự mỗi năm (Hiệp hội Công viên giải trí và danh lam thắng cảnh quốc tế, 2001). Du khách Pháp chiếm 40% trong tổng số khách tới công viên, trong khi 18% đến từ Vương quốc Anh, 8% từ Đức, 8 phần trăm từ Bỉ, 8 phần trăm từ Hà Lan và Luxembourg, 8% từ Tây Ban Nha và Ý và 10% từ các quốc gia khác.

Có bảy khách sạn theo chủ đề tại chỗ với công suất phòng trung bình 86 phần trăm trong năm 2001, và khoảng 22 khách sạn khác trong khu vực địa phương. Disneyland Paris đã kết thúc liên doanh để xây dựng ba khách sạn khai trương vào mùa xuân 2003. Các đối tác của khách sạn là Airtours UK Leisure Group (công ty lữ hành), Holiday Inn và tập đoàn khách sạn Pháp Envergure. Những khách sạn này sẽ tăng thêm 1.100 phòng cho công suất 5,800 phòng hiện đang nằm trong khu nghỉ mát bảy khách sạn Disney.

Thiết kế và trang trí của các khách sạn mới lấy cảm hứng từ nhiều tòa lâu đài của khu vực địa phương.

### **Học hỏi từ những sai lầm**

Như Jay Rasulo, CEO của EuroDisney, đã thừa nhận, Chúng tôi chưa có trải nghiệm thực tế trong môi trường đa văn hóa. Đây thực sự là công viên đầu tiên có phần lớn khách đến từ những nền văn hóa rất đa dạng. Sau mất mát thảm khốc, Disney đã nhanh chóng đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Công ty đã đảo ngược lệnh cấm đối với người nghiện rượu, thêm rượu vào thực đơn. Họ đã phát triển thêm nhiều nhà hàng phục vụ bàn, trong đó hai nhà tuyển dụng đầu bếp với tình trạng status Meilleur Ouvrier de France. Các nhà hàng mở cửa sớm hơn vào buổi tối cho những vị khách người Đức tới sớm, và mở cửa muộn hơn cho những con cú đêm Tây Ban Nha. Disneyland Paris hiện đang hợp tác chặt chẽ với các công ty lữ hành, đại lý du lịch và các công ty vận tải của Pháp và châu Âu, những người trước đây bị coi thường (Assaoui, 2002). Công ty đã xây dựng mối quan hệ tốt hơn với chính quyền địa phương và quốc gia, đến mức chuột Mickey kết thúc quảng cáo du lịch quốc gia Pháp với tuyên bố, 'J'aime la France!' Khu nghỉ dưỡng vẫn cần phải hết sức cẩn thận với giá của nó, bởi vì người châu Âu lục địa với các kỳ nghỉ được trả lương sáu tuần mỗi năm nhất thiết phải tiết kiệm hơn cho chi tiêu ngày lễ so với người Mỹ với hai tuần lễ, thường không được trả lương. Do đó, người châu Âu có ít chi tiêu tại công viên hơn Disney muốn. Như Milhomme nhấn mạnh: "nói tóm lại, công viên chủ đề là một phương tiện giải trí có thời lượng ngắn, với mô hình chi tiêu mật độ cao ở phía đối diện của mô hình giải trí châu Âu nhằm vào các phương tiện giải trí dài hạn với chi tiêu mật độ thấp (Milhomme, 1993, trang 94).

### **Hoạt động 2: Disney studios**

Disney Studios đã khai trương vào tháng 3 năm 2001, sau ba tháng khai mạc mềm dề thử phản ứng của du khách. Công viên được chia thành bốn khu vực: Lô trước, Sân hoạt hình, Sân sản xuất và Lô sau, toàn bộ bao gồm mười điểm tham quan. Front Lot bao gồm một mô hình phòng thu, được bổ sung bởi các đạo cụ phim, một nhà hàng và cửa hàng. Animation Courtyard mang đến cho du khách cơ hội tìm hiểu về hoạt hình, trong khi 'Animagique, giới thiệu các clip từ các bộ phim của Disney, và "Aladdin", là bối cảnh cho một chuyến đi trên thảm thần kỳ. Sân sản xuất là ngôi nhà của Disney Channel và cho phép du khách có cái nhìn thoáng qua về quá trình sản xuất thông qua Studio Tour, trong khi Catastrophe Canyon đưa du khách qua một cảnh quay phim tưởng tượng. Back lot bao gồm điểm đáng chú ý là Tàu lượn siêu tốc Rock với sự tham gia của Aerosmith và Stunt Show Spectacular có Rémy Julienne. Những nỗ lực hữu hình đã được thực hiện để thích ứng nguyên liệu chủ yếu của Mỹ với thị hiếu địa phương và châu Âu. Ví dụ, trong chuyến đi xe điện, các diễn viên sau đây đã cho mượn giọng nói của họ với tám ngôn ngữ được sử dụng trong bài tường thuật: Jeremy Irons (tiếng Anh), Irène Jacob (tiếng Pháp), Isabella Rossellini (tiếng Ý), Inès Sastre (tiếng Tây Ban Nha), Famke Janssen (tiếng Hà

Lan ) và Nastassja Kinski (tiếng Đức). Một nỗ lực đã được thực hiện trong trang trí và nội dung để bao gồm các tài liệu tham khảo châu Âu, ví dụ như các tác phẩm kinh điển của Pháp *Les Enfants du Paradis* và *Les Parapluies de Cherbourg*.

### **Mục đích của công viên mới**

Disney Studios dự kiến sẽ thu hút khách từ xa hơn, chẳng hạn như Scandinavia và Tây Ban Nha, nhiều khả năng coi khoảng cách di chuyển là bù đắp bởi các lợi ích gia tăng. Theo Chủ tịch EuroDisney Jay Rasulo, Studios nên tăng số lượng khách truy cập lên 17 triệu hàng năm, tăng 36% so với 12,3 triệu vào năm 2001. Công viên nên tăng thời gian lưu trú trung bình trên mỗi khách từ 2,4 ngày hôm nay lên 3,4 và tăng lượt truy cập trở lại từ 41,5% (Koranteng, 2001). Những vị khách tham dự lễ khai trương Disney Studios có thể quan sát những cải tiến được thực hiện trong thập kỷ qua, bao gồm việc mở rộng Disney Village và nhà ga xe lửa chuyên dụng (với các chuyến tàu RER và TGV) đưa Paris trong vòng 20 phút và Bỉ hoặc Vương quốc Anh trong vòng ít hơn hơn ba giờ trong vùng lân cận ngay lập tức là một trung tâm mua sắm mở cửa bảy ngày mỗi tuần. Disney Studios không được thiết kế để đối phó với dịch SARS, xung đột ở Iraq, lo ngại khủng bố, một đợt nắng nóng thảm khốc, các cuộc đình công lớn và các vụ cháy rừng tàn phá, tất cả đều gia tăng hủy bỏ và khiến các khách du lịch phải đi nơi khác (Gent gent, 2003).

### **Vấn đề tài chính: Một ngày nào đó hoàng tử của tôi sẽ đến. .**

EuroDisney vẫn đang gặp khó khăn. Vào tháng 9 năm 2003, The Times báo cáo rằng công viên đã yêu cầu một trong những nhà đầu tư lớn của nó, hoàng tử Ả Rập Alwaleed bin Talal, cho một thỏa thuận tái cấp vốn. Do tuyển sinh công viên thấp, công ty đã gặp khó khăn trong việc đáp ứng các khoản thanh toán nợ trong năm 2004 (Hopkins, 2003). Walt Disney Studios được cho là đã tiêu tốn của công ty 600 triệu đô la Mỹ. Công ty đã báo cáo lợi nhuận là 30,5 triệu cho năm tài chính kết thúc vào tháng 9 năm 2001, thấp hơn 20% so với năm trước (Assaoui, 2002). Các nhà phân tích chứng khoán dường như không quan tâm đến cổ phiếu Disney. Các yếu tố đóng góp bao gồm một khoản nợ gấp hai lần vốn chủ sở hữu ở mức 13 tỷ USD (Pulley, 2002) và giá cổ phiếu khoảng a1 - một phần mười giá trị của nó một thập kỷ trước (Chu, 2002a). Có những lo ngại rằng một công viên đầy nợ đang quản lý công suất tăng thêm khoảng 50% trong thời gian nền kinh tế chậm lại và tăng trưởng nhanh khu vực công viên chủ đề có thể tự đặt mình vào nguy hiểm (Chu, 2002a). Khách truy cập trung bình chỉ a43 mỗi ngày tại Disneyland Paris, thấp hơn 20% so với con số của Orlando hoặc Anaheim. Con số này thật đáng lo ngại, vì các công viên chủ đề kiếm lợi nhuận từ khách sạn và hàng hóa của họ (Chu, 2002a). Ngoài ra, ở Pháp bắt đầu vào năm 2001 đã chứng kiến sự tăng trưởng chậm lại của GDP (giảm xuống 1,9% trong năm đó), do khí hậu không chắc chắn và điều kiện kinh tế toàn cầu mềm hơn làm chậm xuất khẩu. Điều này đã chuyển thành thất nghiệp cao hơn (lên tới 9,8 phần trăm trong năm 2002), mức tồn kho thấp hơn và mức độ tự tin kinh doanh thấp hơn (Dịch vụ thương mại Hoa Kỳ, 2002). Mặc dù các nhà phân tích lo ngại về việc khởi

động công viên trong thời kỳ suy thoái kinh tế, một số ý kiến cho rằng là một điểm đến để tiếp cận, đầy đủ dịch vụ, Disney Studios thậm chí có thể hưởng lợi từ nền kinh tế mềm hơn (Chu, 2002a).

### **Tiếp thị phim trường**

Một chiến dịch lớn cho Disney Studios đã bắt đầu vào tháng 12 năm 2001 với khẩu hiệu “Hãy đến và sống ảo thuật với điện ảnh”. Cơ quan quảng cáo của Publicis tập trung vào truyền hình, in ấn, biển quảng cáo và quảng cáo trực tuyến. Quảng cáo đã được triển khai tại Vương quốc Anh, Đức, Pháp, Bỉ, Hà Lan, Tây Ban Nha và Ý và được thiết kế để phân biệt công viên mới với khu nghỉ mát, được đổi tên thành “Disneyland Resort Paris”. Theo giám đốc tiếp thị trung tâm của Disneyland Paris, Christian Darquier, Disney Studios được định vị là “một hành trình phía sau màn hình để hiểu được sự kỳ diệu của phim ảnh, truyền hình và hoạt hình được tạo ra” trong khi khu nghỉ dưỡng “được thiết kế” để làm cho khách sống trong những câu chuyện đằng sau sự giải trí của Disney. Trong một động thái bất thường, Disney đã sử dụng tiếp thị trực tiếp ở Vương quốc Anh và Hà Lan (Koranteng, 2002). Kênh Disney, với trụ sở chính trong Disney Studios, đang nỗ lực nâng cao nhận thức về công viên, giống như kênh thành công hoàn toàn cho khu nghỉ mát vào những năm 1990.

### **Không phải ai cũng thích Disney Studios**

Disney Studios đã thu hút những lời chỉ trích từ những du khách cho rằng mười điểm tham quan không đủ để giữ cho một gia đình giải trí trong một nửa ngày. Những lời chỉ trích khác xuất phát từ ba chuyến đi được nhân bản từ Thế giới Walt Disney, cũng như bản chất của một số trò cưỡi ngựa khác (Hill, 2002). Các nhà báo khác gọi công viên mới là “âm đạm, và nhàm chán cho trẻ em” (Chu, 2002a). Ngoài ra, tiếp tục có sự chỉ trích rộng rãi hơn về “Hollywood và văn hóa Mỹ” của giới trí thức và truyền thông Pháp. Một làn sóng quan tâm mới đang càn quét nước Pháp liên quan đến chủ nghĩa đế quốc, văn hóa hay nói cách khác, tại thời điểm mà các cân nhắc địa chính trị tập trung xem xét kỹ lưỡng các hành động toàn cầu của Hoa Kỳ. Nhà hoạt động chống toàn cầu hóa, ông Jose Bové, người đã phá hủy một nhà hàng McDonald ở miền nam nước Pháp để trở nên nổi tiếng toàn cầu với tư cách là người lãnh đạo phong trào ‘Sửa đổi, coi mình là người phát ngôn cho thái độ của Pháp đối với toàn cầu hóa. Ngay cả đối với những người trong trại toàn cầu, Pháp và Hoa Kỳ đã có một số tranh chấp gay gắt về chính sách thương mại và đối ngoại, gần đây nhất là ở Iraq. Ở quy mô nhỏ hơn, một nhà báo đã bày tỏ mối quan tâm của mình về tác động của một nhà điều hành tour du lịch quyết định thay đổi từ ‘Paris và Chateaux de la Loire ra thành’ Paris và Disneyland, (Guyotat, 2001). Tuy nhiên, theo một nghiên cứu so sánh quốc tế, người Pháp xếp hạng thấp nhất ở châu Âu. Các quốc gia khác có công dân đổ xô đến công viên trong quá khứ đã bị xa lánh không kém bởi các chính sách của chính phủ Hoa Kỳ (Pew Charitable

Trust, 2002). Điều này có thể gây ra lo ngại rằng khu phức hợp Disney tiếp tục hoạt động trong một môi trường nhạy cảm về văn hóa.

### **Cạnh tranh với một cái bẫy chuột tốt hơn**

Có sự cạnh tranh gay gắt giữa các công viên giải trí/chủ đề trên khắp châu Âu, trong đó Pháp có phần của mình. Parc Astérix, nằm cách Plailly 30 phút, mang đến sự pha trộn độc đáo giữa sự hài hước, hồi hộp, lịch sử và văn hóa Pháp và Châu Âu. Parc Astérix đã tăng gấp đôi số người tham dự, từ 950.000 vào năm 1992 lên 2 triệu sau chưa đầy một thập kỷ (O KhănBrien, 2000). Hai bộ phim Astérix và phát hành album Astérix mới đã thúc đẩy sự nổi tiếng lâu dài của nhân vật ở châu Âu, mang lại lợi ích cho công viên. Việc xác định Astérix là một dân làng Gallic xảo quyệt, đứng trước tệ nạn của đế chế thậm chí có thể truyền cảm hứng cho thiện chí đối với công viên trong thời kỳ chính trị quốc tế phức tạp. Planète Futuroscope, một công viên độc đáo ở Poitiers, là một trải nghiệm nghe nhìn và giải trí mãnh liệt theo chủ đề công nghệ cao được điều hành bởi một cựu giám đốc của EuroDisney. Ba công viên khu vực lớn khác được mở vào năm 2003 (Chu, 2002b). Công ty Vivendi-Universal của Pháp sở hữu Universal Treasureea, hai công viên giải trí nằm gần Barcelona, Tây Ban Nha. Công viên chủ đề nước mới, Costa Caribe, tự hào có một chuyến đi mới thu hút 1,5 triệu du khách mới trong bốn tháng đầu tiên (Koranteng, 2001). Việc bổ sung công viên mới và hai khách sạn mới là một phần trong định vị của công viên là "khu nghỉ dưỡng gia đình hoàn chỉnh nhất châu Âu" (Universal Mediterrania, 2003) qua đó đưa công viên vào cuộc cạnh tranh trực tiếp hơn với Disneyland Resort Paris (Chu, 2002a).

Công viên Paramount sở hữu Terra Mítica, một công viên theo chủ đề lịch sử và thần thoại gần Benidorm, Tây Ban Nha. Có hai công viên Thế giới điện ảnh của Warner Bros có Looney Tunes và Superheroes như Batman - một ở Madrid, Tây Ban Nha và một ở gần Bottrop-Kirchhellen, Đức. Có hai công viên Six Flags châu Âu, tọa lạc tại Flevo, Hà Lan và Wavre, Bỉ. Tuy nhiên, cạnh tranh ngày càng tăng có thể không phải là một mối đe dọa, bởi vì có khả năng cạnh tranh khốc liệt hơn ở châu Âu có thể có lợi cho Disney về lâu dài, bằng cách tập trung người châu Âu vào các công viên theo phong cách Disney. Tất cả thông tin cụ thể của công ty và thông tin bổ sung có thể được tìm thấy tại trang web của công ty Disneyland Resort Paris: <http://www.Disneylandparis.com/uk>.

### **Câu hỏi**

1. Hơn một thập kỷ sau, ban lãnh đạo Disney đã giải quyết hoàn toàn việc thiếu độ nhạy văn hóa quan sát được khi khai trương công viên đầu tiên vào năm 1992?
2. Nhận xét chi tiết hơn về vấn đề quy định nghỉ lễ ở Châu Âu, Hoa Kỳ và Nhật Bản (thời hạn, được trả so với ngày nghỉ không được trả lương) và tác động của chúng đối với tiêu dùng giải trí.

190

3. Làm thế nào để thay đổi tình hình địa chính trị ảnh hưởng đến tham dự công viên? Những gì có thể là hậu quả của một cuộc xung đột do Hoa Kỳ lãnh đạo ở Trung hay Viễn Đông?
4. Dựa trên nghiên cứu trường hợp, sử dụng các yếu tố văn hóa để giải thích lý do tại sao du khách đến từ Đức chỉ chiếm 8% trong tổng số khách du lịch Disneyland Resort Paris. Bạn có nghĩ rằng Disney Studios sẽ thu hút nhiều người Đức hơn các công viên khác không? Những bước quản lý nào có thể thực hiện để tăng thị phần của Đức trên thị trường?
5. Bạn có nghĩ rằng công ty đã đưa ra một quyết định khôn ngoan trong việc phát sinh nợ để phát triển Disney Studios? Với tình trạng của nền kinh tế, nhu cầu liên tục chi tiêu cho các điểm tham quan mới và tốc độ phát triển nhanh chóng cho các công viên chủ đề cạnh tranh khác ở châu Âu, bạn có tin khoản đầu tư này là hợp lý trong dài hạn?

IJSER

# Chương 6

## Sự hội tụ của môi trường tiếp thị trên toàn thế giới

### 6.1. Môi trường marketing địa phương

Người tiêu dùng đang đắm chìm trong môi trường tiếp thị địa phương có xu hướng dần dần hội tụ. Có ba thành phần chính của môi trường tiếp thị địa phương có ảnh hưởng trực tiếp ít nhiều đến cách xác định và áp dụng chiến lược tiếp thị: môi trường, thể chế và kiến thức kết nối địa phương. Thành phần đầu tiên liên quan đến môi trường chung và các yếu tố kinh tế, chính trị, pháp lý, xã hội, văn hóa và ngôn ngữ của nó, mặc dù có vẻ mờ nhạt và gián tiếp, có sức lan tỏa. Phần 6.1 đề cập đến các thành phần này, mặc dù nhiều chương bao gồm một hoặc một trong các yếu tố môi trường này, đặc biệt là các yếu tố ngôn ngữ (Chương 13).

Thành phần thứ hai của môi trường tiếp thị liên quan đến các tổ chức và cơ sở hạ tầng tiếp thị, chẳng hạn như các hiệp hội chuyên nghiệp (tiếp thị, nhân viên bán hàng, nhà quảng cáo, v.v.), các cơ quan quản lý và cách thực thi các quy định tiếp thị (quy tắc ứng xử hoặc luật pháp). Mục (6.1) liên quan đến thành phần này, bao quanh các quyết định tiếp thị.

Thành phần thứ hai của môi trường tiếp thị liên quan đến các tổ chức và cơ sở hạ tầng tiếp thị, chẳng hạn như các hiệp hội chuyên nghiệp (tiếp thị, nhân viên bán hàng, nhà quảng cáo, v.v.), các cơ quan quản lý và cách thực thi các quy định tiếp thị (quy tắc ứng xử hoặc luật pháp). Mục (6.1) liên quan đến thành phần này, bao quanh các quyết định tiếp thị.

Các phần còn lại của chương này liên quan đến khu vực hóa môi trường tiếp thị.

Phần 6.3 thảo luận về sự hội tụ khu vực của các môi trường tiếp thị thông qua hội nhập trong khuôn khổ GATT và hiện thuộc Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO). Mục 6.4 tập trung vào sự đa dạng trong môi trường tiếp thị của Liên minh châu Âu (EU) tập trung vào Tây Âu. Phần này cho thấy một môi trường tiếp thị dường như thống nhất vẫn rất đa dạng và cần các phương pháp phù hợp; ít nhất, rất cần thận trọng khi coi Châu Âu là một khu vực thị trường duy nhất. Mục 6.5 xem xét trường hợp của Đông Âu và Liên Xô cũ, nơi có những thay đổi cơ bản ở tất cả các cấp độ của môi trường tiếp thị. Mục 6.6 đề cập đến những thách thức khi một môi trường vừa khó hiểu vừa cần nhiều sự thích nghi; nó nhấn mạnh trường hợp của các nước Đông Á, mặc dù có sự đa dạng lớn trong số họ, có chung một số đặc điểm chung khi so sánh với phương Tây. Phần kết luận (6.7) nêu ra một số hạn chế đối với sự kết hợp toàn cầu của môi trường tiếp thị.



Đông Âu là một khu vực thị trường duy nhất. Mục 6.5 xem xét trường hợp của Đông Âu và Liên Xô cũ, nơi có những thay đổi cơ bản ở tất cả các cấp độ của môi trường tiếp thị. Mục 6.6 đề cập đến những thách thức khi một môi trường vừa khó hiểu vừa cần nhiều sự thích nghi; nó nhấn mạnh trường hợp của các nước Đông Á, mặc dù có sự đa dạng lớn trong số họ, có chung một số đặc điểm chung khi so sánh với phương Tây. Phần kết luận (6.7) nêu ra một số hạn chế đối với sự kết hợp toàn cầu của môi trường tiếp thị.

### **Các khía cạnh kinh tế và chính trị của môi trường tiếp thị địa phương**

Văn hóa và ngôn ngữ chỉ là một phần của môi trường tiếp thị. Môi trường kinh tế, chính trị và pháp lý có ảnh hưởng đến các quyết định tiếp thị và việc thực hiện chúng, cũng như các đặc điểm văn hóa xã hội. Vì lý do này, các nhà tiếp thị Văn hóa và ngôn ngữ chỉ là một phần của môi trường tiếp thị. Môi trường kinh tế, chính trị và pháp lý có ảnh hưởng đến các quyết định tiếp thị và việc thực hiện chúng, cũng như các đặc điểm văn hóa xã hội. Vì lý do này, các nhà tiếp thị phải hiểu môi trường tiếp thị địa phương trước khi chuẩn bị chiến lược của họ.

### **Môi trường kinh tế**

Một đặc điểm kinh tế quan trọng của môi trường tiếp thị là sức mua trên đầu người, bởi vì nó đặt mức trung bình của các ràng buộc ngân sách. Số liệu thống kê của Liên Hợp Quốc hoặc Quỹ Tiền tệ Quốc tế cung cấp dữ liệu chính xác và hầu hết các dữ liệu sinh thái tổng hợp cho các quốc gia đều có sẵn trên Internet và dễ dàng truy cập. (Có các liên kết đến các thống kê này tại *WS6.1*.)

Ở một mức độ nhất định, giá được điều chỉnh bởi các nhà tiếp thị toàn cầu để phù hợp với sức mua của địa phương. Tuy nhiên, có một số trường hợp sức mua thấp chỉ đơn giản là loại trừ việc bán các mặt hàng, được cho là không cần thiết. Ví dụ, ở các quốc gia Bắc Phi, nơi truyền hình quốc tế được nhận qua các món ăn vệ tinh, mọi người khá sốc trước các quảng cáo thức ăn cho thú cưng, họ coi đó là sự khinh miệt đối với con người, những người nên được ưu tiên hơn động vật. Tương tự như vậy, mỗi liên kết tình cảm mạnh mẽ giữa một bà già và Yorkshire Terrier yêu dấu của cô trong một căn hộ ở Paris nằm ngoài giới hạn của trí tưởng tượng của họ thường quan trọng hơn thu nhập trung bình là phân phối thu nhập quốc dân giữa các nhóm xã hội và các cá nhân.

Bất bình đẳng thu nhập và sự giàu có liên quan mật thiết đến khoảng cách quyền lực, như đã giải thích trong Chương 3. Ở nhiều nước đang phát triển như Brazil, Indonesia hay Ai Cập, một bộ phận dân số khá nhỏ có sức mua trên đầu người cao, nhưng số lượng lớn hơn vẫn đang di chuyển hướng tới địa vị trung lưu. Những người khá giả có xu hướng phát triển hành vi tiêu dùng tương tự với tầng lớp xã hội tương ứng ở các nước phát triển hơn. Tuy nhiên, ngay cả trong các tầng lớp dân cư nghèo hơn, những mong muốn và thành tựu sinh thái có thể lớn hơn so với cái nhìn đầu tiên. Ví dụ, sự phát triển bất động sản diễn ra tại favellas Brazil, mặc dù việc bán các đơn vị nhà ở rõ ràng không được thực hiện bởi các cơ quan bất động sản Thế kỷ 21.

Tỷ lệ thất nghiệp đòi hỏi phải xem xét cẩn thận và các số liệu thống kê chính thức cần được điều tra kỹ lưỡng. Sự tồn tại của một khu vực phi chính thức lớn ở một số nền kinh tế, dựa trên các doanh nhân hoạt động ngoài giờ và không đăng ký, khiến thất nghiệp bị đánh giá quá cao (Berger, 1991). Ví dụ, ở Châu Phi, chúng tôi có thể giảm giá ngành sửa chữa ô tô, nơi các cửa hàng sửa chữa ô tô không chính thức (chưa đăng ký) chiếm phần lớn trong ngành. Thay thế sản phẩm và các giải pháp thay thế chung hơn (mua hoặc sửa chữa, thực hiện hoặc mua, mua hoặc thuê, chia sẻ hoặc sở hữu hoàn toàn) phần lớn phụ thuộc vào mức giá tương đối và mức thuế của hàng hóa và dịch vụ.

### **Môi trường chính trị**

Đối với các tổ chức chính trị có liên quan, bản demo thường được coi là môi trường tiếp thị thuận lợi nhất, trong đó công dân, là người tiêu dùng, được tự do lựa chọn. Tuy nhiên, mặc dù nền dân chủ tự do rõ ràng là thuận lợi, nhưng nó không phải là một mệnh lệnh tuyệt đối. Cách tiếp thị đang phát triển ở Trung Quốc cho thấy một nền dân chủ kiểu Mỹ và tôn trọng hoàn toàn quyền con người cá nhân không phải là điều kiện tiên quyết tuyệt đối cho sự phát triển của một xã hội theo định hướng thị trường và tiêu dùng (Ho, 1997; Doran, 1997).

Đối với các tổ chức chính trị có liên quan, bản demo thường được coi là môi trường tiếp thị thuận lợi nhất, trong đó công dân, là người tiêu dùng, được tự do lựa chọn. Tuy nhiên, mặc dù nền dân chủ tự do rõ ràng là thuận lợi, nhưng nó không phải là một mệnh lệnh tuyệt đối. Cách tiếp thị đang phát triển ở Trung Quốc cho thấy một nền dân chủ kiểu Mỹ và tôn trọng hoàn toàn quyền con người cá nhân không phải là điều kiện tiên quyết tuyệt đối cho sự phát triển của một xã hội theo định hướng thị trường và tiêu dùng (Ho, 1997; Doran, 1997).

Do đó, một nhiệm vụ chính trong việc quét môi trường là đánh giá cao sự phân biệt chủng tộc, xã hội và sắc tộc trong một quốc gia và mối quan hệ giữa các nhóm khác nhau. Ví dụ, môi trường tiếp thị của Malaysia không thể hiểu được liên quan đến đa số người Malay và thiểu số Trung Quốc và sự đồng thuận giữa hai nhóm mang lại sức mạnh chính trị cho người Malay và ảnh hưởng kinh tế đối với người Trung Quốc. Tương tự như vậy, Sri Lanka không thể được hiểu mà không liên quan đến cộng đồng thiểu số lớn ở vùng phía bắc của hòn đảo, nơi luôn phải đấu tranh chống lại đa số người Sinhalese trong nhiều năm. Giả định phân nhóm khoảng cách quyền lực thấp của kiến thức kinh doanh và tiếp thị quốc tế là khá sai lệch trong khía cạnh này. Tuy nhiên, một lần nữa các công ty toàn cầu trong thế giới thực không hành động như họ có thể trong các kỳ thi sách giáo khoa. Trong một số năm, Procter & Gamble đã xác định một môi trường thị trường, được gọi là Balkan, bao trùm các quốc gia mà cho đến gần đây, có mối quan hệ chính trị rất khó khăn với nhau: Bosnia, Bulgaria, Croatia, Macedonia, Romania, Serbia và Slovenia. Russell Miller, trong cuốn sách bán hàng cho các thị trường mới nổi năm 1998, đã xem xét một số lợi thế của việc tham gia tiếp thị mới nổi, bao gồm tăng khối lượng, lợi nhuận

và kinh tế theo quy mô và giảm sự phụ thuộc thị trường, cạnh tranh, biến động theo chu kỳ, phụ thuộc vào thị trường và bão hòa.

### **Môi trường pháp lý**

Môi trường pháp lý là vô cùng quan trọng vì bán hàng và tiếp thị dựa trên các thỏa thuận và/hoặc hợp đồng chính thức. Hiểu một môi trường pháp lý địa phương bắt đầu bằng cách xác định truyền thống pháp lý chính của nó. Ở châu Âu, việc một quốc gia sử dụng luật mã, bắt đầu từ các nguyên tắc chung hoặc luật chung, dựa trên các tiền lệ, sẽ ảnh hưởng đến rất nhiều luật liên quan đến tiếp thị, như các luật liên quan đến quảng cáo, khuyến mại, dán nhãn, trách nhiệm sản phẩm, hợp đồng bán hàng, hợp đồng với các đại lý (ví dụ thanh toán chầm dứt).

Mục 6.4 giải thích một số hậu quả của sự đa dạng pháp lý trong môi trường châu Âu cản trở sự phát triển của môi trường tiếp thị thống nhất trong châu Âu.

Đạo đức cũng bị ảnh hưởng bởi truyền thống pháp lý (xem phần 15.6 và 15.7). Ví dụ, các quốc gia luật thường không thích điều chỉnh quá mức, nhưng thích để lại nhiều chỗ hơn để cho phép tự kỷ luật kinh doanh dưới dạng các quy tắc ứng xử chuyên nghiệp. Ngược lại, các quốc gia luật mã muốn lập pháp về nhiều vấn đề. Ở Pháp, một quốc gia luật mã điển hình, hợp đồng cho thuê làm việc và cho thuê được đóng khung bởi luật pháp và mọi người chỉ cần điền vào chỗ trống. Ngoài ra, hợp đồng với người tiêu dùng hoặc giữa các đối tác kinh doanh có thể dẫn đến kiện tụng. Điều này không đúng trong các nền văn hóa thế giới khác, nơi các hợp đồng có thể không ràng buộc và kiện tụng có thể bị coi là xấu xa, vì nó cho thấy những người bạn kinh doanh trước đây là kẻ thù và đã chứng minh không thể quản lý mối quan hệ của họ một cách hòa hợp (xem phần 16.7). Chẳng hạn, Lloyd (2000, trang 23) đã phỏng vấn ông Daft, giám đốc điều hành của Coca-Cola, người thừa nhận rằng Coca-Cola đã xử lý sai việc thu hồi sản phẩm ở châu Âu khi họ đấu tranh với Ủy ban châu Âu về các vấn đề liên quan. . . Ở Mỹ, phản xạ là ném toàn bộ vào tòa án và để các luật sư phân loại. Đó là trường hợp ở Châu Âu: đó là một nền văn hóa đàm phán.

### **Cơ sở hạ tầng và cơ sở hạ tầng tiếp thị địa phương**

Toàn bộ quy trình tiếp thị dựa trên một loạt các bước hoặc quy trình cần được áp dụng tại địa phương, để chuẩn bị cho các quyết định (nghiên cứu thị trường), phát triển chiến lược và thực hiện nó (ví dụ: chiến dịch quảng cáo hoặc đặt sản phẩm vào các kênh phân phối). Tính khả thi của các quyết định tiếp thị và, thường xuyên hơn, chi tiết về việc thực hiện chúng bị ảnh hưởng bởi các tổ chức tiếp thị và cơ sở hạ tầng địa phương.

Nghiên cứu thị trường đương nhiên có thể được thực hiện ở hầu hết các quốc gia trên thế giới và các chuyên gia quốc tế sẽ tìm thấy các công ty con của các tổ chức nghiên cứu thị trường quốc tế lớn hoặc các công ty địa phương hoặc khu vực cung cấp dịch vụ nghiên cứu tốt ở hầu hết mọi nơi. Tuy nhiên, khác hẳn với các kỹ thuật của nó, được giải thích rất dài trong sách giáo khoa chuyên ngành, nghiên cứu thị trường là một hoạt động

của con người thường liên quan đến người phỏng vấn/nhà nghiên cứu và người tham gia/người trả lời như con người. Kiểu lập trường trung lập, khách quan được yêu cầu từ những người không thường xuyên, những người phải nói lên suy nghĩ thực sự của họ mà không cần bất kỳ ảnh hưởng từ người phỏng vấn, đủ khó để tìm thấy ở các quốc gia nơi nghiên cứu thị trường, các cuộc thăm dò và hội thảo được thiết lập tốt. Rất khó tìm thấy ở nhiều môi trường địa phương, nơi mà sự sẵn sàng trả lời hoặc nói chung là cung cấp thông tin thấp, vì người phỏng vấn được coi là người bán ẩn hoặc kẻ xâm phạm bất lịch sự. Tương tự, động lực để trả lời sẽ thấp khi không có niềm tin địa phương rằng trả lời sẽ mang lại lợi ích cho người tiêu dùng như một cộng đồng, bởi vì vòng phản hồi liên kết thông tin nghiên cứu của người tiêu dùng để cải thiện sản phẩm và không quan tâm đến cá nhân. Chương 7 cung cấp nhiều ví dụ kêu gọi điều chỉnh các phương pháp nghiên cứu thị trường trong môi trường địa phương.

Tổ chức kênh phân phối chịu ảnh hưởng của văn hóa quốc gia, các yêu cầu pháp lý liên quan đến quy mô cửa hàng và mở cửa hàng mới, hạn chế về thể chất và thiết lập các hoạt động kinh tế, xã hội giữa các nhà sản xuất và người trung gian trong các kênh phân phối. Mục 12.1 trình bày ví dụ về hệ thống phân phối của Nhật Bản, thường bị hiểu lầm và chỉ trích vì bị địa phương hiểu lầm.

Tiếp thị trực tiếp, mặc dù các kỹ thuật của nó khá nhất quán trên toàn thế giới, cần truy cập vào danh sách gửi thư, việc cung cấp có thể mâu thuẫn với việc bảo vệ dữ liệu cá nhân và quyền riêng tư cá nhân. Ví dụ, các quy định của Đức liên quan đến danh sách khách hàng và việc sử dụng chúng là vô cùng nghiêm ngặt: Datenschutz, như người Đức gọi, có thể là một trở ngại cho các nhà khai thác danh mục nước ngoài, nếu họ không điều chỉnh. Mục 12.4 đưa ra chỉ dẫn về cách tiếp thị trực tiếp toàn cầu phải được điều chỉnh theo môi trường địa phương.

Các cơ quan quảng cáo có lẽ là các tổ chức quan trọng nhất trong môi trường tiếp thị địa phương. Các công ty quảng cáo địa phương, cho dù là công ty con của các nhóm quốc tế hay chỉ là công ty địa phương, có khả năng có kiến thức về người tiêu dùng và người địa phương, vì truyền thông là một "doanh nghiệp mã" dựa trên các tín hiệu ngôn ngữ và hình ảnh được giải thích / giải mã trên cơ sở văn hóa địa phương. Chương 14 giải thích cách chiến lược quảng cáo và thực thi cần phải đáp ứng với các điều kiện địa phương. Nghề quảng cáo địa phương có khả năng sử dụng kết hợp kiến thức phổ quát về chiến lược và thực hiện quảng cáo cũng như kiến thức địa phương dựa trên sự hiểu biết sâu sắc về những gì thu hút mọi người nhận thông điệp (người xem) và khách hàng tiềm năng. Chẳng hạn, Budweiser đã thuê một công ty quảng cáo toàn cầu để phát triển một số quảng cáo cho bia của mình, với các phiên bản khác nhau sẽ được trình chiếu trên toàn thế giới trong World Cup Soccer ở Pháp. Khi họ tiến hành nghiên cứu thị trường để đánh giá hiệu quả của các quảng cáo, họ thấy rằng chủ đề khoái lạc trẻ tuổi không được người hâm mộ bóng đá Anh đón nhận. Đối với họ, bóng đá là môn thể thao tầm thường, đi vào lịch sử. Để tiếp cận thị trường này, họ đã tham gia vào một công ty của Anh để phát triển các quảng cáo phản ánh rõ hơn văn hóa của họ.

*Taylor và cộng sự* (1996) giải thích cách các chuyên gia quảng cáo của Pháp làm việc với hai mô hình riêng biệt để phát triển các chiến dịch, một mô hình gắn nhãn mô hình Mỹ và mô hình khác được xây dựng dựa trên sở thích của Pháp đối với ký hiệu học và ngôn ngữ học. Họ trích dẫn các ý kiến sau đây từ các chuyên gia quảng cáo Pháp, đại diện cho hai nền tảng kiến thức khác nhau một dựa trên các bài kiểm tra và một dựa trên kinh nghiệm và các quyết định trực quan, việc sử dụng tùy thuộc vào nền tảng của khách hàng (trang 6).

Tôi tôn trọng nghiên cứu nhưng nói chung đó là kinh nghiệm của bạn cho bạn biết nếu nó sẽ hoạt động ở Pháp. Tôi sẽ nói rằng 80 phần trăm thời gian chúng ta không cần kiểm tra. . . Khi tôi nhìn vào cách người Mỹ tiếp cận [lập kế hoạch], họ điều tra mười cách khác nhau để làm điều đó . . . và họ thích nó. Ở Pháp, chúng tôi muốn nói rằng "Chúng tôi nghĩ rằng đây là cách để làm điều đó và chúng tôi thử nó".

Tương tự, *Johansson* (1994, trang 21-2) giải thích rằng quảng cáo truyền hình Nhật Bản có định hướng bán mềm vì sự không thoải mái của người Nhật với tính công cụ thô của giao dịch kinh doanh và áp dụng các thông điệp trực tiếp:

Nhà quảng cáo lịch sự cần ở một mức độ nào đó để biện minh cho khán giả tại sao quảng cáo làm gián đoạn chương trình và cách tiếp cận khó bán không có lợi cho lời xin lỗi như vậy. . . Không có gì lạ khi nghe *gomen kudasai*, ("Tôi xin lỗi", trong âm thanh của quảng cáo truyền hình Nhật Bản).

Một đặc điểm quan trọng khác của môi trường tiếp thị cần được nghiên cứu là thanh toán, đặc biệt là sự sẵn có của thanh toán điện tử, hải quan địa phương về ngày thanh toán và thông lệ tín dụng của khách hàng và (có thể) khiếu nại của người tiêu dùng. Như đã giải thích trong Chương 4, chủ nghĩa tiêu dùng rất khác nhau giữa các bối cảnh vì mức độ hợp pháp của khiếu nại của người tiêu dùng, trọng tâm của khiếu nại, dù rộng hay hẹp, và kỳ vọng của người tiêu dùng về kết quả của khiếu nại.

Ngoài các tổ chức tiếp thị chung, cơ sở hạ tầng dành riêng cho sản phẩm cần được kiểm tra để hiểu môi trường tiếp thị địa phương, chẳng hạn như bác sĩ và dược sĩ để tiếp thị thuốc, thư viện và nhà sách để tiếp thị sách, v.v. kiến thức tiếp thị của người tiêu dùng địa phương cũng rất quan trọng và có thể được đánh giá bằng cách xem xét các chỉ số khác nhau, bao gồm các khóa học được giảng dạy trong giáo dục đại học, sách giáo khoa, đăng ký tham gia các khóa học tiếp thị, chương trình truyền hình dành riêng cho mua, tiêu dùng và quảng cáo trên TV kênh truyền hình. Học các tín hiệu địa phương trên thực tế là một vấn đề quan trọng đối với các công ty tiếp thị quốc tế vì họ phải phát triển phù hợp với văn hóa địa phương. Một môi trường tiếp thị phải luôn được nghiên cứu trước khi chọn chiến lược kết hợp bởi vì các quyết định không thể được tách ra khỏi việc thực hiện: nếu một chiến lược tốt, chúng tôi khó thực hiện, thì thực tế đó là một chiến lược tồi.

**Bảng 6.1 Sự tương phản giữa các khu vực rộng lớn**

<i>Biến / Vùng</i>	<i>Liên minh châu Âu (EU)</i>	<i>Asean (AFTA)</i>	<i>NAFTA</i>
--------------------	-------------------------------	---------------------	--------------

Loại thỏa thuận khu vực	Liên minh hải quan và kinh tế	Nhóm không chính thức của các quốc gia	Khu vực thương mại tự do
Đa dạng ngôn ngữ	Nhiều ngôn ngữ	Trung bình	Lưỡng cực (Anh, Tây ban nha, Pháp), với tiếng Anh chiếm ưu thế
Hệ thống chính trị	Dân chủ quan liêu và chuyên dịch	Đa nguyên, độc đoán	Dân chủ tự do
Định hướng thời gian	Định hướng quá khứ và thời gian tuyến tính Tây, hiện tại Đông	Chu kỳ / tích hợp / thời gian mũi tên	Thời gian kinh tế chi phối
Chủ nghĩa cá nhân/chủ nghĩa tập thể	Cá nhân/tập thể	Tập thể	Chủ nghĩa cá nhân ngoại trừ ở Mexico
Khoảng cách quyền lực	Thấp: bắc EU, cao: phần còn lại của EU	Cao	
Nam tính/nữ tính	Chủ yếu là nữ tính	Trung tính	Giống cái
Tránh sự không chắc chắn	Cao : các quốc gia La mã + Đức ; thấp : Anh và Bắc Âu	Thấp	Thấp
Loại hình tổ chức thống trị (Hofstede, 1991)	Một hỗn hợp của kim tự tháp, máy móc, thị trường. Không có sự đồng thuận tổ chức xuyên quốc gia	Gia đình	Thị trường

## 6.2. Marketing: khái niệm và thực tiễn vay mượn

Liên kết cơ bản đầu tiên giữa văn hóa và tiếp thị, gần như không bao giờ được đề cập, là sự cố gắng ban đầu của tiếp thị trong một nền văn hóa quốc gia cụ thể: đó là Hoa Kỳ. Những khái niệm và thực tiễn tiếp thị này đã được áp dụng nhiệt tình ở nhiều quốc gia khác, ngay cả những quốc gia không có chung nền tảng văn hóa. Tất cả các quốc gia đều có thương nhân và vì tiếp thị là một công cụ mạnh mẽ để phát triển và kiểm soát các doanh nghiệp hiện tại và mới, nên họ có thể mượn nó một cách hợp pháp. Nhưng khi làm như vậy, họ biến đổi nó và sau đó tích hợp nó vào văn hóa của riêng họ.

### Tiếp thị: Từ vựng, nguồn thông tin và khái niệm có trụ sở tại Hoa Kỳ

Các khái niệm và thực tiễn tiếp thị ban đầu và phần lớn được phát triển ở Hoa Kỳ và đã tiếp tục lan rộng vì sự thành công của các công ty đa quốc gia lớn có trụ sở tại Hoa Kỳ

trên thị trường tiêu dùng trên toàn thế giới. Chúng đã được phổ biến bởi nhà quản trị marketing Philip Kotler từ trong các bản dịch và phiên bản số. Tuy nhiên, không nơi nào của họ ảnh hưởng mạnh như ở Hoa Kỳ. Ở Pháp, nơi được vay mượn nhiều từ Hoa Kỳ, khoảng hai mươi ngàn sinh viên tham dự một khóa học cơ bản về tiếp thị mỗi năm. Điều này so sánh với ba trăm ngàn người ở Hoa Kỳ. Ngay cả sau khi cân nhắc sự khác biệt về dân số, cường độ tiếp thị của Hoa Kỳ vẫn gấp khoảng bốn lần so với Pháp. Các tỷ lệ trong tự cũng đúng với hầu hết các nước phát triển bên ngoài Hoa Kỳ. Ngoài sự khác biệt về số lượng trong cường độ tiếp thị, còn có sự khác biệt về chất giữa các quốc gia, về nội dung, phong cách và thực tiễn.

Tại Nhật Bản, hầu hết các cuốn sách về quản lý tiếp thị đã được mượn từ Hoa Kỳ và sau đó được dịch trực tiếp mà không cần điều chỉnh nhiều. Hơn nữa, các kỹ thuật khảo sát thị trường, các khái niệm cơ bản và từ ngữ của các câu hỏi, cũng như các kỹ thuật câu hỏi, phỏng vấn và lấy mẫu, đều được nhập khẩu rộng rãi. Như Van Raaij (1978, trang 699) chỉ ra: Nghiên cứu người tiêu dùng phần lớn là tại Hoa Kỳ. Với tất cả các rủi ro mà các thiên kiến Tây Mỹ hoặc trung lưu tràn ngập loại nghiên cứu này trong các câu hỏi nghiên cứu mà chúng tôi giải quyết, các khái niệm và lý thuyết chúng tôi sử dụng và các giải thích chúng tôi đưa ra. “Kiểu xuất khẩu trực tiếp này vẫn còn được thực hiện ngày nay như Schultz (2002, trang 8) lưu ý: “Các công ty Trung Quốc đã cố gắng sao chép các phương pháp tiếp thị phương Tây đó. . . giả sử rằng họ là đẳng cấp thế giới. Và, trong khi một số đã hoạt động thì nhiều người không hoạt động.

Dữ liệu, nguồn thông tin (ví dụ như bảng Nielsen) và các doanh nghiệp tư vấn (công ty quảng cáo, tư vấn thị trường) hầu hết có nguồn gốc từ Hoa Kỳ, ngay cả khi họ không phải là người Mỹ. Các tạp chí tiếp thị và đánh giá học thuật, như Tạp chí marketing, Tạp chí Nghiên cứu marketing và Thời đại Quảng cáo, phần lớn đến từ Hoa Kỳ. Tất nhiên, nhiều quốc gia khác trên thế giới cũng có các tạp chí marketing, nhưng hầu hết các nghiên cứu của chúng tôi và nhiều tiến bộ mới cho các học viên và học giả đã bị ảnh hưởng bởi các tài liệu nhập khẩu này. Ví dụ, tỷ lệ tài liệu tham khảo của Hoa Kỳ về các chủ đề chuyên ngành trong các thư mục đánh giá về tiếp thị của Anh, Đức hoặc Pháp thường lên tới 90%. Một tình huống tương tự hiện đang thịnh hành ở Nhật Bản, như Lazer et al. chỉ ra (1985, trang 71): những gì đã xảy ra [ở Nhật Bản] là sự sửa đổi và điều chỉnh các công trình, ý tưởng được lựa chọn của Mỹ và thực hành để điều chỉnh chúng theo văn hóa Nhật Bản, vẫn còn nguyên vẹn. (Để biết các liên kết đến các hiệp hội thị trường học thuật trên toàn thế giới, xem WS2.1.).

Từ vựng tiếp thị hiện đang được sử dụng trên toàn thế giới: gửi thư, planning lập kế hoạch truyền thông và “bán hàng” là những từ quen thuộc. Mặc dù những nỗ lực đã được thực hiện ở một số quốc gia để bản địa hóa những từ này, nhưng nhìn chung chúng đã thất bại. Ví dụ, ở Pháp hầu như không ai sử dụng từ *la mercatique* chính thức (nghe có vẻ xấu; xem WS A6.3 để biết thêm thông tin về vấn đề xung quanh từ này ở Pháp).

Thật là hợp pháp và thường là khôn ngoan khi giữ lại một từ đã nhập ở dạng ban đầu cho đến khi nhận ra sự tích hợp hoàn toàn như một khái niệm, điều này cho phép ghi

nhớ nguồn gốc nước ngoài của khái niệm này và điều này, nghịch lý là, cải thiện cơ hội nội địa hóa thành công. Ở đây, cây ghép có nhiều cơ hội thành công hơn bởi vì có một niềm đam mê mạnh mẽ cho những gì được thực hiện ở nước ngoài. Niềm đam mê này và sự sẵn có của Internet có nghĩa là phổ biến nhanh hơn các khái niệm tiếp thị, ngay cả ở các nước kém phát triển.

Thật là hợp pháp và thường là khôn ngoan khi giữ lại một từ đã nhập ở dạng ban đầu cho đến khi nhận ra sự tích hợp hoàn toàn như một khái niệm, điều này cho phép ghi nhớ nguồn gốc nước ngoài của khái niệm này, và nghịch lý là, cải thiện cơ hội nội địa hóa thành công. Ở đây, cây ghép có nhiều cơ hội thành công hơn bởi vì có một niềm đam mê mạnh mẽ cho những gì được thực hiện ở nước ngoài. Niềm đam mê này và sự sẵn có của Internet có nghĩa là phổ biến nhanh hơn các khái niệm tiếp thị, ngay cả ở các nước kém phát triển.

Mặc dù thành công và sự chấp nhận chung của thuật ngữ “marketing”, nhiều ví dụ cho thấy đã có một số sai lầm cơ bản của nó ở nhiều quốc gia, đặc biệt là các nước đang phát triển (Amine và Cavusgil, 1986). Ví dụ, một cuộc khảo sát về các doanh nhân Ai Cập cho thấy sự thiếu hiểu biết về ý nghĩa của tiếp thị là rất rõ ràng (El Haddad, 1985). Các nhà quản lý không hiểu rõ về tiếp thị là gì hoặc, nếu họ làm, họ có xu hướng tin rằng nó không có ứng dụng nào cho doanh nghiệp của họ. Trong thực tế, họ thấy marketing là thực tế đơn thuần của việc bán hàng, hoặc thúc đẩy bán hàng. Đó là bình thường để tìm thấy khoảng cách lớn giữa các lời hoa mỹ của tiếp thị và thực tiễn bán hàng được áp dụng bởi các công ty. Marketing không thực sự thay thế các doanh nghiệp thương mại lâu đời ở nhiều quốc gia: nó áp đặt chính nó vào các hoạt động bán hàng tại địa phương và sáp nhập với họ.

### **Một sự tích hợp tiến bộ**

Ở nhiều quốc gia, kiến thức tiếp thị đã được nhập khẩu dần dần, ban đầu chỉ đơn giản là kiến thức phổ quát và rõ ràng, sau đó hợp nhất với kiến thức ngầm và cách làm của địa phương. Trong trường hợp của Nhật Bản, Johansson và Nonaka (1996, trang 4) chỉ ra rằng các kỹ năng tiếp thị dự kiến sẽ được đồng hóa trong toàn bộ một tổ chức:

Các nhà tiếp thị Nhật Bản không phải là chuyên gia theo nghĩa kỹ thuật; họ dường như coi tiếp thị quá quan trọng đối với các chuyên gia. . . Thực tiễn phổ biến của người Nhật về tuyển dụng cấp đầu vào và luân chuyển các vị trí công việc tiếp theo được khẳng định là do thiếu các kỹ năng đặc thù về vị trí. Những thực tiễn này giúp giải thích cho việc nhiều cá nhân có nền tảng kỹ thuật có liên quan đến tiếp thị trong các công ty sản xuất của Nhật Bản. . . Mặc dù một số lượng lớn các nhà quản lý được đào tạo về tiếp thị ở nước ngoài và Nhật Bản cũng đang phát triển các trường kinh doanh, nhưng các hoạt động tuyển dụng đầu vào và phát triển các kỹ năng đặc thù của công ty đã khiến MBA khó đồng hóa và chúng chủ yếu được sử dụng như quốc tế hóa (kokusaika) chất xúc tác, chứ không phải là chuyên gia lành nghề.



Một tình huống tương tự cũng được tìm thấy ở Pháp, nơi sự thích nghi với bối cảnh văn hóa hiện đã đạt được một cách rộng rãi. Sách giáo khoa của Pháp về quản lý tiếp thị, chiến lược và chiến thuật hiện đang có sẵn rộng rãi. Những nỗ lực liên tục đã được thực hiện để cho phép “marketing xuất hiện dưới dạng hợp lý hóa thương mại”, *de la démarche* (hợp lý hóa các hoạt động thương mại và bán hàng). Nó được coi là đối đầu với phong cách thương mại truyền thống với các khái niệm mới phù hợp hơn với cạnh tranh quốc tế (Dayan et al. 1988, p. 14):

Trong một công ty [Pháp], vào đầu cuộc cách mạng công nghiệp. . . bán hàng không được coi là một hoạt động vinh dự. Bản chất của giao dịch - thương lượng với khách hàng - được coi là không thể mã hóa; đó là một nghệ thuật, dựa trên tài năng, trực giác và kinh nghiệm cá nhân. Do đó, các hoạt động thương mại không tuân theo các tiêu chuẩn của công ty nói chung, mà dựa trên tính hợp lý, logic và tổ chức. Với sự ra đời của tiếp thị, các hoạt động hình ảnh thương hiệu đã được cải thiện, và chúng đã được tích hợp tốt hơn cho toàn bộ công ty. Định hướng toàn diện về tiếp thị (bộ phận tiếp thị) thu hút các lĩnh vực quan trọng về nguồn nhân lực, trí tuệ và tài chính của một công ty: nó thường có ảnh hưởng quan trọng đến các quyết định chiến lược, nó sử dụng các kỹ thuật ngày càng tinh vi hơn và nó áp dụng một cách tiếp cận hợp lý, làm tăng hướng tiếp thị đến cấp độ của các khu vực chức năng khác.

Trong đoạn văn nhỏ này (từ phần giới thiệu đến sách giáo khoa tiếp thị của Pháp), một số yếu tố tiêu biểu cho quá trình nhập khẩu và giới hạn của nó: biểu thức 'toàn thang' (à phần entière) cho thấy rằng vẫn còn nhiều hướng tiếp thị chỉ bao gồm một phần của chức năng tiếp thị; sức mạnh của tiếp thị trong tổ chức là một vấn đề quan trọng; sự đối lập biện chứng của sự bất hợp lý và nghệ thuật, so với logic và hợp lý hóa. Trong xã hội Pháp, chỉ logic của Cartesian có thể mang lại tính hợp pháp và đáng tin cậy cho tiếp thị.

Ở các công ty Pháp, người ta thường tìm thấy một *directeur du marketing* (phó chủ tịch, tiếp thị) và một người quảng cáo trực tiếp (phó chủ tịch, bán hàng) trong khi ở Mỹ, một phó chủ tịch tiếp thị, thường sẽ đối phó với chiến lược tiếp thị cũng như bán hàng và quảng cáo. Công ty thương mại trực tiếp của Pháp thực sự chịu trách nhiệm cho một phần lớn những gì người Mỹ gọi là “marketing là một khu vực chức năng”. Nhiệm vụ của một quảng cáo trực tiếp chủ yếu là giám sát bán hàng, cửa hàng phân phối và đại diện bán hàng, cũng như quản lý các mối quan hệ khách hàng; một *directeur du marketing* thường sẽ chịu trách nhiệm cho các cuộc khảo sát và/hoặc truyền thông tiếp thị. Mối quan hệ tổ chức giữa *directeur du marketing* và *directeur thương mại*, dù là song song hay phân cấp, sẽ không khuyến khích họ hợp tác, đặc biệt khi tiếp thị trực thuộc bộ phận bán hàng. Nhiều nhà quản lý vẫn có xu hướng xem tiếp thị như một số thứ “trí tuệ”, ít định hướng thực tế, hướng đến các mục tiêu tầm xa và chiến lược thị trường, và một số thậm chí nhầm lẫn nó với quảng cáo như một phương pháp “gián tiếp” ảnh hưởng đến thị trường.

Để đánh giá cách tiếp thị đã được tích hợp trong môi trường địa phương, nên sử dụng cả tín hiệu định lượng và định tính. Các dấu hiệu định lượng đã được mô tả ở trên: đăng ký của sinh viên vào các khóa học tiếp thị, thành viên của các hiệp hội tiếp thị

chuyên nghiệp và học thuật, số lượng sách liên quan đến tiếp thị được xuất bản, lưu hành các tạp chí tiếp thị, v.v ... Mặt chất lượng của quá trình hội nhập là khó phát hiện hơn vì nó liên quan đến việc các giá trị văn hóa rộng lớn và các thực tiễn địa phương cố thủ tốt xung đột với một số giá trị tiếp thị cơ bản như thế nào (chủ nghĩa thực dụng, định hướng tiền bạc, kiến thức chuyên môn, chủ nghĩa duy vật). Chúng được điều hòa bằng cách bỏ qua các chiều nhất định (lấy kiến thức làm chuyên môn), bằng cách nhấn mạnh quá mức một số khía cạnh tích cực của nó (tiếp thị cũng có thể phục vụ các hoạt động phi lợi nhuận) hoặc bằng cách duy trì, một phần nào đó về mặt phân liệt, hai hệ thống, một dựa trên tiếp thị rõ ràng, chính thức và hệ thống khác dựa trên kiến thức địa phương về cách thức tương tác phù hợp với khách hàng và thị trường.

Để đánh giá cách tiếp thị đã được tích hợp trong môi trường địa phương, nên sử dụng cả tín hiệu định lượng và định tính. Các dấu hiệu định lượng đã được mô tả ở trên: đăng ký của sinh viên vào các khóa học tiếp thị, thành viên của các hiệp hội tiếp thị chuyên nghiệp và học thuật, số lượng sách liên quan đến tiếp thị được xuất bản, lưu hành các tạp chí tiếp thị, v.v ... Mặt chất lượng của quá trình hội nhập là khó phát hiện hơn vì nó liên quan đến việc các giá trị văn hóa rộng lớn và các thực tiễn địa phương cố thủ tốt xung đột với một số giá trị tiếp thị cơ bản như thế nào (chủ nghĩa thực dụng, định hướng tiền bạc, kiến thức chuyên môn, chủ nghĩa duy vật). Chúng được điều hòa bằng cách bỏ qua các chiều nhất định (lấy làm kiến thức chuyên môn), bằng cách nhấn mạnh quá mức một số khía cạnh tích cực của nó (tiếp thị cũng có thể phục vụ các hoạt động phi lợi nhuận) hoặc bằng cách duy trì, một phần nào đó về mặt phân liệt, hai hệ thống, một dựa trên tiếp thị rõ ràng, chính thức và hệ thống khác dựa trên kiến thức địa phương về cách thức tương tác phù hợp với khách hàng và thị trường.

### **Box 6.2 Pháp sợ tiếng Anh là ngôn ngữ chung của châu Âu**

Có niềm tự hào lớn về ngôn ngữ Pháp ở Pháp. Nó được công nhận là một trong hai ngôn ngữ chính thức của Liên hợp quốc, trên cơ sở ngang bằng với tiếng Anh. Người Pháp có thái độ khá phòng thủ đối với tiếng Anh, và từ những năm 1970, chính quyền Pháp thường xuyên ban hành các sắc lệnh chính thức cấm sử dụng các từ tiếng Anh, đặc biệt là các từ kinh doanh, trong các văn bản tiếng Pháp (Usunier, 1990).

Nỗi sợ hãi của Pháp tiêu biểu cho sự kháng cự đối với toàn cầu hóa, vì người ta tin rằng thông qua tiêu dùng, toàn bộ xã hội và văn hóa Pháp có thể là Mỹ hóa. Người Pháp bị mê hoặc bởi “lối sống” của người Mỹ như một món đồ kỳ lạ. Nhưng nhiều người Pháp, bao gồm cả các chính trị gia, sẽ kinh hoàng khi có nó tại nhà. Nếu những nỗi sợ hãi, có lẽ là hợp pháp, các biện pháp phòng thủ chắc chắn là không đủ. Ví dụ về các quốc gia Bắc Âu cho thấy việc cố vấn hóa ngôn ngữ kép là hoàn toàn khả thi. Một là người địa phương văn hóa; nó tương ứng với cách sống và mô hình tiêu dùng không được toàn cầu hóa. Khác là bằng tiếng Anh; nó tương ứng với một lối sống quốc tế và mô hình tiêu dùng toàn cầu hóa. Các kênh truyền hình bằng tiếng Anh như MTV, Sky Channel và Super

Channel có thể được nhìn thấy ở nhiều quốc gia Bắc Âu, mặc dù không phải ở Pháp, nơi sự phát triển của truyền hình cáp đã bị hạn chế nghiêm ngặt. Vài năm trước, số hộ gia đình có truyền hình cáp ở Pháp chỉ bằng một nửa so với Ireland, một quốc gia có dân số bằng 1/10 so với Pháp và sức mua trên đầu người thấp hơn nhiều.

Hầu hết mọi người tin rằng truyền hình vệ tinh ở châu Âu và các công nghệ truyền thông mới khác sẽ giúp chuẩn hóa hồ sơ của cộng đồng châu Âu. Nhưng các điều kiện để đạt được điều này sẽ tốt hơn nhiều nếu có một ngôn ngữ chung để xây dựng một nền văn hóa chung châu Âu, bao gồm các mô hình tiêu dùng mới của châu Âu.

### **6.3. Hội tụ khu vực WTO và hội nhập khu vực**

Hội nhập khu vực hiện đang được tiến hành, chủ yếu dựa trên các hiệp định thương mại. Các giả định cơ bản, mô hình tương tác và thái độ được mô tả trong Chương 2 và 3 được đặt ở mức quá sâu để được tính đến trong các cuộc đàm phán giữa các quốc gia. Do đó, hội tụ về cơ bản là kinh tế (như trong trường hợp Hiệp định thương mại tự do Bắc Mỹ, NAFTA), hiếm khi mang tính chính trị hơn (như trong trường hợp của EU, và điều này có những nỗi đau rõ ràng). Hội tụ văn hóa là một quá trình khó khăn hơn: nó chắc chắn xảy ra nhưng trong một khoảng thời gian rất dài và với mọi người phần lớn không biết về nó. Các nhóm quốc gia có thể được xác định cho mục đích chiến lược tiếp thị trên cơ sở các yếu tố chính trong môi trường khu vực, có tính đến cả hai điểm tương đồng (kết hợp chúng với phần còn lại của thế giới) và sự khác biệt (chiếm sự đa dạng trong nội bộ).

WTO ra đời vào đầu năm 1995, sau Vòng đàm phán GATT của Uruguay. Thành tích của nó rất đáng kể. WTO hiện là một tổ chức quốc tế đầy đủ với 147 thành viên tại thời điểm ngày 1 tháng 4 năm 2004. Nó đã áp dụng lập trường thực dụng của GATT và hiệp ước cơ bản phần lớn được giữ lại, bao gồm triết lý về các quy tắc tự thi hành. Mục đích của nó là tự do hóa thương mại, cho phép các chính phủ đàm phán các thỏa thuận về thương mại hàng hóa, dịch vụ, phát minh, sáng tạo và thiết kế. Do đó, WTO không tính đến biến số nguyên tắc. Nguyên tắc cơ bản của nó dựa trên cơ sở hoàn toàn trái ngược. Nguyên tắc “Thương mại không phân biệt đối xử” bao gồm hai khía cạnh: Quốc gia được ưu chuộng nhất (MFN) và đối xử quốc gia. Đầu tiên, nguyên tắc MFN nói rằng, “các quốc gia thường không thể phân biệt đối xử” giữa các đối tác thương mại của họ. Cấp cho ai đó một đặc ân (chẳng hạn như thấp hơn thuế suất thuế hải quan đối với một trong các sản phẩm của họ) và bạn phải làm tương tự đối với tất cả các thành viên khác của WTO (WTO, 2003, trang 10). Thứ hai, nguyên tắc đối xử quốc gia tập trung vào “mang lại cho người khác cách đối xử tương tự như một công dân của riêng họ”, nguồn (WTO, 2003, trang 11). Đây rõ ràng là một quan điểm đa phương, dựa trên định hướng nhóm bên ngoài mạnh mẽ, theo đó toàn thế giới được coi là mở cửa cho thương mại quốc tế và không được bảo vệ, như hiện nay, bởi một mạng lưới dày đặc các hiệp định thương mại song phương. Tuy nhiên, cần phải tạo một ngoại lệ cho những quốc gia, nhờ sự gắn gũi về địa lý của họ, có mối quan tâm tự nhiên trong việc thiết lập các liên kết chặt chẽ hơn, về cơ

bản bằng cách đặt thuế hải quan giữa họ thành 0, miễn là họ không tăng rào cản để giao dịch từ thế giới bên ngoài.

Các hiệp định thương mại khu vực dường như trái ngược với nguyên tắc đối xử bình đẳng của WTO đối với tất cả mọi người, nhưng Điều 24 cho phép các hình thức hợp nhất khu vực khác nhau với điều kiện là họ sẽ giúp giao dịch tự do hơn giữa các quốc gia trong nhóm mà không gặp rào cản lớn về thương mại với thế giới bên ngoài (WTO, 2003, trang 64). Trên thực tế, đến tháng 5 năm 2003, đã có hơn 265 hiệp định thương mại khu vực được ký kết với WTO với con số dự kiến sẽ đạt 300 vào năm 2005 (WTO, 2003). Các công ty này bao gồm hầu hết toàn cầu, bao gồm EU, NAFTA, Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á, Hiệp hội hợp tác khu vực Nam Á, thị trường chung của miền Nam (MERCOSUR), Hiệp định quan hệ kinh tế chặt chẽ giữa Úc và New Zealand. Các hiệp định này có nhiều hình thức hội nhập khu vực, đơn giản nhất là khu vực thương mại tự do (ví dụ NAFTA), nơi các quốc gia đã bãi bỏ thuế hải quan giữa các thành viên nhưng vẫn duy trì thuế quan bên ngoài và thủ tục hải quan của nước thứ ba. Một hình thức mạnh mẽ hơn nhiều là liên minh hải quan (ví dụ: EU), bổ sung vào tình huống trước đây là một thủ tục thuế quan và thuế quan bên ngoài phổ biến. Tại đây, các quốc gia thành viên tự mình phối hợp và thậm chí tích hợp chính sách kinh tế của họ. EU là một liên minh kinh tế kể từ khi Hiệp ước Maastricht có hiệu lực, vào tháng 1 năm 1994. Một phần của sự hội nhập chính sách kinh tế có nghĩa là không có quốc gia EU nào được đại diện trong WTO. EU tự đàm phán các thỏa thuận, sau khi một cuộc thảo luận giữa các quốc gia thành viên đã tạo ra một vị trí chung. (Để biết thêm thông tin về tích hợp khu vực, xem WS3.3.).

### **So sánh giữa các khu vực**

Rõ ràng có sự hội tụ trong các khu vực của thế giới, nhưng như đã nói ở trên, đó là kinh tế hơn là văn hóa. Ví dụ, trong khi việc ký kết các thỏa thuận thương mại gần đây giữa Brazil, Mexico và Chile có thể mang lại lợi ích kinh tế đáng kể với ước tính 900.000 xe xuất khẩu bổ sung từ Brazil trong bốn năm tới (Evans, 2003), vẫn còn thiếu văn hóa hội tụ. Đó là, rào cản thị trường dựa trên sự khác biệt về văn hóa chứ không phải là những định hướng pháp lý vẫn còn. Bảng 6.1 đưa ra ý tưởng về sự khác biệt đáng kể tồn tại giữa các khu vực. Hai phần tiếp theo thảo luận về một số đặc điểm của môi trường khu vực tại Liên minh Châu Âu và các nước Đông Á. Nhưng, như đã lưu ý ở trên, có hàng trăm thỏa thuận khu vực khác nhau trên toàn thế giới.

### **Box 6.3 Câu chuyện về cotton**

Vào tháng 4 năm 1994, một thương nhân hàng hóa đã thảo luận về việc mua bông thô ở Châu Á Liên Xô cũ (chủ yếu là Uzbekistan, Turkmenistan và Tadjikistan): 'Trong hai năm, thị trường bông thô đã căng thẳng, chủ yếu vì ba lý do sau: ( 1) các mối nguy hiểm về khí hậu ở các khu vực sản xuất nhất định, do đó trở thành nhà nhập khẩu ròng thay vì các nhà xuất khẩu ròng, đặc biệt là Trung Quốc; (2) giảm các khu vực âm thực ở Uzbekistan; (3) về điều này, bạn phải thêm rằng nhân viên bán hàng phá vỡ lời của họ ở

Châu Á Xô Viết cũ. Năm ngoái, Uzbeks đã bán vụ mùa của họ hai lần hoặc ba lần; năm nay, họ có vẻ nghiêm túc hơn một chút; nhưng điều tồi tệ nhất là phải có kinh nghiệm trong Turkmenistan. Năm ngoái, tôi đã ký một số hợp đồng cho 20.000 tấn, một trong số đó là 4.000 tấn, với giấy phép xuất khẩu chính thức, phê duyệt cấp bộ và chứng nhận giao hàng; Tôi chưa bao giờ nhận được bất cứ điều gì! Thất bại này có vẻ đáng chú ý hơn khi người ta tính đến việc giao dịch bông trên toàn thế giới, đó là một phong tục được thiết lập rõ ràng rằng người chuyên nghiệp không tôn trọng hợp đồng không chỉ phải bồi thường thiệt hại mà còn bị cả cộng đồng giao dịch đưa vào danh sách đen.

*(Source: M.O. Ancel, commodity trader at Louis Dreyfus & Co., Paris, 1994)*

#### **6.4. Môi trường tiếp thị đa dạng: liên minh châu Âu**

EU dựa trên Hiệp ước Rome, được ký kết bởi sáu quốc gia thành viên ban đầu (Bỉ, Pháp, Ý, Đức, Luxembourg và Hà Lan), tất cả đều thuộc về truyền thống pháp lý La Mã-Đức (còn gọi là luật mã hoặc truyền thống luật dân sự). Năm 1973 Ireland, Đan Mạch và Vương quốc Anh đã tham gia, năm 1981 Hy Lạp, năm 1986 Tây Ban Nha, năm 1995 Áo, Phần Lan và Thụy Điển, và năm 2004 có thêm mười quốc gia ở phía đông và nam châu Âu tham gia (Síp, Cộng hòa Séc, Estonia, Hungary, Latvia, Litva, Malta, Ba Lan, Slovakia và Slovenia), mở rộng danh sách tới 25 quốc gia có lịch sử rất khác nhau. Đáng chú ý, tất cả trừ hai trong số các thành viên mới nhất có nền kinh tế xã hội chủ nghĩa ít nhất là cho đến năm 1989. Mặc dù họ đã có những thay đổi lớn đối với nền kinh tế thị trường, mức sống của họ vẫn thấp hơn các thành viên EU khác. Như Wolf (2004, trang 18) lưu ý: “Nếu GDP thực tế trên đầu người tăng hai phần trăm điểm một năm nhanh hơn ở các thành viên mới so với ở Pháp, thì phải mất 21 năm đối với Slovenia và 57 năm để Litva bắt kịp”. Trong khi Liên minh châu Âu mới cuối cùng sẽ hội tụ về môi trường kinh tế, sự đa dạng về ngôn ngữ và văn hóa ở EU có thể sẽ vẫn rất cao.

#### **Cơ sở thể chế của Liên minh châu Âu**

Có bốn nguyên tắc cơ bản của Hiệp ước Rome: di chuyển hàng hóa tự do, tự do di chuyển vốn, di chuyển tự do của con người và di chuyển tự do các dịch vụ. Có thể hiểu, những tuyên bố rộng lớn như vậy cần được làm rõ, như đã được thực hiện bằng cách ban hành hàng chục ngàn quy định kể từ khi thành lập! Hơn nữa, Tòa án Công lý Châu Âu đã ban hành hàng ngàn phán quyết, ở một mức độ nhất định, đã làm rõ việc thực thi các quy tắc trong các trường hợp chính xác. Đối với các quốc gia như Vương quốc Anh và Đan Mạch, được nhập vào năm 1973, chưa bao giờ dễ dàng chấp nhận định hướng lập pháp mạnh mẽ này. Họ là những xã hội có khoảng cách quyền lực thấp, thiên về những cách giải quyết vấn đề thực tế hơn và gần với mọi người.

Truyền thống can thiệp của nhà nước trong lịch sử đã mạnh mẽ ở khắp mọi nơi ở châu Âu, mặc dù nó mạnh hơn ở châu Âu Latinh (xem Bài học và Neubauer, 1994) và mạnh mẽ trở lại ở các thành viên EU mới ở Đông Âu (Smith và Hills, 2003). Truyền thống này bị thách thức bởi một xu hướng chung hướng tới tư nhân hóa hoặc không liên

quan đến nhà nước và các cơ quan công quyền trong các doanh nghiệp thua lỗ không nhất thiết thuộc thẩm quyền rõ ràng của họ. Các chính sách của EU có tác động rất rộng đối với các công ty, trong các lĩnh vực như chính sách tiêu chuẩn công nghiệp, chính sách thuế, chính sách chống độc quyền (Điều 85 và 86 của Hiệp ước), giám sát trợ cấp công cộng cho ngành công nghiệp, chính sách R & D và luật pháp EU về mua sắm công.

Nhưng trái với những gì thường nói, EU không phải là một bộ máy quan liêu lớn. Nó có ngân sách 99,7 tỷ vào năm 2003, tương đương với 1% tổng số GNP của 15 quốc gia thành viên tại thời điểm đó. Trong đó, ngân sách dành cho nông nghiệp (45%), cơ cấu tài trợ thần kinh cho các khu vực kém phát triển (35%), chính sách nội bộ (7%), chính sách đối ngoại (5%), quản trị (5%) và viện trợ cho các quốc gia thành viên trong tương lai (3%). Điều này phần nào giải thích sự thiếu kiểm soát đối với việc sử dụng các quỹ của châu Âu.

Hệ thống quyết định hoạt động trên cơ sở số phiếu bầu có trọng số cho mỗi quốc gia như được quy định trong Hiệp ước Nice: từ 29 đối với Đức, Vương quốc Anh, Pháp và Ý đến 3 đối với Malta. Xét về sự khác biệt giữa luật mã và luật chung (được giải thích trong phần 3.4), cách tiếp cận pháp lý ở EU hoàn toàn dựa trên luật mã. Truyền thống pháp lý La Mã - Đức được chia sẻ đầy đủ bởi sáu thành viên ban đầu, nhưng không phải bởi tất cả các quốc gia thành viên đã tham gia. Thật thú vị khi lưu ý rằng ngay cả với điểm chung cơ bản này, luật công ty giữa sáu thành viên ban đầu khá khác nhau. Các quy tắc của Đức khá nghiêm ngặt và tiếng Anh tương đối tự do, nhưng kể từ khi áp dụng SE (Societas Europea), giờ đây đã có sự hội tụ chính sách lớn hơn.

### **Một ví dụ về chính sách của EU: Sự di chuyển hàng hóa tự do**

Trong số rất nhiều chính sách của EU, một điều đáng được quan tâm đặc biệt, bởi vì nó nhằm vào việc vận chuyển hàng hóa tự do. Có nhiều trở ngại vào đầu những năm 1980 trên con đường đến một thị trường chung thực sự, đặc biệt là các rào cản tài chính, liên quan đến các mức thuế gián tiếp khác nhau và các rào cản kỹ thuật do các tiêu chuẩn công nghiệp khác nhau ở EU. Điều này làm cho việc loại bỏ các biên giới vật lý có vấn đề (Cecchini, 1988). Các thị trường quốc gia bị phân mảnh dẫn đến khối lượng sản xuất nhỏ hơn và sự thiếu hiệu quả về chi phí ở cấp độ châu Âu, đặc biệt là cùng với Hoa Kỳ và Nhật Bản. Sách trắng EC năm 1985 đưa ra một chương trình đầy đủ gồm 300 chỉ thị của châu Âu được thông qua vào năm 1992. Nhiều trong số đó đã xử lý các tiêu chuẩn công nghiệp chung ở cấp độ châu Âu, trong đó các cơ quan tiêu chuẩn hóa cụ thể được thành lập để phối hợp việc thiết lập các tiêu chuẩn (ví dụ: Comité Européen de Norm- alisation (CEN), Comité Européen de bình thường hóa kỹ thuật điện (CENELEC) và Viện tiêu chuẩn truyền thông điện thoại châu Âu (ETSI)). Quá trình này dựa trên một số phương tiện độc lập có thể có: (1) gán đúng các quy định (ví dụ, các nước EU thiết kế luật chung Châu Âu rộng cho ống xả xe hơi); (2) sự công nhận lẫn nhau (các quốc gia thành viên công nhận luật pháp của một quốc gia thành viên khác trên cơ sở song phương và đối ứng); và (3) "quy tắc của nước sở tại", dựa trên phán quyết của Cassis de Dijon của Tòa

án Công lý Châu Âu: các sản phẩm được sản xuất theo tiêu chuẩn và quy định của một quốc gia thành viên cụ thể không thể bị cấm vào bất kỳ EU nào khác thị trường quốc gia, trừ khi các quy định địa phương không đáp ứng các tiêu chuẩn bắt buộc tối thiểu của EU. Mặc dù đã đạt được nhiều điều trong lĩnh vực chung, nhưng vẫn còn một số khác biệt do khí hậu và truyền thống công nghiệp (xem Hộp 6.1).

### **Có một người tiêu dùng châu Âu?**

Hơn 30 năm trước Fourni (1962) đã nhận xét rằng không thể có một cá nhân như một “người tiêu dùng châu Âu” vì các phong tục và truyền thống có xu hướng tồn tại. Các nước và nền văn hóa châu Âu bắt nguồn sâu sắc trong quá khứ. Hơn nữa, một lịch sử lâu dài của các cuộc chiến tranh và xung đột đã đảm bảo sự bền bỉ của những cảm giác mạnh mẽ về bản sắc dân tộc. Trong một cuộc thăm dò năm 2003, người châu Âu đã được hỏi về sức mạnh của bản sắc quốc gia châu Âu. Trong số 25 quốc gia EU, chỉ có 3 phần trăm cho danh tính của họ là duy nhất ở châu Âu, trong khi 39 phần trăm cho danh tính của họ là quốc gia duy nhất (Eurobarometer, 2003).

Đương nhiên, các nền văn hóa châu Âu chia sẻ một số giá trị văn hóa chung: phần lớn trong số họ chia sẻ một tập hợp các giá trị liên quan đến các sự kiện lớn trong cuộc sống (sinh, hôn và chết) và điều này phân biệt chúng với các nền văn hóa châu Á. Các mô hình thể hiện cảm xúc chẳng hạn, rất khác nhau giữa người châu Âu và người châu Á; và nơi người châu Á có xu hướng hòa hợp nhóm, người châu Âu có xu hướng thiên về lòng tự trọng và tôn trọng cá nhân. Tuy nhiên, sự đồng nhất văn hóa rõ ràng này của châu Âu, khi so sánh với châu Á, không còn rõ ràng khi chúng ta nhìn vào sự khác biệt văn hóa bên trong châu Âu. Các mô hình quan hệ quen thuộc, tôn giáo, tổ chức của cuộc sống hàng ngày - liên quan đến bữa ăn, xã hội, gia đình và cuộc sống kinh doanh - có xu hướng khá không đồng nhất. Trong cùng một tỉnh mạch, Wierenga et al. (1996, trang 52) cho thấy có nhiều sự khác biệt về phẩm chất được coi là quan trọng trong giáo dục trẻ em ở các nước EU. Trong khi hầu hết các quốc gia coi trọng sự trung thực, cha mẹ Tây Ban Nha không nhấn mạnh điều đó; độc lập được người Đức coi trọng nhưng không phải bởi người Pháp; lịch sự là một giá trị của Pháp trong khi khả năng chịu đựng cao nhất với người Anh.

Chiến lược tiếp thị cho các sản phẩm gắn kết văn hóa vẫn cần may đo theo từng thị trường quốc gia, hoặc các nhóm quốc gia, mặc dù đã giới thiệu một loại tiền tệ chung, giúp cho việc so sánh và mua hàng xuyên biên giới dễ dàng hơn. Bia, ví dụ, có thể có sự khác biệt trong thị hiếu quốc gia, và được đánh giá theo mức độ đắng, sủi bọt, ngọt và cồn. Nhà sản xuất bia hàng đầu ở châu Âu, Heineken, tiếp tục điều chỉnh các sản phẩm và chính sách tiếp thị của mình cho các quốc gia khác nhau, vì các hệ thống phân phối bia khác nhau trên khắp châu Âu. Đối với một trường hợp khác, kem chăm sóc da Nivea, được sản xuất bởi công ty đa quốc gia Đức Beiersdorff (BDF), có lợi thế hàng đầu trong mỗi thị trường quốc gia ở châu Âu. Tuy nhiên, tính nhất quán của nó phải được thay đổi và công thức của nó phải được điều chỉnh, tùy thuộc vào việc nó được bán ở miền bắc

hay miền nam châu Âu (Mourier và Burgaud, 1989), và thị trường đơn lẻ không thay đổi điều này.

Wierenga et al. (1996) cũng tranh luận ủng hộ các chiến lược tùy biến phần lớn ở châu Âu, do sự không giống nhau của thị trường EU về một số khía cạnh của môi trường tiếp thị. Các mô hình phân bổ thu nhập trên các lĩnh vực chi tiêu chính (thực phẩm, quần áo, năng lượng, đồ nội thất và thiết bị gia dụng, chăm sóc sức khỏe, giao thông, giải trí) khác nhau đáng kể giữa các quốc gia thành viên theo Eurostats. Mặc dù hợp nhất, như đã lưu ý trong chương trước, số người trong mỗi hộ gia đình vẫn dao động từ mức thấp 2,2 ở Đức lên mức cao 3,1 ở Slovakia và Ba Lan. Cơ sở hạ tầng tiếp thị cũng khác nhau: số lượng điểm bán trên 100 dân dao động từ mức thấp 0,8 ở Hà Lan đến mức cao 4.0 ở Bồ Đào Nha; phân phối tập trung cao độ ở Pháp, nơi 9 phần trăm của tất cả các cửa hàng chiếm 89% khối lượng bán lẻ nhưng hoàn toàn không tập trung ở Bồ Đào Nha, Ý hay Tây Ban Nha. Và, nó không chỉ là cấu trúc mà còn là giá trị của trải nghiệm khác biệt. Chẳng hạn, các giả định có giá trị đối với người tiêu dùng phương Tây, như mức giá trị mua sắm cao hơn do môi trường xa xỉ hơn, không nhất thiết phải đúng ở các nước Đông Âu (Griffin và cộng sự, 2000). Mặc dù một số người lập luận rằng sự hội tụ ở châu Âu đã đạt được phần lớn (Leefflang và Van Raaij, 1995), nhưng nhìn kỹ vào dữ liệu của họ cho thấy sự khác biệt giữa các quốc gia EU trong các yếu tố quan trọng của môi trường tiếp thị, chẳng hạn như thị phần của nhà nước trong các cửa hàng bán lẻ thực phẩm, chi phí bình quân đầu người cho tiếp thị trực tiếp hoặc chia sẻ của báo in, TV, đài phát thanh và các phương tiện truyền thông khác trong tổng chi phí quảng cáo.

### **Là sự hội tụ văn hóa có thể mà không có một ngôn ngữ chung?**

Sự ra đời của đồng euro vào năm 2001 như một loại tiền tệ phổ biến ở châu Âu đã giúp cuộc sống mua bán xuyên biên giới dễ dàng hơn và cho phép so sánh giá đơn giản hơn nhiều so với trước đây. Tuy nhiên, như de Mooij (2000, trang 104) nhấn mạnh:

Các nhà tiếp thị quốc tế muốn chúng tôi tin rằng trong Europe Châu Âu mới với một loại tiền tệ duy nhất, mọi người sẽ trở nên giống nhau hơn, sẽ ngày càng ăn cùng một loại thực phẩm, mặc quần jean và giày thể thao và xem cùng các chương trình truyền hình. Thực tế là khác nhau. Rất ít người xem các chương trình truyền hình quốc tế (tiếng Anh) thường xuyên. Hiểu ngôn ngữ tiếng Anh vẫn rất khác nhau và một số ít người châu Âu, ngoài người Anh và Ailen, thường xuyên xem truyền hình tiếng Anh mà không cần dịch hoặc phụ đề.

Một giả định ngầm, nhưng vô cùng mạnh mẽ và bền bỉ trong các hiệp ước đã tạo ra EU là sự tôn trọng ngôn ngữ, văn hóa và bản sắc dân tộc. Tuy nhiên, nó được đặt theo Điều 128, phần 1 của Hiệp ước Maastricht trong điều khoản giới thiệu một sự thỏa hiệp về mối quan hệ với văn hóa của các thành viên hoặc văn hóa chung châu Âu: “Cộng đồng sẽ góp phần vào sự nở rộ của các nền văn hóa các quốc gia thành viên, trong khi tôn trọng sự đa dạng quốc gia và khu vực của họ, đồng thời đưa di sản văn hóa chung trở nên nổi bật” (Hội đồng các cộng đồng châu Âu, 1992, trang 48). Một yếu tố cơ bản của văn hóa là



ngôn ngữ, được đề cập trong Chương 13. Ngôn ngữ có ảnh hưởng mạnh mẽ đến quan điểm thế giới của chúng ta và một phần định hình hành vi cá nhân và tập thể của chúng ta. Ngay cả khi giả định này trong phiên bản mạnh nhất của nó (được gọi là giả thuyết Whorfian) đã bị các nhà ngôn ngữ học thách thức, thì nó vẫn là một phép ẩn dụ hữu ích để minh họa ảnh hưởng của nó đối với các hành vi. Người châu Âu cam kết ngôn ngữ của họ như một tài sản văn hóa xã hội. Ở hầu hết các nước châu Âu, có sự nhấn mạnh hơn nhiều so với ở Hoa Kỳ về sự phù hợp về ngữ pháp và phát âm đúng thường là điều kiện tiên quyết xã hội để nắm giữ một số bài đăng.

Sáu quốc gia EU gốc có bốn ngôn ngữ khác nhau. Từ năm 1986 có 12 quốc gia với 10 ngôn ngữ và kể từ tháng 5 năm 2004, có 25 ngôn ngữ với 20 ngôn ngữ chính thức khác nhau. Tình huống “Tháp Babel” này khiến việc liên lạc trở nên khó khăn và một đội quân gồm hơn 3.000 dịch giả toàn thời gian được tuyển dụng nhân viên EU. Vấn đề ngôn ngữ chung cho châu Âu chưa bao giờ được đề cập, ít nhất là công khai. Nó thực tế là một điều cấm kỵ tuyệt đối. Trong Đạo luật Đơn châu Âu năm 1987, Điều 34 quy định rằng: 'Đạo luật này [được] vẽ thành một bản gốc duy nhất bằng tiếng Đan Mạch, tiếng Hà Lan, tiếng Anh, tiếng Pháp, tiếng Đức, tiếng Hy Lạp, tiếng Ailen, tiếng Ý, tiếng Bồ Đào Nha và tiếng Tây Ban Nha trong mỗi ngôn ngữ này đều có giá trị như nhau '(Cộng đồng Châu Âu, 1987, trang 574). Một trong những người đề xuất chính trong việc giữ điều cấm kỵ là vấn đề phổ biến ở Pháp (xem Hộp 6.2), người Đức rất muốn nói ngôn ngữ của họ, vì hiện tại có gần 90 triệu người nói tiếng Đức ở EU về sự thống nhất của Đông và Tây Đức và việc bổ sung Áo vào EU.

### Hộp 6.1

#### **Bê tông, sữa chua và tắm nước thải: Cú sốc văn hóa và khí hậu**

Các điều kiện sử dụng bê tông thay đổi theo khí hậu. Người Hy Lạp không quan tâm đến các thông số kỹ thuật liên quan đến sương giá ngoại trừ ở một vài ngôi làng miền núi. Người Phần Lan cần bê tông có thể chịu được âm 40 độ C, nhưng họ không bận tâm đến số chu kỳ rã đông băng giá. Người Pháp sẽ thích một loại bê tông có thể chống lại ít nhất hai mươi chu kỳ rã đông băng giá. Đó là lý do tại sao các lớp cho mỗi lần sử dụng không thể được coi là các lớp chất lượng.

Tương tự như vậy, không có sự xác định chung của châu Âu về sữa chua là gì. Các nước Latinh yêu cầu rằng chúng được sản xuất với các vi sinh vật sống, trong khi người Anglo-Saxon thích khử trùng. Sự thiếu hài hòa này là một trở ngại cho các nhà sản xuất Chiến lược tiếp thị Châu Âu.

Người Đức muốn áp đặt một trọng lượng tối thiểu cho các tắm nước thải. Pont-à-Mousson, một nhà sản xuất người Pháp, sử dụng gang dẻo thay vì gang xám cho người Đức, với kết quả là các tắm nước thải của Pháp nặng từ 50 đến 60 kg (để chúng có thể được điều khiển bởi một công nhân thoát nước) thay vì 100 đến 120 kg cho người Đức (để họ rất vững vàng trên đường). Truyền thống công nghiệp khác nhau tồn tại; tương

ứng với các lợi ích chức năng khác nhau được tìm kiếm bởi mỗi quốc gia. Công ty Pháp đã thành công khi có trọng lượng tối thiểu không được đề cập trong tiêu chuẩn châu Âu. Nó đã cứu một doanh nghiệp châu Âu tỷ đô.

Trong một cuộc thăm dò gần đây, những người trẻ châu Âu được yêu cầu liệt kê các yếu tố hữu ích nhất để tìm kiếm một công việc tốt. Yếu tố thường được trích dẫn nhất là chỉ huy các hướng dẫn (63% số người được hỏi từ mười lăm quốc gia thành viên EU và 81% từ các quốc gia thành viên EU 2004 mới).

Tuy nhiên, rõ ràng là khả năng chống thay đổi sẽ không ngăn tiếng Anh trở thành ngôn ngữ chung, nếu không phải là ngôn ngữ thứ nhất, thì là ngôn ngữ thứ hai tiêu chuẩn. Điều này đã đúng với kinh doanh trên khắp châu Âu. Ngay cả trong ngành xuất bản nơi sự khác biệt về ngôn ngữ giữa các quốc gia thường được coi là rào cản mạnh mẽ đối với việc quốc tế hóa, tiếng Anh ngày càng được coi là ngôn ngữ tiêu chuẩn, đặc biệt là các ấn phẩm khoa học và công nghệ. Sinatra và Dubini (1991, trang 99) trích dẫn một nhà xuất bản tiếng Anh nói, ‘Tất cả được xuất bản bằng tiếng Anh’. Trong xuất bản nói chung, bất cứ điều gì quan trọng đều được xuất bản bằng tiếng Anh, bất kể ngôn ngữ mẹ của tác giả. Các tạp chí học thuật cấp cao hơn, tất cả đều bằng tiếng Anh. Một nhà xuất bản người Hà Lan đưa ra một cái nhìn hơi khác: ‘Tôi không nghĩ ngôn ngữ sẽ là một vấn đề trong tương lai gần. Tôi không tuân thủ ý tưởng về một ngôn ngữ chung cho tất cả các quốc gia trong cộng đồng, nhưng tôi nghĩ rằng tất cả các công dân châu Âu sẽ có thể đọc ba hoặc bốn ngôn ngữ khác nhau. Mọi người sẽ là công dân của châu Âu trong thế kỷ tới’.

Một ví dụ điển hình về việc tiếng Anh sẽ lan rộng ra toàn cộng đồng được đưa ra bởi Hệ thống chuyển tín dụng châu Âu mới (ECTS), được tài trợ bởi Ủy ban EU và được thiết kế để tạo điều kiện cho giáo dục đại học xuyên biên giới. Gói thông tin ECTS mà mỗi trường đại học phải chuẩn bị phải được viết bằng hai ngôn ngữ (chúng không được chỉ định!). Đương nhiên tất cả các trường đại học liên quan đã chọn ngôn ngữ quốc gia của riêng họ cộng với tiếng Anh.

Một khía cạnh khác của truyền thông là công nghệ. Dường như có rất nhiều sự hội tụ trong việc sử dụng công nghệ trong giới trẻ châu Âu. Chẳng hạn, hơn 75% người dân trên 25 quốc gia thành viên EU sử dụng điện thoại di động và hơn 30% sử dụng e-mail mỗi tuần (Euro-barometer, 2003). Nhưng cách nó được sử dụng dường như khác nhau giữa các nền văn hóa. Như de Mooij (2000, trang 111) tuyên bố:

Internet về cơ bản là một phương tiện giao tiếp phi cấu trúc. Điều này là khó chấp nhận trong các nền văn hóa mạnh hơn là tránh sự không chắc chắn yếu. Internet sau này sẽ dùng cho các mục đích liên lạc và gửi thư thường xuyên. Điều này giải thích việc sử dụng e-mail hàng ngày tương đối thấp ở Pháp và Đức, so với các nước Anh và Scandinavi.

## Hộp 6.4 Đi taxi ở Matxcova

## 210

Một kỹ sư người Bỉ, không có kiến thức đặc biệt về nước Nga năm 1994, đã đến một công trường xây dựng ở Siberia cho nhà thầu Đức mà anh ta làm việc. Khi đến Moscow, anh được chuyển từ sân bay quốc tế đến sân bay quốc gia bởi một tài xế của công ty Đức. Sau khi làm việc trên trang web ở Siberia, một khu vực yên tĩnh hơn nhiều so với Moscow, anh quyết định tự mình trở về, và sớm hơn dự định ban đầu, vì công việc đã được thực hiện nhanh hơn. Khi ở Moscow, anh bắt taxi đến văn phòng địa phương của công ty Đức.

Lấy chiếc xe có sẵn đầu tiên, anh ta đã thương lượng giá vé ở mức 50 đô la. Lúc đầu, tất cả dường như là bình thường, nhưng sau một thời gian, chiếc taxi dừng lại ở một khu vực khá xa xôi, vắng vẻ và không thân thiện. Người lái xe sau đó giải thích rằng anh ta cần thêm \$ 50 để tiếp tục chuyển đổi. Anh ta trả tiền mà không cần thảo luận và đến văn phòng công ty mà không gặp vấn đề gì. Anh ấy đã may mắn: nó có thể tồi tệ hơn nhiều.

*(Nguồn: M.O. Ancel, commodity trader at Louis Dreyfus & Co., Paris, 1994)*

### 6.5. Môi trường marketing thay đổi ở châu Âu

Việc đưa tám quốc gia Đông Âu (trong tổng số mười nhưng Síp và Malta không đến từ Đông Âu) vào Liên minh Châu Âu là rất quan trọng. Đông Âu và Nga có nguồn sản xuất và nguyên liệu thô khổng lồ bao gồm quặng kim loại, than, dầu, khí đốt và các sản phẩm nông nghiệp, trong khi Tây Âu có công nghệ.

#### Hộp 6.5 Chiều thứ năm: Tính năng động của Nho giáo

Kích thước mới này, được đề cập trong Chương 2, đã được thêm vào bốn chiều của Hofstede. Michael Bond, một nhà nghiên cứu có trụ sở tại Hồng Kông, đã thiết kế một bảng câu hỏi gọi là Khảo sát giá trị Trung Quốc (CVS), được quản lý tại 23 quốc gia. Nó dựa trên các giá trị cơ bản mà các nhà khoa học xã hội bản địa Trung Quốc nhìn thấy. Một chiều hướng mới đã được phát hiện thông qua CVS. Bond đưa ra thuật ngữ Động lực học của người Ấn Độ để nhấn mạnh tầm quan trọng của đạo đức thực tiễn Nho giáo, dựa trên các nguyên tắc sau:

1. Sự ổn định của xã hội dựa trên mối quan hệ bất bình đẳng, thể hiện nghĩa vụ lẫn nhau và bổ sung như giữa cha và con trai, anh trai và em trai, người cai trị và chủ thể.
2. Gia đình là nguyên mẫu của tất cả các tổ chức xã hội; tính cá nhân phải bị kìm nén nếu nó đe dọa sự hòa hợp, nhưng mọi người phải đối mặt với mọi người bằng cách giữ gìn phẩm giá của người khác.
3. Hành vi đạo đức đối với người khác bao gồm không đối xử với người khác như người ta không muốn đối xử với chính mình.
4. Đức hạnh liên quan đến một nhiệm vụ trong cuộc sống bao gồm cố gắng tiếp thu các kỹ năng và giáo dục, làm việc chăm chỉ, không chi tiêu nhiều hơn mức cần thiết, kiên nhẫn và kiên trì.

Hofstede (2001) gọi đây là định hướng dài hạn và ngắn hạn.

*(Nguồn: Adapted from Hofstede and Bond, 1988, and Hofstede, 2001, p. 354.)*

## Di sản

Chủ nghĩa cộng sản có nghĩa là sở hữu tập thể của các phương tiện sản xuất. Ở hầu hết các quốc gia, ngoại trừ Ba Lan, một phần lớn nông nghiệp thuộc sở hữu nhà nước và nam giới. Điều tương tự cũng đúng đối với ngoại thương, đó là sự độc quyền của các cơ quan ngành. Quản lý thương mại là quy tắc mà cả sản xuất và thương mại được tổ chức tập trung. Xe buýt Ikarus được sản xuất tại Hungary cho toàn bộ miền đông châu Âu và xe nâng Balkancar tương tự được sản xuất bởi người Bulgaria. Như Naor (1986) đã nhấn mạnh trong trường hợp của Rumani, phân phối càng tiết kiệm chi phí càng tốt, nghĩa là, phân phối trực tiếp từ nhà sản xuất đến các nhà bán lẻ được ủng hộ ở mức độ lớn nhất có thể. Nhưng phân phối rất kém và song song, phân phối không chính thức thường thay thế các cửa hàng bán lẻ do nhà nước quản lý, nơi mọi người phải chờ để tìm một vài sản phẩm có sẵn. Mặc dù khái niệm tiếp thị đã được biết đến từ lâu ở các quốc gia như Hungary và Ba Lan, nhưng không có cơ sở hạ tầng tiếp thị thực sự, chẳng hạn như tư vấn nghiên cứu thị trường, hội đồng, cơ quan quảng cáo, v.v. Chủ nghĩa cộng sản, đã tồn tại từ 40 đến 70 năm, đã để lại dấu ấn của nó trên văn hóa. Người tiêu dùng đã được sử dụng để đối mặt với sự thiếu hụt có hệ thống được kiểm duyệt bởi hàng đợi thay vì giá cả. Ví dụ, tại Bulgaria, mọi người đã phải chờ vài năm để có được một chiếc xe, cuối cùng họ đã trả giá thấp đến mức không thể so sánh với giá thị trường ở nơi khác. Các nhà quản lý, nếu có bất kỳ sáng kiến nào, phải tính đến các tiêu chí chính trị và lập trường, thay vì quản lý, tiêu chí.

Ngày nay, có các chính phủ được bầu cử dân chủ ở hầu hết các nước Đông Âu, cam kết thành lập các nền kinh tế thị trường dựa trên sự tham gia tự do. Sự khác biệt quan trọng nhất giữa Tây và Đông Âu là thực tế tồn tại khoảng cách ít nhất hai hoặc ba thế hệ về năng suất và cơ sở hạ tầng. Ở các nước tiên tiến nhất, Hungary, Ba Lan và Cộng hòa Séc, đã có những tiến bộ trong việc duy trì quyền sở hữu và xóa bỏ một số khiếm khuyết của thị trường, nhưng tiến trình này còn thua xa phương Tây.

Mặc dù hầu hết các quốc gia ở Đông Âu cam kết cải thiện nền kinh tế của họ, nhưng vẫn còn nhiều trở ngại liên quan đến nhau cần được giải quyết trong con đường phát triển. Các vấn đề như rào cản thương mại, sự phát triển của hệ thống ngân hàng và cho vay, cơ chế giá cả, tài sản và luật hợp đồng đều cần được chú ý. Tư nhân hóa được coi là một phương tiện để đạt được nền kinh tế thị trường và tăng trưởng, nhưng không có cách nào dễ dàng để đạt được tư nhân hóa ở Đông Âu. Các ước tính quá lạc quan hiện đang được sửa đổi và mọi người đã bắt đầu nhận ra rằng có thể mất một hoặc hai thập kỷ trước khi đạt được một nền kinh tế thị trường tư nhân hóa.

## Quá trình chuyển đổi: Chủ nghĩa cơ hội và quan niệm sai lầm

Phản ứng từ các công ty phương Tây đối với sự phát triển thị trường ở Đông Âu khá thận trọng. Tuy nhiên, bất chấp sự miễn cưỡng này, hầu hết các công ty đa quốc gia đã vào các thị trường này vào đầu những năm 1990 (Tietz, 1994). Các công ty như McDonald, Pepsi-Cola, Coca-Cola, Statoil, Ericsson, Ikea, Fiat, Nokia, Volkswagen, Estée Lauder,

212

Philip Morris, gần như tất cả các công ty dược phẩm và một số công ty vừa và nhỏ đã thành lập hoạt động tại các thị trường này. Chính phủ đang cung cấp một số ưu đãi cho các công ty nước ngoài đầu tư vào nước họ. Mặc dù có sự miễn cưỡng từ các công ty phương Tây đầu tư, đã có sự gia tăng đáng kể trong các liên doanh đã đăng ký. Đến tháng 3 năm 1992, đã có 34.121 hợp đồng đăng ký giữa các công ty và tổ chức phương Tây từ Đông Âu và đến năm 1994, nó đã đạt 106.295 (Ghauri và Usunier, 1996).

Một lợi thế so sánh lớn của các nước ngoài cộng sản là trình độ giáo dục phổ thông tốt, với tỷ lệ cao sinh viên tốt nghiệp đại học, và sự gắn gũi của các giá trị Đông Âu với các nước Tây Âu. Điều này được chứng minh bằng việc triển khai nhanh chóng các chương trình đào tạo theo phong cách phương Tây và điều chỉnh nhanh chóng các hành vi của người tiêu dùng địa phương theo lối sống Tây Âu (Djarova, 1999). Một lợi thế so sánh khác của Đông Âu là tỷ lệ thuận lợi giữa chi phí lao động và sản phẩm. Một nghiên cứu của Ngân hàng Tái thiết và Phát triển Châu Âu cho thấy mức lương của công nhân lành nghề trong đầu tư xuất khẩu ở mức 16% so với công ty phương Tây mẹ của họ, trong khi mức năng suất trung bình được báo cáo là 72% của phương Tây cấp độ (EBRD, 1997). Đây là một lợi thế quan trọng, kết hợp với đội ngũ kỹ sư có trình độ, giải thích sự thành công của một số công ty tiếp quản công nghiệp như của Skoda Séc của Volkswagen.

Một điều kiện cơ bản để phát triển thị trường và tiếp thị là sự thay đổi trong cơ cấu sở hữu. Các hình thức tổ chức tập trung cao độ ở Đông Âu không kích thích định hướng thị trường. Các công ty phương Tây thường bị thu hút bởi các hoạt động kinh doanh cốt lõi của các công ty Đông Âu, nhưng không quan tâm đến các hoạt động ngoại vi hoạt động kém hiệu quả. Kết quả là tiếp quản như vậy các công ty thường có nghĩa là tái cấu trúc ngay lập tức và bán các bộ phận thua lỗ của công ty (ví dụ như trường hợp của Sara Lee / Douwe Egberts ở Hungary). Do đó, các chương trình tư nhân hóa là một thách thức lớn đối với chính phủ, với những vấn đề lớn liên quan đến việc thực hiện của họ như định giá các công ty, thành lập một sàn giao dịch chứng khoán, tạo ra các công chứng viên và trung gian chuyên ngành cho bất động sản. Một trong những vấn đề khó khăn nhất là tìm các cổ đông địa phương ở các quốc gia nơi chủ nghĩa tư bản từ lâu đã gắn liền với sự bóc lột. Sở hữu tư nhân giả định trước các quy tắc và thể chế như luật hợp đồng, luật phá sản hoặc tòa án để giải quyết tranh chấp kinh doanh. Sự vắng mặt của cơ sở hạ tầng như vậy đã tạo ra chủ nghĩa cơ hội lớn, như trong trường hợp của các nước cộng hòa châu Á thuộc Liên Xô cũ (Hộp 6.3).

Các nước Đông Âu bao gồm hai nhóm; các nước phía bắc đã thành lập một liên minh gọi là nhóm Visegrad (Hungary, Cộng hòa Séc, Slovakia và Ba Lan). Những quốc gia này hiện là một phần của EU nhưng cơ cấu giá trị của người tiêu dùng khác nhau trong khu vực. Do đó, một cách tiếp cận trung tâm để tiếp thị phải được sử dụng thận trọng, vì các hệ thống niềm tin đã được định hình bởi các ảnh hưởng môi trường khác nhau. Ví dụ, Ba Lan và Hungary có truyền thống giáo dục thị trường lâu đời, điều này khiến họ có thể so sánh về kiến thức tiếp thị địa phương với Pháp hoặc Đức hơn là Bulgaria hay

## 213

Romania. Tạp chí tiếp thị Ba Lan có thể được tư vấn trên web trên toàn thế giới. Kể từ năm 1991, thương mại của Mỹ với Ba Lan đã tăng hơn 100% mỗi năm. Nhập khẩu Ba Lan từ Hoa Kỳ đạt hơn 1,8 tỷ đô la vào năm 2000. Tuy nhiên, tình cảm dân tộc luôn mạnh mẽ ở Ba Lan cũng như các quốc gia Đông Âu khác, đặc biệt là khi họ là những quốc gia đồng đức, nơi chiến tranh và xung đột đã xuất hiện trong nhiều thế kỷ qua. Nhóm các quốc gia phía nam Balkan có truyền thống kém phát triển và có tính đồng nhất cao. Ở đây, bản sắc dân tộc được ưu tiên hơn sự hợp tác trong một lĩnh vực mà sự đa dạng sắc tộc và tôn giáo luôn luôn khá mạnh mẽ. Chẳng hạn, người Bulgaria có quan hệ kém với tất cả những người mới của họ ngoại trừ người Serb. Đông Âu, và nói chung là các nước cộng sản cũ, đang trải qua những thay đổi nhanh chóng. Các quốc gia như Romania và Bulgaria đang xếp hàng để vào EU trong lần tới, có thể bắt đầu sớm nhất là năm 2007. Nhiều quốc gia trong khu vực này bắt đầu từ tình huống mọi người không biết hợp đồng, giá cả và thời gian giao hàng là gì. (Để biết thông tin về sách giáo khoa tiếp thị từ Cộng hòa Nga, hãy xem WS A6.4.)

Nói chung, các nước cộng sản cũ có trình độ giáo dục phổ thông tốt. Nhưng như Griffin (2000, trang 34) lưu ý, các nhà tiếp thị quốc tế vẫn phải sống một cuộc sống rất phiêu lưu: Dựa trên thực tế thị trường, người tiêu dùng Nga có một từ được sử dụng đôi khi thay cho “mua một thứ gì đó”. Từ dostats, được giải thích tốt nhất là “để đạt được là rất khó khăn”, đã được sử dụng bởi một người tiêu dùng Nga mà chúng tôi đã xem khi anh mô tả khả năng của mình để dostats 40% vật liệu xây dựng để sửa chữa nhà nhỏ trong vài tháng. Thông thường, những doanh nhân Tây Âu mang ô tô riêng đến những quốc gia này được yêu cầu mang theo cần gạt nước mỗi khi họ đỗ xe để không bị đánh cắp. Nếu họ phải đi taxi, một số biện pháp phòng ngừa phải được thực hiện, bằng chứng là Hộp 6.4.

### 6.6. Thách thức về môi trường marketing ở Đông Á

Một môi trường tiếp thị đầy thách thức: Đông Á là thách thức đối với người phương tây vì các giá trị và tư duy là khác nhau. Người Đông Á được người phương Tây coi là đối thủ kinh tế và con đường thành công của họ thường bị coi là rập khuôn về hành vi bất chước (tốt nhất) hoặc giả mạo (tệ nhất). Thách thức là vượt qua định kiến và hiểu lầm. Bất chấp suy thoái kinh tế năm 1997 ở châu Á (đặc biệt là Hàn Quốc, Thái Lan và Indonesia), những bất ổn xung quanh cuộc chiến tranh Iraq và sự bùng phát của Hội chứng hô hấp cấp tính nặng (SARS), các quốc gia ASEAN đã công bố mức tăng trưởng GDP trên 4 phần trăm trong năm 2002 và 2003.

Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao đã đến giới hạn với cổ phần ngày càng tăng trong thương mại thế giới (khoảng 25 phần trăm cho châu Á mới nổi). Tuy nhiên, vào giữa những năm 1960, có sự bi quan sâu rộng về tương lai của châu Á, được coi là quá đông dân và không thể đạt được sự phát triển đúng đắn: một cuốn sách xuất bản năm 1968, bởi Gunnar Myrdal, một người đoạt giải Nobel, được mang tên Phim truyền hình châu Á ,

Một cuộc điều tra về nghèo đói của các quốc gia. Quan điểm bi quan này đã được giảm giá phần lớn bởi các sự kiện.

Điểm chung của người châu Á, trái ngược với những người phương Tây, bị coi là một nhược điểm, vì không có lợi cho sáng kiến kinh doanh; đặc điểm như vậy bao gồm thiếu chủ nghĩa cá nhân. Hofstede (1980) đã tạo ra mối tương quan giữa chủ nghĩa cá nhân và GNP bình quân đầu người dường như cho thấy rằng cá nhân là tiền đề cho sự phát triển kinh tế cao. Bây giờ quan điểm đã hoàn toàn đảo ngược. Vấn đề bây giờ là phương Tây phải hiểu tại sao giá trị tập thể của nhiều quốc gia châu Á giúp họ đạt được nhiều hơn thành tích của các nước châu Âu mang tính cá nhân, vốn có tốc độ tăng trưởng kinh tế thấp hơn và tỷ lệ thất nghiệp cao hơn trong cùng thời gian.

Các giá trị Nho giáo được cho là một động lực thiết yếu đằng sau sự năng động như vậy (xem Hộp 6.5; xem thêm WS6.6 về các giá trị châu Á). Một số người đã lập luận rằng, ở cấp độ xã hội, họ được hỗ trợ bởi một hệ thống đa nguyên độc đoán (Pohl, 1995) hoàn toàn khác với các nền dân chủ tự do ở phương Tây. Buôn bán ma túy, ví dụ, bị phạt nặng ở các quốc gia như Singapore, Malaysia và Thái Lan. Một thủ tướng Hà Lan gần đây đã đi đến một trong những quốc gia này để cầu xin một trong những người đồng hương của mình người đã bị kết án tử hình vì buôn bán ma túy, phát hiện ra rằng các quy tắc được áp dụng với sự khoan hồng ít hơn nhiều so với ở Hoa Kỳ hoặc ở Châu Âu: anh ta đã không nhận được sự thương xót cho người đàn ông bị kết án. Úc đã có những kinh nghiệm tương tự, và không thể ngăn chặn việc xử tử hai công dân Úc tại Kuala Lumpur năm 1986. Kể từ đó, một số kẻ buôn người bị kết án, ví dụ ở Bangkok, đã được hưởng lợi từ các cuộc đàm phán ngoại giao giữa các quốc gia tương ứng dẫn đến trao đổi tù nhân. Các thành phần của đa nguyên độc đoán như sau:

1. Một sự phủ nhận của chủ nghĩa cá nhân: nghĩa vụ thuộc về nhóm và hệ quả là quan trọng hơn quyền con người cá nhân; những người cố gắng đồng lòng hơn là bất hòa với xã hội.
2. Gia đình, như đã nhấn mạnh trong Chương 4, là khối xây dựng cơ bản. Tỷ lệ ly hôn thấp hơn nhiều so với ở phương Tây; gia đình là một hình thức bảo hiểm xã hội thay thế hiệu quả các hệ thống phúc lợi tổn kém của các nước phương Tây.
3. Giáo dục được đánh giá cao và mọi người sẵn sàng hy sinh tài chính và nỗ lực để có được nó.
4. Tiết kiệm, khiêm tốn và từ bỏ là quy tắc cho đến khi ai đó có thể thể hiện thông qua tiêu dùng để thấy rằng họ thực sự xứng đáng được hưởng thụ cá nhân (Châu Á là thị trường thống trị của rượu cognac XO của Pháp với giá 80 đô la mỗi chai).
5. Định hướng công việc mạnh mẽ được tạo điều kiện bởi không khí tập thể của nỗ lực.
6. Định hướng tinh thần đồng đội quốc gia: công đoàn, doanh nghiệp và chính phủ phấn đấu theo cùng một hướng so với ở phương Tây, mặc dù cũng tồn tại những lợi ích.

7. Hình thức xã hội châu Á của contrat: vai trò của nhà nước chủ yếu là cung cấp luật pháp và trật tự, như ở Singapore. Công dân tuân theo các quy tắc trong chừng mực nhà nước là công bằng và nhân đạo.
8. Nhà nước là một công ty và công dân của nó là cổ đông.
9. Một định hướng hướng tới một môi trường sạch sẽ về mặt đạo đức, không thể dung thứ cho giới tính và tội phạm; các cuộc tấn công vào các tín ngưỡng khác được theo đuổi một cách vô tận, vì hầu hết các xã hội bao gồm một số tôn giáo.
10. Báo chí là miễn phí, nhưng không phải là bất động sản thứ tư. Các quốc gia châu Á tin vào sự cần thiết của một nền báo chí tự do như một điều kiện quản trị tốt. Nhưng báo chí không có quyền tuyệt đối và phải hòa quyện với sự đồng thuận quốc gia.

Tuy nhiên, sự đa dạng của châu Á vẫn rất mạnh mẽ, ít nhất là về sự khác biệt giữa các nước châu Á. Chẳng hạn, Ooi (2002, trang 69) mô tả căng thẳng giữa Singapore và các nước láng giềng Hồi giáo, như Indonesia: B.J. Habibie, khi ông còn là tổng thống Indonesia, đã nhắc nhở Singapore rằng quốc gia thành phố đảo chỉ là một chấm đỏ nhỏ trong thế giới Hồi giáo Malay rộng lớn. Màu xanh lá cây là màu của đạo Hồi. . . Các ràng buộc quốc gia vẫn còn có ý nghĩa, và các lực lượng toàn cầu hóa đã không làm xói mòn chủ nghĩa yêu nước quốc gia. Tương tự như vậy, người Trung Quốc tự nhận mình là hoàn toàn khác với Nhật Bản, Việt Nam hoặc Hàn Quốc. Người di cư Trung Quốc có mặt ở một số quốc gia, với sức mạnh kinh tế mở rộng và đôi khi có mối quan hệ khó khăn với người dân bản địa. Sự đồng thuận ở cấp độ xã hội: một số mối quan hệ mạnh mẽ giữa các tập đoàn, ví dụ giữa Trung Quốc và Malaysia ở Malaysia, mặc dù vẫn còn rất hiện tại, đã được khắc phục để ủng hộ hợp tác.

Những khác biệt văn hóa đã được tìm thấy để mở rộng đến sự khác biệt trong phong cách quản lý. Ví dụ, ở cấp quốc gia Neelankavil et al. (2000) nhận thấy rằng sự tự tin / lối cuốn là rất quan trọng đối với các nhà quản lý Trung Quốc, nhưng tầm quan trọng thấp đối với các nhà quản lý Philippines và Ấn Độ. Tương tự ở cấp độ khu vực, Ralston et al. (1999) phát hiện ra rằng các nhà quản lý ở miền Bắc Việt Nam thể hiện một định hướng phương Tây hơn đối với Chủ nghĩa Cá nhân, trong khi các nhà quản lý ở miền Nam dường như nắm giữ một tập thể châu Á truyền thống hơn. Miền Bắc rõ ràng đang nắm lấy cả Chủ nghĩa tập thể và Chủ nghĩa cá nhân. Họ cho rằng sự tương đồng trong đánh giá kinh tế giữa người Việt Nam và Trung Quốc cho thấy nghịch lý này có thể là một nghịch lý kinh tế đang phát triển - ít nhất là một nghịch lý châu Á. (Trang 670). Để minh họa những thái độ và giá trị khác nhau của người Đông Á, Rosalie Tung (1996, trang 369 điều 70) kể lại tình huống giả thuyết sau đây được đưa ra bởi một giáo sư Hàn Quốc: hai chiếc xe, do hai người đàn ông Hàn Quốc điều khiển, tiếp cận nhau từ phía đối diện đầu cầu hẹp; mỗi lần chỉ có một phương tiện có thể vượt qua. Anh hỏi cô hai người Hàn Quốc sẽ làm gì, và hai tài xế Nhật hay hai người Trung Quốc sẽ làm gì ở vị trí của họ.



Câu trả lời của tôi như sau: hai người Hàn Quốc có lẽ sẽ bước ra khỏi xe của họ và chiến đấu với nó. “Chính xác”, đồng nghiệp Hàn Quốc của tôi nói. Trong trường hợp hai tài xế Nhật Bản, mỗi người có lẽ sẽ yêu cầu người kia đi trước, tôi tiếp tục. “Phải, bạn lại là một người khác”, gật đầu với giáo sư Hàn Quốc. Tôi lưỡng lự về phản ứng trước phản ứng rõ rệt của người Trung Quốc vì Trung Quốc là một quốc gia rộng lớn hơn nhiều và có thể có nhiều sự khác biệt trong khu vực. Tôi đã nói với người bạn Hàn Quốc rằng tôi sẽ mạo hiểm trả lời, đặc trưng hơn cho cư dân ở miền nam Trung Quốc. Mỗi tài xế chắc chắn sẽ rút tờ báo ra và bắt đầu đọc.

Sự trỗi dậy ghê gớm của Trung Quốc như một môi trường tiếp thị là một trường hợp đặc biệt ở nhiều khía cạnh bởi vì nó vừa là một quốc gia Đông Á và một quốc gia cộng sản cũ, vừa là một lục địa. Sethuraman (2004, trang 2) đồng ý về sự xuất hiện của sức mạnh tiêu dùng ở Trung Quốc: “Nhu cầu Trung Quốc tăng đối với các sản phẩm chính và kim loại đang thúc đẩy giá cả hàng hóa thế giới. Thương mại nội khối hiện chiếm 40% tổng kim ngạch xuất khẩu của các quốc gia trong đó. Trung Quốc có mức tăng trưởng hàng năm là 8,5% trong năm 2004. Hiện là quốc gia lớn thứ sáu trên thế giới về tổng chi phí quảng cáo ở mức 8,5 tỷ USD. Trung Quốc có hơn 80.000 cơ quan quảng cáo chính thức (Madden, 2004). Trung Quốc sẽ nhập khẩu và phát triển kiến thức thị trường như thế nào trong những năm tới có lẽ là thách thức lớn nhất đối với các nhà tiếp thị quốc tế ở khu vực Đông Á. Các thỏa thuận kinh doanh với Trung Quốc cần phải chú ý đến tham nhũng trên khắp chính phủ, cộng đồng quân sự và doanh nghiệp, và chính trị tác động có thể có ngay cả các giao dịch kinh doanh cơ bản nhất. Các khái niệm pháp lý ở Trung Quốc cũng hiếm khi phù hợp với lý tưởng phương Tây (Dixon và Newman, 1998). Bởi vì Trung Quốc vẫn là một quốc gia đang phát triển, phần lớn các công ty Trung Quốc đang phát triển nhanh chóng không phải là những công ty có công nghệ mới nhất, mà là những công ty có kỹ năng quản lý tốt nhất, mô hình kinh doanh hiệu quả và chiến lược thương hiệu thành công (Miao, 2003).

### **6.7. Hạn chế đối với sự hội tụ toàn cầu của môi trường tiếp thị**

Môi trường chính trị trên toàn thế giới đã hội tụ rõ ràng, với sự suy giảm liên tục của các chế độ cộng sản. Nó ngày càng khó khăn hơn, với các phương tiện viễn thông mạnh mẽ, bao gồm truyền hình vệ tinh và Internet, để chặn sự truy cập của công dân vào thông tin về những gì đang xảy ra ở đất nước của họ và trên thế giới. Chỉ có một số ít quốc gia từ chối công dân của họ truy cập Internet trong khi một số, như Trung Quốc và Tunisia, cố gắng kiểm soát truy cập. Môi trường kinh tế chung là ở một mức độ nhất định hội tụ, nhưng có những hạn chế lớn trong một số lĩnh vực quan trọng đối với tiếp thị. Trong khi các hệ thống kinh tế đang hội tụ hướng tới nền kinh tế thị trường, mức độ nghèo đói của một nhóm đáng kể các nước đang phát triển đã gia tăng trong những năm qua. Hội nhập pháp lý có giới hạn vì truyền thống pháp lý tiếp tục khác nhau rất nhiều. Một số tài liệu pháp lý được sao chép và trở nên phức tạp, như ở EU, nơi luật pháp liên quan đến tiếp thị được quy định cả ở cấp EU và cấp quốc gia thành viên, đôi khi dẫn đến sự khác biệt, ngay cả khi quy

định địa phương được cho là tuân thủ Châu Âu-chỉ thị rộng. Các mô hình mua và tiêu dùng ở các quận giàu có dường như đã chuyển hướng nhiều như đã hội tụ. Thật thú vị de Mooij (2001) đã phát hiện ra rằng việc ưu tiên cho những chiếc xe mới hơn những chiếc xe cũ phụ thuộc nhiều vào văn hóa hơn là sự giàu có của 15 nước châu Âu. Ngày nay, người tiêu dùng có nhiều cơ hội lựa chọn hơn và thường bị ảnh hưởng bởi nhu cầu xã hội. Như de Mooij (1998, trang 58 Công trình 9) nêu rõ:

Quần áo thỏa mãn một nhu cầu chức năng, trong khi thời trang đáp ứng nhu cầu xã hội. Một số sản phẩm chăm sóc cá nhân phục vụ nhu cầu chức năng, nhưng một số khác phục vụ nhu cầu xã hội. Một ngôi nhà phục vụ nhu cầu đặc biệt và một ngôi nhà, một nhu cầu xã hội. Văn hóa ảnh hưởng đến loại nhà mà mọi người sống, cách họ liên quan đến nhà của họ và cách họ có xu hướng đến nhà của họ. Một chiếc xe có thể đáp ứng nhu cầu chức năng, nhưng loại xe cho hầu hết mọi người đáp ứng nhu cầu xã hội. Nhu cầu xã hội bị ràng buộc về văn hóa.

Cơ sở hạ tầng tiếp thị đang hội tụ, bởi vì các tiêu chuẩn của nghề tiếp thị khá nhất quán trên toàn thế giới. Các công ty đa quốc gia đã ảnh hưởng lớn đến việc áp dụng rộng rãi các thực hành tương tự ngay cả khi ở một mức độ nào đó phù hợp với môi trường địa phương. Kiến thức tiếp thị có lẽ là vấn đề phổ biến nhất. Nó dựa trên cơ sở văn hóa Anh-Mỹ và dường như đã được áp dụng rộng rãi trên toàn thế giới. Tuy nhiên, vô số sự khác biệt, cả địa phương và văn hóa, phản ánh cách hiểu kiến thức tiếp thị, đôi khi bị hiểu lầm và thường biến đổi. Do đó, kỳ vọng quản lý về phản hồi của người tiêu dùng và việc thực hiện các nhiệm vụ tiếp thị có thể bị từ chối một phần, ngay cả trong một môi trường rõ ràng phù hợp, bởi vì không có đủ nhận thức và hiểu biết về môi trường tiếp thị địa phương. Do đó, các lý thuyết hành vi người tiêu dùng có trụ sở tại Hoa Kỳ không nhất thiết có giá trị đối với các nền văn hóa khác.

Cuối cùng, điều quan trọng cần lưu ý là chiều cao an ninh sau vụ tấn công khủng bố ở New York vào tháng 9 năm 2001, cuộc chiến ở Iraq và SARS đã buộc các quốc gia buộc phải thắt chặt biên giới. Kearney (2002) thảo luận về vấn đề này liên quan đến ảnh hưởng của các cảnh báo, hạn chế và lo lắng của chính phủ dẫn đến sự suy giảm du lịch toàn cầu lần đầu tiên sau 50 năm. Trong khi mọi người có thể tránh xa việc đi du lịch, các khía cạnh khác của toàn cầu hóa như điện thoại di động và Internet có thể sẽ tăng liên hệ của chúng tôi với mọi người ở các quốc gia khác.

### **Câu hỏi**

1. Tại sao kiến thức tiếp thị địa phương quan trọng để thiết kế các chiến lược tiếp thị?
2. Tại sao dưới ánh sáng của Hofstede, bốn chiều (xem Bảng 3) ở Thụy Điển, phong trào tiêu dùng đặc biệt mạnh so với Pháp, Ý và Tây Ban Nha.
3. Những giá trị chung được mọi người chia sẻ ở 15 quốc gia đầu tiên ở Liên hiệp châu Âu là gì? Ngược lại, những gì có thể là sự khác biệt?
4. Tính năng động của Nho giáo ở mức độ nào giải thích thành công kinh tế của Đông Nam Á? Các nước châu Á?

5. Dựa trên trường hợp của Đông Âu, và nói chung là các nước cộng sản cũ, giải thích văn hóa chuyển đổi là gì?
6. Các giá trị được chia sẻ bởi các xã hội Hoa Kỳ, Mexico và Canada là gì? Ngược lại, chúng khác nhau về những khía cạnh nào?
7. Thảo luận những hạn chế của tuyên bố sau: Trong tương lai sẽ có ba chính khối thương mại: Bắc Mỹ, Tây Âu và Đông Á.

### Tài liệu tham khảo

- Amine, Lyn S. and S. Tamer Cavusgil (1986), 'Demand estimation in a developing country environment: Difficulties, and examples', *Journal of the Market Research Society*, vol. 28, no. 5, pp. 43–65.1.
- Cecchini, Paolo (1988), *The European Challenge 1992*, Wildwood House: Aldershot.
- Council of the European Communities (1992), *Treaty on European Union*, Office for Official Publications: Luxembourg.
- Cowen, Richard (2003), 'EU official sees boycotts if US files biotech suit', *Forbes* (online), 6 May.
- Darbelet, Michel and Jean-Marcel Lauginié (1988), *Economie d'Entreprise*, vol. 1, Editions Foucher: Paris.
- Datson, Trevor (2003), 'Muslim Cola – idealism or marketing froth?', *Reuters* (online), 30 April.
- Dayan, Armand, Jérôme Bon, Alain Cadix, Renaud de Maricourt, Christian Michon and Alain Ollivier (1988), *Marketing*, Collection PUF Fondamental, Presses Universitaires de France: Paris.
- de Mooij, Marieke (1998), 'Masculinity/femininity and consumer behavior', in G. Hofstede & Associates (eds), *Masculinity and Femininity: The taboo dimension of national cultures*, pp. 55–73, Sage: Thousand Oaks, CA.
- de Mooij, Marieke (2000), 'The future is predictable for international marketers', *International Marketing Review*, vol. 17, no. 2, pp. 103–13.
- de Mooij, Marieke (2001), *Convergence-Divergence*, unpublished doctoral dissertation, Universidad de Navarra.
- Dixon, John and David Newman (1998), *Entering the Chinese Market: The risks and discounted rewards*, Quorum Books: Westport, CT. (Review in *Journal of International Marketing*, vol. 7, no. 3, pp. 126–7.)
- Djarova, Julia G. (1999), 'Foreign investment strategies and the attractiveness of Central and Eastern Europe', *International Studies of Management & Organization*, vol. 29, no. 1, pp. 14–33.
- Doran, Kathleen Brewer (1997), 'Symbolic consumption in China: the color television as a life statement', in Merrie Brucks and Debbie McInnis (eds), *Advances in Consumer Research*, vol. 24, Association for consumer research: Provo, UT, pp. 128–31.
- El Haddad, Awad B. (1985), 'An analysis of the current status of marketing in the Middle East', in Erdener Kaynak (ed.), *International Business in the Middle East*, de Gruyter: New York, pp. 177–97.
- Esposito, Odile (1994), 'Concurrence: l'arme des normes', *L'Usine Nouvelle*, 25 August.
- Eurobarometer* (2003), 'Comparative Highlights', Autumn. European Bank for Reconstruction and Development (1997), *Transitional Report Update*, EBRD: London, April.

- European Communities (1987), *Treaties Establishing the European Communities*, Office for Official Publications of the European Communities: Luxemburg.
- Evans, John (2003), 'Brazil's automakers count on expanding overseas market,' *Automotive News*, vol. 77, no. 6023, pp. 22–5.
- Griffin, Mitch, Barry J. Babin and Doan Modianos (2000), 'Shopping values of Russian consumers; the impact of habituation in a developing economy', *Journal of Retailing*, vol. 76, no. 1, pp. 33–52.
- Hayek, F.A. (1945), 'The use of knowledge in society', *The American Economic Review*, vol. XXXV, no. 4, Septem- ber, pp. 519–30.
- Ho, Suk-Ching (1997), 'The emergence of consumer power in China', *Business Horizons*, vol. 40, no. 5, pp. 15–21.
- Hofstede, Geert (1980), *Culture's Consequences: International differences in work-related values*, Sage Publications: Beverly Hills, CA.
- Hofstede, Geert (1991), *Culture and Organizations: Software of the mind*, McGraw-Hill (UK): Maidenhead.
- Hofstede, Geert (2001), *Culture Consequences*, 2nd edn, Sage Publications: Thousand Oaks, CA.
- Hofstede, Geert and Michael Harris Bond (1988), 'The Confucius connection: from cultural roots to economic growth', *Organizational Dynamics*, vol. 16, no. 4, pp. 4–21.
- Holden, Nigel (1995), 'A diachronic view of Russian misconceptions of marketing', *Proceedings of the Second Conference on the Cultural Dimension of International Marketing*, Odense, 27–31 May, pp. 30–52.
- Hundley, Tom (2003), 'New colas hope to make money off Muslim rancor', *Chicago Tribune* (online), 5 February.
- Jeffery, Simon (2003), 'Is it the real thing?' *The Guardian* (online), 5 February.
- Johansson, Johnny K. (1994), 'The sense of "Nonsense": Japanese TV advertising', *Journal of Advertising*, vol. XXIII, no. 1, pp. 17–26.
- Johansson, Johnny K. and Ikujiro Nonaka (1996), *Relentless: The Japanese way of marketing*, HarperCollins: New York.
- Kearney, A.T./Foreign Policy (2002), 'Globalization's last hurrah?', *Foreign Policy*, Globalization at work, pp. 38–50.
- Khrutskogo, V.E. (ed.) (1991), *Sovremennyyi Marketing*, Financy i Statistika: Moscow.
- Kotler, Philip (1994), *Marketing Management*, 8th edn, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Lazer, William, Shoji Murata and Hiroshi Kosaka (1985), 'Japanese marketing: towards a better understanding', *Journal of Marketing*, vol. 49, Spring, pp. 69–81.
- Leeflang, Peter S.H. and W. Fred Van Raaij (1995), 'The changing consumer in the European Union: a "meta-analysis"', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 12, pp. 373–87.
- Lessem, Ronnie and Fred Neubauer (1994), *European Management Systems*, Maidenhead: McGraw-Hill.
- Lloyd, John (2000), 'Cultivating the world: the heads of four global companies discuss with John Lloyd the pres- sure on them to balance the demands of international expansion with more sensitivity to local and environ- mental issues', *Financial Times*, 20 September, pp. 22–24.
- Madden, Normandy (2004), 'Culture clash thwarts shops from enjoying China's boom', *Advertising Age*, vol. 75, no. 18, p. 20.

- Majidi, Nassim and Christina Passariello (2003), 'After Iraq, Cola wars heat up', *BusinessWeek Online*, 17 April.
- Miao, Jiawen (2003), 'Private equity investment in China', on the webpage '100 questions and Answers about Venture Capital in China', available at: [www.chinaupdate.net/Industries/DL/PrivateEquityHow.htm](http://www.chinaupdate.net/Industries/DL/PrivateEquityHow.htm)
- Mourier, Pascal and Didier Burgaud (1989), *Euromarketing*, Les Editions d'Organisation: Paris.
- Mussey, Dagmar (1997), 'Marketing director provides SmithKline reasons to smile', *Advertising Age International*, November, p. 24.
- Myrdal, Gunnar (1968), *Asian Drama, An enquiry into the poverty of nations*, Pantheon Books: New York.
- Naor, Jacob (1986), 'Towards a socialist marketing concept – the case of Romania', *Journal of Marketing*, vol. 50, January, pp. 28–39.
- Neelankavil, James P., Anil Mathur and Yong Zhang (2000), 'Determinants of managerial performance: a cross-cultural comparison of the perceptions of middle-level managers in four countries', *Journal of International Business Studies*, vol. 31, no. 1, pp. 121–40.
- O'Flynn, Kevin (2003), 'Americans and Dollars not welcome', *Moscow Times* (online), 26 March.
- Ooi, Can-Seng (2002), 'National economic policies: Singapore, AFTA and FTA', *Newsletter of the Asia Research Centre*, no. 12, pp. 3–12.
- Parker, Philip (1997a), *Religious Cultures of the World*, Greenwood Publishing: London.
- Parker, Philip (1997b), *Linguistic Cultures of the World*, Greenwood Publishing: London.
- Parker, Philip (1997c), *Ethnic Cultures of the World*, Greenwood Publishing: London.
- Parker, Philip (1997d), *National Cultures of the World*, Greenwood Publishing: London.
- Pohl, Manfred (1995), 'Südostasien: Autoritärer Pluralismus und wirtschaftliche Dynamik', *Entwicklung und Zusammenarbeit*, vol. 36, no. 2, pp. 40–3.
- Qibla Cola (2003), 'Qibla Cola Company Ltd. . . . Liberate your taste', Qibla Cola website homepage (undated). Ralston David A., Nguyen Van Thang and Nancy K. Napier (1999), 'A comparative study of the work values of North and South Vietnamese managers', *Journal of International Business Studies*, vol. 30, no. 4, pp. 655–72.
- Ries, Al (2003), 'Coca Cola gets it right with "Real"', *Advertising Age* (online), 20 January.
- Russell, Miller R. (1998), *Selling to Newly Emerging Markets*, Quorum Books: Greenwich, CT. (Review in *Journal of International Marketing*, vol. 7, no. 2, pp. 93–5.)
- Schultz, Don E. (2002), 'China may leapfrog the West in Marketing', *Marketing News*, vol. 36, no. 17, pp. 8–10.
- Sethuraman, S. (2004), 'IMF on world economy: will the recovery "spring" eternal?', *Businessline*, 29 April, p. 1.
- Sinatra, Alexandro and Paola Dubini (1991), 'Book publishing', in Roland Calori and Peter Lawrence (eds), *The Business of Europe*, Sage: London, pp. 94–115.
- Smith, Charles G. and Stephen M. Hills (2003), 'Political economy and the transition from planned to market economies', *European Business Review*, vol. 15, no. 2, pp. 116–22.
- Taylor, Ronald E., Mariea Grubbs Hoy and Eric Haley (1996), 'How French advertising professionals develop creative strategy', *Journal of Advertising*, vol. XXV, no. 1, pp. 1–14.

221

- Theodoulou, Michael, Charles Bremner and Daniel McGrory (2002) 'Cola wars as Islam shuns the real thing', *The Times Online*, 11 October.
- Tietz, B. (1994), 'The opening up of eastern Europe: the implications for western businesses', in P. Buckley and P. Ghauri (eds), *The economics of change in East and Central Europe: Its impact on international business*, Academic Press: London.
- Tudor, Jan Davis (2001), 'Going online overseas', *Searcher*, vol. 9, no. 9, pp. 36–7.
- Tung, Rosalie (1996), 'Negotiating with East Asians', in P.N. Ghauri and J.-C. Usunier (eds), *International Business Negotiations*, Pergamon/Elsevier: Oxford, pp. 369–81.
- Usunier, Jean-Claude (1990), 'Some contextual aspects of the French international business education system: a pessimistic view', *European Management Journal*, vol. 8, no. 3, pp. 388–93.
- Usunier, Jean-Claude (1998), *International and Cross-Cultural Management Research*, Sage Publications: London.
- Van Raaij, W.F. (1978), 'Cross-cultural methodology as a case of construct validity', in M.K. Hunt (ed.), *Advances in Consumer Research*, Association for Consumer Research: Ann Arbor, MI, vol. 5, pp. 693–701.
- Wierenga, Berend, Ad Pruyn and Eric Waarts (1996), 'The key to successful Euromarketing: standardization or customization?', *International Journal of Consumer Marketing*, vol. 8, nos 3/4, pp. 39–67.
- Wolf, Martin (2004), 'Coming together: a small step for Europe's economy but a giant leap for the continent', *Financial Times*, 26 April, pp. 17–20.
- World Trade Organization (2003), *Understanding the WTO*, 3rd edn, WTO Information and Media Relations Division: Switzerland.
- Zayavlov, P.S. and V.E. Demidov, (1991), *Formula Uspekha – Marketing*, Mezhdunarodniye Otnosheniya: Moscow.

## Tình huống

### A6.1. Cola Hồi giáo: Cuộc chiến tranh Cola hay cuộc thập tự chinh cola?

Trong khúc dạo đầu của cuộc xâm lược Iraq do Mỹ đứng đầu, một số người tiêu dùng đã tẩy chay các sản phẩm và nhãn hiệu của Mỹ. Tại Philippines, mười sản phẩm hàng đầu đã được nhắm mục tiêu, bao gồm Coke, McDonald, Citibank và Starbucks. Trong số những lý do được đưa ra bởi các nhà lãnh đạo tẩy chay là sự ghê tởm và nổi loạn trong cuộc xâm lược (Thế giới kinh doanh, 2003). Ở một số thành phố của Nga và Đức, những khách hàng quen của nhà hàng được thông báo rằng Coke không có sẵn vì tình hình chính trị hiện tại (O Flynn, 2003). Các quốc gia khác có hoạt động tẩy chay được thảo luận trên báo chí bao gồm Argentina, Ai Cập, Pháp, Hy Lạp, Ấn Độ, Indonesia, Ý, Malaysia, Pakistan, Ả Rập Saudi, Tunisia và Yemen. Hầu như không có ngoại lệ, số liệu của Coca-Cola nổi bật trong danh sách sản phẩm bị tẩy chay. Coca-Cola đã bị nhắm mục tiêu trong một cuộc tẩy chay lâu dài đối với nhà máy đóng chai của mình ở Palestine bị chiếm đóng (Anon, 2003). Trong nhiều năm, các cuộc tẩy chay ủng hộ Intifada của Palestine đã có hiệu lực, cũng như các mối đe dọa tẩy chay đối lập với lập trường thương mại quốc tế của Tổng thống Bush về thực phẩm công nghệ sinh học và các vấn đề khác (Cowen, 2003). Sự nổi bật của Coke về việc tẩy chay liệt kê các điểm đến tình trạng nghịch lý của nó như là một thương hiệu Mỹ. Biên thể trên logo của Coca-Cola đã được sử dụng như một hình ảnh trên các áp phích phản chiến, và trong các trò chơi chữ, như trong 'COLA-teral Damage hành của nhóm STOPUSA của Bỉ.

#### Colas Hồi giáo

Mecca Cola ([www.meccacola.com](http://www.meccacola.com)) được ra mắt bởi doanh nhân gốc Tunisia Tawfik Mathlouthi vào tháng 11 năm 2002. Mặc dù bao bì của nó có màu sắc và kiểu dáng tương tự như của Coca-Cola, nhưng triết lý của nó trái ngược với các loại đồ uống nguyên khối: logo là "Không uống rượu ngu ngốc nữa - hãy uống với sự cam kết!" và "Đừng làm tôi rung động, hãy lay chuyển lương tâm của bạn!". Công ty Pháp tuyên bố rằng 10% lợi nhuận ròng của họ sẽ được gửi cho các tổ chức từ thiện của trẻ em Palestine, cộng thêm 10 phần trăm cho các tổ chức từ thiện châu Âu ủng hộ hòa bình quốc tế và các nguyên nhân Palestine. Đồ uống Mecca (bao gồm Tonic, Classic, Mentha và Vanilly) được phân phối ở Úc, Bỉ, Canada, Pháp, Đức và Vương quốc Anh, theo công ty (Hundley, 2003). Ở Vương quốc Anh, các đơn đặt hàng nhanh hơn hai triệu chai mỗi tháng (Jeffery, 2003). Mecca Cola đã tài trợ cho cuộc diễu hành hòa bình hàng triệu người ở London vào tháng 2 năm 2003, phát hành "Không phải trong tên của tôi, áo phông và Mecca Cola".

Trên kênh, Qibla Cola xuất hiện vào tháng 2 năm 2003. Theo trang web của Qibla Cola ([www.Qibla-cola.com](http://www.Qibla-cola.com)), doanh nhân người Anh Zahida Parveen đã thành lập công ty

để cung cấp “các lựa chọn thay thế thực sự cho các thương hiệu tiêu dùng toàn cầu hỗ trợ các chính sách bất công” (Qibla Cola, 2003). Giống như Mecca Cola, các dịch vụ của Qibla, tương tự như của Coca-Cola và Qibla là từ tiếng Ả Rập để chỉ đường cầu nguyện cho Mecca, nhưng công ty không chỉ là một gậy đầu với Mecca Cola. Công ty quảng bá cho Qibla Cola, Qibla Fantasy (cam và xoài), Qibla 5 (chanh và chanh được đặt tên theo năm trụ cột của đạo Hồi) và nước suối cho 2,5 triệu người Hồi giáo ở Anh, để mắt tới Indonesia, Pakistan và Bangladesh (Hundley, 2003). Công ty hợp tác với tổ chức Muslim Aid, một tổ chức từ thiện đã đăng ký để nhận 10% lợi nhuận ròng. Qibla lưu ý rằng nó đã phá vỡ thậm chí chỉ sau hai tháng, một hiệu suất đặc biệt cho một khởi nghiệp (Datsun, 2003). Trong một cuộc phỏng vấn, Giám đốc điều hành của Qibla, Zafer Iqbal, đã tuyên bố rằng các sản phẩm bao bì và hương vị tương tự với Coca-Cola nhằm mục đích thúc đẩy hình ảnh toàn cầu của Coke, và khiến người tiêu dùng biết đến các sản phẩm thay thế Hồi giáo như Qibla (Datson, 2003). Người phát ngôn của công ty Abdul Hamid Ebrahim tuyên bố rằng nguồn cảm hứng của công ty đến từ Iran Lin ZamZam Cola, một công ty được hưởng lợi từ một giáo sĩ hàng đầu của Iran, phán quyết rằng Coke và Pepsi là một người không theo đạo Hồi (Hundley, 2003).

ZamZam cola có thị phần hàng đầu là 47% tại quê nhà Iran, thu nhập ròng 176 triệu đô la Mỹ năm ngoái và hơn 7.000 nhân viên tại 17 nhà máy (Fernandez-Fanjul, 2002). Nó được phân phối trên khắp Trung Đông, và ở một số nước châu Phi và châu Âu, đặc biệt là Đan Mạch. Công ty là đối tác lâu dài của Coke, ở Iran, trước Cách mạng Hồi giáo. Vào mùa thu năm 2002, ZamZam đã sản xuất hơn mười triệu chai để đáp ứng nhu cầu gia tăng ở Ả Rập Saudi, được thúc đẩy bởi sự tức giận đối với sự hỗ trợ của Mỹ dành cho Israel (Anon, 2002). Do hậu quả của việc tẩy chay và sự ra đời của các đối thủ cạnh tranh như ZamZam, doanh số của Coca-Cola và Pepsi-Cola đã giảm từ 20% - 40% tại một số quốc gia Trung Đông năm 2002 (Theodoulou et al., 2002).

Có những Colas Hồi giáo khác dành riêng để chiếm thị phần từ Coke, bao gồm Pakistan, Salsabeen (được quảng bá qua các cuốn sách nhỏ được phân phát sau những lời cầu nguyện vào thứ Sáu), Ma-rốc Star Cola và Muslim MuslimUp ([www.muslim-up.com](http://www.muslim-up.com)). Tất cả những công ty cola này đều phải đối mặt với những vấn đề tương tự. Họ đang chống lại thương hiệu có giá trị nhất thế giới, Coca-Cola, trị giá hơn 70 tỷ USD (Ries, 2003). Đối với tất cả trừ ZamZam, việc đảm bảo các mối quan hệ công suất với các nhà máy đóng chai đã được chứng minh là khó khăn. Phân phối là một vấn đề, với các siêu thị thường miễn cưỡng tiếp nhận một sản phẩm thích hợp mới với một tương lai không chắc chắn. Các nhà phân phối cũng lo ngại về năng lực của các nhà cung cấp cola để đáp ứng nhu cầu ở mức chất lượng phù hợp. Do đó, những loại cola thay thế này thường được bán trong các cửa hàng thuộc sở hữu gia đình nhỏ ở những khu vực có người nhập cư (Majidi và Passariello, 2003). Tuy nhiên, không có bất kỳ cola Hồi giáo nào là mối đe dọa thực sự đối với quyền bá chủ của Coke. Như một chuyên gia tư vấn đã đưa ra, nếu thị trường cho cola Hồi giáo quá lớn, Coke sẽ đơn giản mua chúng, giống như đã làm với công ty cola mới thành lập Thumbs Up ở Ấn Độ (Majidi và Passariello, 2003).



## Câu hỏi

1. Một số nhà phân tích tin rằng các công ty như Qibla và Mecca không có khả năng chia sẻ lâu dài và thành công ban đầu của họ là do công khai sẽ nhanh chóng bị loại bỏ. Đây có phải là một kịch bản có khả năng, với môi trường cạnh tranh mà họ hoạt động?
2. Một số người Hồi giáo phản đối thương mại hóa Hồi giáo, được đại diện bởi các chiến lược tiếp thị cola này cùng với các chiến lược tiếp thị. Các công ty cola Hồi giáo này có nên nhắm mục tiêu đối tượng rộng hơn? Nếu vậy thì thế nào? Cung cấp cho họ một số ý tưởng tiếp thị.
3. Nếu bạn là CEO của công ty hàng đầu (Coca-Cola), bạn sẽ phản ứng thế nào với sự xuất hiện của cola Hồi giáo? Ở các nước ngoài Hồi giáo? Ở các nước Hồi giáo? Câu hỏi tương tự nếu bạn là CEO của kẻ thách thức lâu đời (Pepsi-Cola)?

## A 6.2. Odol

Khi Manfred Hansen đảm nhận vị trí giám đốc tiếp thị của Lingner và Fischer năm 1985, công ty đã nắm giữ 15% thị trường chăm sóc răng miệng ở Đức - một nửa những gì mà nhà lãnh đạo, Procter & Gamble, có thể yêu cầu. Được biết đến từ năm 1997 với tên SmithKline Beecham, công ty hiện chỉ huy 30,4% cổ phần chăm sóc răng miệng trong khi P & G đã bị thu hẹp 13,8 phần trăm theo AC Nielsen. Và ông Hansen đã giữ lời hứa là công ty chăm sóc răng miệng hàng đầu ở Đức, đồng thời trở thành số 1 ở Thụy Sĩ và Áo. SmithKline quản lý bước ngoặt này thông qua tiếp thị thông thái, bao gồm mở rộng tên thương hiệu Odol và Dr Best quen thuộc, mang đến một định vị mới cho các sản phẩm làm trắng và chú ý đến nhu cầu của người tiêu dùng trong các lĩnh vực như bao bì, nơi nó loại bỏ hoàn toàn việc lãng phí. Công ty cũng đạt được thành công ở Đức bằng cách theo dõi các chiến lược toàn cầu trong khi trao quyền tự chủ cho các nhà quản lý địa phương. ‘SmithKline Beecham đang hành động nhanh hơn nhiều và chịu rủi ro lớn hơn P & G, ông cho biết một giám đốc tiếp thị tại công ty làm đẹp hiện nay. Chúng tôi liên lạc thường xuyên với trụ sở chính để tìm hiểu tình hình thị trường ở các quốc gia khác, [nhưng] may mắn là trụ sở cho phép chúng tôi tự do hành động trong thị trường của mình, cân nhắc tình hình địa phương.

Khi Manfred Hansen đảm nhận vị trí giám đốc tiếp thị của Lingner và Fischer năm 1985, công ty đã nắm giữ 15% thị trường chăm sóc răng miệng ở Đức - một nửa những gì mà nhà lãnh đạo, Procter & Gamble, có thể yêu cầu. Được biết đến từ năm 1997 với tên SmithKline Beecham, công ty hiện chỉ huy 30,4% cổ phần chăm sóc răng miệng trong khi P & G đã bị thu hẹp 13,8 phần trăm theo AC Nielsen. Và ông Hansen đã giữ lời hứa là công ty chăm sóc răng miệng hàng đầu ở Đức, đồng thời trở thành số 1 ở Thụy Sĩ và Áo. SmithKline quản lý bước ngoặt này thông qua tiếp thị thông thái, bao gồm mở rộng tên thương hiệu Odol và Dr Best quen thuộc, mang đến một định vị mới cho các sản phẩm làm trắng và chú ý đến nhu cầu của người tiêu dùng trong các lĩnh vực như bao bì, nơi nó loại bỏ hoàn toàn việc lãng phí. Công ty cũng đạt được thành công ở Đức bằng cách theo dõi các chiến lược toàn cầu trong khi trao quyền tự chủ cho các nhà quản lý địa phương.

“SmithKline Beecham đang hành động nhanh hơn nhiều và chịu rủi ro lớn hơn P & G”, ông cho biết một giám đốc tiếp thị tại công ty làm đẹp hiện nay. Chúng tôi liên lạc thường xuyên với trụ sở chính để tìm hiểu tình hình thị trường ở các quốc gia khác, [nhưng] may mắn là trụ sở cho phép chúng tôi tự do hành động trong thị trường của mình, cân nhắc tình hình địa phương.

Thành công cuối cùng của SmithKline trong kem đánh răng là một cuộc chiến thậm chí còn khó khăn hơn khi xem xét mức giá cao cấp của Odol med 3. Kem đánh răng được bán trên thị trường với mức giá trung bình hơn 25% ở Đức, nhưng giá cả đã được chứng minh bằng các thuộc tính của nó, chẳng hạn như bảo vệ ba ngành chống sâu răng, mảng bám và bệnh nha chu. Sau khi chiếm được 4% thị phần vào năm 1989, năm đầu tiên, Odol med 3 đã tăng lên 6% vào năm 1990 với việc giới thiệu một phần mở rộng dòng bạc hà. Đến năm 1993, cổ phiếu vẫn tăng lên mặc dù SmithKline chỉ chi 8 triệu đô la đến 10 triệu đô la cho quảng cáo - một nửa số tiền mà P & G đã đặt ra cho thương hiệu Blend-a-Med của mình. Odol cũng nhận được sự thúc đẩy từ động thái SmithKline trong năm 1991 để loại bỏ bao bì rườm rà và bán các ống mà không có hộp bên ngoài. Chúng tôi rất coi trọng những người hợp tác, ông Hansen nói “Khi nhận thấy người tiêu dùng phản ứng với bao bì không cần thiết, chúng tôi đã hành động ngay lập tức”.

Gói gỡ xuống đã được mời chào trong một chiến dịch gây cười từ Gray Advertising, Düsseldorf, cơ quan thu âm SmithKline của bộ phận chăm sóc răng miệng trong 15 năm. Vị trí này bắt chước một hành động trêu chọc với kem đánh răng tự trút bỏ lớp vỏ bọc bên ngoài của nó như một khán giả của răng hoạt hình hét lên cổ vũ và catcalls. Trên thực tế, ông Hansen cho biết mối quan hệ chặt chẽ với Gray là một lý do chính cho việc chinh phục các quốc gia nói tiếng Đức. Chúng tôi là một đội, ông nói. “Chúng tôi đã hợp nhất đại lý - người tài khoản cũng như nhóm sáng tạo - hoàn toàn trong tiếp thị của chúng tôi và chúng tôi thảo luận với họ mọi thứ, từ chính sách sản phẩm đến chiến lược tiếp thị, giá cả và phân phối”. Gray, sau đó, là một phần trong quyết định của SmithKline tạo một gói đặc biệt có hình dạng như chiếc răng cho Odol med 3 ở Đức. Sự phát triển này cũng giúp thương hiệu cơ sở đạt được 9% thị phần hiện tại ở Đức với cổ với Blend-a-Med. Gói này đang được sử dụng làm mẫu tại các thị trường khác, ông Hansen nói.

Điều cuối cùng đưa SmithKline lên hàng đầu là phần mở rộng dòng làm trắng của nó, Odol med 3 samtweiss. Vào thời điểm được giới thiệu, vào năm 1996, kem đánh răng làm trắng được coi là một sản phẩm cũng được sử dụng trong danh mục, chủ yếu được sử dụng bởi những người hút thuốc và uống cà phê và trà, và họ chỉ chiếm 5% trong tổng số thị trường kem đánh răng ở Đức. Ông Hansen và nhóm của mình nhằm mục đích thay đổi điều đó bằng quảng cáo lập luận chống lại quan niệm của người tiêu dùng về việc làm trắng răng làm hỏng răng và bị mài mòn. Hơn nữa, thông điệp là mọi người có hàm răng đều nên thử Odol med 3 samtweiss. Trong một năm, chiến lược này đã đẩy tỷ lệ kem đánh răng của Đức lên tới 6,8% và chia sẻ kem đánh răng tổng thể SmithKline lên 15,8%. Điều đó đã khiến các đối thủ cạnh tranh, bao gồm Henkel và Colgate, tranh giành để giới thiệu các chất làm trắng, hiện đang chuẩn bị lên kệ.

## 226

Nhưng SmithKline đã được hoàn thành. Vẫn còn bàn chải đánh răng để xem xét. Mặc dù công ty đã bán một chiếc bàn chải đánh răng dưới tên Dr Best từ năm 1953, thương hiệu chia sẻ thương hiệu này chiếm 5% thị trường Đức vào giữa những năm 1980, và ông Hansen cho biết công ty đang xem xét loại bỏ nó. Chúng tôi thậm chí đã thảo luận về việc bán thương hiệu, ông tiết lộ, "nhưng tôi đã chiến đấu vì sự tồn tại của nó" bởi vì nghiên cứu thị trường cho chúng tôi thấy tên Dr Best có mức độ nhận biết hơn 70%. Những gì chúng tôi cần là một lợi thế sản phẩm. Sự phá vỡ đến vào năm 1988, dưới dạng một bàn chải mới với cổ nổi và một tay cầm linh hoạt xoa bóp nướu mà không làm chúng bị thương. Gray sau đó bắt đầu làm việc: cơ quan đã tìm kiếm và tìm thấy một bác sĩ thực sự giỏi nhất từ Mỹ, người xuất hiện trong quảng cáo trên TV cho thấy bàn chải đánh răng hoạt động trên cà chua mà không làm hỏng làn da mỏng manh của nó. Không có gì đáng ngạc nhiên, P & G và Colgate theo sau với các sản phẩm của riêng họ - nhưng cho đến khi SmithKline nhảy vào vị trí lãnh đạo trong bàn chải đánh răng với 39,8% cổ phần, tăng từ mức 5% vào năm 1985 khi ông Hansen bắt đầu tấn công ban đầu.

*(Source: Reprinted with permission from the November 1997 issue of Advertising the International copyright © Crain Communication Inc. 1997.)*

### Câu hỏi

1. Những khía cạnh nào của môi trường tiếp thị Đức giải thích cho sự thành công của Odol med về mặt phản ứng của người tiêu dùng đối với những đổi mới của thương hiệu?
2. Tại sao một thị trường như Đức có thể là thị trường dẫn đầu cho đổi mới bao bì nói chung?
3. Thảo luận về các vấn đề liên quan đến việc chuyển một phần công thức Odol sườn để thành công sang các thị trường gần quốc gia (Pháp, Vương quốc Anh), đặc biệt là bao bì giống như răng.

## Chương 7

# Nghiên cứu thị trường đa văn hóa

Các công ty thường sẽ gặp phải vấn đề khi thực hiện nghiên cứu thị trường qua biên giới quốc gia/văn hóa. Một nhà sản xuất xi-rô châu Âu đã đặt hàng một cuộc khảo sát về thị trường Thụy Điển từ một công ty nghiên cứu thị trường liên quốc gia lớn. Thật không may, xi-rô, một dung dịch đường hòa tan trong nước và có hương vị với nước ép trái cây, đã được dịch không chính xác là blandsoft, một thuật ngữ Thụy Điển cho nước ép trái cây cô đặc, một thay thế địa phương cho xi-rô với ít đường hơn nhiều. Do đó, khi kết quả được đưa vào, chúng không có tác dụng, bởi vì đó là một sản phẩm địa phương hơn là danh mục sản phẩm lớn đã được khảo sát. Lỗi dịch thuật đơn giản này có thể khiến công ty phải trả tiền phân bổ cho nghiên cứu, nhưng nếu họ không phát hiện ra lỗi đó và đã trả lời cho vấn đề sai, thì nó cũng có thể khiến họ phải trả giá đắt.

Ví dụ trước đây chỉ là một trong nhiều mối nguy hiểm có thể xảy ra do thiếu thông tin liên quan, kịp thời. Chẳng hạn, việc tung ra đồng thời các sản phẩm mới vào một số thị trường quốc gia khác nhau đòi hỏi phải tiến hành nghiên cứu ở nhiều địa điểm cùng một lúc. Các câu hỏi nghiên cứu điển hình có thể tương tự như sau:

1. Làm thế nào một người nên thực hiện một cuộc khảo sát thị trường cho cà phê hòa tan ở một quốc gia uống trà truyền thống như Vương quốc Anh hoặc Nhật Bản? Những thông tin và dữ liệu phải được tìm kiếm? Dữ liệu nên được thu thập như thế nào?
2. Kỹ thuật thu thập thông tin nào nên được sử dụng cho các sản phẩm chăm sóc cá nhân ở một quốc gia, ví dụ, người trả lời tiềm năng phần nộ phóng vấn như một sự xâm phạm quyền riêng tư của họ?
3. Trường hợp điển hình bắt đầu là một bảng câu hỏi ban đầu được thiết kế cho một quốc gia/văn hóa cụ thể, nó nên được dịch và điều chỉnh như thế nào đối với đặc thù văn hóa của các quốc gia khác sẽ được quản lý?

Ngay cả những khác biệt nhỏ trong câu hỏi nghiên cứu có thể yêu cầu một sự nhấn mạnh khác nhau hoặc thậm chí là một kỹ thuật nghiên cứu khác nhau để khám phá các câu trả lời cần thiết. Ví dụ, chúng tôi có thể muốn biết cách tăng thị phần, nhưng chúng tôi cần đảm bảo rằng vấn đề (và không chỉ là triệu chứng) được chỉ định chính xác. Sử dụng cà phê hòa tan làm ví dụ, chúng tôi có thể hỏi một trong những điều sau đây:

1. Làm thế nào chúng ta có thể phục hồi thị phần bị mất bởi cà phê hòa tan vào cà phê xay tại một quốc gia uống cà phê truyền thống? Điều này đòi hỏi sự đầu tư của mô hình tiêu dùng trong các tình huống xã hội và gia đình nhất định và thời gian mọi người uống đồ uống dựa trên cà phê cụ thể.
2. Làm thế nào chúng ta có thể tăng thị phần cho cà phê hòa tan trong tổng thị trường đồ uống nóng ở một quốc gia uống trà truyền thống?

Sự khác biệt về văn hóa là đặc điểm chính của mỗi quan tâm khi các quốc gia tương phản, giờ đây, các rào cản phi thuế quan đang được nói lỏng. Hiểu biết về môi trường đa văn hóa là một yêu cầu cơ bản trong việc thiết lập mục tiêu nghiên cứu: do đó, các mục tiêu không thể giống như các mục tiêu cho nghiên cứu thị trường trong nước. Với việc đa quốc gia hóa kinh doanh, thiết lập chất lượng của các công cụ nghiên cứu, tính nhất quán của các cấu trúc hành vi / thái độ và sự tương đương của các mẫu là mối quan tâm hàng đầu để tiếp thị. Chương này nhằm cung cấp cho người đọc một số hiểu biết cơ bản, được rút ra chủ yếu từ phương pháp giao thoa văn hóa trong khoa học xã hội, về cách giải quyết những vấn đề này.

Chương này trình bày các giới hạn chính cho sự cân bằng giữa các bối cảnh quốc gia /văn hóa khi một người thực hiện nghiên cứu thị trường đa văn hóa, và đặc biệt là vấn đề tương đương về khái niệm và chức năng (phần 7.1), các vấn đề dịch thuật (phần 7.2), đo lường sự tương đương liên quan đến các đơn vị khác nhau được sử dụng đa văn hóa (phần 7.3), tính so sánh của mẫu và quy trình lấy mẫu (phần 7.4) và các vấn đề tương đương trong quy trình thu thập dữ liệu do thái độ của người phỏng vấn và người trả lời đối với khảo sát (phần 7.5). Phần cuối cùng (phần 7.6) thảo luận về việc nghiên cứu thị trường quốc tế có nên sử dụng một cách tiếp cận khác với các kỹ thuật nghiên cứu thị trường truyền thống, thực chứng hay không.

### **7.1. Sự tương đương trong nghiên cứu xuyên văn hóa**

Nếu loại dữ liệu tìm kiếm và quy trình nghiên cứu được thực hiện được coi là ứng dụng chung, thì sự khác biệt chính giữa nghiên cứu thị trường trong nước và văn hóa nằm ở khó khăn trong việc thiết lập sự tương đương ở các giai đoạn khác nhau của quá trình nghiên cứu. không phải là hiển nhiên, như phong cách nghiên cứu thị trường của Nhật Bản cho thấy (xem phần 7.6), quy trình nghiên cứu và loại dữ liệu tìm kiếm hoàn toàn độc lập với bối cảnh văn hóa của nhà nghiên cứu. Nhưng chương này trước tiên nhấn mạnh sự phụ thuộc vào bối cảnh nghiên cứu.

Sự phức tạp của thiết kế nghiên cứu được tăng lên rất nhiều khi làm việc trong môi trường quốc tế, đa văn hóa (Durvasula et al. 1993; Van de Vijver và Leung, 1997; Baumgartner và Steenkamp, 2001; Craig và Douglas, 2001a), không đề cập đến những khó khăn trong việc thiết lập khả năng so sánh và tương đương của dữ liệu.

Thậm chí các vấn đề lớn hơn có thể phát sinh khi sự khác biệt về các biến văn hóa xã hội hoặc tâm lý ngụ ý các thái độ và hành vi khác nhau khi sử dụng các loại sản phẩm đặc biệt. Ví dụ, ở Singapore, Askegaard và Brunsø (1999) đã thử nghiệm một công cụ lối sống liên quan đến thực phẩm đã được phát triển ở phương tây Châu Âu. Trong số năm lĩnh vực trong cuộc khảo sát (cách mua sắm, khía cạnh chất lượng, phương pháp nấu ăn, tình hướng tiêu dùng và động cơ mua hàng), chỉ có tình hướng tiêu dùng và động cơ mua hàng cho thấy mức độ tối thiểu của văn hóa chéo, với các khía cạnh chất lượng và phương pháp nấu ăn có nhiều vấn đề nhất. Nhiều lý do có thể được đưa ra cho điều này bao gồm (a) các kiểu nấu ăn khác nhau ở Singapore, trong đó việc

sử dụng người giúp việc và ăn uống phổ biến hơn, (b) tham gia nấu ăn thấp hơn, (c) một khái niệm tiện lợi rộng hơn, (d) niềm tin vào các đặc tính sức khỏe của thực phẩm và (e) sử dụng thông tin khác nhau trong lĩnh vực thực phẩm Singapore có tính cạnh tranh cao. Do đó, bảng câu hỏi cần được điều chỉnh phù hợp với bối cảnh ở mỗi quốc gia (xem bài tập gợi ý đầu cho tọc trong phần A7.2).

### **Phương pháp nghiên cứu: Emic so với Etic**

Sự phân biệt cổ điển trong các phương pháp nghiên cứu xuyên văn hóa, giữa *emic* và *etic*, được bắt nguồn từ Sapir (1929) và tiếp tục được phát triển bởi Pike (1966). Các phương pháp tiếp cận *emic* cho rằng thái độ hoặc hành vi được bày tỏ một cách độc đáo trong mỗi văn hóa. Đưa đến cực đoan của nó, cách tiếp cận này nói rằng không có so sánh được chấp nhận. Phương pháp tiếp cận *etic*, mặt khác, chủ yếu liên quan với việc xác định universals. Sự khác biệt phát sinh từ ngôn ngữ học trong đó ngữ âm là phổ quát và mô tả âm thanh phổ biến với nhiều ngôn ngữ, và các căng thẳng âm thanh duy nhất trong các ngôn ngữ.

Nói chung, các công cụ đo lường nghiên cứu thị trường phù hợp với từng nền văn hóa quốc gia (phương pháp tiếp cận *emic*) mang lại độ tin cậy cao hơn và cung cấp dữ liệu có giá trị nội bộ cao hơn so với các thử nghiệm áp dụng cho một số nền văn hóa (phương pháp *etic*, hoặc “kiểm tra văn hóa miễn phí”). Nhưng việc sử dụng các công cụ như vậy là cái giá của sự so sánh xuyên quốc gia và tính hợp lệ bên ngoài: kết quả không thể thay thế cho các văn bản văn hóa khác. Đây là lý do tại sao chúng ta cần kiểm tra sự tương đương xuyên quốc gia, được lấy cảm hứng từ *etic* chứ không phải là phối cảnh *emic*. Trong bảng 4.1, các vấn đề sẽ tập trung ở bốn cột; nó nằm ở đâu đó giữa việc nhìn cùng một mắt vào một vật thể được cho là khác biệt và chuyển sang một mắt hơi khác để có cái nhìn tốt hơn.

### **Mức độ tương đương xuyên văn hóa**

Quản lý phải cung cấp hướng dẫn cho việc thu thập dữ liệu hệ thống, trong nước hoặc quốc tế. Điều quan trọng là phải tuân theo một kế hoạch chính xác phác thảo các bước khác nhau của quá trình nghiên cứu (Green et al. 1988), bắt đầu bằng một tuyên bố rõ ràng và súc tích về vấn đề nghiên cứu. Các tài liệu hiện nay bao gồm nhiều tài liệu tìm hiểu về vấn đề tương đương đa văn hóa (ví dụ Green và Langeard, 1979; Leung, 1989; Poortinga, 1989; Durvasula et al.1993; Van Herk và Verhallen, 1995; Cavusgil và Das, 1997; Van de Vijver và Leung, 1997; Steenkamp và Baumgartner, 1998; Bensaou et al., 1999). Craig và Douglas (2001b) xác định các khu vực không tương đương, gây ra sự không so sánh, có thể phát sinh trong nghiên cứu so sánh của người tiêu dùng. Các mức độ tương đương đa văn hóa khác nhau được hiển thị trong Bảng 7.1 được giải thích trong văn bản của chương này, với sáu loại chính và mười sáu loại phụ được thảo luận thêm trong văn bản này. (Để biết thêm thông tin về tương đương đa văn hóa, xem WS7.1.)

## Khái niệm tương đương

Một vấn đề cơ bản trong nghiên cứu đa văn hóa là sự phân biệt xem các khái niệm được sử dụng có ý nghĩa tương tự trên các đơn vị xã hội được nghiên cứu hay không. Các vấn đề về sự tương đương về khái niệm thường xuyên hơn khi kiểm tra ảnh hưởng của các cấu trúc nhất định đối với hành vi của con người. Chẳng hạn, giả thuyết về lý thuyết nhận thức rằng mọi người không sẵn lòng cư xử không nhất quán có thể đúng ở Hoa Kỳ trong khi không áp dụng cho một số quốc gia khác (tương đương về mặt khái niệm).

Tuyên bố sau đây của nhà nhân chủng học Clifford Geertz (1983, trang 59) cho chúng ta cảm nhận về việc khó có thể đạt được sự tương đương khái niệm thực sự giữa các nền văn hóa:

Quan niệm của phương Tây về một người như một giới hạn, duy nhất, ít nhiều tích hợp, động lực và nhận thức, một trung tâm năng động của nhận thức, cảm xúc, phán đoán và hành động, được tổ chức trong một tổng thể đặc biệt. . . tuy nhiên, dường như không cần thiết, có vẻ như là một ý tưởng khá đặc biệt, trong bối cảnh các nền văn hóa thế giới

Các khái niệm cơ bản như vẻ đẹp, tuổi trẻ, sự thân thiện, giàu có, hạnh phúc, hấp dẫn giới tính, v.v., thường được sử dụng trong các câu hỏi nghiên cứu thị trường trong đó động cơ mua nhiều sản phẩm có liên quan đến hình ảnh bản thân, tương tác với người khác trong một xã hội cụ thể và các giá trị xã hội. Họ dường như chưa được giải quyết. Tuy nhiên, luôn luôn nên đặt câu hỏi về sự tương đương về khái niệm của tất cả những từ cơ bản này khi thiết kế một cuộc khảo sát câu hỏi xuyên văn hóa. Ngay cả khái niệm “hộ gia đình”, được sử dụng rộng rãi trong nghiên cứu thị trường, cũng có thể có sự bất tương đương xảy ra: Mytton (1996) đã trích dẫn trường hợp của miền Bắc Nigeria, nơi mọi người thường sống trong các gia đình lớn hoặc gida rất khó so sánh với khái niệm phổ biến của hộ gia đình phản ánh đơn vị sống của một gia đình hạt nhân..

Nhiều ví dụ trong các chương trước minh họa những khó khăn thực tế trong việc xử lý sự tương đương về mặt khái niệm của các cấu trúc được sử dụng trong một cuộc khảo sát. Nhìn vào các kích thước cơ bản trên các quốc gia, thường có thể thấy rằng chúng không có trọng số tương đương hoặc khớp nối trong tổng cấu trúc. Chẳng hạn, trong cấu trúc “chờ trong hàng” (sẽ được phục vụ), khía cạnh “lãng phí thời gian của một người” có thể được nhấn mạnh trong một nền văn hóa có ý thức về thời gian, trong khi nó có thể gần như không tồn tại ở một nơi không sinh thái danh nghĩa thời gian. Phù hợp với điều này, Chen et al. (2003) phát hiện ra rằng người Mỹ thiếu kiên nhẫn hơn người Singapore và điều này khiến họ trở nên sẵn sàng trả nhiều tiền hơn cho các mặt hàng có sẵn để tiêu thụ ngay lập tức.

Thông thường, sự tương đương về mặt khái niệm của một số cấu trúc liên quan cơ bản phải được đặt câu hỏi, vì chúng liên quan đến các đặc điểm hành vi của người tiêu dùng đối với loại sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể được khảo sát. Hộp 7.1 cho thấy một số vấn đề tương đương xây dựng trong trường hợp hợp đồng bảo hiểm nhân thọ.

Nhiều cấu trúc tiếp thị phổ biến đã được sử dụng trong các thiết lập nghiên cứu đa văn hóa (nhận thức được rủi ro, lòng trung thành thương hiệu, khảo sát giá trị Rokeach, lối sống, v.v.). Nói chung, sự tương đương về mặt khái niệm là một trở ngại đối với việc sử dụng trực tiếp các công trình được thiết kế riêng cho văn hóa Hoa Kỳ. Cấu trúc rủi ro nhận thức, ví dụ, có thể khác nhau trong các thành phần của nó giữa các nền văn hóa. Nó có thể được chia thành nhiều phân ngành: rủi ro xã hội, rủi ro vật chất, rủi ro tài chính (Van Raaij, 1978). Sự nhấn mạnh được đặt vào các phân khu này có thể khác nhau giữa các nền văn hóa: ví dụ như khi mua ô tô, người dân ở một số nơi có thể mang lại nhiều giá trị hơn cho rủi ro xã hội vì việc mua và sử dụng xe của họ chủ yếu theo định hướng, trong khi ở các nền văn hóa khác, mọi người có thể liên quan nhiều hơn đến an toàn thân thể vì cái chết trong các vụ tai nạn là rất đáng sợ. Hơn nữa, điều quan trọng là phải biết nếu đó là nhận thức về rủi ro trong tình huống cụ thể hoặc thái độ khái quát hơn đối với rủi ro khác nhau. Weber và Hsee (1998) phát hiện ra rằng sinh viên Trung Quốc ít sợ rủi ro hơn người Mỹ, nhưng sự khác biệt nằm ở sự chấp nhận rủi ro, thay vì thái độ đối với rủi ro.

Do đó, cần phải điều tra, thường xuyên hơn nhiều so với thực tế, việc xây dựng hợp lệ trong mỗi nền văn hóa nơi thực hiện nghiên cứu hành vi tiêu dùng đa văn hóa. Điều này nên được thực hiện bằng cách làm theo các quy trình được công nhận để đánh giá tính hợp lệ của các cấu trúc cơ bản ở cấp độ khái niệm và độ tin cậy ở cấp độ công cụ đo lường / thực nghiệm (Grunert et al., 1993).

### **Box 7.1 Một cuộc khảo sát đa quốc gia về bảo hiểm nhân thọ: Các vấn đề về khái niệm tương đương ở các nước Hồi giáo**

Trong Hồi giáo, nó được coi là xấu xa khi nói về cái chết. Tuy nhiên, người Hồi giáo không sợ chết. Trái lại, họ có lẽ ít sợ hãi hơn trước viễn cảnh của cái chết so với hầu hết mọi người ở các nước phương Tây / Kitô giáo. Nhưng khái niệm định mệnh là vô cùng quan trọng: con người có thể không quyết định về cái chết của chính mình, và họ cũng không được quyền kiểm soát quá trình của nó. Người ta không được phép thách thức quá trình định mệnh, và do đó, người ta không nên suy đoán về cuộc sống và cái chết của chính mình. Một câu kinh Koran nói gần đúng điều này: “Hành xử mỗi ngày như thể cuộc sống của bạn sẽ rất dài, và đối với cuộc sống của bạn, hãy cư xử như thể bạn sẽ chết vào ngày mai”. Tại Ả Rập Saudi, bảo hiểm nhân thọ bị cấm. Nhưng một số ngành có rủi ro cao, như sản xuất dầu, bỏ qua sự cấm đoán này bằng cách bảo hiểm cho nhân viên địa phương của họ thông qua các công ty bảo hiểm nhân thọ nước ngoài, với các chính sách ở nước ngoài.

Trong thế giới Hồi giáo, mọi người không thích đầu tư và đặt cược lâu dài. nỗ lực phải được khen thưởng nhanh chóng nếu nó được duy trì. Khái niệm về một sản phẩm tài chính như bảo hiểm nhân thọ cần một định hướng dài hạn và một thành phố mạnh mẽ để hình dung về tương lai. Chiều về tương lai là một đặc điểm liên quan đến văn hóa (xem phần 2.2). Trong Hồi giáo, bạn chắc chắn có thể tưởng tượng bạn sẽ như thế nào vào ngày mai, nhưng không phải ở một địa điểm hay thời điểm cụ thể. Thì tương lai tồn



tại, nhưng nó chắc chắn không chính xác hoặc tỉ mỉ như các ngôn ngữ tiếng Anh hoặc châu Âu. Hơn nữa, bảo vệ gia đình và đoàn kết trong đại gia đình là đánh giá cao và làm việc hiệu quả. Nếu một người đàn ông chết, anh/em trai sẽ chăm sóc vợ con của anh ta.

Khái niệm bảo hiểm nhân thọ liên quan đến văn hóa trong ít nhất bốn khía cạnh sau: bảo vệ gia đình và /hoặc cá nhân; Định hướng trong tương lai; đặt cược vào cuộc sống và cái chết của một người khác; mức độ đoàn kết trong gia đình và nhóm gia đình mở rộng. Ở các nước Hồi giáo, điều quan trọng là không xúc phạm người được phỏng vấn ở lần tiếp xúc đầu tiên. Tốt hơn là nên dựa vào các cuộc phỏng vấn chuyên sâu và các nhóm tập trung chủ yếu được thực hiện chủ yếu bởi các nhà nghiên cứu địa phương tóm tắt, những người có kiến thức cá nhân kỹ lưỡng về Hồi giáo và văn hóa địa phương (thế giới Hồi giáo lan truyền từ Châu Phi đen sang Trung Quốc). Một số câu hỏi nghiên cứu sẽ phải được giải quyết để chuẩn bị một chiến lược tiếp thị đầy đủ. Sự kết hợp phù hợp, đối với việc thiết kế các chính sách bảo hiểm nhân thọ dành cho người tiêu dùng tiềm năng, về lợi ích từ vong (số tiền phải trả khi một người theo hợp đồng bảo hiểm nhân thọ chết) và niên kim (một loạt các khoản thanh toán được thực hiện tại khoảng thời gian đều đặn trên cơ sở phí bảo hiểm đã trả trước đó)? Những điều khoản nào nên được đề xuất cho mọi người trước khi họ nhận được những lợi ích của chính sách bảo hiểm nhân thọ của họ? Những người thụ hưởng nên được chỉ định như thế nào? Ưu đãi này nên được truyền đạt tới người tiêu dùng tiềm năng như thế nào thông qua quảng cáo: nên áp dụng tên thương hiệu nào và chủ đề cũng như phong cách quảng cáo nào trong chiến dịch quảng cáo?

### **Tương đương chức năng: Các sản phẩm và hoạt động tương tự thực hiện các chức năng khác nhau**

Khái niệm bảo hiểm nhân thọ liên quan đến văn hóa trong ít nhất bốn khía cạnh sau: bảo vệ gia đình và /hoặc cá nhân; Định hướng trong tương lai; đặt cược vào cuộc sống và cái chết của một người khác; mức độ đoàn kết trong gia đình và nhóm gia đình mở rộng. Ở các nước Hồi giáo, điều quan trọng là không xúc phạm người được phỏng vấn ở lần tiếp xúc đầu tiên. Tốt hơn là nên dựa vào các cuộc phỏng vấn chuyên sâu và các nhóm tập trung chủ yếu được thực hiện chủ yếu bởi các nhà nghiên cứu địa phương tóm tắt, những người có kiến thức cá nhân kỹ lưỡng về Hồi giáo và văn hóa địa phương (thế giới Hồi giáo lan truyền từ Châu Phi đen sang Trung Quốc). Một số câu hỏi nghiên cứu sẽ phải được giải quyết để chuẩn bị một chiến lược tiếp thị đầy đủ. Sự kết hợp phù hợp, đối với việc thiết kế các chính sách bảo hiểm nhân thọ dành cho người tiêu dùng tiềm năng, về lợi ích từ vong (số tiền phải trả khi một người theo hợp đồng bảo hiểm nhân thọ chết) và niên kim (một loạt các khoản thanh toán được thực hiện tại khoảng thời gian đều đặn trên cơ sở phí bảo hiểm đã trả trước đó)? Những điều khoản nào nên được đề xuất cho mọi người trước khi họ nhận được những lợi ích của chính sách bảo hiểm nhân thọ của họ? Những người thụ hưởng nên được chỉ định như thế nào? Ưu đãi này

nên được truyền đạt tới người tiêu dùng tiềm năng như thế nào thông qua quảng cáo: nên áp dụng tên thương hiệu nào và chủ đề cũng như phong cách quảng cáo nào trong chiến dịch quảng cáo?

Một chiếc đồng hồ có thể được sử dụng làm đồ trang sức đeo tay, biểu tượng trạng thái hoặc một công cụ để xử lý thời gian và lịch trình hàng ngày. Điều tương tự cũng đúng với một cây bút máy. Ở một số quốc gia, chức năng của nó có thể là một công cụ viết mục đích chung đơn giản; ở những người khác, nó có thể được coi là một công cụ để ký các tài liệu. Ở những nơi khác, nó có thể được coi là hoàn toàn không có chức năng vì nó cần thời gian và sự quan tâm để đồ đầy lại, và thường bị rò rỉ trên một ngón tay. Nhiều bài kiểm tra khác có thể được đưa ra, chẳng hạn như rượu vang (đồ uống hàng ngày đi kèm với đồ uống trong những dịp đặc biệt), bia (nước giải khát mùa hè so với đồ uống 'không nước' tiêu chuẩn cả năm), đồ uống pha trộn tinh thần (nam so với nữ uống) và nước hoa (che giấu mùi cơ thể so với việc thêm mùi để chịu sau khi tắm).

Từ đơn giản "cà phê" bao gồm toàn bộ các loại đồ uống được thưởng thức trong các môi trường xã hội rất khác nhau (ở nhà, tại nơi làm việc, trong thời gian giải trí, vào buổi sáng hoặc vào những thời điểm cụ thể trong ngày), dưới các hình thức khác nhau (về mặt định lượng, nồng độ, có hoặc không có sữa, lạnh hoặc nóng), được điều chế từ các dạng khác nhau của cơ sở cà phê (đậu, đậu xay, ngay lập tức). Chức năng của cafezinho ở Brazil, tách cà phê rất nhỏ, khá mạnh và say mỗi giờ khi trao đổi không chính thức với đồng nghiệp, không thể so sánh với cà phê Mỹ, trong cốc lớn, rất nhẹ và chủ yếu là uống ở nhà và trong nhà hàng. Một trong những cách tốt nhất để điều tra tính tương đương chức năng là kiểm tra các cài đặt xã hội trong đó sản phẩm được tiêu thụ.

## 7.2 Dịch tương đương

Vì nhiều lý do, được nêu chủ yếu trong Chương 13 về ngôn ngữ, văn hóa và giao tiếp, kỹ thuật dịch thuật, bất kể tinh vi đến mức nào có thể chứng minh không có khả năng đạt được sự so sánh đầy đủ của dữ liệu. Trước tiên chúng ta hãy làm một đánh giá nhỏ về các vấn đề tương đương dịch thuật. (Để biết thêm thông tin về các vấn đề tương đương dịch thuật và các bài kiểm tra bổ sung, hãy xem WS7.2.)

### Danh mục dịch tương đương

Tương đương dịch thuật có thể được chia thành các loại con:

1. Tương đương từ vựng. Đây là những gì mà từ điển có thể cung cấp cho chúng ta: ví dụ, người ta có thể phát hiện ra rằng tính từ ám áp trong tiếng Anh dịch sang tiếng Pháp.

2. Tương đương thành ngữ. Vấn đề tương đương thành ngữ xuất hiện khi bạn cố gắng dịch một câu như 'it warm': tiếng Pháp có hai cách diễn đạt cho nó, 'il fait chaud' (nghĩa đen là "nó làm cho ấm" nghĩa là "nó ấm áp [hôm nay]") hoặc 'c'est chaud' (nghĩa là "nó [đối tượng này] ấm áp"). Một thành ngữ là một cách sử dụng ngôn ngữ là tự

nhiên đôi với người bản ngữ. Thành ngữ thường không tương đương: hiện tại tiếp diễn (tức là tôi đang làm) không có từ tương đương trong tiếng Pháp, ngoại trừ *je suis en train de. . .*, đó là thông tục, không được sử dụng trong ngôn ngữ viết chính xác của Pháp. Điều này cũng có thể được thử nghiệm cho các khu vực trong một quốc gia, như Roy et al. (2001, trang 207).

3. Tương đương cú pháp ngữ pháp. Điều này đề cập đến cách các từ được sắp xếp, các câu được cấu trúc và ý nghĩa được thể hiện bằng ngôn ngữ. Tiếng Anh nói chung tiến hành một cách chủ động, bắt đầu với chủ đề, tiếp theo là động từ và sau đó là bổ ngữ, tránh trừu tượng cũng như các câu phức tạp. Nhiều ngôn ngữ, bao gồm tiếng Đức và tiếng Pháp, bắt đầu bằng cách giải thích các vấn đề trong các mệnh đề quan hệ, trước khi chúng bắt đầu hành động. Điều này làm cho các câu phức bắt đầu bằng các mệnh đề quan hệ dựa trên thời điểm, ở đâu, mặc dù, mặc dù, v.v. Người Nhật, ngôn ngữ có một trật tự từ khác với các ngôn ngữ phương Tây: động từ luôn ở cuối câu: 'Gurunoburu no daigaku no sensei desu' có nghĩa là: "Grenoble của [trường đại học của giáo sư]". [I] am', nghĩa là, "Tôi là giáo sư tại trường đại học Grenoble".

4. Tương đương kinh nghiệm (Sechrest et al. 1972). Tương đương kinh nghiệm là về những từ và câu có ý nghĩa gì đối với mọi người trong trải nghiệm hàng ngày của họ. Quay trở lại với "chaud", nó dịch ra hai từ tiếng Anh "warm", và "ho": người Pháp không trải nghiệm "sự ấm áp" với hai nghĩa như Anh, người Đức và các nước khác. Tương tự như vậy, trải nghiệm đặc biệt về sự lạnh lùng trong từ "chilly" có thể được thể hiện đầy đủ bằng tiếng Pháp. Các thuật ngữ được dịch phải đề cập đến các mục thực tế và kinh nghiệm thực tế, vốn quen thuộc trong nguồn cũng như các nền văn hóa mục tiêu. Một ví dụ như máy rửa chén bát có thể phải đối mặt với các vấn đề tương đương về kinh nghiệm khi mọi người, ngay cả khi họ biết nó là gì, chưa bao giờ thực sự thấy loại thiết bị gia dụng này cũng như không sử dụng nó. Một ví dụ khác về tính không tương đương theo kinh nghiệm được đưa ra bởi hệ thống đánh số của Nhật Bản, nó phản ánh một kinh nghiệm đặc biệt về đếm, trong đó các số không thể được trừu tượng hóa hoàn toàn khỏi đối tượng được đếm. Thông thường người Nhật thêm một hạt cho biết đối tượng nào được tính. *Nin*, ví dụ, được sử dụng để đếm con người: *yo-nin* là bốn (người). *Hiki* được sử dụng để đếm động vật nhưng không phải chim, trong đó *wa*, có nghĩa là lông, được sử dụng, *satsu* được sử dụng cho sách, hơn cho các vật tròn và dài, *mai* cho những thứ bằng phẳng như một tờ giấy, hàng dệt, tiền xu, v.v. và hai cho chén và bát và bình đựng chất lỏng nói chung. Như một minh họa sống động cho các vấn đề chuyển đổi, Hộp 7.2 cho thấy các lỗi dịch thuật trong trường hợp của một khái niệm chính, Health sức khỏe sinh sản, cho Hội nghị Thế giới về Phát triển Dân số, được tổ chức tại Cairo năm 1994.

### Dịch ngược và các kỹ thuật liên quan

Kỹ thuật dịch ngược (Campbell và Werner, 1970) là phương pháp được sử dụng rộng rãi nhất để đạt được sự tương đương dịch thuật (chủ yếu là từ vựng và thành ngữ) trong

nghiên cứu xuyên văn hóa. Quy trình này giúp xác định các lỗi dịch có thể. Một người dịch dịch từ ngôn ngữ nguồn (S) sang ngôn ngữ đích (T). Sau đó, một bản dịch khác, không biết gì về văn bản ngôn ngữ nguồn, dịch văn bản ngôn ngữ đích đầu tiên của người dịch trở lại thành ngôn ngữ nguồn (S2). Sau đó, hai phiên bản ngôn ngữ nguồn, S và S2, được so sánh.

Chẳng hạn, khi dịch “un repas d’affaires” ((một bữa ăn kinh doanh bằng tiếng Anh) từ tiếng Pháp sang tiếng Bồ Đào Nha để chuẩn bị một bản câu hỏi cho Brazil, nó được dịch là jantar de negocios. Khi được dịch ngược lại, nó trở thành một dîner d’affaires, (“busi-essess Dinner). Trong tiếng Bồ Đào Nha Brazil, không có biểu hiện cụ thể nào cho “repas d’affaires” Đó là một bữa ăn trưa kinh doanh ((almoço de negocios)) hoặc một bữa ăn tối kinh doanh. Người ta phải chọn tình huống nào để gọi ra câu hỏi của người Brazil (như trường hợp bằng tiếng Anh): meal bữa ăn kinh doanh phải có vào buổi trưa hoặc buổi tối trong phiên bản tiếng Bồ Đào Nha. Khi dịch ngược, sự khác biệt có thể phát sinh từ các lỗi dịch chuyển theo một trong hai hướng hoặc chúng có thể xuất phát từ các vấn đề tương đương dịch thuật thực sự chưa được khám phá. Sau đó, một câu hỏi ngôn ngữ mục tiêu cuối cùng (Tf) được thảo luận và chuẩn bị bởi nhà nghiên cứu (người nói ngôn ngữ nguồn) và hai người dịch. Trong thực tế, nên có một người dịch là người bản ngữ của ngôn ngữ đích và người dịch khác là người bản ngữ của ngôn ngữ nguồn. Điều đó có nghĩa là họ đang dịch sang ngôn ngữ mẹ đẻ của họ chứ không phải từ nó, điều này luôn khó khăn hơn và kém tin cậy hơn.

Tuy nhiên, dịch ngược cũng có thể gây ra cảm giác an toàn sai lầm trong điều tra viên bằng cách chứng minh một sự tương đương từ vựng giả (Deutscher, 1973).

Đơn giản chỉ cần biết rằng các từ tương đương là không đủ. Cần phải biết mức độ mà những từ và cụm từ tương đương theo nghĩa đen truyền đạt ý nghĩa tương đương trong hai ngôn ngữ hoặc văn hóa. Một kỹ thuật khác, dịch song song mù (Mayer, 1978), bao gồm một số dịch giả dịch đồng thời và độc lập, từ ngôn ngữ nguồn sang ngôn ngữ đích. Các phiên bản khác nhau sau đó được so sánh và một phiên bản cuối cùng được viết.

### **Kỹ thuật dịch thuật kết hợp, giới hạn dịch thuật**

Song song và dịch ngược có thể được hợp nhất, như trong Hình 7.1. Khi hai ngôn ngữ và văn hóa trình bày các biến thể rộng, chẳng hạn như tiếng Hàn và tiếng Pháp, kết hợp dịch song song và dịch ngược lại mang đến mức độ tương đương cao hơn (Marchetti và Usunier, 1990).

Ví dụ, hai người Hàn Quốc dịch cùng một câu hỏi tiếng Pháp F thành hai phiên bản tiếng Hàn, K1 và K2. Một dịch giả tiếng Hàn thứ ba, người không quen thuộc với văn bản gốc tiếng Pháp F, đã dịch K1 và K2 thành F1 và F2. Một câu hỏi cuối cùng của Hàn Quốc, K3, sau đó được chuẩn bị bằng cách so sánh hai phiên bản tiếng Pháp được dịch ngược là F1 và F2. Tiếng Anh được sử dụng để giúp so sánh chúng vì nó được sử dụng rộng rãi và chính xác hơn tiếng Pháp hoặc tiếng Hàn. Ví dụ này có thể được tinh chỉnh:

số lượng bản dịch song song có thể được tăng lên hoặc quá trình dịch ngược có thể được thực hiện độc lập (Usunier, 1991).

Một giải pháp tinh vi hơn cho vấn đề dịch thuật đã được đề xuất bởi Campbell và Werner (1970). Các công cụ nghiên cứu nên được phát triển bởi các cộng tác viên trong hai nền văn hóa, và các mục, câu hỏi hoặc tài liệu khảo sát khác nên được tạo ra trong hai nền văn hóa. Sau khi dịch ngược hoặc sau khi bất kỳ quy trình dịch ban đầu nào được thực hiện, có một cơ hội để thay đổi từ ngữ ngôn ngữ nguồn. Kỹ thuật này, được gọi là phân loại, không chỉ thay đổi ngôn ngữ đích, như trong các kỹ thuật trước đó, mà còn cho phép các từ trong ngôn ngữ nguồn được thay đổi, nếu điều này cung cấp độ chính xác nâng cao.

Những từ và cụm từ cuối cùng được sử dụng sẽ phụ thuộc vào ý nghĩa chung / tương tự được tìm kiếm trong cả hai ngôn ngữ, mà không liên quan đến việc từ và cụm từ có nguồn gốc từ nguồn hoặc ngôn ngữ đích. Trong ví dụ trên về bữa ăn kinh doanh, việc chọn phương pháp phân loại sẽ ngụ ý thay đổi các từ trong bảng câu hỏi nguồn thành “bữa ăn trưa kinh doanh”. Trong mọi trường hợp, vẫn nhất thiết phải kiểm tra trước công cụ nghiên cứu được dịch trong văn hóa mục tiêu cho đến khi đạt được mức độ tin cậy thỏa đáng về các khái niệm tương đương và đo lường (Sood, 1990).

### **7.3. Sự thay đổi về độ tin cậy của các công cụ nghiên cứu**

Sự thay đổi về độ tin cậy đa văn hóa của các công cụ cơ bản đã được đánh giá và Davis et al. (1981) cho rằng đo lường không đáng tin cậy là mối đe dọa đối với sự so sánh xuyên quốc gia. Họ đã nghiên cứu vấn đề đo lường độ tin cậy trong nghiên cứu tiếp thị đa văn hóa cho ba loại biện pháp hành vi người tiêu dùng (nhân khẩu học, tham gia quyết định giữ nhà và tâm lý học) trên năm thị trường quốc gia, sử dụng ba phương pháp đánh giá độ tin cậy khác nhau. Phát hiện của họ cho thấy rằng dễ dàng có được sự cân bằng đo lường giữa các biến nhân khẩu học hơn là giữa các biến tâm lý như lối sống. Đối với các biến số tâm lý, có thể cần phải sử dụng phương pháp đánh giá chuyên sâu hơn để có được sự hiểu biết tốt hơn về biến số, cũng như các mối liên kết tiềm năng với các sản phẩm. Ví dụ, Durgee et al. (1996) đề xuất các giá trị cốt lõi. Đầu tiên, họ hỏi người trả lời những giá trị nào là quan trọng trong cuộc sống của họ. Sau đó, họ yêu cầu người trả lời chỉ ra danh sách sản phẩm nào làm cho giá trị hoặc cảm giác có thể. Cuối cùng, họ hỏi làm thế nào mỗi sản phẩm tạo điều kiện cho giá trị hoặc cảm giác. Thông qua kỹ thuật này, họ nhận thấy rằng an ninh gia đình là giá trị không chỉ được xác định về mặt an toàn vật lý mà còn về mặt an ninh tài chính. Nghĩa là, an ninh gia đình được liên kết với các hệ thống báo động thông qua các phương tiện an toàn và liên kết với các quỹ tương hỗ thông qua an ninh tài chính. Cả phương pháp đánh giá và bản chất của cấu trúc có thể gây ra sự không tin cậy về đo lường giữa các quốc gia. (Để biết thêm thông tin về các vấn đề tương đương đo lường, xem WS7.3.)

Sự khác biệt về kiến thức và sự quen thuộc với các sản phẩm, khái niệm hoặc thái độ cũng tác động đến sự tương đương của các biện pháp. Erevelles et al. (1998) đã tìm

thấy một bảo hành được nhận thức theo một cách khác ở Trung Quốc so với ở Hoa Kỳ. Ở Trung Quốc, nó được xem như là một gợi ý bên ngoài ít có giá trị đối với người mua tiềm năng, do họ không quen với khái niệm này. Tương tự, Parameswaran và Yaprak (1987) đã so sánh thái độ của người trả lời ở hai quốc gia (Hoa Kỳ và Thổ Nhĩ Kỳ) hướng tới người dân và các sản phẩm từ ba quốc gia xuất xứ (Tây Đức, Nhật Bản và Ý) sử dụng ba sản phẩm (ô tô, máy ảnh và máy tính điện tử). Họ chứng minh rằng cùng một thang đo có thể có độ tin cậy khác nhau khi được sử dụng bởi cùng một cá nhân trong việc đánh giá các sản phẩm từ các nền văn hóa khác nhau:

*mức độ nhận thức, kiến thức, sự quen thuộc và ảnh hưởng khác nhau với người dân, sản phẩm nói chung và thương hiệu cụ thể từ một quốc gia xuất xứ được chọn có thể dẫn đến sự khác biệt về độ tin cậy của quy mô tương tự khi được sử dụng ở nhiều thị trường quốc gia. . . Hai khóa hành động thay thế có thể làm giảm bớt vấn đề này. Các biện pháp được sử dụng trong so sánh thị trường xuyên quốc gia có thể được thử nghiệm trước ở mỗi thị trường quan tâm cho đến khi chúng gợi ra mức độ tin cậy tương tự (và cao). . . Ngoài ra, người ta có thể nghĩ ra một phương pháp để phát triển khoảng tin cậy (gần giống với chênh lệch thống kê dựa trên kích thước mẫu) xung quanh giá trị của thước đo dựa trên độ tin cậy của nó. (Parameswaran và Yaprak, 1987, trang 45-46.)*

Do đó, việc so sánh kết quả giữa các quốc gia nên được thực hiện đồng thời phân tích và kiểm tra các biện pháp độ tin cậy của thang đánh giá.

### **Tương đương tri giác**

Như đã nhấn mạnh trong phần 1.4 và 9.4, nhận thức khác nhau giữa các nền văn hóa. Màu sắc được cảm nhận khác nhau tùy theo mỗi nền văn hóa, đó là các nền văn hóa không có độ nhạy tương đương với các phần khác nhau của phổ màu và các ngôn ngữ tương ứng không đủ điều kiện màu theo cùng một cách. Ngoài ra, cách giải thích mang tính biểu tượng của màu sắc rất khác nhau (Hộp 9.5). Điều tương tự cũng đúng đối với mùi: vấn đề đầu tiên tương đương là liệu mọi người có nhận thức được chúng về thể chất và tinh thần theo cách tương tự hay không; vấn đề thứ hai liên quan đến kiểu giải thích mà họ sử dụng trong những mùi này. Khi tiến hành nghiên cứu về bao bì, nước hoa, chất rửa lông, v.v., trong đó manh mối nhận thức rất quan trọng để đánh giá sản phẩm, đây là vấn đề nghiên cứu chính để hình thành các câu hỏi để người được phỏng vấn có thể bày tỏ quan điểm bản địa về mùi hoặc màu sắc. Thay vì hỏi họ có thích mùi hoa oải hương hay không, tốt hơn là yêu cầu họ trước tiên nhận ra mùi này, sau đó nhận xét về những gì nó gợi lên.

### **Số liệu tương đương**

Nếu điểm số được đưa ra bởi người trả lời không có cùng ý nghĩa, thì tương đương số liệu là một vấn đề. Điểm số có thể khác nhau giữa các nền văn hóa đối với nhiều nguyên nhân khác nhau, bao gồm việc tránh các phản ứng cực đoan, khiêm tốn hoặc mong muốn xã hội (Van der Vijver và Poortinga, 1982). Thật không may, những khác

biệt này chỉ có thể được kiểm tra sau khi dữ liệu được thu thập, hạn chế tính hợp lệ của các so sánh xuyên văn hóa. Có một số kỹ thuật dành cho các nhà nghiên cứu để đánh giá sự tương đương của hệ mét, phổ biến nhất là mô hình phương trình cấu trúc nhiều nhóm (Mullen, 1995; Singh, 1995; Steenkamp và Baumgartner, 1998; Myers et al. 2000).

Tính hợp lệ của thang đánh giá trong nghiên cứu đa văn hóa bị ảnh hưởng bởi sự tương đương của thang đo và bởi tính đồng nhất của ý nghĩa. Chẳng hạn, Roy và cộng sự. (2001) đã thảo luận về các vấn đề với việc sử dụng cân ở Trung Quốc. Họ nhấn mạnh sự khó khăn trong việc xác định các từ tương đương từ vựng giữa các ngôn ngữ để mô tả bằng lời nói về thang đo, vì ngôn ngữ Trung Quốc không dễ dàng cung cấp các từ trái nghĩa tốt (xem Bảng 7.3). Cũng khó đảm bảo rằng khoảng cách giữa các điểm tỷ lệ, đặc biệt là thang đo bằng lời, là tương đương giữa các ngôn ngữ (tương đương số liệu). Chẳng hạn, họ thấy rằng các nhà quản lý Trung Quốc không hiểu các thuật ngữ “đồng ý / không đồng ý” một cách đầy đủ. Vì vậy, thật ngây thơ khi sử dụng thang đo ngữ nghĩa khác biệt ban đầu được viết bằng tiếng Anh, tiếng Pháp hoặc bất kỳ ngôn ngữ nào khác với các từ tương đương từ điển) sang các ngôn ngữ khác. Trong trường hợp này, phép đo được phân loại là tốt hơn, có nghĩa là xây dựng quy mô đáng tin cậy và hợp lệ cho tất cả các quốc gia được khảo sát. Theo cách này, từ ngữ ban đầu của thang đo có thể được thay đổi nếu nó cung cấp sự tương đương đo lường tốt hơn giữa các quốc gia/nền văn hóa.

Sood (1990) đã nghiên cứu sự tương đương về số liệu của chín thuật ngữ tỷ lệ (từ “xuất sắc” đến “rất tệ”) trên tám ngôn ngữ (tiếng Anh, tiếng Ả Rập, tiếng Trung Quốc, tiếng Farsi, tiếng Pháp, tiếng Đức, tiếng Hàn và tiếng Tây Ban Nha). Ông thấy rằng: (1) một số ngôn ngữ có ít thuật ngữ để diễn đạt sự phân loại trong đánh giá (ví dụ: tiếng Hàn), trong khi những ngôn ngữ khác có vô số (tiếng Pháp); và (2) có sự khác biệt lớn về “giá trị” của các tính từ này, được đo theo thang điểm từ 0 đến 100: ví dụ, “*muy malo*” của Tây Ban Nha được đánh giá cao hơn 58% so với tương đương tiếng Anh của nó là “*rất xấu*”. Do đó, giải pháp tốt nhất không phải là dịch thuật ngữ tỷ lệ mà là bắt đầu từ các từ địa phương dựa trên thang đo được sử dụng bởi các nhà nghiên cứu địa phương. Ngoài ra chúng ta cần cảnh giác về ý nghĩa của các con số giữa các nền văn hóa. Chẳng hạn, các số 2, 8 và 9 được coi là may mắn ở Trung Quốc và do đó có thể được chọn thường xuyên hơn (Roy và cộng sự, 2001). Vì vậy, trong một số trường hợp, chỉ nên đánh số điểm cuối.

Một con đường đầy hứa hẹn cho nghiên cứu đa văn hóa là việc sử dụng các thang đo trực quan thuần túy để tránh bản chất trung thực của hầu hết các công cụ nghiên cứu thị trường, dựa trên các từ và câu không bao giờ dịch hoàn hảo. Zaltman (1997) lập luận ủng hộ việc đưa mọi người trở lại với nhau: hầu hết các giao tiếp đều dựa vào hình ảnh và không bằng lời nói, trong khi các quá trình suy nghĩ dựa vào phép ẩn dụ để gợi ra những hiểu biết ẩn giấu. Các công cụ cho phép người trả lời thể hiện sự pha trộn giữa cảm xúc và lý trí có thể nhiều hơn.

Chẳng hạn, không nên giới hạn việc sử dụng “khuôn mặt tươi cười” như quy mô đối với trẻ em, trên cơ sở quan điểm (vô thức) rằng người lớn nên sử dụng từ ngữ, không phải hình ảnh và không nên thể hiện quan điểm của mình theo phương pháp siêu âm. Tương tự, Bergami và Bagozzi (2000) đã phát triển một đại diện bằng lời nói và hình ảnh về sự chông chéo giữa bản sắc của một người và bản sắc của nhóm để tăng sự tương đương giữa các nền văn hóa. Các thang đo định hướng trực quan tinh vi hơn, chẳng hạn như manikin tự đánh giá (SAM), cho phép đo lường đa văn hóa với ít sai lệch hơn so với thang đo; chúng tiếp tục cho phép hiểu rõ hơn về những người được hỏi về cảm xúc của người dân (Morris, 1995).

### **Hiệu chuẩn tương đương**

Các vấn đề tương đương hiệu chuẩn phát sinh từ các đơn vị cơ bản khác nhau đang được sử dụng cũng như từ các đơn vị hỗn hợp khi chúng dựa trên các hệ thống tính toán khác nhau (xem Hộp 7.3). Ví dụ, một vấn đề tương đương hiệu chuẩn điển hình liên quan đến sự khác biệt trong các đơn vị; điều này đặc biệt đúng trong bối cảnh lạm phát cao, nơi giá cả hàng ngày trong một năm không thể so sánh trực tiếp với các quốc gia có lạm phát thấp. Đương nhiên, tỷ giá hối đoái và đơn vị trọng lượng, khoảng cách và khối lượng gây ra vấn đề tương đương hiệu chuẩn. Tương đương hiệu chuẩn trộn với tương đương theo thời gian: ví dụ, có bao nhiêu lớp màu được nhận ra bởi những người từ một quốc gia cụ thể? Điều này có thể hữu ích cho việc kiểm tra bao bì hoặc thử nghiệm sản phẩm. Ví dụ, các môn học phương Tây có nhiều lớp màu hơn các môn học ở châu Phi và một số người nguyên thủy chỉ có một lớp màu hai kỳ. Ví dụ, người thổ dân ở Nam Phi không phân biệt màu xanh dương và màu xanh lá cây. Do đó, chúng không phân biệt giữa các vật thể hoặc biểu tượng trong các màu này (Douglas và Craig, 1984, trang 100).

### **Tương đương tạm thời**

Tương đương tạm thời tương tự như cân bằng hiệu chuẩn, về mặt hiệu chuẩn ngày và khoảng thời gian. Thông tin, ví dụ, độ tuổi ở các tốc độ khác nhau giữa các quốc gia: ở một quốc gia nơi tỷ lệ phổ biến hàng năm là tối thiểu, dữ liệu thu nhập và giá cả có thể truy cập được trong nhiều năm; trong khi đó ở một quốc gia Mỹ Latinh như Venezuela với dự báo tỷ lệ lạm phát hàng năm là 30-40% từ năm 2002-2004 (xem WS7.3), cần phải chỉ ra ngày nào dữ liệu được thu thập và chỉ số giá và trao đổi giá tỷ giá nào tại thời điểm đó. Sự cân bằng tạm thời cũng liên quan đến sự khác biệt về trình độ phát triển và tiến bộ công nghệ: một số quốc gia nhất định là “tương đương” với những gì những ở nước khác cách đây 20 năm. Đánh giá độ trễ thời gian có thể hữu ích cho việc tạo ra sự tương tự: một thị trường như vậy có thể phát triển ở Nam Phi như đã xảy ra ở Hoa Kỳ 15 hoặc 20 năm trước và vòng đời sản phẩm có thể tương tự nhau mặc dù hai nước ở các điểm khác nhau trên đường cong.

### **Hộp 7.3 Đo hiệu quả nhiên liệu giữa các nền văn hóa**



Hầu hết người châu Âu sử dụng hệ thống số liệu, một tiêu chuẩn liên quốc gia. Họ đo khoảng cách tính bằng kilô mét và thể tích chất lỏng tính bằng lít (một decimetre một khối). Khi nhìn vào mức tiêu thụ nhiên liệu, họ tính toán cần bao nhiêu lít để lái xe cả trăm km, với tốc độ trung bình cụ thể. Tiêu thụ nhiên liệu được đo bằng lít /100 km. Ở Mỹ, 'khí dậm' được dựa trên một khái niệm ngược lại: cung cấp một khối lượng nhiên liệu nhất định, cụ thể là một gallon, bao nhiêu dặm người ta có thể lái xe với nó? Đối với người châu Âu đang cố gắng để hiểu bao nhiêu dặm cho một gallon là hơi ác mộng. Đầu tiên, họ phải biết đó là gallon nào: gallon của Anh hay Imperial (4,55 lít) hoặc gallon Mỹ (3,79 lít) và đó là một dặm theo luật (1.609 km) hay một hải lý. Khi họ hiểu rằng đó là một gallon Mỹ và một dặm theo luật định, họ vẫn phải tính toán ngược lại và cố gắng hoàn thành với 100 km trong mẫu số để biết chiếc xe có mức tiêu thụ xăng cao hay tiết kiệm xăng. May mắn thay, gasoline là rẻ ở Hoa Kỳ.

#### 7.4. So sánh các mẫu

Khi dữ liệu thứ cấp - đặc biệt là dữ liệu thống kê được công bố - được tìm kiếm, có thể có một số khó khăn khi so sánh các dữ liệu này giữa các quốc gia (xem thêm WS7.4):

1. Sự khác biệt về chủng loại: ví dụ: tuổi khung, khung thu nhập hoặc ngành nghề.
2. Sự khác biệt về năm cơ sở, khi một số quốc gia không có dữ liệu gần đây.
3. Dữ liệu không có sẵn hoặc không đáng tin cậy, quy trình thu thập dữ liệu của cục điều tra dân số địa phương bị sai lệch vì một số lý do (điều tra dân số không đầy đủ, quy trình lấy mẫu không đầy đủ).
4. Đơn vị lấy mẫu (người trả lời nên là ai?).

#### Lựa chọn người trả lời (tương đương đơn vị lấy mẫu)

Một tiêu chí quan trọng để lấy mẫu là sự lựa chọn của người trả lời. Chọn một đơn vị phân tích là một vấn đề quan trọng trong việc khái niệm hóa thiết kế nghiên cứu so sánh. Vai trò của người trả lời trong quá trình quyết định mua (mua tổ chức, mua gia đình, thông tin và mô hình ảnh hưởng, v.v.) có thể khác nhau giữa các quốc gia. Một số nghiên cứu đã tìm thấy sự ảnh hưởng khác nhau của cha mẹ đối với trẻ em trong việc mua hàng trên khắp các quốc gia. Ví dụ, cha mẹ có ảnh hưởng lớn hơn đối với con cái khi họ mua hàng ở Fiji (Wimalasiri, 2000), Nhật Bản (Rose, 1999) và Thái Lan (Viswanathan et al., 2000), khi so sánh với Hoa Kỳ.

Ở Hoa Kỳ, không có gì lạ khi trẻ em có ảnh hưởng mạnh mẽ khi mua ngũ cốc, món tráng miệng, đồ chơi hoặc các mặt hàng khác, trong khi ở các quốc gia ít hướng đến trẻ em, ảnh hưởng của trẻ em đối với quyết định mua sẽ nhỏ hơn nhiều (Craig và Douglas, 2001b). Điều quan trọng nhất là phải đánh giá, đầu tiên, các đơn vị lấy mẫu tương đương cơ bản. Tuyên bố này có liên quan đến thị trường công nghiệp cũng như thị trường hàng tiêu dùng: khi nghiên cứu các sản phẩm công nghiệp, điều quan trọng là phải so sánh vị trí, vai trò và tái tài trợ của người mua công nghiệp trên khắp các quốc gia khác nhau.

## Tính đại diện và so sánh của các mẫu quốc gia / văn hóa

Lấy mẫu là một bước cơ bản trong hầu hết các khảo sát thị trường. Một cuộc điều tra dân số đầy đủ, nơi mà toàn bộ dân số quan tâm được nghiên cứu, nói chung chứng tỏ quá tốn kém. Do đó, nên suy ra các đặc điểm của toàn bộ dân số từ một mẫu hạn chế. Trong quá trình này, các nhiệm vụ sau phải được thực hiện:

1. Tìm khung hoặc danh sách lấy mẫu, trong đó các đặc điểm dân số cơ bản đã biết (danh bạ điện thoại, danh sách bầu cử, v.v.).
2. Về một mẫu từ khung này, bằng một phương pháp có thể là xác suất hoặc không xác suất.
3. Kiểm tra xem mẫu đã chọn có đại diện cho dân số đang nghiên cứu hay không?

Vấn đề chính trong quy trình lấy mẫu đa văn hóa là việc lựa chọn các mẫu so sánh giữa các quốc gia. Đạt được sự so sánh hoàn hảo là rất khó, nếu không nói là không thể. Những hạn chế này cần được xem xét khi diễn giải kết quả nghiên cứu. Trong nghiên cứu đa văn hóa, thường có hai cấp độ lấy mẫu để xem xét. Cấp độ đầu tiên là một mẫu của các quốc gia hoặc nền văn hóa và cấp độ thứ hai dựa trên các mẫu của các cá nhân trong các quốc gia hoặc nền văn hóa được chọn. Ở cấp độ đầu tiên, câu hỏi nghiên cứu là so sánh trực tiếp. Hofstede (2001) giải thích rõ ràng rằng các mẫu nuôi cấy không nên nhầm lẫn với mẫu của các cá thể. Ông thu hút sự chú ý đến nguy cơ rập khuôn lạm dụng, theo đó các đặc điểm của đất nước được coi là đặc điểm cá nhân. Ông so sánh các giá trị trung bình cho mỗi quốc gia, được tính từ điểm số trên mỗi câu hỏi cho người trả lời từ quốc gia đó.

Mẫu của các quốc gia có thể được sử dụng để tính toán ảnh hưởng trung bình của các giá trị văn hóa đối với các mẫu giá định nhất định. Ví dụ, các biến văn hóa chính nào, kết hợp với các biến số kinh tế và xã hội, xác định mức tiêu thụ bình quân đầu người của một sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể: bảo hiểm xe máy, điện thoại, sữa bột, v.v. cần nghiên cứu như vậy để lựa chọn thị trường quốc gia và thị trường mục tiêu có nhu cầu thực tế thấp nhưng tiềm năng tăng trưởng cao và quyết định nơi xác định nỗ lực cho tương lai.

Thiết kế đa văn hóa/xuyên quốc gia cũng có thể hữu ích khi người ta cố gắng rút ra một con số nhu cầu thị trường ước tính ở một quốc gia nơi các nguồn thống kê khan hiếm và không đáng tin cậy. Amine và Cavusgil (1986) đưa ra ví dụ về các phương pháp ước tính tiềm năng thị trường khi có sẵn dữ liệu hạn chế. Họ lấy trường hợp của nhu cầu Ma-rốc cho hình nền. Ví dụ, có thể ước tính phương trình hồi quy giải thích mức tiêu thụ giấy dán tường hàng năm trên đầu người, với các biến giải thích như thu nhập bình quân đầu người, tỷ lệ sở hữu nhà, tần suất sử dụng vật liệu phủ tường khác, v.v. Để ước tính các thông số có thể sử dụng mẫu mặt cắt ngang (dữ liệu cho một mẫu quốc gia, trong cùng một năm) hoặc mẫu chuỗi mặt cắt / thời gian gộp lại, khi dữ liệu của các quốc gia có sẵn trong vài năm. Đối với một quốc gia không xác định giá định hình nền, thì có thể tính toán nó với các giá trị của các biến giải thích.

Vấn đề thứ hai là tính đại diện của từng mẫu trong mỗi đơn vị phân tích, có thể là một quốc gia, một nền văn hóa hoặc một nhóm ngôn ngữ chung chia sẻ các mô hình tương tác và giao tiếp xã hội tương tự (Douglas và Craig, 1997). Các quốc gia thường được sử dụng làm proxy cho các đơn vị văn hóa. Trong nghiên cứu đa văn hóa, dường như một tiên nghiệm có liên quan để tuân theo một quy trình có hệ thống, giống nhau ở mọi quốc gia, để đạt được độ tin cậy và khả năng so sánh của dữ liệu. Không chính xác, định nghĩa nhân khẩu học không tương ứng chính xác từ nước này sang nước khác. Tuổi, tất nhiên, miễn là mọi người biết ngày sinh của họ, nhưng nghề nghiệp, giáo dục và tình trạng kinh tế xã hội thường không. Nếu dữ liệu được trình bày trong các danh mục, giả sử thu nhập hoặc khung tuổi, các danh mục này rất có thể sẽ không tương ứng chính xác giữa các quốc gia (tương đương với giá trị). Tôn giáo và tư cách thành viên bộ lạc cũng sẽ phải được thêm vào dân chủ truyền thống vì chúng có tầm quan trọng nhất ở một số quốc gia kém phát triển (Goodyear, 1982).

### **Một mẫu đại diện?**

Một nhà nghiên cứu có thể xây dựng một mẫu đại diện cho dân số quan tâm. Tuy nhiên, một mẫu được chia thành 50 phần trăm nam giới và 50 phần trăm phụ nữ truyền đạt một ý nghĩa khác nhau ở một quốc gia nơi quyền của phụ nữ được công nhận từ đó theo truyền thống hơn các quốc gia nơi tình trạng phụ nữ thấp hơn. Do đó, ví dụ mẫu đại diện rất ít ý nghĩa nếu người ta không làm rõ những đặc điểm và đặc điểm nào mà mẫu này thực sự đại diện. Chẳng hạn, hành vi mua sắm rất khác nhau trên toàn thế giới: ở một số nơi, đàn ông có xu hướng thực hiện hầu hết việc mua sắm, ở các quốc gia khác, chủ yếu là phụ nữ; điều này cũng phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác (mức thu nhập, loại quy trình, v.v.). Trong trường hợp này, các mẫu phải đại diện cho người mua sắm thực tế, chứ không phải là một số đại diện nam và nữ trong dân số chung của người mua sắm tiềm năng.

Để xác định quy trình lấy mẫu cho nghiên cứu đa văn hóa, phải chọn phương pháp sao cho mỗi mẫu quốc gia đại diện đầy đủ cho dân số quan tâm và cung cấp thêm dữ liệu so sánh giữa các quốc gia. Craig và Douglas (2001a) nhấn mạnh tính khả dụng hạn chế của khung lấy mẫu toàn diện, tương ứng chính xác với đặc điểm của dân số ở cấp độ toàn cầu (đa quốc gia). Điều này mở rộng ra Internet. Mặc dù Internet có vẻ hấp dẫn các nhà nghiên cứu do chi phí thấp hơn và tốc độ thu thập dữ liệu nhanh hơn, các khung lấy mẫu Internet bị giới hạn bởi khả năng kỹ thuật của các cộng đồng quan tâm.

Trong thực tế, khung lấy mẫu thường bị sai lệch. Mytton (1996), thực hiện nghiên cứu đối tượng cho BBC trên toàn thế giới, nhấn mạnh việc thiếu dữ liệu điều tra dân số gần đây hoặc đáng tin cậy ở nhiều nước đang phát triển, ở Liên Xô và Đông Âu. Một mẫu được rút ra từ danh sách bầu cử ở Bolivia có thể đại diện cho nam giới, vì phụ nữ không có khả năng bỏ phiếu (Stanton et al., 1982). Tương tự, Tuncalp (1988) nói rằng hầu hết các khung lấy mẫu ở Ả Rập Xê Út đều không đầy đủ: không có điều tra dân số chính thức, không có cuộc bầu cử và do đó không có hồ sơ đăng ký cử tri và danh bạ

điện thoại có xu hướng không hoàn chỉnh. Tuncalp cho rằng lấy mẫu phi xác suất là một điều cần thiết ở nhiều quốc gia. Thông thường các khung lấy mẫu cho các doanh nghiệp có chất lượng tốt hơn, vì hầu hết các doanh nghiệp muốn số của họ trong danh sách, chẳng hạn như danh bạ điện thoại, nhưng Roy et al. (2001) chỉ ra rằng ở Trung Quốc, các thư mục này thường không cập nhật và các danh sách có thể chỉ bao gồm các doanh nghiệp hoặc những người liên quan đến nhà cung cấp danh sách.

Ước tính cỡ mẫu cũng là một bước quan trọng. Việc sử dụng các quy trình thống kê truyền thống, chẳng hạn như xây dựng các khoảng tin cậy xung quanh mẫu có nghĩa là, hoặc kiểm tra giả thuyết, khó thực hiện vì các thủ tục như vậy đòi hỏi phải ước tính chính xác về phương sai của dân số. Ước tính phương sai này thường không có sẵn ở các quốc gia có dữ liệu điều tra dân số kém. Quy trình được sử dụng thường xuyên nhất là lựa chọn cỡ mẫu, từng quốc gia, có tính đến các đặc thù tương ứng của chúng.

Reynold et al. (2003) đã phát triển một khung để xác định phương pháp lấy mẫu nào nên được sử dụng cho các nghiên cứu quốc tế. Họ nhấn mạnh rằng sự phản đối của nghiên cứu nên hướng dẫn kỹ thuật. Ví dụ, nếu mục tiêu là kiểm tra sự tương đồng và khác biệt giữa các nền văn hóa và khả năng so sánh xuyên quốc gia là rất quan trọng, các mẫu phi xác suất có thể là một phương pháp tốt hơn để cho phép nhà nghiên cứu tạo ra các mẫu đồng nhất. Ngược lại, khi mục tiêu là mô tả thái độ hoặc hành vi trong các quốc gia cụ thể, tính đại diện của quốc gia là quan trọng và nên sử dụng các mẫu xác suất để cho phép nhà nghiên cứu ước tính sai số lấy mẫu.

Taylor (1995) giải thích cách các công ty khảo sát ở các quốc gia khác nhau đo lường dư luận và thị trường khảo sát bằng các phương pháp khác nhau; ví dụ, ông cho thấy việc lấy mẫu hạn ngạch, được coi là không được phép kể từ những năm 1950 ở Hoa Kỳ, được sử dụng ở hầu hết châu Âu. Tương tự như việc sử dụng RDD (quay số ngẫu nhiên) để xây dựng các mẫu điện thoại, là thông lệ tiêu chuẩn ở Hoa Kỳ cho các cuộc khảo sát qua điện thoại, để bao gồm cả những người chưa niêm yết và các máy động lực gần đây, không được sử dụng trong các mẫu điện thoại ở nhiều quốc gia khác.

Cuối cùng, người ta có thể kết luận rằng tính đại diện và khả năng so sánh của các mẫu đa văn hóa có thể đạt được tốt hơn bằng cách sử dụng các mẫu và kỹ thuật lấy mẫu khác nhau tạo ra mức độ tin cậy tương đương, bằng cách sử dụng cùng một quy trình với tất cả các mẫu. Ví dụ, Doran (2002) đã sử dụng các tiêu chí sàng lọc khác nhau ở Bắc Mỹ và Trung Quốc để đảm bảo rằng các mẫu tương đương nhau. Ở Bắc Mỹ, mục tiêu là lấy mẫu của người tiêu dùng chính.

Ở đây, tiêu chí sàng lọc bao gồm là một người nói tiếng Anh bản địa, được sinh ra ở Bắc Mỹ cho cha mẹ Bắc Mỹ. Ở Trung Quốc, mục tiêu là lấy mẫu những người trả lời đã tiếp cận thị trường tiêu dùng. Ở đây, các tiêu chí sàng lọc bao gồm một cấp độ giáo dục sẽ cho phép tìm kiếm thông tin và mức thu nhập cho phép tiêu dùng.

Vấn đề chính (trước khi bắt kỳ quy trình thống kê nào được thực hiện) là bảo đảm sự tương đương về ý nghĩa: nó có ý nghĩa gì khi đại diện cho cùng một dân số trên các

quốc gia khác nhau không? Các mẫu thực sự đại diện cho các quần thể này theo cùng một cách?

### 7.5. Thu thập dữ liệu tương đương

Khi dữ liệu chính được quan tâm, sự khác biệt trong các mẫu phản ứng giữa các quốc gia có thể khiến dữ liệu không đáng tin cậy và do đó hạn chế so sánh trực tiếp. Chúng ta hãy giả sử rằng thông qua bất kỳ quy trình dịch thuật nào được mô tả ở trên, chúng ta có thể phát triển các phiên bản quốc gia tương đương của một bảng câu hỏi chung cho một nghiên cứu thị trường đa văn hóa, chúng ta có các mẫu phù hợp và tương đương. Chúng tôi vẫn có thể phải vượt qua sự tương đương đáp ứng, chẳng hạn như sau:

1. Bí mật / không sẵn lòng trả lời (người trả lời hợp tác tương đương).
2. Xu hướng phản hồi (tương đương với bối cảnh thu thập dữ liệu).
3. Sự khác biệt trong phong cách phản ứng (kiểu phản ứng tương đương).

Các nguồn đo lường lỗi liên quan đến kiểu phản ứng là nhiều và có thể trực tiếp tạo ra sự khác biệt giữa phép đo quan sát và phép đo thực sự. Một số biện pháp phòng ngừa cơ bản có thể giúp tránh việc tạo ra dữ liệu với rất nhiều lỗi đo lường (xem WS7.5).

### Miễn cưỡng trả lời: Người trả lời tương đương hợp tác

Những người được hỏi đôi khi cảm thấy rằng người phỏng vấn đang xâm phạm quyền riêng tư của họ. Họ không muốn trả lời, hoặc họ có ý thức thiên vị câu trả lời của họ, sợ rằng ý kiến của họ sau này có thể được sử dụng để chống lại họ (Stanton et al., 1982). Nhiều quốc gia có mô hình riêng tư/thân mật mạnh mẽ, trong đó nhóm gia đình được bảo vệ khỏi sự can thiệp từ bên ngoài, cá nhân. Tuncalp (1988) giải thích rằng bản chất rất riêng tư và dè dặt của Saudis không có lợi cho các cuộc phỏng vấn cá nhân. Là người độc lập, Saudis không muốn tiếp xúc với việc biện minh hay giải thích hành động của họ khi trả lời một loạt các câu hỏi. Trong trường hợp của Afghanistan và Mozambique, Mytton (1996, trang 26) giải thích rằng:

*Nghị định thư yêu cầu người phụ nữ cao cấp nhất của ngôi nhà nên được phỏng vấn trước bất kỳ phụ nữ nào khác. . . Ở một số khu vực của Afghanistan, phụ nữ không thể được sử dụng làm người phỏng vấn. Ở những người khác, điều ngược lại là trường hợp; một người đàn ông lạ đến nhà sẽ được coi là một mối đe dọa có thể. . . Như ở Afghanistan, nhiều người được hỏi ở Mozambique không biết tuổi của họ hoặc của các thành viên khác trong gia đình. . . Ở một số khu vực, sự hiện diện của những người lạ viết ra thông tin trên các mảnh giấy trong khi nói chuyện với mọi người, bắt đầu những tin đồn. Một tin đồn cho rằng nhóm khảo sát đã đăng ký số trẻ em trong mỗi hộ gia đình với ý định quay lại sau và bắt cóc chúng. Nghiên cứu đã bị trì hoãn cho các cuộc họp được tổ chức với chính quyền địa phương để họ trấn an người dân sống trong khu vực.*

Tương tự, cũng có sự khác biệt về tỷ lệ phản hồi từ các khảo sát kinh doanh. Harzing (2000) nhận thấy rằng tỷ lệ phản hồi đối với thư công nghiệp được khảo sát khác nhau đáng kể ở 22 quốc gia: từ trên 40% ở Đan Mạch và Na Uy đến 7% ở Hồng

Kông và 11% ở Hoa Kỳ. Điều này bất chấp những nỗ lực thúc đẩy người trả lời (CEO và quản lý nhân sự), bao gồm thư nhắc nhở, thư, ảnh của nhà nghiên cứu và túi trà hoặc satchel với thông điệp “Tại sao bạn không nghỉ ngơi ngắn, có một tách trà đẹp và điền vào bảng câu hỏi ngay bây giờ, sẽ chỉ mất 10 phút 15 phút” (trang 245).

### **Tương đương bối cảnh của việc thu thập dữ liệu**

Các câu hỏi không bao giờ có văn hóa: chắc chắn có một bối cảnh xã hội và văn hóa được xây dựng trong chúng. Tương đương văn bản liên quan đến các yếu tố trong bối cảnh của quá trình thu thập dữ liệu có ảnh hưởng đến các phản hồi. Như Douglas và Craig giải thích (1984, trang 109): Ví dụ, ở các nước Scandinavi, những người được hỏi sẵn sàng chấp nhận quá mức so với ở Mỹ Latinh. Ở Ấn Độ, tình dục có xu hướng là một chủ đề cấm kỵ. Bất kỳ câu hỏi nào liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp với đơn thuốc xã hội cần được diễn đạt để mọi người có thể xây dựng một câu trả lời mà không cảm thấy quá xấu hổ, và phải trả lời các câu trả lời để biết nếu các câu trả lời phản ánh thực tế hoặc một cái nhìn về những gì xã hội mong muốn.

Một số người được phỏng vấn xử lý tốt và cởi mở có thể được hỏi thêm để đưa ra quan điểm thực sự của họ về câu hỏi. Có thể đo lường độ lệch mong muốn xã hội cá nhân và sau đó sử dụng thông tin này để điều chỉnh kết quả khảo sát. Ví dụ, Hult et al. (1999) đã sử dụng các mặt hàng từ Thang đo mong muốn xã hội của Marlowe-Crowne để đánh giá sự khác biệt trong các mẫu thuận tiện từ Hoa Kỳ, Nhật Bản và Thụy Điển. Họ thấy rằng những người được hỏi ở Mỹ cho thấy mức độ mong muốn xã hội cao hơn so với người trả lời Nhật Bản hoặc Thụy Điển. Tương tự, Keillor et al. (2001) đã đo lường mức độ mong muốn xã hội, cũng như nguồn hoặc người có ảnh hưởng đối với người trả lời bị chặn trong các khu vực mua sắm ở Hoa Kỳ, Pháp và Malaysia. Họ phát hiện ra rằng những người trả lời Malaysia có mức độ thiên vị mong muốn xã hội cao hơn so với người trả lời ở Mỹ hoặc Pháp. Ngoài ra, người trả lời Malaysia bị ảnh hưởng mạnh mẽ hơn bởi các nguồn cá nhân, chẳng hạn như gia đình và bạn bè, và người trả lời Hoa Kỳ ảnh hưởng mạnh mẽ hơn bởi các nguồn không chính đáng như phương tiện truyền thông và chính phủ.

### **Xu hướng kết quả từ mối quan hệ với người phỏng vấn**

Xu hướng giới giữa người phỏng vấn và người trả lời cũng là một nguồn quan trọng của sự miễn cưỡng của các cuộc phỏng vấn. Ở nhiều nước truyền thống, các bà nội trợ không muốn trao đổi các cuộc phỏng vấn cho những người phỏng vấn nam. Sự thiên vị sắc tộc cũng có thể tồn tại giữa người phỏng vấn và người được hỏi: một người Trung Quốc có thể cảm thấy không ổn khi được người Malay phỏng vấn (Kushner, 1982). Nhiều phản hồi thiên vị có thể xuất phát từ những người được phỏng vấn không hiểu rằng quá trình phỏng vấn họ là để tạo ra dữ liệu khách quan. Người cung cấp thông tin có thể nhận thấy mục đích nghiên cứu là một hình thức bán hàng rất dài, đặc biệt là

trong việc phát triển các quốc gia (Goodyear, 1982). Mục tiêu và quá trình phỏng vấn thường phải được giải thích ngay từ đầu.

Khi tóm tắt những người phỏng vấn bản địa (sinh viên quản lý) ở Mauritania, tôi đã được hỏi câu hỏi sau: “Bạn muốn chúng tôi nói gì với người được phỏng vấn để trả lời?”, nơi người được phỏng vấn hoàn toàn tự do trả lời. Ý tưởng về sự thật khách quan, bên ngoài đối với các mối quan hệ cá nhân, còn xa lạ với người Mauritanian.

(Hộp 7.4), hơn nữa, trong số những người phỏng vấn người Mauritania, người Maures, người gốc Ả Rập, giải thích rõ ràng rằng họ sẽ không phỏng vấn người châu Phi da đen. May mắn thay, có một số người châu Phi da đen là những người phỏng vấn tiềm năng cho nhóm dân tộc của họ. Định hướng nhóm mạnh mẽ ngụ ý rằng thành viên nhóm phải được chia sẻ giữa người phỏng vấn và người được phỏng vấn để quá trình diễn ra.

Maruyama (1990) giải thích theo cách tương tự rằng các nhà quản lý Nhật Bản ở Indonesia có xu hướng tuyển dụng Bataks, bởi vì đặc điểm của họ giống với người Nhật, mặc dù họ không nhất thiết phải là người Indonesia khác và họ có thể thực hiện kém như người thu thập dữ liệu. Sự thiên vị của người phỏng vấn dân tộc này đã được chứng minh là tồn tại ngay cả ở Hoa Kỳ nơi cả người trả lời gốc Tây Ban Nha và Anh-Mỹ thiên vị đáng kể các câu trả lời của họ đối với các mục liên quan đến văn hóa phỏng vấn; do đó, có vẻ phù hợp hơn với người dân tộc Hồi giáo và người được xem là người Hồi giáo, đặc biệt là đối với người Anh-Anh (Webster, 1996).

Một số người được hỏi, đặc biệt là ở các nước Mỹ Latinh (Stanton et al., 1982) có xu hướng trình bày một khuynh hướng thiên vị lịch sự bằng cách trả lời để làm hài lòng người phỏng vấn. Mô hình trả lời này có thể diễn ra ở các quốc gia nơi mọi người có xu hướng gặp khó khăn trong việc trả lời khảo sát ý kiến và bằng câu hỏi nghiên cứu thị trường. Khi họ đồng ý tham gia, đó có thể là từ cảm giác thiện chí cá nhân đối với người phỏng vấn.

### **Kiểu phản ứng tương đương**

Kiểu phản ứng tương đương là bước cuối cùng. Tất cả phần còn lại có thể tương đương; nhưng người trả lời của chúng tôi có thể cung cấp câu trả lời không tương đương. Ba mối quan tâm chính liên quan đến tương đương kiểu phản ứng là:

1. Mô hình nói Yea (và ngược lại, một câu nói này mẫu).
2. Kiểu phản ứng / phạm vi phản hồi cực cao.
3. Phản ứng không phụ thuộc (bất cần, ngẫu nhiên hoặc không có mục đích).
4. Mục không phản hồi mẫu.

Baumgartner và Steenkamp (2001) đã phân tích dữ liệu khảo sát thư từ 11 quốc gia châu Âu để đánh giá mức độ sai lệch kiểu phản ứng trong thang điểm Likert năm điểm (không đồng ý mạnh mẽ). Nói chung, họ thấy rằng tất cả các hình thức phản hồi theo kiểu phản ứng ở trên đều ảnh hưởng đến một số thang đo, nhưng không có bằng chứng nào về kiểu phản ứng nghiêm trọng hơn ở một số quốc gia so với các quốc gia khác. Cụ

thể, các thang đo với sự ô nhiễm nhất đo lường ý thức sức khỏe, chủ nghĩa dân tộc của người tiêu dùng, ý thức chất lượng và ý thức môi trường.

Đầu tiên, nói về sự đồng ý là xu hướng đồng ý với các mặt hàng và nói không đồng ý là xu hướng không đồng ý với các mặt hàng bất kể nội dung (Baumgartner và Steenkamp 2001). Đối với việc làm quen, điểm số phản hồi có xu hướng bị thổi phồng với điểm trung bình của những người được hỏi bị thiên lệch về kết thúc tích cực của thang đo, và đối với sự khác biệt thì điều ngược lại xảy ra. Van Herk và Verhallen (1995) nhận thấy sự thiên vị này khi phỏng vấn các bà nội trợ Hy Lạp và Ý về hành vi nấu ăn của họ: người Hy Lạp có xu hướng đưa ra câu trả lời tích cực trong đồ họa tâm lý trong các câu hỏi liên quan đến sản phẩm, hơn là câu trả lời của người Ý về mẫu sản phẩm. Sự thiên vị nói yea chuyển thành một điểm trung bình cao hơn trên hầu hết tất cả các câu hỏi.

Việc chuẩn hóa điểm số giữa các nền văn hóa cho phép loại bỏ mô hình nói chung, mặc dù khá khó để phân biệt liệu mọi người thường cố gắng đưa ra câu trả lời về kết thúc tích cực hay đồng ý mạnh mẽ với một mặt hàng cụ thể. Baumgartner và Steenkamp (2001) đề nghị cân bằng các mặt hàng sao cho một số từ được tích cực hóa và những cái khác được nói một cách tiêu cực, nhưng Wong et al. (2003) cảnh báo rằng cách tiếp cận này có thể ảnh hưởng đến các khía cạnh tương đương khác giữa các quốc gia vì người Đông Á không xem các mặt hàng từ tích cực và tiêu cực là đối lập.

Thứ hai, kiểu phản ứng cực đoan là xu hướng chọn phản hồi cực đoan bất kể liên quan, trong khi phạm vi phản hồi là xu hướng sử dụng phạm vi hẹp hoặc phạm vi rộng xung quanh (Baumgartner và Steenkamp, 2001). Mẫu phản ứng này được đánh dấu một cách có hệ thống bởi độ lệch chuẩn cao hơn hoặc thấp hơn. Ví dụ, ở Hoa Kỳ, mọi người có xu hướng phản ứng với sự nhiệt tình hơn, và do đó đưa ra một kiểu trả lời cực đoan hơn trong việc trả lời, so với người Nhật (Zax và Takashi, 1967) hoặc người Hàn Quốc (Chun et al., 1974). Điều này có thể tạo ra sự sai lệch về độ lệch chuẩn của dữ liệu, làm tăng tính giả tạo trong các nền văn hóa nơi mọi người có xu hướng phản ứng thái quá với các câu hỏi, so với các nền văn hóa khác nơi mọi người có thể có xu hướng đàn áp ý kiến của họ, dù là tích cực hay tiêu cực. Clarke (2000) đã nghiên cứu các câu trả lời được đưa ra cho các thang đo có định dạng (3 đến 10 điểm) từ các sinh viên đại học ở Úc, Pháp, Singapore và Hoa Kỳ. Ông thấy rằng số lượng phản ứng cực đoan khác nhau tùy theo quốc gia, với Pháp thể hiện mức độ cao nhất, tiếp theo là Hoa Kỳ, tiếp theo là Úc và Singapore. Các thang đo với kiểu định dạng phản hồi 5 đến 7 điểm (Clarke, 2000, 2001) là thông dụng nhất.

Thứ ba, phản ứng không phụ thuộc là xu hướng phản ứng một cách bất cần, ngẫu nhiên hoặc không có mục đích (Baumgartner và Steenkamp, 2001). Điều này có thể xảy ra nếu người trả lời không có nhiều động lực để trả lời bảng câu hỏi.

Thứ tư, mục không phản hồi là một nguồn sai lệch quan trọng trong các cuộc điều tra xuyên quốc gia. Người trả lời có thể không sẵn lòng trả lời một số câu hỏi, chẳng hạn như những câu hỏi liên quan đến thu nhập hoặc tuổi tác. Douglas và Shoemaker



(1981), nghiên cứu không phản ứng với các mục khác nhau trong một cuộc khảo sát dư luận ở tám nước châu Âu, đã tìm thấy bằng chứng về việc không phản hồi liên quan đến thu nhập cao hơn ở Anh và Ireland, trong khi sự sẵn sàng phản ứng với chính trị thì các sự sẵn lòng trả lời câu hỏi cao nhất ở Đức và Ý.

### **Khuyến khích phản hồi từ người cung cấp thông tin về sự thỏa đáng về văn hóa**

Như Maruyama (1990) nhấn mạnh, con người không phải là những cỗ máy phản ứng đơn giản. Maruyama trích dẫn sự bất hòa nghiêm trọng, nơi người trả lời ngụy trang và chuyển đổi câu trả lời vì họ sợ rằng thông tin có thể bị lạm dụng. Như đã trình bày ở trên, nghiên cứu thị trường quốc tế đầy bất đồng quan trọng. Quá trình cơ bản ảnh hưởng đến tính trung thực của các câu trả lời là sự bất hòa về mức độ phù hợp: mục đích của cuộc điều tra câu hỏi theo nhận định của người trả lời khác nhau từ mục đích riêng của người trả lời. Câu hỏi được coi là không liên quan và vô dụng. Trong trường hợp như vậy việc khai thác ngược lại diễn ra. Người được hỏi tìm cách thao túng cuộc khảo sát hoặc phỏng vấn để tạo ra một số lợi ích. (1990, trang 30).

Vì những lý do này, có vẻ như cần thiết để thiết kế các quy trình nghiên cứu trong đó có thể có phản hồi từ thông tin: ví dụ, các nhóm tập trung, phỏng vấn sâu và các câu hỏi mở. Các tính năng độc đáo của hành vi văn hóa gây ra sự không tương đương. Không thể phát hiện ra các mức độ không tương đương này nếu công cụ và phương pháp ngăn chặn chúng xuất hiện. Một giải pháp thực tế là hỏi người được phỏng vấn ý kiến của họ về sự liên quan của câu hỏi, từ ngữ và khái niệm được sử dụng trong câu hỏi ở cuối quá trình phỏng vấn thông thường (sau bài kiểm tra). Một bài kiểm tra trước của bảng câu hỏi cũng cần thiết. Ví dụ, Doran (2002) đã sử dụng nhiều phương pháp để gợi ý phản hồi từ người trả lời, bao gồm một nghiên cứu sơ bộ sử dụng các cuộc phỏng vấn sâu, các nhóm tập trung để xác định danh mục sản phẩm phù hợp và giúp xác định cuộc phỏng vấn, sau nghiên cứu chính, phỏng vấn tiếp theo để làm rõ các vấn đề không rõ ràng và điều tra các vấn đề mới.

Một bảng câu hỏi bắt buộc khi người được phỏng vấn không gợi ra thông tin (xem bài tập gọi đầu tọc trong phần A7.2). Nếu phản hồi *emic* được đưa ra, cả người phỏng vấn (đặc biệt là khi họ không liên quan đến việc biên soạn câu hỏi) và người được phỏng vấn phải được đặt trong tình huống họ có thể nhận xét về câu hỏi của họ và giải thích ý nghĩa văn hóa trong bối cảnh riêng của họ. Người được phỏng vấn nên có cơ hội sau quá trình trả lời bình thường để giải thích một cách tự do về những gì họ nghĩ về các câu hỏi, các tình huống được mô tả, v.v. Định hướng này hơi khác so với định hướng truyền thống, nơi những người được phỏng vấn chỉ đơn giản là cần phải trả lời, không phải chỉ trích các câu hỏi. Phản hồi *Emic* cho phép cải thiện tính đầy đủ của văn hóa nguồn Cấu trúc và công cụ.

Thông tin không nên được đánh giá quá cao hoặc đánh giá thấp. Họ không thể trả lời một loạt các câu hỏi xa lạ với kiến thức và khung tham chiếu của họ. Do đó, nội

dung nghiên cứu bằng cách nào đó phải được kiểm soát chặt chẽ và phải tập trung vào các vấn đề thực sự quan trọng; các cuộc khảo sát nên được phân tích kỹ lưỡng và không nên hỏi quá nhiều từ người cung cấp thông tin. Mặt khác, người cung cấp thông tin cần phải cẩn thận lắng nghe bởi vì chính họ, những người trong cuộc, có những thông tin liên quan. Người chăm sóc cũng phải cẩn thận như vậy: họ phải được kiểm soát hợp lý (một số - không phải tất cả - có thể gian lận bằng cách đoán câu trả lời hoặc thậm chí tự điền câu hỏi) và tóm tắt đầy đủ (người phỏng vấn chuyên nghiệp có thể không tìm thấy ở mọi nơi - xem Hộp 7.4).

#### **Hộp 7.4 Những điểm yếu và điểm mạnh của nhà nghiên cứu địa phương**

1. Điểm yếu (a) Thường có khả năng trí tuệ và kinh nghiệm nghiên cứu thấp hơn so với tương đương của anh ấy hoặc cô ấy ở các quốc gia phát triển. (b) Thường khó chấp nhận lập trường trung lập, khách quan với tham chiếu đến người cung cấp thông tin hoặc khách hàng. Có thể muốn được mô phạm trong các nhóm và có thể thích làm sai lệch các phát hiện để phản ánh một bức tranh giáo dục nhiều hơn về người đồng hương của mình hơn là tồn tại trong thực tế. Ngoài ra, có thể tìm cách xa mình với người tiêu dùng trung bình bằng cách phóng đại các bộ phận của họ và thiếu tinh tế. Bản thân anh ta, đặc biệt nếu anh ta đến từ một gia đình có học thức, có thể mất liên lạc với những người đồng hương. (c) Anh ta có thể không sẵn lòng hoặc không thể, thậm chí vì những lý do bận rộn, để vượt qua các rào cản truyền thống về giai cấp, tôn giáo hoặc bộ lạc. (d) Anh ấy hiếm khi có đạo đức làm việc Thanh giáo và không phải lúc nào cũng nhìn thấy giá trị của sự thật khách quan. Độ trễ, phím tắt và biến dạng có khả năng.

2. Điểm mạnh (a) Anh ấy biết đất nước và con người. Anh ta thường có thể thiết lập mối quan hệ dễ dàng và hiểu những gì được nói. Nếu anh ta biết đất nước phương Tây, anh ta cũng có thể giải thích tầm quan trọng của những gì được nói, để giải thích sự khác biệt. (b) Anh ấy biết ngôn ngữ. Ngôn ngữ có thể là một rào cản rất lớn, vì bất cứ ai đã cố gắng phỏng vấn thông qua phiên dịch viên đều phải nhận ra. (c) Anh ấy miễn dịch với các bệnh địa phương và thoải mái về thể chất trong môi trường (nghiên cứu). Anh ta có thể đối phó, thông qua sự quen thuộc, với các vấn đề phổ biến.

### **7.6 Nghiên cứu quốc tế**

Vì nhiều lý do, ngoài các vấn đề tương đương đã được xem xét trước đây, nghiên cứu quốc tế khác với nghiên cứu trong nước: (1) khó thực hiện và tốn kém hơn, và cỡ phần thường nhỏ hơn so với nghiên cứu ở thị trường trong nước; và (2) thông tin thường cần được cung cấp trực tiếp nhiều hơn vào hành động, do đó, phương pháp tiếp cận trực tiếp sẽ được khuyến khích. (Xem WS7.6 để biết thông tin về các công ty nghiên cứu thị trường trên toàn thế giới.)

### **Phong cách nghiên cứu thị trường của Nhật Bản**

Johansson và Nonaka (1987) cho thấy các công ty Nhật Bản sử dụng các kỹ thuật khảo sát thị trường khá khác biệt so với các công ty Mỹ sử dụng. Người Nhật làm thị trường khảo sát, nhưng quyết định làm gì sau đó khá độc lập với kết luận khảo sát. Ví dụ, nghiên cứu đã được trình bày cho Akio Morita, người sáng lập và chủ tịch của Tập đoàn Sony, người cho rằng Walkman sẽ không được mua bởi người tiêu dùng: họ sẽ không mua một máy nghe băng không ghi, thậm chí là một thiết bị cầm tay. Tin tưởng vào trực giác của mình, mặc dù chắc chắn sau khi tham khảo ý kiến khá rộng, Akio Morita và Sony đã quyết định ra mắt Walkman, với thành công mà tất cả chúng ta đều biết. Có khả năng một ông chủ người Mỹ sẽ không đưa ra quyết định như vậy.

Trong thực tế, các công ty Nhật Bản quan tâm trực tiếp đến thực tế của thị trường và các cửa hàng. Họ tìm kiếm thông tin từ những người mua thực tế (không phải người tiêu dùng tiềm năng), những người được phỏng vấn về các sản phẩm họ muốn và làm thế nào các sản phẩm của họ có thể phù hợp hơn với nhu cầu của người tiêu dùng. Johansson và Nonaka trích dẫn ví dụ về giám đốc điều hành của Canon USA. Anh dành sáu tuần để thăm các mạng phân phối của Canon, trò chuyện với giám đốc bán hàng, khách hàng và quản lý cửa hàng, để tìm hiểu lý do tại sao máy ảnh Canon không bán chạy cũng như cạnh tranh. Thái độ này khá khác biệt so với các quy định của nghiên cứu thị trường truyền thống, như sau:

1. Nghiên cứu thị trường phải có tính đại diện; vì thế một mẫu đại diện phải được sử dụng.
2. Nghiên cứu thị trường phải khách quan về mặt khoa học. Một bảng câu hỏi (nghĩa là một công cụ truy xuất thông tin có hệ thống nhưng không nhất thiết phải mở) nên được quản lý bởi các nhà nghiên cứu không tham gia (họ không nên tham gia trực tiếp vào hậu quả của các câu trả lời của người được phỏng vấn).
3. Nghiên cứu phải nghiên cứu thị trường tiềm năng, không phải thị trường thực tế (nghĩa là người mua thực sự và người dùng thực sự).

Càng xa càng tốt, những người thực hiện nghiên cứu thị trường không nên là những người cuối cùng quyết định chiến lược tiếp thị sẽ được thông qua. Có một mối nguy hiểm tiềm tàng là ông chủ của Canon USA có thể bị thao túng bởi khách hàng và nhà phân phối, những người có thể nắm lấy cơ hội để yêu cầu giá thấp hơn hoặc các lợi ích khác bằng cách vượt qua các thế mạnh của đối thủ. Cũng có rủi ro là bằng cách tập trung vào thị trường thực tế, vì các phân khúc thị trường chưa được nhắm mục tiêu có thể bị bỏ qua hoặc bỏ qua.

Như Johansson và Nonaka nhấn mạnh (1987, trang 16):

Nghiên cứu thị trường kiểu Nhật Bản phụ thuộc rất nhiều vào hai loại thông tin: data dữ liệu mềm có được từ các chuyến thăm tới các đại lý và các thành viên kênh khác, và data dữ liệu cứng về các tàu, mức tồn kho và doanh số bán lẻ. Các nhà quản lý Nhật Bản tin rằng những dữ liệu này phản ánh tốt hơn hành vi và ý định của người tiêu dùng bằng

xương bằng thịt. Các công ty Nhật Bản muốn thông tin cụ thể theo ngữ cảnh thay vì không có ngữ cảnh - nghĩa là dữ liệu liên quan trực tiếp đến thái độ về sản phẩm, hoặc cách người mua đã sử dụng hoặc sẽ sử dụng các sản phẩm cụ thể, thay vì kết quả nghiên cứu từ xa về người tiêu dùng thực sự có ích.

### **Nghiên cứu thị trường như hình ảnh của thực tế: Quan điểm nguyên tử so với hữu cơ**

Quan điểm nguyên tử so với hữu cơ trên thực tế, các cuộc khảo sát thị trường, tốt nhất là, “bức ảnh của thị trường”; bản thân chúng không phải là thị trường. Tại Bảo tàng Nghệ thuật Los Angeles có một bức tranh của Họa sĩ người Bỉ René Magritte, được gọi là ‘La pipe. Nó chỉ đơn giản cho thấy một đường ống, với một vệt khói mỏng bốc ra từ nó. Đó là (gần như) tất cả. Sau đó: có một phụ đề ngắn ở dưới cùng của bức tranh, nói rằng 'ceci n'est pas une pipe' ('đây không phải là một ống'): một cách rất 'xuống trái đất' nhắc nhở chúng ta rằng hình ảnh của thực tế nên không được nhầm lẫn với thực tế chính nó. Chúng tôi có thể tạo ra hình ảnh của thực tế, đặc biệt là thông qua các phương tiện truyền thông (ví dụ, một cuộc chiến được báo cáo trên màn hình TV) nhưng chúng tôi cũng có thể bỏ qua những mảng lớn của thực tế (đặc biệt là các yếu tố kinh nghiệm của nó).

Mặt khác, chúng ta không nên đánh giá thấp sức mạnh của quá trình thiết kế hình ảnh của thực tế, đặc biệt là cho các mục đích ra quyết định. Nghiên cứu thị trường khoa học cung cấp cho những người ra quyết định tiếp thị một hình ảnh về thị trường thực tế và / hoặc tiềm năng, hành vi của người tiêu dùng và sự cạnh tranh. Phần lớn thực tế nằm ngoài bộ máy nhận thức hạn chế của chúng tôi. Chúng ta hãy lấy một ví dụ khác: tại đài thiên văn Mount Wilson ở California, có những bức ảnh về những ngôi sao được chụp bằng chất lượng phim đặc biệt, với độ phơi sáng bốn giờ. Những ngôi sao trên bầu trời nhiều hơn rất nhiều so với những gì chúng ta sẽ thấy với tầm nhìn hạn chế của chúng ta. Điều tương tự cũng đúng đối với nghiên cứu thị trường: từ các bảng hoặc nói chung hơn, từ một mẫu lớn của người tiêu dùng, chúng ta có thể rút ra hình ảnh về thị trường mà chúng ta sẽ không bao giờ khớp chỉ bằng cách nói chuyện với bất kỳ ai xung quanh.

Lập luận của chúng tôi là, trên khắp các quốc gia, những người ra quyết định tiếp thị không sử dụng chính xác cùng một thông tin cho một quy trình quyết định tương tự, và ở một mức độ nhất định, văn hóa ảnh hưởng đến phạm vi và bản chất của thông tin được nghiên cứu và việc sử dụng kết quả trong quá trình ra quyết định tiếp thị. Hai cách tiếp cận cơ bản đối với thực tế có thể trái ngược nhau, là các kiểu lý tưởng, cách tiếp cận nguyên tử và hữu cơ (Bảng 7.4), mà tất cả chúng ta chia sẻ, giữa các cá nhân và nền văn hóa. Về mặt truyền thống nghiên cứu, quan điểm nguyên tử gắn với nghiên cứu thực chứng xa, quan điểm hữu cơ gắn với nghiên cứu nhân văn (Hirschmann, 1986) và nghiên cứu hành động.

Theo quan điểm nguyên tử, chúng ta coi mình như ở bên ngoài thế giới thực, với tư cách là người quan sát, có thể mô tả với một mức độ hình ảnh khả thi chính xác nhất định của thế giới thực (nguyên tử), và sau đó sử dụng chúng để tương tác với thế giới bên

ngoài này. Cách tiếp cận nguyên tử khiến chúng ta coi thực tế là chia hết về cơ bản thành các đơn vị thể hiện đủ tính độc lập mà về mặt vận hành, chúng ta có thể bỏ qua mối liên hệ giữa các phần của nó.

**Bảng 7.4 Phương pháp tiếp cận nguyên tử và hữu cơ**

Tiếp cận thực tế	Nguyên tử	Hữu cơ
Bản chất của thực tế Thời gian Phong cách giao tiếp Quan hệ giữa các cá nhân Phong cách trí tuệ Bằng chứng Không gian Quyết định	Sự chia rẽ, độc lập Tính chất, chia hết Rõ ràng, bối cảnh thấp Cá nhân, đối ứng Định hướng dữ liệu/đo lường Lý thuyết xác thực (sự thật) Phổ quát Chính thức hóa	Toàn cầu, không thể chia, phụ thuộc Chu kỳ, tích hợp Tiềm ẩn, bối cảnh cao Tập thể, trung thành Trí tuệ, khiêm tốn Đức hạnh, niềm tin Người địa phương Cấu trúc yếu

Ngược lại, người ta có thể nhấn mạnh rằng chúng ta là một phần không thể thiếu của thực tế này, mà chúng ta thuộc về một cách chặt chẽ đến mức không thể tách rời bản thân khỏi thực tế. Chúng tôi đắm chìm trong đó đến nỗi nó sẽ vô nghĩa. Cách tiếp cận hữu cơ giả định bản chất không thể chia cắt của thực tế, các yếu tố của nó (nếu có) được phụ thuộc lẫn nhau về cơ bản. Thực tế là toàn cầu, chứ không phải là từng phần.

Hai cách tiếp cận này là bổ sung, chứ không phải là đối kháng. Tuy nhiên, một cách tiếp cận có thể chiếm ưu thế trong một nhóm người hoặc một nền văn hóa, hoặc trong một cá nhân hoặc một lĩnh vực kiến thức (Usunier, 1997). Bảng 7.4, được xây dựng trên Bảng 2.1 đến 3.5, minh họa cách các phương pháp này được liên kết với các phạm trù văn hóa chính, mặc dù sự khác biệt giữa nguyên tử và hữu cơ không phải là sự khác biệt về văn hóa. Niềm tin nguyên tử vào tính phân chia ủng hộ quan điểm rằng thời gian là chia hết, rằng đơn vị cơ bản của quan hệ giữa các cá nhân là cá nhân, và việc giao tiếp có thể và phải rõ ràng (nghĩa là tách biệt rõ ràng, "chia rẽ" khỏi các vấn đề xung quanh, chủ đề và mối bận tâm). Tách cảm xúc khỏi hành động, tình bạn với doanh nghiệp, thường là một thái độ nguyên tử đối với thực tế, được coi là chia hết. Rất tự nhiên, cách tiếp cận nguyên tử ủng hộ nhận thức rằng định hướng và đo lường dữ liệu là bằng chứng cho thấy một phần của thực tế là chia hết và (do đó) tồn tại. Để minh họa tầm quan trọng của đo lường trong phương pháp nguyên tử, chúng ta hãy xem trường hợp của một công ty đang cố gắng cải thiện dịch vụ trong công ty, để không chỉ các nhà cung cấp dịch vụ tiên tuyến quan tâm đến dịch vụ cho khách hàng. Để giải quyết vấn đề như vậy, một tuyên bố nguyên tử điển hình sẽ là: Để đến một vị trí mà dịch vụ xuất sắc đạt được sẽ là một khó khăn.

Điều này chủ yếu xuất phát từ việc thiếu kiến thức đo lường dịch vụ trong công ty. Trên thực tế, thang đo chỉ tồn tại để đo lường chất lượng dịch vụ của khách hàng, do đó, giải pháp nguyên tử là thử và phát triển một công cụ đo lường, bởi vì thực tế dịch vụ trong

công ty không thể được khắc phục trong trường hợp không có dụng cụ đo lường. Cách tiếp cận hữu cơ giữ giả định ngược lại: chính xác là do đo lường rất khó mà hai vấn đề được coi là không tách rời và được coi là một phần của thực tế. Cách tiếp cận nghiên cứu sẽ khá khác nhau.

Mặt khác, sự thống trị của phương pháp hữu cơ ủng hộ chủ nghĩa tập thể theo nghĩa mạnh nhất của nó: mọi người không coi mình là tách biệt với nhóm mà họ thuộc về. Ý thức của họ bao gồm quan điểm ngầm rằng họ không thực sự tách rời khỏi nhóm của họ. Phong cách giao tiếp mang tính ngầm và bối cảnh hơn, bởi vì ý nghĩa của sự phụ thuộc lẫn nhau của các mảnh thực tế mạnh mẽ hơn nhiều. Trong các mối quan hệ giữa các cá nhân, lòng trung thành là đặc trưng của phương pháp hữu cơ, trong khi tính tương hỗ, dựa trên các ưu tiên được lập bảng (thời gian, số lượng và người được xác định rõ ràng), được liên kết với phương pháp nguyên tử. Trong danh sách này có thể được thêm vào bằng chứng (theo nghĩa làm cho nó hoạt động; được chấp nhận và được coi là một phần thực tế cần thiết) dựa trên lý thuyết được xác thực, cho cách tiếp cận nguyên tử, và dựa trên các lý lẽ ủng hộ niềm tin và đức hạnh cho phương pháp hữu cơ.

Với thực tế chia hết, thời gian tuyến tính và sự nhấn mạnh cá nhân, cách tiếp cận nguyên tử quan niệm việc đưa ra quyết định là một quá trình chính thức hóa cao, tiếp theo là thực hiện, kiểm soát và phản hồi. Đó là một chuỗi thời gian như chúng ta thấy trong nhiều sách giáo khoa quản lý. Ngược lại, cách tiếp cận hữu cơ nhấn mạnh tính tuần hoàn trong thời gian và sự tích hợp của thời gian. Chuẩn bị, đưa ra quyết định và thực hiện chúng không dễ dàng được coi là những mảnh thực tế tách biệt hoàn toàn, dẫn đến một quá trình ra quyết định khá phi cấu trúc. Cuối cùng, cách tiếp cận hữu cơ không ủng hộ chủ nghĩa địa phương, giải pháp địa phương, bởi vì các giải pháp được xây dựng trong một bối cảnh và có một khó khăn trong việc hình thành các giải pháp phổ quát. Ngược lại, định hướng dữ liệu và lý thuyết theo cách tiếp cận nguyên tử ủng hộ chủ nghĩa phổ quát, bởi vì thực tế, khi được thu nhỏ lại, cho thấy mức độ phổ quát khá cao.

### **Trường hợp nghiên cứu trên thị trường quốc tế: Nghiên cứu với dữ liệu hạn chế và nguồn lực hạn chế**

Kinh doanh và tiếp thị quốc tế đòi hỏi phải tập trung nhiều hơn vào môi trường bên ngoài, vì điều này khác nhau giữa các quốc gia, hơn là trong phạm vi quốc gia. Chẳng hạn, Ya-Fei (2000) thảo luận nhu cầu nghiên cứu về chính phủ ở Trung Quốc. Cụ thể, công ty của cô đã chia nghiên cứu của họ thành nghiên cứu dọc và ngang. Đầu tiên, nghiên cứu thị trường dọc nghiên cứu các cấu trúc điều hành liên quan đến hoạt động kinh doanh của khách hàng, bao gồm các chính sách của chính phủ, tổ chức và ảnh hưởng. Chẳng hạn, một công ty hóa chất quốc tế đã ủy quyền cho họ phỏng vấn các quan chức chính phủ để có được vị trí của họ trong một quy định mới, “Quy định môi trường của Trung Quốc đối với nhập khẩu và xuất khẩu sản phẩm hóa học”, đang đe dọa hoạt động kinh doanh của họ, để họ có thể phát triển chiến lược vận động hành lang, áp dụng các thông lệ quốc tế được chấp nhận.

Thứ hai, khảo sát thị trường theo chiều ngang cụ thể hơn về ngành, như nghiên cứu cơ hội thị trường, môi trường cạnh tranh và sở thích của người tiêu dùng, v.v. Tương tự, Tan và Lui (2002, tr. 803) thảo luận về xu hướng nghiên cứu tiếp thị quốc tế ở châu Á, chỉ ra rằng:

cũng có một nhận thức ngày càng tăng rằng nó không đủ để theo dõi sự thay đổi trong nhận thức về thương hiệu hoặc thị phần. Trên thực tế, điều quan trọng hơn nhiều là sở hữu một nền tảng toàn diện của toàn bộ môi trường hoạt động (bao gồm các vấn đề chính trị và kinh tế) và đánh giá cao hơn các kế hoạch và hoạt động của đối thủ cạnh tranh. Sự hiểu biết này dẫn đến việc khách hàng không hài lòng với nghiên cứu tiếp thị truyền thống vì quá tập trung vào các vấn đề tiếp thị: kỹ thuật nghiên cứu và mối quan tâm lớn hơn với dữ liệu thay vì thông tin được phân tích. . .

Do đó, nghiên cứu thị trường không chỉ được tiến hành để đối phó với một mối đe dọa hoặc cơ hội thị trường rõ ràng, mà là trên cơ sở liên tục để đạt được lợi thế bền vững.

Như đã giải thích trong các phần trên, khi nghiên cứu được tiến hành trên phạm vi quốc tế, các điều kiện cơ bản của nghiên cứu thị trường khác với các điều kiện phổ biến ở thị trường nội địa. Ví dụ, Wood và Robertson (2000) phát hiện ra rằng các nhà quản lý xuất khẩu ở Hoa Kỳ đánh giá cao nhất thông tin cung cấp tiềm năng thị trường, tiếp theo là pháp lý, chính trị, cơ sở hạ tầng, kinh tế và cuối cùng là văn hóa: trước tiên họ phải thiết lập rằng nước này phải có nhu cầu cần thiết, là mở, sẽ vẫn mở, có lợi cho việc nhập cảnh, và đang phát triển, và sau đó họ có thể tìm kiếm thông tin văn hóa sẽ cải thiện thành công. Kinh nghiệm thị trường, thị phần và sự sẵn có của con người và tài nguyên nói chung trong môi trường nội địa cao hơn nhiều so với các thị trường quốc tế (Grønhaug và Graham, 1987).

Cavusgil và Godiwalla (1982) nhấn mạnh mức độ không chắc chắn cao trên thị trường quốc tế và sự hạn chế của thông tin khách quan, cả về số lượng và chất lượng. Điều này có thể giải thích tại sao các quyết định tiếp thị liên quốc gia bị chi phối bởi ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan và nhận thức. Trong thực tế, cùng một thông tin có thể được sử dụng theo những cách khác nhau. Ví dụ, Daimantopoulos và Souchon (1999) đã phát hiện ra rằng thông tin được sử dụng cho mục đích sử dụng và sử dụng khái niệm hay cho mục đích sử dụng biểu tượng. Danh mục đầu tiên là ứng dụng trực tiếp của nghiên cứu cho một vấn đề cụ thể (sử dụng công cụ) hoặc cho sự giác ngộ chung hoặc sử dụng trong tương lai (sử dụng khái niệm). Loại thứ hai thực sự là một sự lạm dụng thông tin (sử dụng thông thường), chẳng hạn như sử dụng nó ngoài ngữ cảnh, có chọn lọc thông tin xác nhận một niềm tin bị giữ trước đó hoặc bỏ qua sự thật.

Daimantopoulos et al. (2003) đã khảo sát các công ty xuất khẩu từ Áo, Đức, New Zealand, Vương quốc Anh và Hoa Kỳ, tìm thấy thông tin đó (liên quan đến nghiên cứu tiếp thị xuất khẩu, hỗ trợ xuất khẩu và thông tin tiếp thị xuất khẩu) có nhiều khả năng được sử dụng theo phương pháp/khái niệm hơn về mặt tượng trưng, mặc dù có sự khác biệt giữa các quốc gia. Ví dụ, các nhà xuất khẩu Hoa Kỳ có nhiều khả năng sử dụng thông tin một cách tượng trưng hơn các quốc gia khác; ngược lại, các nhà xuất khẩu của Áo ít sử dụng thông tin một cách tượng trưng hơn các nước khác.

Việc sử dụng thông tin theo công cụ hoặc khái niệm có nhiều khả năng làm tăng kiến thức và hiệu suất thị trường, hơn là sử dụng biểu tượng (Toften và Olsen, 2003). Bản chất ít

phức tạp hơn của nghiên cứu tiếp thị quốc tế cũng được chứng minh bởi Cavusgil (1984). Các quan chức của 70 công ty từ Wisconsin và Illinois, liên quan đến kinh doanh quốc tế, đã được phỏng vấn. Hầu hết các kỹ thuật khảo sát đơn giản đã được sử dụng: nghiên cứu thị trường nước ngoài nói chung là không chính thức, không có quy trình chuẩn. Hơn nữa, quyền tự do xác định và phân tích các cuộc hôn nhân nước ngoài ít hơn một lần mỗi năm. Sự tinh vi gia tăng với mức độ tham gia cao hơn vào thị trường nước ngoài, được đo bằng tỷ lệ phần trăm lợi nhuận xuất khẩu trên tổng lợi nhuận của công ty.

Một nghiên cứu của Koh (1991) đã xác nhận những phát hiện này: một sự hỗ trợ lớn của các nhà xuất khẩu Hoa Kỳ, khoảng hai phần ba các công ty được khảo sát, không áp dụng một kế hoạch tiếp thị chính thức. Nhưng khi họ làm, họ có xu hướng tập trung vào các vấn đề tương tự như những vấn đề được nghiên cứu trong nước và bỏ bê các vấn đề chiến lược liên quan đến đánh giá rủi ro, vấn đề môi trường, cân nhắc văn hóa. . . trong đó đòi hỏi phải liên hệ chặt chẽ với môi trường nước ngoài (Koh, 1991, p. 17).

Sự chấp nhận trực giác trong quá trình ra quyết định là yếu tố chính của những khác biệt đó. Chúng ta có nên tiếp tục với nghiên cứu chuyên sâu, nếu quyết định cuối cùng được đưa ra bởi ai đó có thể hoặc không thể theo kết luận của nghiên cứu? Nhà nghiên cứu và người ra quyết định nên là những người khác nhau hay giống nhau? Những câu hỏi này được đặt ra bởi sự so sánh đa văn hóa của thực tiễn nghiên cứu tiếp thị.

### **Nghiên cứu trên internet**

Internet cung cấp nhiều cơ hội để truy cập cả nghiên cứu thứ cấp và sơ cấp. Đầu tiên, đối với nghiên cứu thứ cấp, Internet giúp dễ dàng xác định thông tin sơ bộ về một khu vực hoặc quốc gia, bao gồm các yếu tố môi trường vĩ mô, như thông tin chính trị, pháp lý, địa lý, kinh tế và văn hóa, cũng như các yếu tố môi trường vi mô, như quy mô thị trường, hệ thống phân phối, sự hiện diện của cạnh tranh địa phương và toàn cầu và thông tin liên quan. Kumar (2000) cung cấp các ví dụ về tìm kiếm thông tin về phân tích tình báo cạnh tranh, phân tích ngành, hành vi của người mua và thị trường kinh doanh-doanh nghiệp mới, Truy cập thông tin thứ cấp qua Internet rất nhanh, dễ dàng và chi phí thấp, nhưng cũng khó so sánh và xác thực tính xác thực của các nguồn thông tin.

Thứ hai, đối với nghiên cứu chính, Internet cung cấp khả năng thực hiện các khảo sát truyền thống thông qua e-mail, khảo sát trực tuyến và các nhóm tập trung. Nó cũng cho phép theo dõi tiếp xúc với các trang web, sản phẩm, quảng cáo, thông tin công ty và mô hình sử dụng, chẳng hạn như các mẫu tìm kiếm thông tin. Khả năng tương tác internet, cũng có nghĩa là dễ dàng giao tiếp trực tiếp với khách hàng và người trả lời thông qua các phòng trò chuyện và bảng thông báo (Tan và Lui, 2002). Truy cập thông tin chính qua internet tương đối dễ dàng và rẻ tiền, nhưng nó thường chỉ giới hạn ở người dùng internet / e-mail. Điều này có thể là vấn đề đặc biệt ở các quốc gia có truy cập Internet thấp (Craig và Douglas, 2001a).

### **7.7. Kết luận**



## 256

Thật nguy hiểm khi chuẩn bị một cuộc khảo sát thị trường quốc tế bằng cách chuyển đổi nghiên cứu trong nước. Bản chất và phạm vi của thông tin thị trường được nghiên cứu, cách thức thu thập nó, tính chính xác của dữ liệu cũng như các tiêu chí về độ tin cậy của dữ liệu hiện diện phương sai đa văn hóa. Điều này đúng ngay cả khi các yếu tố này được coi là khá phổ biến. Các nhà nghiên cứu thị trường quốc tế phải tiết lộ những thành kiến dân tộc của chính họ, bằng cách trao cơ hội phản hồi cho người cung cấp thông tin của họ hoặc cho những người lao động địa phương. Từ thời điểm này, một tìm kiếm có hệ thống về sự tương đương chính thức có thể xuất hiện nguy hiểm. Sự tương đương của các cấu trúc và công cụ phải được thiết lập đầu tiên. Như Craig và Douglas (2001a, trang 85) đã nói, các nhà nghiên cứu tiếp thị quốc tế đang bị thách thức tiến hành nghiên cứu có chất lượng cao nhất có thể, càng nhanh càng tốt, trong nhiều thiết lập đa dạng.

Đề xuất cuối cùng là tìm kiếm ý nghĩa, ghi nhớ lời khuyên này:

1. Phương pháp khoa học cung cấp hình ảnh mà những người khôn ngoan khác sẽ không có sẵn (đối số 'Mount Wilson,).
2. Nhưng hình ảnh của thực tế không phải là thực tế ('la đối số đường ống).
3. Giải quyết các câu hỏi có liên quan (chỉ những câu hỏi có thể được khớp nối thành quyết định và hành động).
4. Tôn trọng người cung cấp thông tin của bạn và xem xét năng lực như người trong cuộc vượt trội với người ngoài cuộc; nhưng chỉ phỏng vấn những người muốn nói điều gì đó..
5. Giữ cách tiếp cận thực hành để nghiên cứu thị trường.
6. Văn hóa phải được kiểm tra ở mỗi bước của quá trình nghiên cứu: câu hỏi, phương pháp khảo sát, phỏng vấn và bảng câu hỏi, người cung cấp thông tin.

### Câu hỏi:

1. Xác định các thuật ngữ sau:

- (a) khái niệm tương đương;
- (b) thời gian tương đương;

2. Thảo luận về sự tương đương chức năng của các sản phẩm hoặc kinh nghiệm tiêu thụ sau đây. Đối với điều này, hãy chọn các quốc gia / nền văn hóa mà bạn có sự quen thuộc về trải nghiệm và suy nghĩ về các lợi ích và những quốc gia được đặc biệt nhấn mạnh trong các nền văn hóa nhất định:

- (a) một chiếc xe đạp;
- (b) uống bia;
- (c) rượu vang đỏ;
- (d) một chiếc đồng hồ.

3. Những trở ngại cho một mẫu người tiêu dùng là đại diện đa văn hóa là gì?

4. Thảo luận về quy mô thị trường có thể được ước tính ở một quốc gia nơi có ít hoặc

nghèo dữ liệu thông kê có sẵn.

5. Liệt kê các lợi ích có thể có đối với bột giặt hoặc chất lỏng và đề xuất khả năng giao thoa văn hóa, sự thay đổi trong sự thống trị của những lợi ích nhất định so với những lợi ích khác.

6. Đề xuất các cách để có được thông tin về hành vi của người tiêu dùng và thị trường liên quan người cung cấp thông tin tiềm năng không quen với các câu hỏi và phỏng vấn.

7. Sự khác biệt của chủ nghĩa cá nhân / chủ nghĩa tập thể có tác động như thế nào đến việc soạn thảo bảng câu hỏi nghiên cứu thị trường?

8. Những ràng buộc nào mà định hướng nhóm mạnh đưa vào quy trình thu thập dữ liệu?

### Tài liệu tham khảo

Amine, Lyn S. and S. Tamer Cavusgil (1986), 'Demand estimation in a developing country environment: difficulties, and examples', *Journal of the Market Research Society*, vol. 28, no. 5, pp. 43–65.

Askegaard, Søren and Karen Brunsø (1999), 'Food-related lifestyles in Singapore: preliminary testing of a Western research instrument in Southeast Asia,' *Journal of Euromarketing*, vol. 7, no. 4, pp. 65–86.

Badhuri, Monika, Marianne de Souza and Tim Sweeney (1993), 'International qualitative research: a critical review of different approaches', *Marketing and Research Today*, vol. 21, no. 3, pp. 171–8.

Baumgartner, Hans and Jan-Benedict E.M. Steenkamp (2001), 'Response styles in marketing research: a cross-national investigation', *Journal of Marketing Research*, vol. 38, no. 2, pp. 143–56.

Bensaou, M., Michael Coyne and N. Venkatraman (1999), 'Testing metric equivalence in cross-national strategy research: an empirical test across the United States and Japan', *Strategic Management Journal*, vol. 20, no. 7, pp. 671–89.

Bergami, Massimo and Richard P. Bagozzi (2000), 'Self-categorization, affective commitment, and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization', *British Journal of Social Psychology*, vol. 39, pp. 555–77.

Bohnet, Michael (1994), 'Was wurde in Kairo wirklich beschlossen', *Eine Welt* (BMZ, Bonn), October. Campbell, D.T. and O. Wernner (1970), 'Translating, working through interpreters and the problem of decentering', in R. Naroll and R. Cohen (eds), *A Handbook of Method in Cultural Anthropology*, The Natural History Press: New York, pp. 398–420.

Cavusgil, S. Tamer and Yezdi M. Godiwalla (1982), 'Decision-making for international marketing: a comparative review', *Management Decision*, vol. 20, no. 4, pp. 47–54.

Cavusgil, S. Tamer (1984), 'International marketing research: insights into company practices', in *Research in Marketing*, vol. 7, JAI Press: Greenwich, CT, pp. 261–88.

Cavusgil, S. Tamer and Ajay Das (1997), 'Methodological issues in empirical cross-cultural research: a survey of the management literature and a framework', *Management International Review*, vol. 37, no. 1, pp. 71–96.

Chen, Haipeng Allen, Sharon Ng and Akshay R. Rao (2003), 'Cultural differences in consumer impatience', *Marketing Science Institute*, no. 03–122.

Chun, K.T., J.B. Campbell and J. Hao (1974), 'Extreme response style in cross-cultural research: a reminder', *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 5, pp. 464–80.

- Clarke, Irvine III (2000), 'Global marketing research: is extreme response style influencing your results?', *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 12, no. 4, p. 2000.
- Clarke, Irvine III (2001), 'Extreme response style in cross-cultural research', *International Marketing Review*, vol. 18, no. 3, pp. 301–24.
- Craig, C. Samuel and Susan P. Douglas (2001a), 'Conducting international marketing research in the twenty-first century', *International Marketing Review*, vol. 18, no. 1, pp. 80–90.
- Craig, C. Samuel and Susan P. Douglas (2001b), *International Marketing Research*, Wiley: Chichester.
- Davis, H.L., S.P. Douglas and A.J. Silk (1981), 'Measure unreliability: a hidden threat to cross-national research?', *American Marketing Association Attitude Research Conference*, March, Carlsbad, CA, pp. 1–40.
- de Mooij, Marieke and Geert Hofstede (2002), 'Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing', *Journal of Retailing*, vol. 78, no. 1, pp. 61–9.
- Deutscher, I. (1973), 'Asking questions cross culturally: some problems of linguistic comparability', in Donald P. Warwick and Samuel Osherson (eds), *Comparative Research Methods*, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ, pp. 163–86.
- Diamantopoulos, Adamantios and Anne L. Souchon (1999), 'Measuring export information use: scale development and validation', *Journal of Business Research*, vol. 46, September, pp. 1–15.
- Diamantopoulos, Adamantios, Anne L. Souchon, Geoffrey R. Durden, Catherine N. Axinn and Hartmut H. Holzmüller (2003), 'Towards an understanding of cross-national similarities and differences in export information utilization: a perceptual mapping approach', *International Marketing Review*, vol. 20, no. 1, pp. 17–43.
- Doran, Kathleen Brewer (2002), 'Lessons learned from cross-cultural research of Chinese and North American consumers', *Journal of Business Research*, vol. 55, no. 10, pp. 823–9.
- Douglas, Susan P. and C. Samuel Craig (1984), 'Establishing equivalence in comparative consumer research', in Erdener Kaynak and Ronald Savitt (eds), *Comparative Marketing Systems*, Praeger: New York, pp. 93–113.
- Douglas, Susan P. and C. Samuel Craig (1997), 'The changing nature of consumer behavior: implications for cross-cultural research', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 14, no. 4, pp. 379–95.
- Douglas, Susan P. and Robert Shoemaker (1981), 'Item non-response in cross-national surveys', *European Research*, vol. 9, July, pp. 124–32.
- Durgee, Jeffrey F., Gina Colarelli O'Connor and Robert W. Veryzer (1996), 'Translating values into product wants', *Journal of Advertising Research*, vol. 36, no. 6, pp. 90–100.
- Durvasula, Srinivas., J. Craig Andrews, Steven Lysonski and Richard G. Netemeyer (1993), 'Assessing the cross-national applicability of consumer behaviour models: a model of attitude towards advertising in general', *Journal of Consumer Research*, vol. 19, no. 4, pp. 626–36.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe and Andy Lowe (1993), *Management Research: An introduction*, Sage: London.
- Erevelles, S., A. Roy and L.S.C. Yip (1998), 'Prices and warranties as signals of quality: an investigation of Chinese consumers', Working paper, University of California-Riverside.

- Frijda, N. and G. Jahoda (1966), 'On the scope and methods of cross-cultural research', *International Journal of Psychology*, vol. 1, no. 2, pp. 109–27.
- Geertz, Clifford (1983), *Local Knowledge*, Basic Books: New York.
- Goodyear, Mary (1982), 'Qualitative research in developing countries', *Journal of the Market Research Society*, vol. 24, no. 2, pp. 86–96.
- Green, Paul E., Donald S. Tull and Gerald Albaum (1988), *Research for Marketing Decisions*, 5th edn, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Green, Robert T. and Eric Langeard (1979), 'Comments and recommendations on the practice of cross-cultural marketing research', paper presented at the International Marketing Workshop, *E.I.A.S.M.*, Brussels, November, pp. 1–16.
- Grønhaug, Kjell and John L. Graham (1987), 'International market research revisited', in S. Tamer Cavusgil (ed.), *Advances in International Marketing*, JAI Press: Greenwich, CT, pp. 121–37.
- Grunert, Suzanne C., Klaus G. Grunert and Kai Kristensen (1993), 'Une méthode d'estimation de la validité inter-culturelle des instruments de mesure: le cas de la mesure des valeurs des consommateurs par la liste des valeurs LOV', *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 8, no. 4, pp. 5–28.
- Harzing, Anne-Wil (2000), 'Cross-national industrial mail surveys: why do response rates differ between countries?', *Industrial Marketing Management*, vol. 29, pp. 243–54.
- Hirschmann, Elisabeth (1986), 'Humanistic inquiry in marketing research: philosophy, method and criteria', *Journal of Marketing Research*, vol. 13, August, pp. 237–49.
- Hofstede, Geert (2001), *Culture Consequences*, 2nd edn, Sage Publications: Thousand Oaks, CA.
- Hult, G. Tomas, M., Bruce D. Keillor and Barbara A. Lafferty (1999), 'A cross-national assessment of social desirability bias and consumer ethnocentrism', *Journal of Global Marketing*, vol. 12, no. 4, pp. 29–43.
- Johansson, Johny K. and Ikujiro Nonaka (1987), 'Market research the Japanese way', *Harvard Business Review*, May–June, pp. 16–22.
- Johansson, Johny K. and Ikujiro Nonaka (1996), *Relentless: The Japanese Way of Marketing*, HarperCollins: New York.
- Johnson, J.L., T. Sakano, J.A. Cote and N. Onzo (1993), 'The exercise of interfirm power and its repercussions in US–Japanese channel relationships', *Journal of Marketing*, vol. 57, April, pp. 1–10.
- Keillor, Bruce D., Deborah Owens and Charles Pettijohn (2001), 'A cross-cultural/cross-national study of influencing factors and socially desirable biases', *International Journal of Market Research*, vol. 43, no. 1, pp. 63–84.
- Koh, Anthony C. (1991), 'An evaluation of international marketing research planning in United States export firms', *Journal of Global Marketing*, vol. 4, no. 3, pp. 7–25.
- Kumar, V. (2000), *International Marketing Research*, Upper Saddle river, NJ: Prentice Hall.
- Kushner, J.M. (1982), 'Market research in a non-Western context: the Asian example', *Journal of the Market Research Society*, vol. 24, no. 2, pp. 116–22.
- Leung, K. (1989), 'Cross-cultural differences: individual level vs culture-level analysis', *International Journal of Psychology*, vol. 24, pp. 703–19.
- Marchetti, Renato and Jean-Claude Usunier (1990), 'Les problèmes de l'étude de marché dans un contexte inter-culturel', *Revue Française du Marketing*, no. 130, 1990/5, pp. 167–84.

- Maruyama, Magoroh (1990), 'International meta- marketing: strategic judo, foreign user habits and interactive invention', *Human Systems Management*, vol. 9, pp. 29-42.
- Mayer, Charles S. (1978), 'Multinational marketing research: the magnifying glass of methodological problems', *European Research*, March, pp. 77-84.
- Morris, Jon D. (1995), 'SAM: The self-assessment manikin, an efficient cross-cultural measurement of emotional response', *Journal of Advertising Research*, vol. 35, no. 6, pp. 63-8.
- Mullen, Michael R. (1995), 'Diagnosing measurement equivalence in cross-national research', vol. 26, no. 3, pp. 573-96.
- Myers, Matthew B., Roger J. Calantone, Thomas J. Page Jr. and Charles R. Taylor (2000), 'An application of multiple-group causal models in assessing cross-cultural measurement equivalence', *Journal of International Marketing*, vol. 8, no. 4, pp. 108-21.
- Mytton, Graham (1996), 'Research in new fields', *Journal of the Market Research Society*, vol. 38, no. 1, pp. 19-32. Naumann, Earl, Donald W. Jackson Jr. and William G.
- Wolfe (1994), 'Examining the practices of United States and Japanese market research firms', *California Management Review*, vol. 36, no. 4, pp. 49-69.
- Parameswaran, Ravi and Attila Yaprak (1987), 'A cross- national comparison of consumer research measures', *Journal of International Business Studies*, Spring, pp. 35- 49.
- Pike, Kenneth (1966), *Language in Relation To a Unified Theory of the Structure of Human Behavior*, Mouton: The Hague.
- Poortinga, Ype H. (1989), 'Equivalence in cross-cultural data: an overview of basic issues', *International Journal of Psychology*, vol. 24, pp. 737-56.
- Pras, Bernard and Reinhard Angelmar (1978), 'Verbal rating scales for multinational research', *European Research*, March, pp. 62-7.
- Reynolds, N.L., A.C. Simintiras and A. Diamantopoulos (2003), 'Theoretical justification of sampling choices in international marketing research: key issues and guide- lines for researchers', *Journal of International Business Studies*, vol. 34, no. 1, pp. 80-9.
- Rose, Gregory M. (1999), 'Consumer socialization, parental style, and development timetables in the United States and Japan', *Journal of Marketing*, vol. 63, July, pp. 105-19.
- Roy, Abhik, Peter G.P. Walters and Sherriff T.K. Luk (2001), 'Chinese puzzles and paradoxes: conducting business research in China,' *Journal of Business Research*, vol. 52, no. 2, pp. 203-10.
- Sapir, Edward (1929), 'The status of linguistics as a science', *Language*, vol. 5, pp. 207-14.
- Sechrest, L., T. Fay and S.M. Zaidi (1972), 'Problems of translation in cross-cultural research', *Journal of Cross- cultural Psychology*, vol. 3, no. 1, pp. 41-56.
- Sentell, G.D. and J.W. Philpot (1984), 'A note on evaluating the representativity of samples taken in less developed countries', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 1, pp. 81-4.
- Singh, Jagdip (1995), 'Measurement issues in cross- national research', *Journal of International Business Studies*, vol. 26, no. 3, pp. 597-619.
- Sood, James H. (1990), 'Equivalent measurement in international market research: is it really a problem?', *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 2, no. 2, pp. 25-41.
- Souchon, Anne L. and Adamantios Diamantopoulos (1999), 'Export information acquisition modes: measure development and validation', *International Marketing Review*, vol. 16, no. 2, pp. 143-68.
- Stanton, J.L., R. Chandran and S. Hernandez (1982), 'Marketing research problems in Latin America', *Journal of the Market Research Society*, vol. 24, no. 2, pp. 124-39.

- Steenkamp, Jan-Benedict E.M. and Hans Baumgartner (1998), 'Assessing measurement invariance in cross-national research', *Journal of Consumer Research*, vol. 25, no. 1, June, pp. 78–90.
- Tan, Thomas Tsu Wee and Tan Jee Lui (2002), 'Globalization and trends in international market research in China', *Journal of Business Research*, vol. 55, no. 10, pp. 799–804.
- Taylor, Humphrey (1995), 'Horses for courses: how survey firms in different countries measure public opinion with different methods', *Journal of the Market Research Society*, vol. 37, no. 3.
- Toften, Kjell and Svein Ottar Olsen (2003), 'Export market information use, organizational knowledge, and firm performance: a conceptual framework', *International Marketing Review*, vol. 20, no. 1.
- Tuncalp, Secil (1988), 'The marketing research scene in Saudi Arabia', *European Journal of Marketing*, vol. 22, no. 5, pp. 15–22.
- Usunier, Jean-Claude (1991), 'Business time perceptions and national cultures: a comparative survey', *Management International Review*, vol. 31, no. 3, pp. 197–217.
- Usunier, Jean-Claude (1997), 'Atomistic versus organistic approaches: an illustration through cross-national differences in market research', *International Studies of Management & Organization*, vol. 26, no. 4, pp. 90–112.
- Van de Vijver, F.J.R. and Kenneth Leung (1997) *Methods and Data Analysis for Cross-cultural Research*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Van der Vijver, F.J.R. and Ype H. Poortinga (1982), 'Cross-cultural generalization and universality', *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 13, pp. 387–408.
- Van Herk, Hester and Theo M. Verhallen (1995), 'Equivalence in empirical international research in the food area', *Proceedings of the Second Conference on the Cultural Dimension of International Marketing*, Odense, pp. 392–402.
- Van Raaij, W.F. (1978), 'Cross-cultural research methodology as a case of construct validity', in H.K. Hunt (ed.), *Advances in Consumer Research*, vol. 5, Association for Consumer Research, Ann Arbor, MI, pp. 693–701.
- Viswanathan, Madhubalan, Terry L. Childers and Elizabeth S. Moore (2000), 'The measurement of intergenerational communication and influence on consumption: development, validation, and cross-cultural comparison of the IGEN scale', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, no. 3, pp. 406–24.
- Vuursten, Karel (1996), 'Decision making at Heineken', *Marketing and Research Today*, vol. 24, no. 1, pp. 42–5. Weber, Elke U. and Christopher Yr Hsee (1998), 'Cross-cultural differences in risk perception, but cross-cultural similarities in attitudes towards perceived risk', *Management Science*, vol. 44, no. 9, pp. 1205–17.
- Webster, Cynthia (1996), 'Hispanic and Anglo interviewer and respondent ethnicity and gender: the impact on survey response quality', *Journal of Marketing Research*, vol. 33, February, pp. 62–72.
- Weiss, Brad (1996), 'Coffee breaks and connections: the lived experience of a commodity in Tanzanian and European world', in David Howes (ed.), *Cross-cultural Consumption*, Routledge: London, pp. 93–123.
- Wimalasiri, Jayantha (2000), 'A comparison of children's purchasing influence and parental response in Fiji and the United States', *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 12, no. 4, pp. 55–74.
- Wind, Yoram and Susan P. Douglas (1982), 'Comparative consumer research: the next frontier', *Management Decision*, vol. 20, no. 4, pp. 24–35.
- Wong, Nancy, Aric Rindfleisch and James E. Burroughs (2003), 'Do reverse worded items confound measures in cross-cultural consumer

- research? The case of the material values scales', *Journal of Consumer Research*, vol. 30, no. 1, pp. 72–91.
- Wood, Van R. and Kim R. Robertson (2000), 'Evaluating international markets: the importance of information by industry, by country of destination, and by type of export transaction', *International Marketing Review*, vol. 17, no. 1, pp. 34–55.
- Ya-Fei (2000), 'Putting the PR in PRC', *Asia Pacific Management Forum*, July/August, available at:  
**[www.apmforum.com/columns/china5.htm](http://www.apmforum.com/columns/china5.htm)**
- Zaltman, Gerald (1997), 'Rethinking market research: putting people back in', *Journal of Marketing Research*, vol. 34, November, pp. 424–37.
- Zax, M. and S. Takashi (1967), 'Cultural influences on response style: comparison of Japanese and American college students', *Journal of Social Psychology*, vol. 71, pp. 3–10.

IJSER

## Phần 3

# Quyết định tiếp thị cho môi trường liên văn hóa

### Giới thiệu phần 3

Trong một vài thập kỷ, mô hình quản lý tiếp thị “4Ps” đã được sử dụng rộng rãi để thiết kế các chiến lược tiếp thị và, ở mức độ thấp hơn, để thực hiện chúng. Giống như hầu hết các sách giáo khoa tiếp thị quốc tế, cuốn sách này tuân theo mô hình “4Ps: sản phẩm, giá cả, phân phối và xúc tiến hỗn hợp”. Phần 3 giải thích cách quản lý ba Ps, sản phẩm, giá cả và kênh phân phối đầu tiên trên phạm vi quốc tế nhằm tạo ra sự thỏa hiệp tốt nhất có thể giữa các hoạt động quy mô lớn và thích ứng với thị trường địa phương. Phần cuối cùng, khuyến mãi, phần lớn được xử lý trong Phần 4 vì truyền thông tiếp thị xứng đáng được đối xử đặc biệt trong bối cảnh quốc tế nơi giao tiếp cần được điều chỉnh vì sự khác biệt về ngôn ngữ.

Các công ty đa quốc gia phản ứng với toàn cầu hóa cạnh tranh bằng cách thiết kế các chiến lược tiếp thị quốc tế cố gắng tạo ra hiệu ứng kinh nghiệm trong sự hạn chế của chi phí vận chuyển. Họ cũng sử dụng một số hệ thống sản xuất, chẳng hạn như sản xuất linh hoạt, để đạt được những lợi thế khác biệt có liên quan đến việc tùy chỉnh các dịch vụ sản phẩm theo nhu cầu của thị trường địa phương. Chương 8 đề cập đầu tiên với phía cung ứng bằng cách xem xét cách các đối số chi phí giải thích sự xuất hiện của các chiến lược toàn cầu và toàn cầu hóa cạnh tranh. Về phía nhu cầu, các phân khúc xuyên biên giới có thể được nhắm mục tiêu để tạo ra các hoạt động quy mô lớn hơn; Chương 8 giải thích cách kết hợp các tiêu chí phân khúc địa lý và nhân khẩu học để phân khúc thị trường quốc tế một cách tối ưu.

Chương 9 ghi lại sự lựa chọn chiến lược giữa thích ứng hoặc tiêu chuẩn hóa sản phẩm trên các thị trường quốc gia. Do đó, nó bắt đầu bằng việc xem xét các đối số chính có lợi cho việc tiêu chuẩn hóa hoặc điều chỉnh các thuộc tính vật lý. Các thuộc tính vật lý là nhạy cảm nhất đối với các nền kinh tế quy mô và đồng thời chúng thường yêu cầu tùy biến vì khí hậu và các đặc điểm khách quan khác của thị trường địa phương. Các thuộc tính dịch vụ cũng cần được điều chỉnh vì người tiêu dùng kỳ vọng về chất lượng dịch vụ và hiệu suất dịch vụ khác nhau giữa các bối cảnh quốc gia. Cuối cùng, các thuộc tính biểu tượng được liên kết với thiết kế và bao bì sản phẩm được kiểm tra dưới góc độ đa văn hóa làm nổi bật sự đa dạng trong diễn giải văn hóa của các biểu tượng nhìn vào các thuộc tính như màu sắc, hình dạng, v.v.

Trong số các thuộc tính tượng trưng có ý nghĩa lan tỏa, hai tầm quan trọng lớn là nước xuất xứ của sản phẩm và tên thương hiệu của chúng. Do đó, Chương 10 đề cập đến việc quản lý hình ảnh được khuếch tán bởi các thuộc tính này. Nó xem xét cách người tổng hợp đánh giá sản phẩm theo nước xuất xứ của họ, có tính đến rủi ro nhận thấy liên quan đến



hàng hóa được sản xuất ở các quốc gia khác, có thể rẻ hơn hoặc kém uy tín về thiết kế và / hoặc sản xuất, cũng như xu hướng quốc gia của người tiêu dùng thích mua sản phẩm được sản xuất tại nước họ. Phần cuối cùng đề cập đến những hạn chế về ngôn ngữ trong việc chuyển tên thương hiệu quốc gia sang trường quốc tế và vạch ra những hạn chế về quản lý liên quan đến sự phát triển của các thương hiệu toàn cầu.

Thay vì xem giá chỉ là yếu tố khách quan trong kinh tế của tiếp thị quốc gia, Chương 11 xem xét vai trò của giá là yếu tố trung tâm của trao đổi quan hệ, nghĩa là, một tín hiệu truyền đạt ý nghĩa giữa người mua và người bán, nhà tiếp thị và người tiêu dùng, và giữa các công ty và người trung gian của họ. Nó cũng trình bày và ghi lại các quyết định giá chính mà một công ty phải đối mặt khi bán ra quốc tế. Quan điểm đầu tiên được phát triển là thương lượng, vẫn được sử dụng rộng rãi ở nhiều thị trường và vẫn là một nghi thức quan trọng trong các mối quan hệ của người mua vì nó kết hợp kinh tế và giao thoa của con người một cách tinh tế. Sau đó, sự thay đổi đa văn hóa trong việc sử dụng giá của người tiêu dùng để đánh giá và lựa chọn sản phẩm sẽ được thảo luận. Ba phần cuối của chương dành cho các vấn đề quản lý trong chính sách giá quốc tế, đó là, làm thế nào các công ty đa quốc gia có thể sử dụng chính sách giá để chinh phục thị trường mới, làm thế nào để vào thị trường mà tránh cạnh tranh thông qua cartel và thỏa thuận giá, cách chống lại nhập khẩu song song bởi các đại lý trái phép và cách quản lý giá trong môi trường không ổn định, thường kết hợp lạm phát cao, giá được quản lý và kiểm soát ngoại hối chặt chẽ.

Chương 12 liên quan chủ yếu đến biến số “phân phối” trong mô hình 4Ps trong môi trường phân phối quốc tế. Trường hợp phân phối Keiretsu của Nhật Bản được sử dụng để minh họa cho việc văn hóa các kênh phân phối và khó khăn trong việc xâm nhập các kênh nước ngoài với tư cách là một người ngoài văn hóa. Nó cho thấy mối quan hệ giữa các thành viên kênh bắt nguồn sâu sắc như thế nào trong các mối quan hệ kinh tế và con người địa phương và nêu bật vai trò của phân phối như một "bộ lọc văn hóa", phải được xem xét cẩn thận (cùng với các tiêu chí khác) trước khi chọn kênh phân phối. Tiếp thị trực tiếp trên toàn thế giới, đặc biệt là thông qua bán hàng qua cửa hàng và qua Internet, đang phát triển nhanh: phần liên quan đến tiếp thị trực tiếp giải thích sản phẩm nào phù hợp nhất với phân phối trực tiếp ở nước ngoài và nêu ra một số hạn chế về ngôn ngữ và văn hóa phải được xem xét cẩn thận trước khi thiết kế và triển khai xuyên biên giới Marketing trực tiếp. Phần cuối cùng kiểm tra các biến thể xuyên quốc gia trong các phương thức xúc tiến bán hàng và giải thích các khía cạnh nào cần được tùy chỉnh khi chuyển các kỹ thuật quảng cáo qua biên giới.

## Chương 8

# Chiến lược marketing liên văn hóa

Toàn cầu hóa có thể xảy ra ở cấp độ thị trường, tổ chức và / hoặc người tiêu dùng. Toàn cầu hóa xảy ra chủ yếu ở cấp độ thị trường nơi cung, cầu và cạnh tranh ngày càng toàn cầu. Các hiệp định khu vực trên toàn thế giới và Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) đã đưa hàng rào thuế quan và phi thuế quan xuống. Chúng đang dần được thay thế bởi các rào cản gia nhập liên quan đến quy mô và kinh nghiệm ở cấp độ tổ chức. Hành vi của người tiêu dùng, một rào cản gia nhập tự nhiên liên quan đến văn hóa, sẽ giảm dần và chỉ trong một thời gian dài: vẫn còn nhiều cách tiếp thị rất khác nhau: “làng” chứ không phải toàn cầu. Chương này bảo vệ các ý tưởng rằng quản lý chiến lược phải là “toàn cầu”, trong khi quản lý tiếp thị phần lớn cần phải được điều chỉnh theo bối cảnh địa phương; do đó, một định hướng liên văn hóa để tiếp thị quốc tế tốt nhất phục vụ một quan điểm chiến lược toàn cầu.

Vấn đề nan giải chiến lược cho các nhà tiếp thị quốc tế là đạt được cả chi phí thấp và sự khác biệt trong suy nghĩ của các đối thủ cạnh tranh của người tiêu dùng. Trong khi sự khác biệt, một nguyên lý chính của cuốn sách này, có thể dẫn đến tăng chi phí, có những thỏa hiệp có thể xảy ra. Hiệu quả chi phí có thể đạt được trong ba lĩnh vực chính: sản xuất, vận chuyển và tiếp thị. Để giảm thiểu chi phí và sự khác biệt không cần thiết và để tối đa hóa sự khác biệt có liên quan, khách hàng nên được nhóm lại trong các nhóm chia sẻ các đặc điểm chung. Văn hóa tự nhiên là một trong những tín hiệu chính để phân cụm, nhưng không phải là duy nhất; sociodemo- tiêu chí đồ họa cũng có ý nghĩa trong quan điểm quốc tế.

Chúng ta cần xem xét quy mô hoạt động toàn cầu, phạm vi địa lý của họ và các phân khúc có liên quan (quốc gia so với xuyên quốc gia). Phần đầu tiên của chương này thảo luận về quy mô, tập trung vào các đối số chi phí. Chiến lược toàn cầu rất có ý nghĩa từ góc độ chi phí thuần túy. Phần thứ hai thảo luận về phạm vi, tập trung vào cách cạnh tranh toàn cầu đã dần dần trở thành quy tắc, do sự tự do của thương mại thế giới. Phần thứ ba cho thấy các công ty đã phản ứng như thế nào với những thay đổi lớn này trong suốt 20 năm qua và họ bị áp lực cạnh tranh trên toàn thế giới buộc phải chuẩn hóa các chiến lược tiếp thị như thế nào trong khi để mắt đến môi trường tiêu dùng rất khác nhau. Phần cuối cùng liên quan đến phân khúc thị trường thế giới và thảo luận về vị trí tương ứng của các phân biệt xuyên biên giới dựa trên dữ liệu xã hội học và lối sống và các phân đoạn văn hóa dựa trên địa lý.

### 8.1 Đối số chi phí và chiến lược toàn cầu. Xu hướng thị trường toàn cầu (cạnh tranh)

Sự khác biệt giữa thị trường đa quốc gia và thị trường toàn cầu, được xác định bởi Michael Porter, đã được áp dụng rộng rãi từ đầu những năm 1980. Theo Porter, cạnh tranh trở nên toàn cầu khi vị thế cạnh tranh của công ty bị ảnh hưởng đáng kể bởi vị thế của nó ở các

quốc gia khác và ngược lại, (1986, trang 18). Khi một ngành công nghiệp là đa quốc gia, các chiến lược riêng biệt được theo đuổi tại các thị trường quốc gia khác nhau và về cơ bản cạnh tranh vẫn còn một trong nước. Trong khi có những lực lượng đưa chúng ta tới một cuộc cạnh tranh toàn cầu, như những lực lượng được trích dẫn bởi Sheth (2001) bao gồm hội nhập khu vực, thế giới tự do, tiến bộ công nghệ và thị trường không biên giới, thì phong trào này dường như không nhanh như những lực lượng khác. Điều đó đã làm chậm quá trình. Trên thực tế, Rugman (2001, trang 583) cho rằng toàn cầu hóa không, và chưa bao giờ, tồn tại trong điều kiện của một thị trường thế giới duy nhất với thương mại tự do. Các quy định của chính phủ và sự khác biệt về văn hóa chia thế giới thành các khối ba của Bắc Mỹ, Liên minh châu Âu và Nhật Bản. Ông lập luận rằng động thái này là nhằm khu vực hóa chứ không phải toàn cầu hóa, vì hầu hết các công ty toàn cầu kiếm được phần lớn doanh thu trong bộ ba nhà của họ và thích ứng sản phẩm của họ với thị trường địa phương. Ví dụ: Hơn 85% tất cả ô tô được sản xuất ở Bắc Mỹ được chế tạo tại các nhà máy ở Bắc Mỹ. . . hơn 90% những chiếc xe được sản xuất tại EU được bán ở đó; và hơn 93 phần trăm của tất cả các xe ô tô đã đăng ký tại Nhật Bản được sản xuất tại địa phương (trang 584 -5). Có một số lý do cơ bản để các ngành công nghiệp duy trì đa quốc gia, bao gồm sự khác biệt lớn về nhu cầu và thái độ của người tiêu dùng giữa các thị trường, các rào cản pháp lý do các quy định trong nước (từ lâu đã được áp dụng trong ngân hàng và bảo hiểm), và các hàng rào phi thuế quan, trong đó duy trì một cách giả tạo sự cạnh tranh giữa các cộng sự thuần túy quốc gia (ví dụ như các quy định về sức khỏe của thực phẩm và dược phẩm). Theo đó, mỗi bận tâm cơ bản của một chiến lược toàn cầu, được xác định rất ngắn gọn, là cấu hình và điều phối các hoạt động, bao gồm cả thị trường, trên các thị trường quốc gia. Xu hướng đối với thị trường toàn cầu khác nhau khá nhiều, tùy thuộc vào ngành. Thứ nhất, ảnh hưởng của các quy định quốc gia và hàng rào phi thuế quan khác nhau chủ yếu giữa các loại sản phẩm. Thứ hai, tiềm năng cho các hiệu ứng trải nghiệm cũng khác nhau giữa các loại sản phẩm: ví dụ, ít có khả năng giảm chi phí do tăng khối lượng trong trường hợp có thể sử dụng, chẳng hạn như pho mát, so với vi mạch. Thứ ba, có nhiều mức độ khác nhau về khả năng vận chuyển quốc tế, nghĩa là mức độ chi phí vận chuyển ảnh hưởng đến mức độ và mô hình toàn cầu hóa của một ngành. Do đó, xuất khẩu có thể là mô hình quốc tế hóa chi phối cho các sản phẩm dễ vận chuyển như chất bán dẫn và đầu tư trực tiếp nước ngoài có thể là mô hình phổ biến cho các ngành công nghiệp có sản phẩm đắt tiền để vận chuyển đường dài (ví dụ: xi măng). Thứ tư, xu hướng toàn cầu hóa có thể được kiểm chế trong trường hợp các sản phẩm gắn liền với văn hóa: toàn cầu hóa các loại thực phẩm như phô mai, mặc dù xu hướng như vậy tồn tại rõ ràng, chậm hơn so với ngành vi mạch.

Ngoài ra, toàn cầu hóa có thể không phải là con đường mang lại lợi nhuận cao nhất cho một công ty. Chẳng hạn, Qian và Li (2001, tr.32877) cảnh báo rằng: Không có kết luận chắc chắn nào có thể được rút ra từ nghiên cứu trước đây về mối quan hệ giữa hoạt động nước ngoài và lợi nhuận. Quin và Li đưa ra giả thuyết rằng việc tăng phạm vi hoạt động của nước ngoài sẽ làm tăng lợi nhuận. Sử dụng dữ liệu từ 125 công ty lớn của Mỹ, họ

thấy rằng một chiến lược đa dạng hóa thị trường toàn cầu trung bình được hình thành tốt hơn so với chiến lược cao.

Như đã đề cập trước đây, hiệu quả chi phí thuần túy có thể đạt được trong ba lĩnh vực chính: sản xuất, chuyển đổi và tiếp thị. Mỗi cái được thảo luận dưới đây.

Ngoài ra, toàn cầu hóa có thể không phải là con đường mang lại lợi nhuận cao nhất cho một công ty. Chẳng hạn, Qian và Li (2001, tr.) cảnh báo rằng; Không có kết luận chắc chắn nào có thể được rút ra từ nghiên cứu trước đây về mối quan hệ giữa hoạt động ở nước ngoài và lợi nhuận. Qian và Li đưa ra giả thuyết rằng việc tăng phạm vi hoạt động của nước ngoài sẽ làm tăng lợi nhuận. Sử dụng dữ liệu từ 125 công ty lớn của Mỹ, họ thấy rằng một chiến lược đa dạng hóa thị trường toàn cầu trung bình được hình thành tốt hơn so với chiến lược cao.

Như đã đề cập trước đây, hiệu quả chi phí thuần túy có thể đạt được trong ba lĩnh vực chính: sản xuất, chuyển đổi và tiếp thị. Mỗi vấn đề được thảo luận dưới đây.

### Hiệu quả sản xuất và kinh nghiệm

Tiềm năng cho các hiệu ứng kinh nghiệm khác nhau giữa các loại sản phẩm. Tập đoàn tư vấn Boston đã bị cô lập vì một trong những lý do chính thông qua nghiên cứu về sự thành công của nhiều công ty khác nhau, bao gồm các công ty Nhật Bản, trên thị trường toàn cầu. Hiệu ứng kinh nghiệm cung cấp cho các công ty khả năng giảm chi phí đơn vị đáng kể thông qua việc tăng số lượng sản phẩm. Các hiệu ứng thử nghiệm xác định mối quan hệ của chi phí đơn vị với khối lượng sản xuất tích lũy theo công thức sau:

$$C_n = C_1 n^{-1}$$

Trong đó  $C_n$  là chi phí của đơn vị thứ  $n$ ;  $C_1$  là chi phí của đơn vị đầu tiên;  $n$  là số đơn vị tích lũy được sản xuất; và đó là độ co giãn của chi phí đơn vị đối với khối lượng sản xuất tích lũy.

Hiệu quả kinh nghiệm đã được ước tính cho các sản phẩm và dịch vụ đa dạng như các cuộc gọi điện thoại đường dài ở Hoa Kỳ, ngọn chai ở Tây Đức, tủ lạnh ở Anh và xe máy ở Nhật Bản. (Để biết thêm thông tin về chi phí, hiệu ứng kinh nghiệm và đường cong học tập, hãy xem WS8.1.) Nguồn hiệu ứng kinh nghiệm gồm bốn vấn đề:

1. Tác dụng của việc *học qua làm việc*. Càng nhiều lần người ta thực hiện một nhiệm vụ hoặc sản xuất một bộ phận hoặc sản phẩm, thì nó càng có thể được thực hiện nhanh chóng và hiệu quả hơn.
2. Hiệu ứng *quy mô*. Bằng cách tăng quy mô sản xuất, chi phí trung bình có thể giảm. Nhiều sản phẩm công nghiệp, như máy tính bỏ túi, đòi hỏi một lượng lớn nghiên cứu và phát triển để thiết kế sản phẩm, nhưng chỉ một lượng nhỏ nguyên liệu thô cho sản xuất của họ.
3. *Tiến bộ công nghệ*. Sự gia tăng trong sản xuất tích lũy cung cấp một khả năng kếp cho các cải tiến công nghệ. Một mặt, thiết bị sản xuất có thể được tinh chế; mặt khác, bản thân sản phẩm có thể được đơn giản hóa và được sản xuất rẻ hơn. Những đơn giản hóa sản phẩm này thường là kết quả của việc giảm số lượng các bộ phận thành phần, thay vì giảm số lượng chức năng và mức độ tinh vi, sẽ ảnh hưởng xấu đến người tiêu dùng.

4. *Tính kinh tế của phạm vi.* Các bộ phận thành phần có thể được chia sẻ bởi các sản phẩm khác nhau. Ví dụ, động cơ diesel cơ bản tương tự có thể được sử dụng cho xe nâng, xe tải nhỏ, xe tải, xe hơi hoặc làm động cơ trên tàu cho thuyền, với một vài điều chỉnh nhỏ. Sự gia tăng quy mô sản xuất của các thành phần dùng chung (hoặc chi phí chung, hoặc bất kỳ loại đầu vào chung nào) đều dẫn đến tính kinh tế theo phạm vi.
5. Không phải mọi sản phẩm đều có tiềm năng giống nhau về hiệu ứng kinh nghiệm. Tiềm năng rõ ràng là nhỏ hơn đối với phô mai hoặc sách so với các hệ thống hi-fi hoặc máy vi tính. Một cuộc kiểm tra về sự thành công của Nhật Bản trên thị trường thế giới chứng minh rằng người Nhật đã tập trung vào các hàng hóa có hiệu ứng kinh nghiệm rất cao, như xe máy, máy photocopy, thiết bị video và DVD, hệ thống hi-fi, tivi, động cơ phía ngoài, nhạc cụ và máy ảnh. Ngay từ khi bắt đầu, các công ty Nhật Bản đã lựa chọn thị trường toàn cầu, mặc dù thị trường nội địa của họ cho các sản phẩm như vậy là rất đáng kể.
6. Các đối thủ cạnh tranh đã đấu tranh để chống lại áp lực cạnh tranh của các công ty Nhật Bản. Ví dụ, ngành công nghiệp xe máy ở châu Âu minh họa cách thiếu hiệu ứng kinh nghiệm có thể ức chế sự đổi mới. Trong nỗ lực cạnh tranh với Nhật Bản (Honda, Yamaha, Suzuki, Kawasaki), Motobécane, một nhà sản xuất của Pháp, đã cho ra mắt một chiếc xe máy 125cc cách đây 20 năm. Mô hình này có động cơ hai thì hoạt động bằng hỗn hợp xăng và dầu, vì Motobécane không thể tạo ra động cơ bốn thì, như Honda, hay “dầu bôi trơn” (một thiết bị trộn dầu và xăng tự động), như Yamaha, Suzuki và Kawasaki. Chiếc xe máy này phát ra một đám khói trắng dày đặc qua ống xả của nó. Phạm vi của các mô hình được cung cấp vẫn còn rất hạn chế, như với các xe máy khác của Pháp. Motobécane 350cc, có thể đã có một thị trường địa phương béo bở bằng cách cung cấp cho cảnh sát Pháp, không đủ nhanh hoặc đáng tin cậy. Việc thiếu các hiệu ứng kinh nghiệm trong công ty là một rào cản đối với các cải tiến công nghệ. Motobécane hiện được đổi tên thành MBK và là công ty con của Yamaha.
7. Tuy nhiên, người địa phương có thể sử dụng các hiệu ứng kinh nghiệm để duy trì ưu thế trên các công ty xuyên quốc gia bằng cách sử dụng lợi thế nhận dạng địa phương của họ. Như Ger (1999, p. 65) đã lưu ý, “Thay vì hoạt động trong các thị trường cạnh tranh cao được chia sẻ và chi phối bởi các TNC [các công ty xuyên quốc gia], các công ty địa phương có thể tận dụng tốt hơn tiềm năng của mình bằng cách hoạt động trong các lĩnh vực thay thế và ngoại địa hóa các TNCs, ở cả thị trường toàn cầu và địa phương”.

### **Vận chuyển quốc tế**

Trọng lượng đơn vị, nghĩa là, giá đô la mỗi kg hoặc mỗi pound, khác nhau giữa các loại hàng hóa, và do đó trên các ngành công nghiệp sản xuất chúng. Giá xi măng hoặc các sản phẩm thép thông thường cơ bản dao động từ 50 cent mỗi kg đến vài đô la mỗi kg, trong khi đó của ô tô dao động từ 10 đô la mỗi kg (ví dụ, một chiếc xe gia đình nhỏ ở cuối thị trường) đến 60 hoặc 70 đô la mỗi kg cho những chiếc xe sang trọng ở đầu thị trường (xe Mercedes, BMW hoặc Jaguars lớn). Một máy tính xách tay có thể đạt mức giá 750 đô la

mỗi kg (hoặc thậm chí nhiều hơn), chưa kể các chip cộng hưởng của nó, có thể tăng lên đến vài nghìn đô la mỗi kg.

Trong hệ thống giao thông quốc tế, phí tàu không tuân theo một mức thuế đơn giản, sẽ tỷ lệ thuận với trọng lượng. Chúng được tính toán trên cơ sở kết hợp các tiêu chí, tùy thuộc vào tính chất của hàng hóa được vận chuyển và trên đây chuyên vận chuyển. Các hãng tàu cũng phải tuân theo quy mô kinh tế. Các yếu tố chi phí vận chuyển bị ảnh hưởng bởi các lực cạnh tranh giữa các công ty vận tải, và cũng bởi phương thức vận chuyển (tàu, máy bay, xe tải hoặc tàu hỏa). Sự pha trộn của các tiêu chí bao gồm trọng lượng, khối lượng, kích thước, dễ dàng tải và dỡ hàng, dễ hỏng, đóng gói và tốc độ giao hàng. Trong số này, trọng lượng, khối lượng và tính dễ hỏng rõ ràng là những yếu tố bất lợi nhất đối với vận chuyển quốc tế.

Một số thị trường sẽ vẫn gần như độc quyền đa quốc gia, vì hàng hóa và dịch vụ không thể được vận chuyển - ví dụ như các dịch vụ làm tóc. Mặc dù khả năng vận chuyển có thể có ảnh hưởng tiêu cực đến các giao dịch hàng hóa và dịch vụ xuyên biên giới, nhưng nó không cản trở toàn cầu hóa của một ngành công nghiệp nơi đầu tư xuyên biên giới là khả thi. Ví dụ, ngành xi măng vẫn cạnh tranh trên cơ sở toàn cầu, thông qua đầu tư trực tiếp nước ngoài bán và cấp phép công nghệ, mặc dù các thị trường được phân chia theo khu vực trong các quốc gia do chi phí vận chuyển cao tương ứng với đơn giá cơ bản.

Khả năng vận chuyển cũng liên quan đến người tiêu dùng, những người có thể vận chuyển nhiều hơn các sản phẩm hoặc dịch vụ được cung cấp cho họ. Khu nghỉ mát trượt tuyết là một ví dụ điển hình: độc trượt tuyết, các tòa nhà và thiết bị không có khả năng chuyển đổi, cũng không có tuyết. Nhưng những người trượt tuyết tiềm năng có thể được vận chuyển với chi phí thấp trên các chuyến bay thuê bao, từ những quốc gia không có núi, tuyết hoặc khu nghỉ mát trượt tuyết (nhưng với sức mua đủ lớn). Do đó, chúng ta có thể quan sát trong ngành công nghiệp nghỉ dưỡng trượt tuyết quốc tế một mô hình toàn cầu hóa gấp đôi. Một mặt, một số khu nghỉ mát trượt tuyết nổi tiếng thế giới, như Val d'Hérisère ở Pháp, Kitzbühl ở Áo, Zermatt ở Thụy Sĩ và Thredbo ở Úc tận hưởng thị trường toàn cầu. Mọi người đến từ nhiều nơi trên thế giới, thường vào các ngày lễ trọn gói được bán bởi các công ty lữ hành hoặc các công ty du lịch. Mặt khác, vẫn còn ở hầu hết các quốc gia theo định hướng trượt tuyết, một số lượng lớn các khu nghỉ mát trượt tuyết hoàn toàn địa phương (villages làng trượt tuyết), cạnh tranh trên cơ sở nội địa hơn. Phần này của ngành là đa quốc gia. Giữa hai phân khúc này, một toàn cầu hóa, một đa dạng, trên thực tế có nhiều khu nghỉ mát trượt tuyết trung gian, cạnh tranh trên cơ sở toàn cầu hóa khu vực. Đây là trường hợp với hầu hết các khu nghỉ mát trượt tuyết cỡ trung bình ở dãy núi Alps của châu Âu: ở Áo, Pháp, Đức, Ý, Thụy Sĩ và một số nước Đông Âu, cạnh tranh cho những người trượt tuyết châu Âu.

Internet cũng đã tăng khả năng vận chuyển ở nhiều thị trường. Forrester Research (2000) dự đoán rằng thương mại điện tử toàn cầu sẽ đạt 6,8 nghìn tỷ USD vào năm 2004. Theo Prasad et al. (2001, p. 83): Lợi ích mà các nhà tiếp thị tìm kiếm khi sử dụng Internet bao gồm cải thiện hiệu quả và chi phí thấp hơn trong chuỗi cung và cầu; cải thiện tốc độ,

tính linh hoạt và khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng; tiếp cận thị trường lớn hơn; và tăng cường khả năng vượt qua các rào cản về thời gian và khoảng cách của thị trường toàn cầu. Mặc dù Internet không thể vận chuyển hầu hết các sản phẩm vật chất, nhưng nó có thể ảnh hưởng đến các kênh liên lạc, giao dịch và phân phối (Prasad et al., 2001).

### **Sự mất kết nối giữa nguồn và tiếp thị**

Các quốc gia nơi tìm nguồn cung ứng và tiếp thị có thể cách xa về mặt địa lý trong các ngành cạnh tranh trên cơ sở toàn cầu. Các trang web của sản xuất hiệu quả nhất thường là khu chế xuất ở các nước công nghiệp mới. Thị trường tiêu dùng có thể được đặt ở những nơi xa. Cùng một thương hiệu có thể được tạo ra ở nhiều quốc gia, tạo ra các hình ảnh xuất xứ (COO) khác nhau (xem mục 10.2). Sản xuất đa quốc gia này gây ra hiệu ứng mờ nhạt cho COO. Người tiêu dùng, những người vẫn sử dụng nước xuất xứ như một gợi ý thông tin để so sánh các thương hiệu, giờ đây ngày càng nhận thức rõ hơn về sự mất kết nối thực tế giữa nguồn cung ứng và tiếp thị. Usunier (2002) gần đây đã phát hiện ra rằng kiến thức thực tế về nguồn gốc sản phẩm và ảnh hưởng của nó đối với sự ưa thích đối với các sản phẩm địa phương là tương đối nhỏ.

### **Một cái nhìn thế giới so với một cái nhìn địa phương**

Rõ ràng có một sự khác biệt giữa định hướng của khách hàng, đặt nhu cầu của khách hàng lên hàng đầu và định hướng thị trường, tập trung vào một cái nhìn lớn hơn về đáp ứng nhu cầu hiện tại và tương lai của khách hàng trong chuỗi giá trị tiếp thị (Hult et al., 2001). Định hướng thị trường mang lại sự chú ý trên toàn hệ thống cho các thị trường (khách hàng, đối thủ cạnh tranh và các thực thể khác trong môi trường) trong toàn bộ tổ chức, (Hult và Ketchen, 2001, trang 901). Do đó, một chiến lược toàn cầu, rõ ràng ngụ ý một thế giới cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh, không chỉ đơn giản là niềm tin rằng người tiêu dùng và thị trường là chính họ trên toàn cầu. Vấn đề chiến lược toàn cầu đã được ghi nhận rộng rãi trong tài liệu quản lý chiến lược; rõ ràng là vượt quá phạm vi của cuốn sách này (trong đó nhấn mạnh các khía cạnh văn hóa của tiếp thị quốc tế) để thảo luận chi tiết về các vấn đề cụ thể liên quan đến chiến lược toàn cầu.

Về mặt văn hóa, tính dân tộc của đội ngũ quản lý của bất kỳ công ty nào cũng được thể hiện qua cách đối xử một mặt với thị trường trong nước/quốc gia và “mặt khác là thị trường nước ngoài”. Vấn đề này không hoàn toàn là học thuật; nó thấm nhuần cách thức mà một công ty tổ chức các hoạt động quốc tế và quốc tịch của các giám đốc điều hành hàng đầu cũng như những cân nhắc thực tế khác như lựa chọn ngôn ngữ để nói giữa các công ty con và trụ sở chính.

Một khi công ty đã đạt được một mức độ phát triển nhất định ở thị trường nước ngoài, quan điểm “xuất khẩu” và quan điểm phát triển quốc tế có thể không còn cùng tồn tại một cách hiệu quả. Họ phụ thuộc vào bốn quan điểm khác nhau: chủ nghĩa dân tộc, đa thần, chủ nghĩa trung cổ và chủ nghĩa địa tâm (Perlmutter, 1969; Wind et al., 1973). (Để biết thêm thông tin về các quan điểm này, hãy xem WS8.1.) Hai trong số đó (ethno và gerialrism) có

phần không thể hòa giải được. Về mặt lý thuyết tập hợp, thị trường trong nước được coi là rời rạc khỏi thị trường nước ngoài. Các công ty dân tộc xem các hoạt động quốc tế là thứ yếu so với các hoạt động trong nước của họ. Một công ty coi cơ sở quốc gia là ưu tiên hàng đầu của mình sẽ áp đặt ngôn ngữ của mình lên các công ty con nước ngoài. Nó sẽ cung cấp cho thị trường trong nước đầu tiên khi năng lực sản xuất quá mức. Nó sẽ không bao giờ mời một người không có quốc tịch vào hội đồng quản trị trừ khi người này chia sẻ công ty và ngôn ngữ bản địa của công ty.

Ngược lại, một công ty địa tâm, coi thị trường nội địa của mình thuộc thị trường thế giới giống như bất kỳ thị trường nội địa nào khác, sẽ đưa ra những lựa chọn ngược lại. Sheth và Parvatiyar (2001, trang 21) cho rằng chín yếu tố quyết định của chu kỳ tiếp thị quốc tế đang giảm dần: sự bất ổn chính trị, chính sách của chính phủ, nền kinh tế định hướng tư tưởng, sợ chủ nghĩa thực dân, vấn đề chuyển giao tiếp thị, thiếu cơ sở hạ tầng, sự phân đôi miền Bắc, sự phân đôi và sự sống của sản phẩm. Một viễn cảnh địa tâm phụ thuộc vào một thế giới thực sự không biên giới.

Chủ nghĩa chính trị và đa thức là những quan điểm điều chỉnh hơn. Một công ty trung tâm mở cửa cho tiếp thị toàn cầu hơn là một công ty dân tộc học. Nhưng, quan điểm này cũng nhận ra rằng các chiến lược tiếp thị khu vực có thể cần thiết để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Malhotra và cộng sự (1998) cho rằng các yếu tố văn hóa vẫn kìm hãm mạnh mẽ sự phát triển của một thị trường đồng nhất. Họ nhấn mạnh một viễn cảnh khu vực, sử dụng các khối thương mại khu vực như các khối xây dựng cho thương mại thế giới. Họ cũng nhận ra sự nhập khẩu của việc thừa nhận sự khác biệt trong khối. Cuối cùng, một công ty đa trung tâm nhận ra rằng sự khác biệt xảy ra ở thị trường nước ngoài. Mỗi quốc gia được chấp nhận là một trong nhiều địa điểm dân tộc học có thể có các chính sách và chương trình tiếp thị riêng.

Khi các công ty tránh xa thái độ dân tộc và chấp nhận một trong những quan điểm khác, nhờ vào phong cách quản lý và văn hóa doanh nghiệp, họ phát triển các chiến lược tiếp thị phòng thủ và tấn công thực sự ở thị trường nước ngoài. Một chiến lược như vậy thể hiện ở việc phân bổ lại nguồn lực linh hoạt từ thị trường này sang thị trường khác. Chẳng hạn, một công ty sẽ chuyển sang thị trường Y, nơi nó giữ một vị trí vững chắc, như một phản ứng với một đối thủ cạnh tranh lớn đang gây ra một cuộc tấn công giá ở quốc gia X. Hãy thử loại tình huống này có thể hiểu được ở các thị trường độc quyền mạnh mẽ trong đó một số các công ty đa quốc gia lớn kiểm soát thị trường thế giới, như xảy ra trong ngành công nghiệp thực phẩm hoặc ngành công nghiệp khí hóa lỏng.

Tuy nhiên, dường như sự cạnh tranh gay gắt có thể nhường chỗ cho các hình thức hợp tác giữa các công ty lớn từ các nước phát triển. Lý thuyết được phát triển bởi Kenichi Ohmae, người đứng đầu văn phòng Tokyo của McKinsey Consulting, trong cuốn sách Triad Power: Hình dạng sắp tới của cạnh tranh toàn cầu (1985), nhấn mạnh sự cần thiết của các công ty muốn cạnh tranh quốc tế để có cơ sở vững chắc trong khu vực thị trường của mỗi trong ba khu vực bị đóng băng công nghiệp lớn được gọi chung là “bộ ba”: Bắc Mỹ, Nhật Bản và Châu Âu. Ohmae gợi ý thêm rằng ở mỗi khu vực này, các công ty nên liên kết hợp



tác giữa phân công lao động quốc tế với các nước đang phát triển lân cận. Các công ty ở Mỹ Latinh là nhà thầu phụ tự nhiên cho các công ty Bắc Mỹ. Các nước Đông Nam Á ký hợp đồng phụ cho các công ty Nhật Bản.

Mô hình hợp tác tương tự nên xảy ra giữa các nước châu Phi và các công ty châu Âu. Để đảm bảo sự hiện diện cần thiết này, Ohmae chủ trương rằng các liên minh nên được xây dựng giữa các công ty thuộc một trong những khu vực thị trường phát triển. Hầu hết các công ty này, ngay cả những công ty lớn, không thể đủ khả năng để đầu tư cần thiết để đảm bảo sự hiện diện đầy đủ ở cả ba khu vực.

Thị trường ưu tiên thường không bị nguy trang. Để tránh cái bẫy của vô thức tập thể, các công ty phải phản ánh về việc thị trường ưu tiên liên quan đến văn hóa doanh nghiệp, cũng như tìm kiếm cơ hội thị trường và kinh doanh và quá trình ra quyết định. Một số công ty châu Âu vẫn ưu tiên cung cấp cho thị trường nội địa của mình, trên cơ sở thị trường này là căn cứ hộ. Thái độ này có hai hậu quả nguy hiểm:

1. Nó dẫn đến một sự thiên vị trong *thiết kế sản phẩm*. Các hồ sơ bán hàng khiêm tốn của một số xe hơi châu Âu, chủ yếu là Pháp và Ý, tại thị trường Bắc Mỹ (chủ yếu là Hoa Kỳ), ít nhất là một phần, do các quy định động cơ của Pháp và Ý địa phương làm sai lệch thiết kế của xe hơi, và làm cho chúng không phù hợp để sử dụng ở Mỹ. Ở Pháp, những hạn chế về tốc độ đối với đường cao tốc và thuế đường bộ cao phần lớn tăng theo kích thước của động cơ, đã không khuyến khích sản xuất xe hơi lớn và xe thể thao. Điều tương tự cũng đúng ở Ý, nơi chi phí xăng dầu cao đã khuyến khích sản xuất ô tô nhỏ, thực tế quá nhỏ đối với người tiêu dùng Mỹ. Điều này đã ngăn cản các nhà sản xuất ô tô ở các quốc gia này xây dựng những chiếc xe sang trọng tốc độ cao, một khoảng trống trên thị trường mà chủ yếu là hướng tới người Đức và người Thụy Điển, trước khi người Nhật hướng đến với chiếc Lexus và Acuras của họ.
2. Các công ty định hướng nước nhà thường phải chịu tiếng tăm đáng tiếc ở nước ngoài vì không đáng tin cậy liên quan đến ngày giao hàng. Điều này là do sự thay đổi biên của thị trường nước ngoài, được coi là một lối thoát tạm thời sẽ được tiếp cận khi thị trường nhà bị suy thoái. Nó dẫn đến một ưu tiên nhất quán để cung cấp cho một khách hàng trong nước hơn là một khách hàng nước ngoài. Mặc dù những khách hàng nước ngoài như vậy có thể đã đặt hàng sớm hơn, họ sẽ buộc phải chờ đợi và sẽ chỉ nhận được giao hàng sau khi khách hàng trong nước đã hài lòng. Một sự tôn trọng thực sự cho ngày giao hàng nên đã dẫn đến một kết quả khác.
3. Ngay khi nhu cầu trong nước tăng lên, ưu tiên của thị trường quốc gia ngụ ý rằng năng lực sản xuất sẽ không còn được sử dụng để cung cấp cho khách hàng nước ngoài. Do đó, có một rủi ro chung là các nỗ lực thiết lập mối quan hệ kinh doanh ổn định với khách hàng và các trung gian ở thị trường nước ngoài sẽ bị cản trở. Thông thường, các đại lý nước ngoài sẽ chỉ được truy cập khi kinh doanh tại nhà bị chững lại, và sẽ bị giảm (khách hàng nước ngoài) ngay khi tình hình thị trường nhà được cải thiện. Thái độ này không đáp ứng các điều kiện tiên quyết thiết yếu để phát triển quốc tế hiệu quả.

## Khái niệm thị phần thế giới: Quy mô toàn cầu và chẩn đoán thị phần kinh tế

Tính toán thị phần thế giới của nó giúp ngăn chặn một công ty không phải là dân tộc học khi xác định vị trí của mình để cạnh tranh. Cạnh tranh được xem ngay từ đầu là toàn cầu. Hộp 8.1 minh họa sự nguy hiểm của việc quá coi trọng thị phần trong nước.

Chẩn đoán về một tình huống cụ thể của công ty trên thị trường thế giới đòi hỏi các đánh giá sau (mặc dù các ước tính có thể chỉ gần đúng):

1. Quy mô của thị trường thế giới là bao nhiêu (khối lượng, đơn vị, số liệu bán hàng)?
2. Quy mô sản xuất của công ty là gì?
3. Thị phần của công ty trên thị trường thế giới là gì?
4. Thị phần thế giới tối thiểu là bao nhiêu để duy trì tính cạnh tranh, xem xét các hiệu ứng kinh nghiệm tiềm năng?

Thị trường thế giới cho xe nâng hàng là khoảng 200.000 chiếc mỗi năm. Fenwick chỉ nắm giữ 2% thị trường này. Thị phần cạnh tranh trực tiếp có thể được ước tính là 10%, hoặc 20.000 xe tải mỗi năm. Do đó, Fenwick thấp hơn kích thước toàn cầu cần thiết. Theo quan điểm này, nó đã giảm phạm vi của nó xuống thang máy diesel hoặc xe nâng điện trong một phạm vi kích thước hạn chế để việc sản xuất có thể lớn hơn nhiều trong một thị trường thế giới chuyên biệt hơn.

Không có quy tắc chính xác nào để ước tính thị phần thế giới trực tuyến. Con số này phụ thuộc vào quy mô sản xuất tối ưu, do đó phụ thuộc vào tiềm năng hiệu ứng kinh nghiệm cho một sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể.

1. Khi sản phẩm / dịch vụ được sản xuất hàng loạt.
2. Khi sản phẩm / dịch vụ bao gồm một quy trình sản xuất với chi phí cố định ban đầu lớn (trong R & D, và / hoặc trong đầu tư cơ sở sản xuất, và / hoặc trong chi phí tiếp thị ban đầu).
3. Khi giá trị gia tăng của sản phẩm / dịch vụ là cao, liên quan đến toàn bộ chu kỳ sản xuất.
4. Khi sản phẩm / dịch vụ ở thị trường liên quốc gia khá mở; bất kỳ nhà sản xuất nào cũng có thể bán ra khắp thế giới mà không phải đối mặt với chi phí vận chuyển bị cấm, rào cản hải quan, hạn chế theo luật định hoặc rào cản thị trường (ví dụ: sự khác biệt về hương vị).

Giải pháp thực nghiệm dễ dàng nhất để đánh giá thị phần cạnh tranh trực tiếp là kiểm tra các cộng sự và xác định quy mô của những người hoạt động hiệu quả nhất. Hạn chế về quy mô quốc tế phát sinh trong các lĩnh vực khác nhau; ví dụ xi măng (chi phí vận chuyển rất cao so với giá của nó), dược phẩm (hạn chế theo luật định), thực phẩm (khác biệt về hương vị), v.v ... Theo như các dịch vụ, tiềm năng về hiệu ứng kinh nghiệm nhỏ hơn rất nhiều, vì trong nhiều trường hợp các dịch vụ phải được thực hiện trong mối quan hệ trực tiếp với người tiêu dùng và thường được cung cấp, điều đó có nghĩa là chúng không thể được giữ trong kho. Ngoài ra, khu vực chợ của họ thường khá cục bộ và họ phải tuân theo phong tục và cách sống của địa phương, chẳng hạn như loại thực phẩm và dịch vụ được tìm thấy trong một nhà hàng hoặc được cung cấp bởi các khách sạn.

## Thị trường toàn cầu là cơ hội học tập

Thị trường toàn cầu hoạt động như một tập hợp các cơ hội nhất quán, thông qua các thị trường ở các giai đoạn vòng đời sản phẩm (PLC) khác nhau và thông qua kinh nghiệm tích lũy trên các thị trường quốc gia. Theo lý thuyết PLC (Vernon, 1966), thị trường quốc gia ở các giai đoạn phát triển khác nhau cung cấp các loại cơ hội khác nhau. Nếu, ví dụ, thị trường giấy dán tường đã bão hòa ở các nền kinh tế phát triển, nó có thể sẽ mở ra ở các nước công nghiệp mới. Lý thuyết PLC chỉ rõ cách thức mà các hoạt động tìm nguồn cung ứng và tiếp thị nên được ngắt kết nối. Lý thuyết PLC, kết hợp với khái niệm thị phần thế giới, hỗ trợ trong việc xác định những gì sẽ cung cấp và từ đâu, và ở những nước nào để tiếp thị.

Thị trường toàn cầu cũng đầy những cơ hội học tập; quá trình quốc tế hóa đã được trình bày chủ yếu như một quá trình học hỏi và trải nghiệm (Johanson và Vahlne, 1977). Vì biến văn hóa là nền tảng cho quá trình học tập này, một số thị trường có thể được sử dụng gần như hoàn toàn là cơ hội học tập. Khi Procter & Gamble tấn công thị trường Nhật Bản về tã lót trẻ em, ban đầu nó đã đạt được thành công lớn. Thị phần của nó sau đó đã giảm mạnh so với đối thủ cạnh tranh chính của Nhật Bản là Kao. P & G đã làm hết sức mình để tồn tại trước sự cạnh tranh gay gắt từ Kao và các nhà sản xuất Nhật Bản khác, để làm hài lòng người tiêu dùng Nhật Bản cấp tốc và tìm đường đi qua hệ thống phân phối Keiretsu của Nhật Bản (xem Chương 12). Trải nghiệm P & G tại Nhật Bản đã làm cho nó nhận thức được mối đe dọa cạnh tranh của các nhà sản xuất Nhật Bản. P & G nhận ra rằng nó sẽ phải đối mặt với sự cạnh tranh khắc nghiệt nếu các nhà sản xuất Nhật Bản quyết định mở rộng thị trường thế giới. Điều này đã giúp P & G chống lại việc quốc tế hóa Kao, cho đến nay, đã không thành công trong việc trở thành đối thủ cạnh tranh toàn cầu của P & G.

Thị trường toàn cầu cũng có thể được coi là cơ hội hợp tác: với người tiêu dùng địa phương, với các nhà phân phối và (tại sao không?) Với các đối thủ cạnh tranh (Hộp 8.2). Cơ hội tồn tại cho các công ty địa phương để tìm thị trường thích hợp, nơi bản sắc và văn hóa địa phương của họ là một lợi thế. Ger (1999) vạch ra ba chiến lược nội địa hóa bằng cách tập trung vào: (1) địa phương như một sự thay thế cho toàn cầu hiện đại; (2) hàng hóa thông tin; hoặc là (3) hàng hóa cho thế giới ít giàu có. Đối với chiến lược đầu tiên Ger (1999, p. 76) gợi ý rằng: Các công ty địa phương có thể tái tạo, tái cấu trúc và đóng gói lại các sản phẩm, dịch vụ và địa điểm. . . Họ có thể sản xuất nhiều loại đồ chơi trên mạng khác nhau cho người tiêu dùng toàn cầu tìm kiếm sự đa dạng (các nhà vũ trụ giàu có trong việc hiện đại hóa thị trường trong nước cũng như thị trường nước ngoài). LC [công ty địa phương] có thể cung cấp các sản phẩm thay thế cho người tiêu dùng không tuân thủ hoặc có liên quan đến đạo đức. LC có thể mang lại uy tín bằng cách cung cấp sự độc đáo, kỳ lạ, khác thường. Theo cách này, một công ty địa phương có thể trở thành một người chơi toàn cầu, nhưng Ger gợi ý rằng họ nên đặt mục tiêu bắt đầu ở thị trường nước ngoài hoặc tương tự ở thị trường trong và ngoài nước. Họ cần phải suy nghĩ và hành động cả ở địa phương và toàn cầu, bằng cách tạo ra một vị trí thích hợp ở nhà hoặc một liên minh với tư cách là một người chơi toàn cầu (Ger, 1999). Ví dụ, Wilkinson và Cheng (1999) đã trích dẫn một

số ví dụ từ việc giành được các mục trong Giải thưởng tiếp thị đa văn hóa hàng năm của Úc. Techmeat Australia, một người chiến thắng giải thưởng năm 1994, được bắt đầu bởi một người nhập cư Hàn Quốc, người đã nhận ra rằng những người bán thịt và lò mổ Úc đang loại bỏ những miếng thịt được coi là món ngon ở quê nhà. Anh ta hiện đang xuất khẩu thịt trị giá 2 triệu đô la sang Hàn Quốc mỗi năm (Wilkinson và Cheng, 1999, trang 118).

Một cơ hội khác là đi tới toàn cầu thông qua Internet. Như Susan Douglas (2001) chỉ ra, Internet đang thay đổi hoàn toàn các mô hình kinh doanh hiện có và thiết lập các phương thức kinh doanh trên thị trường quốc tế. Các công ty có thể ngay lập tức chuyển sang toàn cầu, nhắm mục tiêu đến một phân khúc thị trường cụ thể trên toàn thế giới hoặc tiếp cận khách hàng bằng cách xây dựng một mạng lưới các trang web Internet bằng các ngôn ngữ khác nhau trên toàn thế giới (trang 106).

### **Hộp 8.1 Fenwick, một từ đồng nghĩa với xe nâng**

Fenwick, công ty hàng đầu về xe nâng hàng ở Pháp, cũng là một từ được sử dụng trong bài phát biểu hàng ngày như một từ đồng nghĩa với xe nâng. Vài năm trước, công ty đã kiểm soát 40%- 50% thị trường Pháp, nhưng gần như phá sản vì thiếu quy mô quốc tế. Công ty này chỉ sản xuất 4.000 xe nâng hàng năm, trong khi đối thủ toàn cầu của nó là Toyota đã sản xuất 35.000 và đối thủ cạnh tranh chính ở Đông Âu là Balkankar (một công ty của Bulgaria), 70.000. Điều này có tác động tiêu cực đến chi phí đơn vị Fenwick. Fenwick nên điều chỉnh chiến lược tiếp thị của mình, bằng cách giảm độ sâu của phạm vi sản phẩm, từ đó tăng quy mô sản xuất trong phạm vi sản phẩm hẹp hơn này. Toyota đã ở một vị trí để cung cấp một phạm vi sản phẩm rất rộng (diesel hoặc điện, với khả năng tải khác nhau, vv). Fenwick, mặt khác, nên hạn chế phạm vi của nó mặc dù có nguy cơ mất khách hàng, những người mong muốn tìm một nhà cung cấp duy nhất có khả năng giải quyết tất cả các yêu cầu của họ.

### **8.2 Toàn cầu hóa cạnh tranh, Bằng chứng từ dữ liệu kinh tế vĩ mô trong thời gian dài**

Có rất ít nghi ngờ về toàn cầu hóa cạnh tranh. Khu vực thị trường không phụ thuộc chủ yếu vào sở thích của người tiêu dùng. Tầm với của họ bị ảnh hưởng nhiều hơn nữa bởi nguồn cung tiềm năng và bởi các rào cản thương mại, cho dù thuế quan hay phi thuế quan, và cũng bởi các cơ hội của các nền kinh tế có quy mô và hiệu ứng kinh nghiệm. Bằng chứng rõ ràng từ các số liệu kinh tế vĩ mô cho thấy cạnh tranh đang toàn cầu hóa ở cả cấp độ thế giới và cấp độ khu vực. Thương mại quốc tế tiếp tục mở rộng bất chấp sự bùng phát của hội chứng hô hấp cấp tính nặng (SARS) và căng thẳng ở Trung Đông. Từ năm 1984 đến 1994, tỷ lệ tăng hàng năm đối với thương mại thế giới là 5,8%, so với 2,7% đối với sản xuất thế giới (Focus, 1995). Mặc dù các vấn đề được đề cập, so sánh này vẫn khá ổn định. Từ năm 1995 đến 2003, tỷ lệ tăng hàng năm đối với thương mại thế giới là 4,5%, so với 2,5% đối với sản xuất thế giới (WTO, 2004). Kể từ năm 1995, chỉ có một năm, 2001, khi

xuất khẩu hàng hóa tăng ít hơn tổng sản phẩm quốc dân thế giới (GNP) của các quốc gia liên quan đến thương mại quốc tế (WTO, 2004).

Điều này chỉ ra một xu hướng dài hạn: sự gia tăng quy mô sản xuất. Năng suất công nghiệp đi kèm với việc giải phóng thị trường quốc tế và tăng trưởng thương mại quốc tế. Giá trị thương mại hàng hóa thế giới tăng 16% lên 7,3 nghìn tỷ USD năm 2003 (WTO, 2004).

Mối liên kết kinh tế giữa các quốc gia và do đó cạnh tranh giữa các công ty đã tiếp tục phát triển. Một sự tiến hóa tương đương có thể được quan sát, ở một tốc độ thậm chí còn lớn hơn, ở cấp độ khu vực. Khoảng cách đang trở nên ít quan trọng hơn và việc chuyển sang toàn cầu hóa có nguồn gốc từ cấp độ khu vực.

Trong những năm 1960 và 1970, sự tăng trưởng của thương mại quốc tế nội khối ở châu Âu nhanh hơn nhiều so với tăng trưởng thương mại thế giới nói chung (Usunier, 1980). Trong những năm gần đây, châu Á và các nền kinh tế chuyển đổi đã hoạt động tốt hơn châu Âu với việc mở rộng xuất nhập khẩu hai chữ số trong thương mại hàng hóa, theo nghĩa thực tế (WTO, 2004). Năm 2003, nhập khẩu hàng hóa của Tây Âu, tăng ít hơn 1% và xuất khẩu gần 2%. Điều này cho thấy sự chậm lại tương đối của toàn cầu hóa cạnh tranh ở châu Âu từ những năm 1980 trở đi và do đó, làm suy giảm vị thế cạnh tranh trên toàn thế giới. Sự gia nhập của các nền kinh tế chuyển đổi vào EU có thể sẽ thay đổi xu hướng này. Xem Chương 6 để biết thêm thông tin về EU.

### **Bằng chứng từ kinh doanh và các ngành công nghiệp**

Nhiều công ty đã buộc phải toàn cầu hóa việc kinh doanh của họ, một ví dụ là Black & Decker, vì sự cạnh tranh khốc liệt với nhà sản xuất dụng cụ điện Nhật Bản Makita. Những lý do cho điều này được tạp chí Fortune đưa ra, báo cáo động thái chiến lược của Black & Decker theo hướng toàn cầu hóa: Makita là đối thủ đầu tiên của Black & Decker, với chiến lược toàn cầu. Người ta không quan tâm rằng người Đức thích máy khoan hạng nặng, mạnh mẽ và Yanks muốn mọi thứ nhẹ hơn. Làm cho một mũi khoan tốt với giá thấp, lý do công ty, và nó sẽ bán từ Baden cho Brooklyn, (Saporito, 1984, trang 24). Để biết ví dụ khác về chiến lược toàn cầu, hãy xem trang web DaimlerChrysler về cam kết của họ đối với trách nhiệm xã hội toàn cầu (WS8.2).

Michael Porter (1986) đã phân tích sự thay đổi trong mô hình cạnh tranh quốc tế. Ở cấp độ ngành, nơi lợi thế cạnh tranh được thắng hoặc mất, có sự thay đổi từ các ngành công nghiệp đa quốc gia sang các ngành toàn cầu. Porter không đề cập đến sự toàn cầu do người tiêu dùng lãnh đạo mà là một động thái chiến lược của các công ty đang cố gắng tích hợp các hoạt động trên toàn thế giới, để đạt được lợi thế lớn hơn so với các đối thủ ở các cấp độ khác nhau của chuỗi giá trị.

Tuy nhiên, toàn cầu hóa vẫn có điều kiện để duy trì việc giải phóng các rào cản thương mại. Việc thành lập WTO (Tổ chức Thương mại Thế giới) năm 1995 là một động thái lớn hướng tới giải phóng thương mại các sản phẩm và dịch vụ và cải thiện các cơ chế thể chế để giải quyết tranh chấp thương mại giữa các quốc gia.

Toàn cầu hóa nền kinh tế Nhật Bản và các nước châu Á khác đã đặt ra một số mối đe dọa thực sự đối với cả Hoa Kỳ và Châu Âu. Do đó, thương mại tự do chỉ có thể được duy trì và mở rộng nếu một trạng thái cân bằng nhất định của cán cân thương mại giữa các quốc gia cho phép duy trì môi trường hàng rào thương mại thấp, ủng hộ toàn cầu hóa ở cấp độ công nghiệp. Về mặt này, WTO dường như đã được thiết lập như một khung tổ chức cho cạnh tranh quốc tế, dựa trên các quy tắc của hiệp ước GATT, thay vì một bước đột phá lớn đối với thương mại tự do trên toàn thế giới.

Nó cung cấp sự cạnh tranh gia tăng trong lĩnh vực dịch vụ, bằng cách nới lỏng các rào cản quốc gia trong một số ngành dịch vụ (viễn thông, bảo hiểm, ngân hàng, v.v.). Nó cũng cung cấp nhiều quy tắc đồng nhất hơn liên quan đến sở hữu công nghiệp (bằng sáng chế và nhãn hiệu thương mại), do đó giúp các thương hiệu dễ dàng đạt được phạm vi bảo hiểm toàn cầu hơn. (Xem WS11.5 về toàn cầu hóa chính sách cạnh tranh và chống độc quyền.)

Điều quan trọng là toàn cầu hóa một cách hiệu quả và có thể kiểm soát được (Matthyssens và Pauwels, 2000). Nghiên cứu về sự gắn gũi về văn hóa đã phát hiện ra rằng sự tương đồng về văn hóa có thể hỗ trợ mức độ quan hệ (Swift, 1999), giao tiếp, tin tưởng và phát triển mối quan hệ (Anderson và Weitz, 1989), hợp tác thành công (Van Oudenhoven và Van der Zee, 2002), xu hướng tiêu thụ hàng hóa tương tự (Yu và Zietlow, 1995), một quốc gia có nguồn gốc hình ảnh tích cực hơn (Wong và Lamb, 1983) và chi phí kinh doanh thấp hơn (Yu và Zietlow, 1995). Xu và Shenkar (2002) tiếp tục phá vỡ khoảng cách đến các cấp độ quy định, quy phạm và nhận thức.

### **Hộp 8.2 Thuốc kích thích và Hollywood**

Một công ty kẹo cao su của Đan Mạch, Dandy A / S, công ty sản xuất Promotion, đã gặp khó khăn trong việc bán sản phẩm của mình tại Pháp. Dandy đặc biệt thành công trong việc sản xuất kẹo cao su. Hollywood France (thuộc sở hữu của công ty General Food / Kraft của Hoa Kỳ) đã không thành công trong việc sản xuất loại sản phẩm này, nhưng có quyền truy cập tốt hơn vào các cửa hàng phân phối chính (siêu thị trường). Trên thực tế, chỉ có các công ty lớn mới có thể tham chiếu sản phẩm của họ, nghĩa là đã đăng ký là sản phẩm được chấp nhận để bán bởi kenh.

Việc tham khảo đòi hỏi phải trả khoản phí lớn cho các đại siêu thị, chỉ bán hợp pháp. Dandy của Đan Mạch và Hollywood cuối cùng đã tạo ra một liên minh có thẩm quyền chéo, theo đó Dandy sản xuất các sản phẩm của Hollywood và tiếp thị các sản phẩm Hollywood thông qua tổ chức bán hàng quốc tế Dandy, và thương hiệu Hollywood Dandy Muff Promotion ở Pháp và sản xuất các sản phẩm gậy Dandy.

*(Nguồn: Hollensen, 1991, trang 736.)*

### **8.3 Toàn cầu hóa các chiến lược tiếp thị quốc tế**

Trong khi các rào cản gia nhập nhân tạo đang dần biến mất, thị trường toàn cầu vẫn rõ ràng hơn thực tế khi nhìn vào mô hình tiêu dùng. Vậy làm thế nào để các sản phẩm và chiến lược tiếp thị có thể được toàn cầu hóa trước áp lực khốc liệt của toàn cầu hóa, trong khi

dưới sự ràng buộc của người tiêu dùng có xu hướng chống lại phong trào toàn cầu hóa, ít nhất là một phần? Đối với câu hỏi này, hai vấn đề chính phải được xem xét:

1. Các tiêu chuẩn tiếp thị chương trình: những gì cần được mức độ tương đồng về tiếp thị chiến lược từ nước này sang nước khác?
2. Vấn đề tổ chức: những gì cần thiết để thực hiện chiến lược tiếp thị tiêu chuẩn hóa thành công?

### **Tiêu chuẩn hóa các chương trình tiếp thị quốc tế**

Trước bài báo kinh điển của Buzzell (1968), bạn có thể chuẩn hóa tiếp thị đa quốc gia không?, Rào cản tự nhiên liên quan đến văn hóa được coi là rất cao, đòi hỏi phải thích ứng với thị trường quốc gia và tạo ra lợi thế tiềm năng của các nền kinh tế quy mô. Buzzell cho thấy rõ ràng, với sự giảm bớt các rào cản thương mại hoàn toàn nhân tạo, quốc tế lớn, các công ty có thể tạo ra các rào cản gia nhập tự nhiên không liên quan đến văn hóa thông qua quy mô kinh tế. Kể từ đó, đã có rất nhiều văn bản tìm cách tư vấn cho các doanh nhân cách đưa ra những lựa chọn tốt nhất giữa tiêu chuẩn hóa và thích ứng các chính sách tiếp thị với thị trường nước ngoài. Hình thức này ủng hộ “toàn cầu hóa cứng” hoặc “toàn cầu hóa mềm”:

1. “Những người toàn cầu hóa cứng” xem toàn cầu hóa như một mô hình mới cho tiếp thị quốc tế (Hampton và Buske, 1987). Người tiêu dùng tăng cường tỏ rằng họ sẵn sàng hy sinh các ưu tiên cụ thể về tính năng, chức năng và thiết kế của sản phẩm cho một sản phẩm được tiêu chuẩn hóa toàn cầu mang giá thấp hơn (trang 263). Theo Hampton và Buske, có một sự thay đổi trong mô hình tiếp thị toàn cầu kể từ khi quá trình thích ứng sản phẩm theo mong muốn quốc gia và nhu cầu trái ngược với sự hội tụ toàn cầu của họ.
2. Các đảng phái mềm của toàn cầu hóa coi đó là một xu hướng cần thiết, nhưng bị hạn chế bởi môi trường. Các điều kiện vật chất của một quốc gia cũng như các luật liên quan đến tiêu chuẩn sản phẩm, khuyến mại, thuế hoặc các khía cạnh khác của sản xuất, có thể ảnh hưởng đến tiêu chuẩn hóa các chương trình tiếp thị, đặc biệt là ở các nước đang phát triển (Hill và Still, 1984).

Với toàn cầu hóa mềm và cứng, những gì người tiêu dùng thực sự muốn ở các thị trường quốc gia khác nhau không thực sự được xem xét: sự khác biệt bị từ chối (cứng) hoặc được coi là một ràng buộc bên ngoài (mềm). Đằng sau cuộc tranh luận toàn cầu hóa, có một vấn đề khá phổ biến về cuộc sống hàng ngày của các công ty: vấn đề nan giải truyền thống giữa sản xuất linh hoạt và xu hướng tiếp thị tùy chỉnh sản phẩm theo nhu cầu đa dạng. Các nhà quản lý nhà máy thích không linh hoạt, vì mục đích chi phí thấp, trong khi các nhà quản lý tiếp thị ưu tiên càng nhiều nhu cầu phù hợp với khách hàng thì càng tốt.

Ngày nay, sự phát triển tự động hóa trong nhà máy cho phép tùy biến sản phẩm mà không ảnh hưởng đến chi phí lớn (Wind, 1986). Các chiến lược mới đã được tìm thấy để phục vụ nhu cầu đa dạng, để cung cấp các sản phẩm và đồng thời để duy trì chi phí thấp nhờ vào hiệu quả kinh tế theo quy mô và hiệu quả kinh nghiệm. Một khái niệm mô-đun của

sản phẩm cho phép chia sẻ quy mô kinh tế ở cấp độ thành phần, trong khi sự khác biệt bị trì hoãn duy trì quy mô sản xuất cao nhất có thể trong quy trình sản xuất và tổ chức tùy chỉnh giá rẻ trong nhà máy hoặc trong mạng lưới phân phối (Stobaugh and Telesio, 1983; Deher, 1986; Gilmore and Pine, 1997; see Box 8.3). Vậy tại sao duy trì một mô hình hành động mạnh mẽ như vậy, nhấn mạnh vào toàn cầu hóa nếu mô hình tiêu dùng không toàn cầu hóa rõ ràng và nếu điều chỉnh cạnh tranh toàn cầu có thể hòa hợp được với các sản phẩm phù hợp và chiến lược tiếp thị cho thị trường quốc gia?

Đầu tiên, nhiều công ty tin rằng tiêu chuẩn hóa sẽ dẫn đến hiệu suất cao hơn. Zou và Cavusgil (2002) đã khảo sát các công ty ở Hoa Kỳ để đánh giá ảnh hưởng của tiêu chuẩn hóa tự báo cáo đối với hiệu suất nhận thức (cả chiến lược và tài chính). Việc tiêu chuẩn hóa các chương trình khuyến mãi và sản phẩm được coi là ảnh hưởng đến cả hai khía cạnh của hiệu suất. Tuy nhiên, Theodosious và Leonidou (2003) đã đánh giá nghiên cứu thực nghiệm trong khu vực, nhận thấy rằng hiệu suất của một công ty khác không quan tâm đến tiêu chuẩn hóa so với thích ứng. Họ cho rằng mối quan hệ này phức tạp hơn, phụ thuộc vào sự phù hợp giữa chiến lược và bối cảnh.

## Hộp 8.2 Các thành phần được tiêu chuẩn hóa và tùy biến đại chúng

Cũng giống như thiết kế mô-đun của sản phẩm, việc sử dụng các thành phần được tiêu chuẩn hóa trong quy trình sản xuất cho phép các nhà sản xuất trì hoãn sự khác biệt hóa sản phẩm cuối cùng. Các thành phần giống hệt nhau có thể được chia sẻ bởi các sản phẩm tiêu dùng cuối khác nhau: ví dụ: cùng một phích cắm sẽ phù hợp với các thiết bị khác nhau. Các mô-đun là các thành phần được tiêu chuẩn hóa được thiết kế để phù hợp với nhiều mục đích sử dụng khác nhau, cho phép giảm đáng kể số lượng các thành phần.

Sự khác biệt về độ trễ được minh họa bằng thủy tinh pha lê tại Saint Louis, nơi chỉ có một số khuôn mẫu cơ bản hạn chế để sản xuất tất cả các dụng cụ thủy tinh của chúng trong khi hoàn thiện (kích thước, khắc, v.v.) được áp dụng ở cuối dòng cho kính tròn. Kính chưa hoàn thành có kích thước và hình dạng khác nhau được sản xuất hàng loạt.

Tương tự, cùng một loại phô mai kem cơ bản Tartare được đóng gói theo nhiều cách khác nhau, ngay ở cuối dây chuyền sản xuất: được đóng gói trong giấy nhôm trong các phần kép, trong một hộp nhựa, đóng hộp hoặc bọc. Trong các trường hợp khác, một loại phô mai cơ bản sẽ có hương vị khác nhau (cherry, quả óc chó, rượu vang cảng, hoa hồng hoặc nước hoa khác, v.v.). Một số bao bì được tiêu chuẩn hóa như hộp nhựa có thể được sử dụng cho phô mai tan chảy cũng như các loại phô mai tươi khác nhau.

Tương tự, cùng một loại phô mai kem cơ bản Tartare được đóng gói theo nhiều cách khác nhau, ngay ở cuối dây chuyền sản xuất: được đóng gói trong giấy nhôm trong các phần kép, trong một hộp nhựa, đóng hộp hoặc bọc. Trong các trường hợp khác, một loại phô mai cơ bản sẽ có hương vị khác nhau (cherry, quả óc chó, rượu vang cảng, hoa hồng hoặc nước hoa khác, v.v.). Một số bao bì được tiêu chuẩn hóa như hộp nhựa có thể được sử dụng cho phô mai tan chảy cũng như các loại phô mai tươi khác nhau.



Tại Petit-Bateau, nơi sản xuất hàng dệt kim truyền thống, việc đan lát được thực hiện trên sợi không tẩy trắng. Việc nhuộm được áp dụng cho các sợi sau đó. Tương tự như vậy, các mẫu tiêu chuẩn cho phép tạo ra một số lượng lớn quần áo khác nhau. Tại Dim, một nhà sản xuất hàng đầu, quần bó được sản xuất. Thuốc nhuộm, được ký hợp đồng phụ, được áp dụng vào cơ hội cuối cùng có thể trên quần chuẩn không được xử lý. Điều này cho phép may đo linh hoạt theo các sắc thái khác nhau được người tiêu dùng tìm kiếm. Bàn là của SEB-Calor đều được sản xuất trên cùng một khuôn, tạo ra 100 mẫu khác nhau, theo chức năng, màu sắc, vỏ, điện áp và tên thương hiệu. Christofle từ Arab cafetières, được thiết kế dành riêng cho Trung Đông, được sản xuất với khuôn dập giống như các cafetières khác. \*

Công ty Planter, một đơn vị của Nabisco, đã chọn tùy chỉnh mỹ phẩm khi họ trang bị lại nhà máy cũ ở Suffolk, Virginia, để đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng bán lẻ. Wal-Mart muốn bán đậu phộng và các loại hạt hỗn hợp với số lượng lớn hơn Safeway hoặc 7-Eleven đã làm, và Jewel muốn các gói quảng cáo khác với Dominick, đã làm. Trước đây, Planter chỉ có thể sản xuất những lô dài nhỏ, vừa và lớn; kết quả là, khách hàng phải chọn từ một vài gói tiêu chuẩn để tìm ra gói đáp ứng hầu hết các yêu cầu của họ. Ngày nay, công ty có thể chuyển đổi nhanh chóng giữa các kích cỡ khác nhau. \*\*

*(Sources: \*Deher, 1986, p. 66, and \*\*Gilmore and Pine, 1997, trang. 94.)*

Thứ hai, những niềm tin này thường được hành động. Ví dụ, Schuh (2000) đã phân tích các nghiên cứu điển hình về các công ty Tây Âu và Hoa Kỳ hoạt động tại các quốc gia trung tâm châu Âu. Ông kết luận rằng các công ty phương Tây phụ thuộc rất nhiều vào tiêu chuẩn hóa ngay cả khi điều kiện thị trường dường như ủng hộ nội địa hóa.

Thứ ba, nhiều công ty quan trọng hơn trên thị trường nhà của họ. Ví dụ, Wright (2001, trang 352) đã phỏng vấn các nhà quản lý của các công ty Mỹ và Nhật Bản, tìm thấy sự tồn tại của các định hướng dân tộc học ở cả các công ty Mỹ và Nhật Bản vì các giả định phổ biến của các công ty trụ sở về tầm quan trọng của thị trường nhà của họ.

## **Toàn cầu hóa như một cách để thay đổi thiết kế tổ chức của các hoạt động tiếp thị quốc tế**

Những lý do để toàn cầu hóa các hoạt động tiếp thị phần lớn là các tổ chức. Mặc dù có bằng chứng về một số khoản tiết kiệm ở mức chi phí sản xuất, nhưng các khoản thanh toán tài chính cho toàn cầu hóa đã bị nghi ngờ nhiều nhất khi người ta xem xét hiệu quả tài chính của các công ty nói chung (Samiee và Roth, 1992; Whitelock và Pimblett, 1997; xem thêm trường hợp A5.3). Các MNC đã phát triển nhanh chóng trên toàn thế giới trong những năm 1960 và 1970 đã làm như vậy bằng cách trao một mức độ lớn quyền tự quyết ra quyết định cho các công ty con của họ tại thị trường quê nhà. Các công ty con được yêu cầu nhân rộng các giá trị doanh nghiệp và các hoạt động tổ chức của công ty mẹ và cũng được khuyến khích điều chỉnh hoàn toàn với thị trường địa phương. Sau đó, các nhà quản lý công ty con đã sử dụng thông điệp market thị trường của chúng tôi là duy nhất để bảo vệ các chính sách tiếp thị cụ thể, được thiết kế trên toàn quốc.

Do đó, họ bảo vệ quyền tự chủ của mình ngay cả khi phải trả giá bằng những lý lẽ đôi khi khá nguy hiểm. Các MNC có lẽ cần thiết vào đầu những năm 1980 để thay đổi thiết kế tổ chức của họ theo hướng tập trung hơn. Các công ty mẹ muốn có một kế hoạch phát triển thống nhất hơn về các chiến lược tiếp thị quốc tế mới, được thiết kế tập trung hơn, đáp ứng toàn cầu hóa cạnh tranh. Procter & Gamble đã làm điều này ở châu Âu bằng cách giới thiệu khái niệm Eurobrand, bao gồm một tên thương hiệu chung và một chiến lược tiếp thị cơ bản cho hầu hết các nước Tây Âu (xem Hộp 8.4). Trong những năm gần đây, sau một thời gian dài thời kỳ tiêu chuẩn hóa / tập trung hóa, P & G giờ đây mang trọng lượng hơn một chút cho nội địa hóa, đặc biệt là liên quan đến quảng cáo và thương hiệu.

Các công ty toàn cầu sẵn sàng gần đây hóa các hoạt động của họ, kể từ những năm 1980 có xu hướng hướng tới một số chủ nghĩa độc đoán từ trụ sở, đặc biệt là khi họ áp dụng phiên bản “cứng” của tín ngưỡng toàn cầu hóa. Thông thường toàn cầu hóa tiêu dùng được trình bày như một định đề không thể nghi ngờ, bởi vì việc “bán” chính sách phân cấp gần đây trong tổ chức sẽ dễ dàng hơn nhiều. Kashani (1989) đưa ra ví dụ về công ty đồ chơi Lego của Đan Mạch, công ty đang đối mặt với một đối thủ cạnh tranh hàng đầu ở Hoa Kỳ.

Đối thủ cạnh tranh, Tyco, đã bán đồ chơi của mình trong các thùng nhựa thay vì các hộp trong suốt thay cho biểu tượng logo trên bì thùng carton, được tiêu chuẩn hóa trên toàn thế giới. Khi được ban quản lý của công ty con Hoa Kỳ yêu cầu đóng gói trong các thùng như Tyco, người đang giành thị phần, trụ sở chính đã từ chối yêu cầu này. Sau hai năm và mất một phần lớn thị phần tại Mỹ, trụ sở Lego ở Billund (Đan Mạch) đã quyết định tạo ra một chiếc xô được thiết kế mới. Không chỉ sự xói mòn cổ phần ở Mỹ dừng lại, mà xô được giới thiệu trên toàn thế giới và chứng tỏ là một thành công lớn.

Mối quan hệ giữa trụ sở chính và các công ty con trong việc xác định chiến lược tiếp thị rất phức tạp. Quá nhiều quyền tự chủ dẫn đến các giải pháp hoàn toàn cục bộ với quy mô ít kinh tế và không có sự phối hợp trên toàn thế giới; tại thời điểm đó, hành động mạnh mẽ là cần thiết. Đây là trường hợp trong trò đánh bạc Black & Decker trên toàn cầu hóa (Saporito, 1984, trang 26):

*Toàn cầu hóa không đi xuống tốt ở châu Âu vì một lý do chính đáng: Black & Decker sở hữu một nửa thị trường, và 80% các nhà quản lý hàng đầu ở Vương quốc Anh, đã hỏi: ‘Tại sao can thiệp lại thành công? Nhưng Ferley (chủ tịch mới của B & D) tin rằng công ty đang ngập ngụa ở châu Âu - doanh số không tăng trong năm ngoái - và chiến lược Makita đã khiến cho toàn cầu hóa là không thể tránh khỏi.*

*Những người không chia sẻ tầm nhìn của Farley, thường không thể ở lại lâu. Năm ngoái, ông đã sa thải tất cả các nhà quản lý châu Âu của mình.*

Điều này đã được kết hợp với một sự thay đổi hoàn toàn: Black & Decker mua lại bộ phận thiết bị nhỏ GE và một công ty Thụy Điển sản xuất các công cụ chế biến gỗ, và đổi tên công ty thành B & D cũng như logo. B & D gần đây đã chiếm một phần lớn trong hoạt động kinh doanh của mình trên các công cụ tự cấp nguồn với pin tích hợp; cuối cùng nó đã đạt được sự trở lại mạnh mẽ (Li, 1990).

Đó là mô hình toàn cầu hóa cạnh tranh áp đặt những thay đổi trong thiết kế tổ chức (gần đây hóa), thay vì toàn cầu hóa các mô hình tiêu thụ. Trong quá trình này, các cuộc đàm phán và thỏa hiệp giữa trụ sở chính và các công ty con là không đổi. Như Kashani đã nhấn mạnh (1989, trang 92): cách các quyết định toàn cầu được khái niệm hóa, tinh chỉnh, truyền đạt nội bộ và cuối cùng được đưa vào mạng lưới công ty của International có liên quan rất lớn đến hiệu suất của họ. Các nhà quản lý địa phương thường có xu hướng nhấn mạnh tính độc đáo của mô hình tiêu dùng địa phương và môi trường tiếp thị (pháp lý, mạng lưới phân phối, phương thức xúc tiến bán hàng, v.v.). Trụ sở của các công ty toàn cầu thành công là linh hoạt thay vì độc đoán trong giao dịch với các công ty con của họ, giả định hoặc duy nhất thực sự; chẳng hạn, họ ủy thác nghiên cứu thay vì thẳng thừng bỏ qua một đối số của công ty con; họ lấy ý tưởng và đề xuất mới từ các công ty con tài năng và năng động nhất, thay vì từ chối lời khuyên của họ hoàn toàn.

Trên thực tế, các chương trình tiếp thị quốc tế đã trải qua xu hướng tiêu chuẩn hóa cao hơn, nhưng điều này cần phải được phân biệt, theo: (1) các yếu tố của hỗn hợp tiếp thị được xem xét; (2) loại thị trường: cho dù đó là một quốc gia phát triển hay chưa phát triển; (3) loại sản phẩm: hàng tiêu dùng hoặc công nghiệp; và (4) quyền kiểm soát tác động lên công ty con, cho dù đó là sở hữu toàn bộ hay liên doanh. Ozsomer et al. (1991) đã nghiên cứu mức độ tiêu chuẩn hóa tiếp thị cho 33 công ty đa quốc gia hoạt động tại Thổ Nhĩ Kỳ: đặc điểm sản phẩm, tên thương hiệu, định vị và bao bì là những yếu tố ít thích nghi nhất; giá cả, khuyến mãi và phân phối phù hợp hơn với môi trường địa phương.

Tương tự, Schuh (2000) đã phát hiện ra rằng sự thích ứng chủ yếu xảy ra ở các yếu tố không cốt lõi, bao gồm ghi nhãn, hướng dẫn và lựa chọn kết hợp sản phẩm phù hợp và thực hiện sáng tạo. Picard và cộng sự (1989) thấy rằng mức độ tiêu chuẩn hóa của các công ty đa quốc gia Hoa Kỳ hoạt động ở châu Âu thay đổi theo danh mục sản phẩm. Từ năm 1973 đến 1983, mức độ tiêu chuẩn hóa đối với hàng tiêu dùng và hàng công nghiệp giảm xuống và sự gia tăng đối với hàng tiêu dùng không bền. Gần đây, O'Donnell (2000) đã kiểm tra ý nghĩa hiệu suất của tiêu chuẩn hóa toàn cầu trong các sản phẩm công nghiệp, công nghệ cao. Bà nhận thấy rằng đối với các ngành công nghiệp toàn cầu này, tiêu chuẩn hóa toàn cầu có liên quan tích cực đến hiệu suất tổ chức. Cuối cùng, Alden et al. (1999) đã lấy mẫu quảng cáo ở bảy quốc gia, cả châu Á và phương Tây, để đánh giá định vị toàn cầu, địa phương và nước ngoài của họ.

Họ tìm thấy rằng 59 phần trăm quảng cáo nhấn mạnh sự liên kết với văn hóa địa phương, trong khi 22 phần trăm nhấn mạnh ý nghĩa được chia sẻ trên toàn cầu và chỉ có 4 phần trăm nhấn mạnh văn hóa nước ngoài. Mức độ tiêu chuẩn hóa lớn hơn ở các công ty con thuộc sở hữu toàn bộ so với trong các liên doanh (Ozsomer et al., 1991). Trong nhiều trường hợp, tiêu chuẩn hóa thường được thực hiện tăng dần bằng cách chuyển các sản phẩm hiện có ở cấp trụ sở chính hoặc trong các công ty con quan trọng. Hill và James (1991) cho thấy rằng vẫn còn một mức độ quyền lực đáng kể ở cấp công ty liên quan đến chuyển giao sản phẩm và khuyến mãi trong các công ty đa quốc gia về hàng hóa. Trong hầu hết các trường hợp, nhu cầu thị trường được đánh giá bởi chính công ty con, sau đó sử

dụng danh mục sản phẩm trên toàn thế giới làm cơ sở tài nguyên. Ở các nước đang phát triển, các công ty con bắt đầu chuyển giao sản phẩm trong 85% các trường hợp, trong khi tại các thị trường phát triển, họ chỉ thực hiện trong 63% các trường hợp. Điều này cho thấy trụ sở thế giới hoặc khu vực gây áp lực lớn hơn cho việc tiêu chuẩn hóa trên các thị trường phát triển, đặc biệt là ở châu Âu. Trong quá trình chuyển giao, một số điều chỉnh được thực hiện theo yêu cầu của địa phương (xem Chương 9 về vấn đề này). Ngoài ra, sự khác biệt về văn hóa giữa các trụ sở và các công ty con có thể ảnh hưởng đến hiệu suất. Ví dụ, Hewett và Bearden (2001, trang 60) nhận thấy rằng trong các nền văn hóa tập thể hơn, niềm tin có tầm quan trọng lớn hơn trong việc thúc đẩy các hành vi hợp tác, so với các phần thưởng kiểu kinh tế hơn.

Rào cản nhập cảnh nhân tạo, liên quan đến nhiệm vụ và tiêu chuẩn, hiện đang được thay thế dần bằng các rào cản nhập cảnh tự nhiên liên quan đến quy mô và kinh nghiệm. Đối với tiếp thị quốc tế, kinh nghiệm liên quan đến văn hóa là quan trọng hơn cả vì các rào cản gia nhập tự nhiên liên quan đến hành vi của người tiêu dùng và môi trường thị trường sẽ giảm dần và chỉ trong dài hạn. Sự khác biệt liên quan đến ngôn ngữ, ví dụ, sẽ vẫn còn. Do đó, các chiến lược tiếp thị toàn cầu phải được thực hiện một cách thận trọng, đặc biệt là trong các ngành công nghiệp gắn liền với văn hóa: kiến trúc địa phương phải được tạo ra, bằng nghiên cứu, bằng cách học hỏi tổ chức, bằng cách “thuê” người trong cuộc văn hóa hoặc bằng cách mua các công ty địa phương có kinh nghiệm đặc thù về văn hóa. (Để biết thêm thông tin về các chiến lược tiếp thị toàn cầu, xem WS8.3.).

Toàn cầu hóa thuộc về lĩnh vực diễn ngôn tổ chức hơn là tiếp thị quốc tế thực tế. Thay vì chiến lược tiếp thị toàn cầu “cứng”, có thể áp dụng chiến lược kết hợp đa văn hóa, về cơ bản có cùng mục tiêu nhưng tôn trọng văn hóa địa phương hơn và nỗ lực phục vụ các phân khúc thị trường xuyên quốc gia.

#### **8.4. Phân đoạn thị trường**

Tiếp thị đa văn hóa là về nội địa hóa cũng như toàn cầu hóa: nó nhằm mục đích tùy chỉnh các chiến lược sản phẩm và tiếp thị theo nhu cầu của khách hàng trong khuôn khổ của chiến lược toàn cầu. Tiếp thị liên văn hóa cố gắng cân bằng sự khác biệt giữa các quốc gia đòi hỏi phải có sự thích ứng địa phương bắt buộc và sự tương đồng xuyên quốc gia cho phép xây dựng các hiệu ứng kích thích và kinh nghiệm. Để làm điều này, trung tâm quốc tế cần xác định các cụm quốc gia nơi có thể thực hiện các chính sách tiếp thị tương tự (để đánh giá phân cụm quốc gia, xem Holzmüller và Stöllnberger, 1994).

#### **Lợi dụng mong muốn đồng hóa và nhận dạng văn hóa: Trường hợp sản phẩm văn hóa**

Các sản phẩm văn hóa như âm nhạc, văn học và phim điện ảnh đang tràn ngập chủ nghĩa đặc thù địa phương. Tuy nhiên, sách, hồ sơ và phim là ba sản phẩm mà tiếp thị toàn cầu đã được triển khai thành công. Thành công của tiểu thuyết lãng mạn Harlequin, bộ phim Harry Potter và Chúa tể của những chiếc nhẫn rất đáng chú ý: sức hấp dẫn sâu sắc đã bỏ qua bộ

lọc của các nền văn hóa quốc gia. Những cuộc phiêu lưu lãng mạn và kịch tính của những anh hùng Harlequin đã tìm thấy một người phụ nữ cô đơn háo hức với sự dịu dàng ở phần lớn các trung tâm đô thị. Tương tự, ý nghĩa được truyền tải bởi những cuộc phiêu lưu của Harry Potter vượt xa văn hóa Anh.

Các sản phẩm văn hóa được xây dựng dựa trên những cảm xúc và cách tồn tại khá phổ biến là những sản phẩm mà chính sách tiếp thị được tiêu chuẩn hóa có thể được áp dụng. Trong ngành công nghiệp ghi âm, các kỹ thuật tiếp thị, đặc biệt là các bộ sưu tập nhạc phổ biến, thường phát triển theo kiểu tương tự trên khắp các quốc gia công nghiệp hóa, với sự phân phối quy mô lớn hoặc chuỗi chuyên biệt, các kênh quảng cáo và quảng cáo tương tự, và tiêu chuẩn hóa toàn cầu trình bày sản phẩm. Tuy nhiên, công thức để thành công toàn cầu là ít dễ dàng áp dụng hơn dường như: âm nhạc quốc gia Mỹ đã thất bại trong nỗ lực đạt được thành công lớn ở lục địa châu Âu. Sự phát triển quốc tế thực sự duy nhất của nó đã xảy ra ở Úc, mặc dù có một số thành công ở Vương quốc Anh. Một lý do cho điều này là không có một bộ phận đáng kể dân số châu Âu nào có thể tự nhận mình bằng những hình ảnh được gọi lên bởi âm nhạc của miền Tây nước Mỹ và các biểu tượng của một truyền thống tiên phong. Mặt khác, vùng hẻo lánh của Úc, với jackaroos và jillaroos, tương tự như ở phương Tây của Mỹ với những chàng cao bồi và nữ cao bồi, và đã sinh ra một truyền thống âm nhạc Úc có nguồn gốc từ âm nhạc đồng quê.

Tiếp thị liên văn hóa được tạo điều kiện khi các điều kiện để nhận dạng sản phẩm có mặt trên thị trường mục tiêu. Người tiêu dùng mua ý nghĩa mà họ tìm thấy trong các sản phẩm cho mục đích nhận dạng văn hóa, dựa trên mong muốn đồng hóa trong một nền văn minh nhất định, như trong trường hợp giả định dân tộc (xem phần 4.4). Nhận dạng như vậy là lý do mà các công ty thu âm bắt đầu tiếp thị âm nhạc cổ điển trên quy mô lớn dưới hình thức tuyển chọn. Vào những năm 1980, các cuộc khảo sát thị trường cho thấy việc sở hữu một bộ sưu tập các bản ghi âm nhạc cổ điển, kết hợp với kiến thức hời hợt về các tác phẩm nổi tiếng nhất, đã quảng bá một hình ảnh cá nhân về sự ổn định và tôn trọng cho những người từ 25 đến 40 tuổi, chiếu một hình ảnh thành công hòa nhập trong cuộc sống nghề nghiệp và xã hội. Kết quả là, một số công ty thu âm đã tung ra các bản tổng hợp thị trường âm nhạc cổ điển; chiến lược tiếp thị của họ là thực hiện các quy tắc nghiêm ngặt của tiếp thị toàn cầu: cùng một sản phẩm, cùng bao bì, cùng giá và cùng loại truyền thông. Tuy nhiên, những phần tổng hợp này đã trở nên ít thành công hơn vào những năm 1990 khi âm nhạc cổ điển không còn là một yếu tố chính trong việc giành được sự tôn trọng.

Ngoài các khía cạnh thực dụng của họ, McDonald, Big Mac và Coca-Cola là những nguồn ý nghĩa cung cấp cho người mua của họ sự thích nghi về văn hóa với lối sống mong muốn. Nhạc rock đại diện cho một lối sống khoan dung và nhân nhã cho nhiều người trẻ châu Âu và châu Á. Nhận dạng với các biểu tượng này là một trong những điều kiện cần thiết để trở nên hợp thời trang, hay “mát mẻ”. Tiếp thị quốc tế của nhạc rock đạt được thành công lớn hơn, trong đó các giá trị nhất định (ví dụ: chủ nghĩa cá nhân, mong muốn mạnh mẽ cho sự bình đẳng) đã có mặt trong phân khúc thị trường để được tiếp tục hỏi, trong trường hợp này là những người trẻ tuổi trong độ tuổi 10 và 25.

Quá trình nhận dạng văn hóa theo hai cách: đó là bản sắc (tái tạo văn hóa dân tộc như trước đây, mong muốn được "ở nhà") và của chủ nghĩa kỳ lạ (mong muốn thoát khỏi văn hóa của chính mình, để trải nghiệm những giá trị và cách sống khác nhau). Hai cách này được xen kẽ theo một cách khá mơ hồ trong quá trình xác định văn hóa. Sự gài gữ này cấm mọi cách tiếp cận đơn giản; do đó, cần thiết phải phân cụm các quốc gia hoặc người tiêu dùng có chung đặc điểm văn hóa có ý nghĩa. Các cụm như vậy hình thành các khu vực mối quan hệ văn hóa và các lớp mối quan hệ văn hóa.

### **Các lớp và mối quan hệ văn hóa**

Phương pháp tiếp thị liên văn hóa không chỉ tập trung vào các tiêu chí dựa trên địa lý và quốc tịch mà còn tính đến thái độ, sở thích và lối sống của người tiêu dùng có liên quan đến tuổi tác, tầng lớp và dân tộc, nghề nghiệp, v.v. Nhiều nghiên cứu đã sử dụng các cơ sở này để xác định các phân khúc quốc tế, bao gồm cả nhân khẩu học (Anderson và He, 1999), tâm lý học và giá trị (Hofstede, 1976; Boote, 1983; Kamakura et al., 1993; Kale, 1995; Wedel et al., 1998; Kahle et al., 1999; Kropp et al., 1999; Steenkamp, 2001), chất lượng cuộc sống (Peterson và Malhotra, 2000), thái độ (Verhage et al., 1989), hành vi (Askegaard và Madsen, 1998), lòng trung thành thương hiệu (Yavas et al., 1992) và tình hình (Gehrt và Shim, 2003).

Các khu vực có mối quan hệ văn hóa địa lý tương ứng với các nhóm văn hóa quốc gia, trong khi các nhóm có mối quan hệ văn hóa tồn tại theo các cơ sở phân biệt khác. Chẳng hạn, những người trong độ tuổi từ 15 đến 20 ở Nhật Bản, Châu Âu và Hoa Kỳ tạo thành một lớp có mối quan hệ văn hóa. Họ có xu hướng chia sẻ các giá trị, hành vi và sở thích chung và có xu hướng trình bày những đặc điểm chung như một phân khúc người tiêu dùng; lối sống của họ hội tụ trên toàn thế giới không phân biệt biên giới quốc gia. Như vậy, chúng ta thấy sự hội tụ lối sống ở thanh thiếu niên ở châu Âu dành thời gian xem MTV Carey et al. (1997) đã khảo sát trẻ em từ 7 đến 12 tuổi trên khắp thế giới trong Nghiên cứu Trẻ em Toàn cầu ABC, theo dõi lối sống và mô hình tiêu dùng của chúng. Một thang đo phản ứng bằng hình ảnh đã được sử dụng khi phỏng vấn trẻ em về cảm xúc và sở thích trong khi sử dụng sản phẩm được báo cáo thường xuyên hơn bởi các bà mẹ, hơn là trẻ em. Trên toàn thế giới, trẻ em về cơ bản dường như chia sẻ nhiều ước mơ và khát vọng chung; họ có xu hướng có sức mua đáng kể và tham gia tích cực vào việc ra quyết định gia đình cho một số loại sản phẩm. (Xem WS8.4 để biết ví dụ về các phương pháp và nghiên cứu phân khúc lối sống.)

De Mooij và Keegan (1991) đã xem xét nghiên cứu lối sống tương tác ở châu Âu và châu Á, tìm các nhóm mục tiêu đa quốc gia trên khắp Vương quốc Anh, Pháp, Ý và Đức. Mỗi nhóm mục tiêu này đại diện cho một phân khúc đặc biệt trên các quốc gia khác nhau. Các thành viên của đội ngũ xã hội trong một nhóm mục tiêu đa quốc gia đôi khi có nhiều điểm chung hơn so với nhiều đồng hương của họ. Mặc dù có những điểm tương đồng, tất nhiên, có sự khác biệt. Các giá trị tương tự có thể dịch khác nhau ở cấp độ địa phương (De Mooij và Keegan, 1991, trang 118 .1919). Các nỗ lực giám sát sự thay đổi xuyên biên giới

trong lối sống được thực hiện ở châu Á bởi Nhóm nghiên cứu khảo sát (SRG), nơi thực hiện các cuộc điều tra về lối sống ở Hồng Kông, Malaysia, Philipin, Singapore, Thái Lan và Đài Loan. Tương tự những thay đổi trong lối sống trên các milieus xã hội ở các nước châu Âu được theo dõi thông qua các cuộc khảo sát rộng rãi, chẳng hạn như nghiên cứu của ACE (Dự đoán thay đổi ở châu Âu), CCA (Center de Communication Avancée), Eurostyle và Sinusicineh 'Social Milieus.

Sự hội tụ lối sống cũng có thể được quan sát cho các phân khúc dựa trên giới tính trên toàn thế giới; Tai và Tam (1997) xem xét sự thay đổi trong lối sống của người tiêu dùng nữ ở Hồng Kông, Đài Loan và Trung Quốc về một số vấn đề như nhận thức của phụ nữ và vai trò của họ, định hướng gia đình và nhà cửa, sức khỏe và môi trường. Họ phát hiện ra rằng phụ nữ ở Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa có xu hướng nhanh chóng bị ảnh hưởng bởi các giá trị phương Tây và ngày càng trở nên tương đồng với cả hai nữ tổng thống Hồng Kông và Đài Loan. Tương tự, Koc (2002) phát hiện ra rằng giới là một tiêu chí phân khúc hữu ích cho các công ty du lịch ở Thổ Nhĩ Kỳ.

Khó khăn thực tế là trong việc kết hợp các vùng có mối quan hệ văn hóa dựa trên địa lý và nhân khẩu học và tiêu chí phân khúc lối sống (các lớp có mối quan hệ văn hóa). Chẳng hạn, người ta có thể tự hỏi, liên quan đến một sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể, liệu hành vi tiêu dùng, giá trị và lối sống của những người từ 15 đến 20 tuổi có đồng nhất hơn ở châu Âu hay không. Châu Á trong số những người từ 30 đến 40 tuổi ở cùng khu vực. Steenkamp và Ter Hofstede (2002) đã xem xét tài liệu phân khúc tiếp thị quốc tế. Họ thấy rằng chỉ có tám trong số 25 nghiên cứu xem xét các câu trả lời được sử dụng từ người tiêu dùng cá nhân. Ngoài ra, họ đã mô tả một số vấn đề về khái niệm và phương pháp cần được giải quyết trong các nghiên cứu trong tương lai bao gồm xây dựng tương đương, mức độ tổng hợp và lựa chọn cơ sở phân khúc.

Các lớp có mối quan hệ văn hóa có lẽ là một phương tiện lý tưởng để xác định mục tiêu quốc tế cho các sản phẩm được tiêu chuẩn hóa, cho đến khi chúng tạo ra cảm giác thuộc về một độ tuổi, giới tính hoặc nhóm thu nhập chung ở các quốc gia khác nhau. Nhiều phương pháp khác nhau đã được đề xuất cho phân khúc thị trường quốc tế dựa trên một số hình thức quan hệ văn hóa, bao gồm cả những phương pháp của Kale và Sudharshan (1987), Kreutzer (1988), Ter Hofstede et al. (1999), Souiden (2002) và những người khác. Hơn nữa, sự phát triển của các phương tiện truyền thông mới như Internet và các kênh truyền hình vệ tinh sẽ giúp ra mắt các sản phẩm quốc tế nhắm vào cùng một lớp học có mối quan hệ văn hóa trên các quốc gia khác nhau.

Theo đó, nghiên cứu thị trường nên khảo sát các phân đoạn dưới dạng các ô trong một ma trận, với các quốc gia trong các cột và các lớp có ái lực văn hóa theo hàng. Nếu các nhà nghiên cứu thị trường quan sát hành vi tương tự đối với một hàng cụ thể trên các ô khác nhau của ma trận liên quan đến các số liệu hành vi tiêu dùng chính (ví dụ: tiêu thụ nước ngọt, tổ chức thời gian cá nhân, dành thời gian nghe radio hoặc xem TV, v.v. ), sự xuất hiện của văn hóa tiêu dùng chung và phân khúc xuyên quốc gia có thể được phát hiện.

Mặt khác, nếu các lớp có mối quan hệ văn hóa khác nhau ở các quốc gia khác nhau áp dụng hành vi tương tự ở cấp quốc tế, truyền thông tiếp thị sẽ phải được sửa đổi để tạo thuận lợi cho quá trình khuếch tán từ nước này sang nước khác. Ví dụ, nếu một loại đồ uống phổ biến ở những người từ 25 đến 30 tuổi ở một quốc gia và trong số những người từ 50 đến 60 tuổi ở một quốc gia khác, thì điều này cho thấy sự yếu kém của các nền văn hóa quốc gia.

Nỗ lực tiếp thị sản phẩm ở cấp độ toàn cầu cũng làm nổi bật các khu vực có mối quan hệ văn hóa, trong đó chiến lược tiếp thị tương tự với cùng loại sản phẩm có thể được thực hiện thành công. Ví dụ, ở châu Âu, hai trong số các khu vực này khá tách biệt (xem Hình 8.1) - Scandinavia và các quốc gia Địa Trung Hải. Một khu vực thứ ba bao gồm trung tâm các nước châu Âu và Vương quốc Anh, đóng vai trò là cầu nối giữa miền bắc và miền nam châu Âu, trong khi vẫn giữ được tính cách khác biệt của riêng họ. Bất chấp sự cô lập truyền thống của Vương quốc Anh, có ít sự khác biệt giữa Vương quốc Anh và Đan Mạch hoặc Thụy Điển so với giữa Vương quốc Anh và Ý hoặc Tây Ban Nha. Theo đó, một vật phẩm được kết hợp thành công ở Vương quốc Anh có nhiều khả năng lặp lại thành công này ở Hà Lan hoặc Đan Mạch hơn là ở miền nam châu Âu.

Sự khác biệt được thiết lập từ lâu giữa văn hóa Anglo-Saxon và Latin được thúc đẩy bởi sự phân chia tôn giáo giữa người Tin lành và Công giáo. Các vùng có mối quan hệ văn hóa hiển thị các đặc điểm tương tự cho các tiêu chí dễ nhận biết như ngôn ngữ, tôn giáo, mô hình cuộc sống gia đình, quan hệ công việc và mô hình tiêu dùng. Tiếp thị đa văn hóa bắt đầu bằng cách chọn một trong những quốc gia chính từ vùng có mối quan hệ văn hóa làm quốc gia lãnh đạo, sẽ được sử dụng làm cơ sở để thâm nhập thị trường và phổ biến chiến lược, chỉ thích ứng nhỏ cho các quốc gia khác trong khu vực. Các nhóm tiếp thị có thể tương tác với nhau giữa các khu vực trong một khu vực, đặc biệt là khi các quốc gia nằm ở biên giới của hai khu vực.

Bản đồ hoạt động của các vùng có mối quan hệ văn hóa có thể dựa trên các tiêu chí văn hóa cũng như tiếp thị liên quan đến danh mục sản phẩm, chẳng hạn như hành vi của người tiêu dùng, mức giá, thái độ đối với sự đổi mới, giờ mở cửa tại các cửa hàng phân phối, v.v. Khi một sản phẩm được tung ra quốc tế, sản phẩm mới sẽ được tung ra đầu tiên tại các quốc gia dẫn đầu và thường được bán trên thị trường ở các quốc gia khác trong khu vực. Chẳng hạn, một kỷ lục thành công ở các nước Latinh vào mùa hè, khi làn sóng các nhà sản xuất kỳ nghỉ đến từ khắp châu Âu, sẽ có cơ hội lan rộng sang các nước Bắc Âu một khi mọi người trở về nhà và vào các cửa hàng âm nhạc để mua các bài hát họ có nghe vào ngày lễ.

Tương tự, một ban nhạc có thể rất thành công ở một quốc gia duy nhất, chẳng hạn như Đức, âm nhạc của nó lan sang các nước láng giềng. Nó lan truyền nhanh chóng ở các khu vực biên giới, ví dụ như ở Bỉ, vì phương tiện truyền thông chéo. Việc ra mắt một sản phẩm mới thông qua các vùng có mối quan hệ văn hóa có thể mất từ 18 tháng đến hai năm, đó là một khoảng thời gian tương đối dài so với chu kỳ của đời sống chuẩn của một bài hát, thường là một vài tháng (Usunier và Sissmann, 1986). Khái niệm lãnh đạo đất nước đã



được sử dụng thành công bởi các công ty đa quốc gia như Procter & Gamble khi họ phát triển khái niệm thương hiệu châu Âu vào giữa những năm 1980.

Ngoài ra, chúng ta cũng cần nhận ra rằng thông tin sản phẩm hiện có thể được phổ biến nhanh chóng hơn bao giờ hết thông qua Internet, điều này có thể ảnh hưởng đến sự ổn định của thành viên phân khúc (Kumar và Nagpal, 2001). Austin và Reed (1999) tuyên bố rằng: “Gần 10 triệu (14%) nước Mỹ 69 triệu trẻ em hiện đang trực tuyến với hơn 4 triệu trẻ em truy cập Internet từ trường học và 5,7 triệu trẻ em lên mạng từ nhà quê (trang 590). Điều này có thể ảnh hưởng đáng kể đến sự hội tụ trong phân khúc trong tương lai.

### **Sự khác biệt của quốc gia so với khu vực**

Các quốc gia có chủ quyền có quy mô rất khác nhau: Trung Quốc (9.600.000 km<sup>2</sup>) lớn hơn 232 lần so với Thụy Sĩ (49.293 km<sup>2</sup>), mặc dù cả hai quốc gia này đều là những người chơi quốc tế quan trọng trên thế giới. Vị trí địa lý có mối quan hệ với văn hóa: ví dụ, trung bình, các đảo có xu hướng phát triển đồng nhất hơn các quốc gia lục địa. Một trường hợp đặc biệt là các quốc gia lớn như Hoa Kỳ, Canada, Brazil, Trung Quốc và Ấn Độ vì sự đa dạng bên trong của họ là khá lớn. Ngay cả các quốc gia nhỏ hơn, như Vương quốc Anh, Tây Ban Nha, Ý, Thụy Điển và Pháp, thể hiện một mô hình Bắc/Nam mạnh mẽ đảo ngược ở bán cầu nam cho các quốc gia như Argentina, Úc và New Zealand.

Ngay cả Thụy Sĩ nhỏ bé cũng thể hiện sự đa dạng nội bộ đáng kể, đặc biệt là giữa các cộng đồng nói tiếng Pháp và tiếng Đức, tương ứng chiếm 20% và 75% dân số. Do đó, sự khác biệt quốc gia không phải là nguồn duy nhất của phương sai trong hành vi của người tiêu dùng trên các vị trí địa lý khác nhau.

Sự khác biệt khu vực ở các nước lớn có nguồn gốc đa sắc tộc và đa văn hóa có thể giải thích sự khác biệt trong hành vi của người tiêu dùng (Garreau, 1981). Các nhà nghiên cứu đã liên tục tìm thấy sự khác biệt đáng kể trong nước (ví dụ, Kahle, 1986; Muller, 1989; Ralston et al., 1994; Schwartz, 1994; Januszewska et al., 2000; Lenartowicz và Roth, 2001; Lenartowicz et al., 2003). Hầu hết trong số này phải làm với địa lý-sự phân chia địa lý, lịch sử chung và nền tảng dân tộc chung đã phục vụ để tạo ra các nhóm đồng nhất trong các quốc gia (Lenartowicz et al., 2003).

Trường hợp của Hoa Kỳ là tài liệu tốt. Ở Hoa Kỳ, Kahle (1986) đã tìm thấy sự khác biệt trong khu vực về giá trị của người tiêu dùng và Gentry et al. (1987) đã tìm thấy sự khác biệt trong khu vực về tính sáng tạo và rủi ro nhận thức, cũng như sự tuân thủ văn hóa, sự tôn trọng tôn giáo và định hướng định mệnh. Ở Nam Mỹ, cả hai sự khác biệt khu vực trong các quốc gia và sự tương đồng về giá trị giữa các quốc gia đã được tìm thấy. Lenartowicz và cộng sự. (2003) đã sử dụng Khảo sát giá trị Rokeach (RVS) để xem xét tầm quan trọng của các nền văn hóa khu vực ở Brazil và Colombia và sự tương đồng về giá trị của chúng với người tiêu dùng ở Uruguay và Venezuela.

Họ đã tìm thấy sự khác biệt đáng kể giữa các vùng về tầm quan trọng tương đối của các giá trị, kết luận rằng địa lý, lịch sử chung và nền tảng dân tộc chung có thể quan trọng trong việc xác định các nhóm văn hóa như tôn giáo và ngôn ngữ (trang 1006). Ở Canada,

người ta đã tìm thấy sự khác biệt giữa những người nói tiếng Anh và tiếng Pháp ở cùng một địa điểm. Laroche et al. (2002) đã điều tra người tiêu dùng ở Montreal, Canada tìm thấy sự khác biệt về kiến thức môi trường, thái độ và hành vi giữa những người nói tiếng Pháp và chủ yếu là người Anh. Họ phát hiện ra rằng người Canada gốc Canada biết nhiều hơn và quan tâm nhiều hơn đến các vấn đề môi trường, trong khi người Canada gốc Anh có khả năng tái chế nhiều hơn và sẵn sàng trả nhiều tiền hơn cho các sản phẩm thân thiện với môi trường.

Tuy nhiên, sự khác biệt trong khu vực giữa các quốc gia, ngay cả khi được công dân nhận thức rõ ràng hơn so với người nước ngoài, thường nhỏ hơn nhiều so với sự khác biệt giữa các quốc gia. Ví dụ, Januszewska et al. (2000) đã nghiên cứu nhận thức về số cô la của người tiêu dùng Bỉ và Ba Lan, và thấy rằng ít nhất hai trong số năm phân khúc được định hướng bởi quốc tịch: phân khúc đầu tiên được tạo thành từ 87% người tiêu dùng Bỉ và thứ ba chiếm 91% người tiêu dùng Ba Lan. Ngoài ra, họ thấy rằng một thiết kế văn hóa phụ không phù hợp với Ba Lan. Tương tự, Calantone et al. (1985) thấy phụ nữ Quebecois tiếng Anh giống với phụ nữ Quebecois của Pháp hơn phụ nữ Anh Ontario (tất cả những người này là người Canada) trong những lợi ích họ tìm kiếm từ một chiếc áo lót. Phát hiện của họ ủng hộ ý tưởng về mô hình đồng hóa, nơi các giá trị văn hóa của người nhập cư có xu hướng hợp nhất với văn hóa của những người địa phương thống trị. Điều này hỗ trợ địa lý làm cơ sở hoạt động cho phân khúc tiếp thị quốc tế. (Để biết thêm thông tin về phân khúc địa lý và nhân khẩu học, hãy xem WS8.4.)

## 8.5. Kết luận

Khi xây dựng các cụm quốc gia (khu vực có mối quan hệ văn hóa) có thể được tiếp cận với vị thế trong khu vực, chiến lược tiếp thị được thúc đẩy, các chuyên gia tiếp thị phải tính đến các biến văn hóa cơ bản như ngôn ngữ, thể chế, thành viên trong một nhóm khu vực và các đặc điểm văn hóa cơ bản như được mô tả trong Chương 2 và 3. Tuy nhiên, một số đặc điểm xã hội học như giới tính, tuổi tác và thu nhập cũng cung cấp một nền tảng vững chắc cho các chiến lược tiếp thị xuyên quốc gia về “các lớp có mối quan hệ văn hóa”. Do đó, các phân khúc tiếp thị quốc tế phải được xác định để cho phép thỏa hiệp tốt nhất có thể giữa các đặc điểm quốc gia / văn hóa và xã hội học.

## Câu hỏi

1. Mô tả hiệu ứng kinh nghiệm khiến các công ty tiêu chuẩn hóa sản phẩm. Cho ví dụ.
2. Chọn một báo cáo thường niên của công ty đa quốc gia và tìm bằng chứng về toàn cầu hóa (quyết định toàn cầu, sản phẩm toàn cầu, toàn cầu hóa cạnh tranh, mô hình tiêu dùng, quy trình quản lý, v.v.).
3. Tại sao toàn cầu hóa diễn ra rõ ràng hơn về phía cung hơn là về phía cầu?
4. Đối với các ngành / sản phẩm sau đây thảo luận ở mức độ nào:
  - (a) một người tiêu dùng thế giới tồn tại;
  - (b) sản phẩm hoặc dịch vụ được cung cấp là toàn cầu (tương tự trên toàn thế giới); và

(c) bản thân ngành công nghiệp có thể được coi là toàn cầu:

- . hãng hàng không;
- . thuốc lá;
- . thực phẩm dựa trên thịt;
- . tấm nệm và gối;
- . dược phẩm.

5. Khu vực có mối quan hệ văn hóa là gì?

6. Thảo luận về tầm quan trọng tương đối cho các mục đích phân khúc của các biến xã hội học, chẳng hạn như tuổi tác, giới tính, thu nhập, môi trường sống, v.v., so với các biến văn hóa dựa trên quốc tịch hoặc giá trị.

### Tài liệu tham khảo

- Alden, Dana L., Jan-Benedict E.M. Steenkamp and Rajeev Batra (1999), 'Brand positioning through advertising in Asia, North America, and Europe: the role of global consumer culture', *Journal of Marketing*, vol. 63, pp. 75–87.
- Amdur, Meredith (2003), 'Koch Lorber lines up Bollywood DVD series', *Variety*, 10 July.
- Anderson, Erin and Barton Weitz (1989), 'Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads', *Marketing Science*, vol. 8, pp. 310–23.
- Anderson, Patricia M. and Xiahong He (1999), 'Culture and fast-food marketing mix in the People's republic of China and the USA: implications for research and marketing'
- Askegaard, Søren and T.K. Madsen (1998), 'The local and the global: exploring traits of homogeneity and heterogeneity in European food cultures', *International Business Review*, vol. 7, no. 6, pp. 549–68.
- Austin, M. Jill and Mary Lynn Reed (1999), 'Targeting children online: Internet Advertising issues', *Journal of Consumer Marketing*, vol. 16, no. 6, pp. 590–602.
- Bartlett, Christopher (1983), 'Procter & Gamble Europe: Vizir launch', *Harvard Business School Case 9-384-139*. *BBC News* (2001), 'Bollywood eyes Afghan market', online 27 November.
- BBC News* (2002a), 'Lagaan scoops Bollywood awards', *Entertainment*, online, 6 April.
- BBC News* (2002b), 'Bollywood's hopes for Oscar dollars', online, 13 February.
- Boote, A.S. (1983), 'Psychographic segmentation in Europe', *Journal of Advertising Research*, vol. 22, December–January, pp. 19–25.
- Business Standard* (2002), 'Movie marketing comes of age', New Delhi, 21 March.
- Businessweek* (2002), 'Bollywood VS. Hollywood', 2 December.
- Buzzell, Robert D. (1968), 'Can you standardize multinational marketing?', *Harvard Business Review*, November–December, pp. 102–13.
- Calantone, R., M. Morris and J. Johar (1985), 'A cross-cultural benefit segmentation analysis to evaluate the traditional assimilation model', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 2, pp. 207–17.
- Carey, George, Xiaoyan Zhao, Joan Chiamonte and David Eden (1997), 'Is there one global village for our future generation? Talking to 7–12 year olds around the world', *Marketing & Research Today*, vol. 25, no.

- Cooper, Louise (2003), 'Bollywood struck by horror', *BBC News*, online, 23 April, available at: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/2969101.stm>.
- Czinkota, Michael R. and Illka A. Ronkainen (1990), *International Marketing*, 2nd edn, Dryden Press: Hinsdale, IL.
- Day, George S. and David B. Montgomery (1983), 'Diagnosing the experience curve', *Journal of Marketing*, Spring, pp. 44–58.
- De Mooij, Marieke K. and Warren Keegan (1991), *Advertising Worldwide*, Prentice Hall: Hemel Hempstead.
- Deher, Odile (1986), 'Quelques facteurs de succès pour la politique de produits de l'entreprise exportatrice: les liens entre marketing et production', *Recherche et applications en marketing*, vol. 1, no. 3, pp. 55–74.
- Dentsu Young and Rubicam, Inc. (2000) *New York Marketing Information. The Indian Influence*, Dentsu Young and Rubicam, Inc. (Japan), 10 July.
- Douglas, Susan P. (2001), 'Exploring new worlds: the challenge of global marketing', *Journal of Marketing*, vol. 65, no. 1, pp. 103–7.
- Episcopo, Jo (2001), 'Bollywood comes to Cannes', *BBC News World Edition*, online, 15 May, available at: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/entertainment/film/1331700.stm>.
- Focus* (1995), Information bulletin of the World Trade Organization, January–February, no. 1, pp. 4–5.
- GATT (1986), *Le Commerce International en 1985–1986*.
- Gehrt, Kenneth C. and Soyeon Shim (2003), 'Situational segmentation in the international marketplace: the Japanese snack market', *International Marketing Review*, vol. 20, no. pp. 180–94.
- Gentry, J.W., P. Tansujah, L. Lee Manzer and J. John (1987), 'Do geographic subcultures vary culturally?', in Michael J. Houston (ed.), *Advances in Consumer Research*, vol. 15, Association for Consumer Research: Provo, UT.
- Ger, Güliz (1999), 'Localizing in the global village: local firms competing in global markets', *California Management Review*, vol. 41, no. 4, pp. 64–83.
- Gilmore, James H. and B. Joseph Pine II (1997), 'The four faces of mass customization', *Harvard Business Review*, vol. 75, no. 1, January–February, pp. 91–101.
- Hampton, Gerald M. and Erwin Buske (1987), 'The global marketing perspective', in S. Tamer Cavusgil (ed.), *Advances in International Marketing*, JAI Press: Greenwich, CT, vol. 2, pp. 259–77.
- Hewett, Kelly and William O. Bearden (2001), 'Dependence, trust, and relational behavior on the part of foreign subsidiary marketing operations: implications for managing global marketing operations', *Journal of Marketing*, vol. 65, October, pp. 51–66.
- Hill, John S. and Richard R. Still (1984), 'Adapting products to L.D.C. tastes', *Harvard Business Review*, March–April, pp. 92–101.
- Hill, John S. and William L. James (1991), 'Product and promotion transfers in consumer goods multinationals', *International Marketing Review*, vol. 8, no. 4, pp. 6–17.
- Hofstede, Geert (1976), 'Nationality and espoused values of managers', *Journal of Applied Psychology*, vol. 61, no. 2, pp. 148–55.
- Hollensen, Svend (1991), 'Shift of market servicing organization in international markets: a Danish case study', in Harald Vestergaard (ed.), *An Enlarged Europe in the Global Economy*, proceedings of the 17th Annual Conference of the European International Business Association, Copenhagen Business School: Copenhagen, pp. 732–42.
- Holzmüller, Hartmut H. and Barbara Stöllnberger (1994), 'A conceptual framework for country selection in cross-national export studies', *Advances in International Marketing*, vol. 6, pp. 3–24.

- Hult, G. Thomas M., David W. Cravens and Jagdish Sheth (2001), 'Competitive advantage in the global market- place: a focus on marketing strategy', *Journal of Business Research*, vol. 51, pp. 1–3.
- World Trade Organization (2004), 'Stronger than expected growth spurs modest trade recovery', available at: [www.wto.org/english/news\\_e/pres04\\_e/pr373\\_e.htm](http://www.wto.org/english/news_e/pres04_e/pr373_e.htm) [accessed 18 May 2004].
- Wright, Len Tiu (2001), 'Intercontinental comparisons in marketing strategy', *International Marketing Review*, vol. 18, no. 3, pp. 344–54.
- Xu Dean and Oded Shenkar (2002), 'Institutional distance and the multinational enterprise', *Academy of Management Review*, vol. 27, no. 4, pp. 608–18.

## Tình huống

### A 8.1. Bollywood

'Tại sao lại là tôi? Hồi giáo cần nhân Nico Rogosky, giám đốc điều hành của bộ phim Pentagram châu Á Bắc Mỹ. Khi nhà sản xuất Bollywood Anjali Kumar gọi để yêu cầu anh ta tiếp quản và tiếp thị hai bộ phim 'Bollywood mới, anh ta đề nghị cô liên hệ với một chuyên gia tiếp thị phim Nam Á như Eros. Không, không, cô ấy đã nói rất vui vẻ, "chúng tôi không muốn gắn phim vào thị trường thiếu số Ấn Độ của bạn như thường lệ. Chúng tôi muốn làm những bộ phim chéo để thu hút các nhóm dân tộc khác và công chúng nói chung. Tôi gọi cho bạn một cách tiếp cận khác. Nico đã dành cả buổi chiều để xem hai bản Bollywood với tác phẩm Ấn độ tương đương của mình, chỉ để có ý tưởng về thể loại này. Vì vậy, anh trầm ngâm, nhắm nháp một tách trà xanh nóng hổi, họ muốn chúng tôi tiếp thị phim của họ, sau đó là DVD và video, và có thể cả cáp. Công ty cũng yêu cầu tư vấn sản xuất phim trực tiếp cho thị trường Bắc Mỹ. Nico rất thích nói chuyện qua bữa tối với người đồng nghiệp Ấn Độ từ Kumar Film, một người tên Rishi, người đã học kinh doanh tại Florida. Bây giờ đang ngồi thoải mái tại văn phòng nhà của mình, Nico lắng nghe cuộc trò chuyện mà anh ấy đã ghi lại.

#### Cuộc trò chuyện của Nico với Rishi

*Nico:* Tôi có thể thấy các diễn viên đang hát nhép, điều đó thật rõ ràng!

*Rishi:* Chúng tôi sẽ cắt tiếng hát ra khỏi các bộ phim cho bạn. Mọi người đều biết rằng các diễn viên có thể hát, và một số ít ca sĩ dự phòng hát cho tất cả các ngôi sao Bollywood. Thật ra, không ai quan tâm: trở lại - Ca sĩ Lata Mangeshkar có doanh thu trên toàn thế giới nhiều hơn Beatles. Diễn viên Shah Rukh Khan và Aamir Khan đã bán hết London Arena Wembley Arena với các ca sĩ dự phòng hát 100 phần trăm của buổi hòa nhạc!

*Nico:* Mặc dù vậy, tất cả những bài hát đó đều can thiệp vào mạch truyện.

*Rishi:* Diễn viên và nhà sản xuất phim Shahrukh Khan nổi tiếng nói rằng nếu anh ấy sản xuất Gladiator, anh ấy sẽ có những bài hát của Russell Crowe trong đó [Rose, 2001]. Ngôi

sao điện ảnh Aamir Khan nói rằng trong một bộ phim, các bài hát giữ một cảm xúc và vắt nước trái cây từ nó. . . Nó chỉ đơn thuần là Bollywood.

*Nico:* Căng thẳng tình dục giữa những người yêu nhau là không thể chịu đựng được, nhưng điều chúng tôi thấy nhiều nhất là một số hôn. Tôi đã mong đợi họ, giống như, nhảy lên giường vào thời điểm đó.

*Rishi:* Vâng, một số người nói chúng tôi là Prudre, rằng chúng tôi đã kiểm duyệt. Chúng tôi bảo thủ, nhưng không thận trọng. Vì vậy, ẩn dụ, hình ảnh và thói quen bài hát / điệu nhảy thể hiện sự ngâm trong tình dục. Bộ phim đó khá rõ ràng, thực sự. Bạn có rất nhiều người ở Mỹ, những người sẽ đánh giá cao mức độ khiêm tốn của chúng tôi trong các bộ phim.

*Nico:* Các bộ phim rất tuyệt vời, nhưng câu chuyện và sự phát triển nhân vật thì yếu.

*Rishi:* Khi tôi nói chuyện với các nhà phê bình phim từ nước bạn, từ Anh và từ Pháp, tất cả họ đều nói chúng tôi là một người nổi tiếng, 'melodramatic,' 'earthy'. Nhưng những kẻ hợm hĩnh trong phim lại thích hơn những người đứng đầu, 'có thể dự đoán được,' không thực tế, và "hời hợt". Phim của chúng tôi là cuộc sống, chỉ đẹp hơn. Chúng tôi không giả vờ như chúng tôi là trí thức hoặc nghệ sĩ. Rất nhiều khán giả của chúng tôi ở những ngôi làng xa xôi, những người làm việc dành một ngày lương lương tại phòng vé. Chúng tôi cung cấp cho họ vẻ đẹp, sự quyến rũ, lãng mạn, âm nhạc. . . . Đó là những gì những người gặp rắc rối của bạn hiện đang tìm kiếm quá.

Nico đã xem *Bend it like Beckham, Monsoon Wedding* và các bộ phim "Châu Á" khác đang được yêu thích ở Hoa Kỳ và Vương quốc Anh, như *Ngọa hổ, Rồng ẩn giấu*, nhưng không giống như thế này. Họ muốn hấp dẫn người Mỹ? Đối với đám đông nhà nghệ thuật, không nên có một vấn đề, Nico nghĩ. Phong cách Ấn Độ là 'in, henna, xỏ khuyên, yoga, ayurveda, hình xăm, v.v ... đã trở thành chủ đạo, và âm nhạc lấy cảm hứng từ Nam Á như Bhangra và Asian ngâm được chơi thường xuyên trong các câu lạc bộ khiêu vũ (Kaushal, 2003). Nhưng các bà nội trợ kiểu mẫu ở Idaho sẽ nghĩ gì về phim Bollywood? Mặt khác, quyền bảo thủ nên yêu thích phim ảnh. Nico mỉm cười, nhớ lại những vụ tẩy chay gần đây của các ngôi sao Hollywood vì lập trường chính trị của họ và những vụ tẩy chay vì những ám chỉ về tình dục và đồng tính luyến ái trong các bộ phim trẻ em của Disney.

### **Bollywood: xem tổng quan**

Trong thế giới phim ảnh, có hai người khổng lồ: Hoa Kỳ và Ấn Độ. Xét về các bộ phim được sản xuất mỗi năm, Ấn Độ Mumbai (trước đây là Bombay) Bollywood là người phụ nữ hàng đầu. Năm 2001, Ấn Độ đã sản xuất 1.013 bộ phim, trong khi phim Hollywood có số lượng 739 (Businessweek, 2002). Người ta ước tính rằng một mình Mumbai sản xuất khoảng 800 bộ phim tiếng Hindi mỗi năm, với các thành phố khác của Ấn Độ sản xuất phần còn lại. Doanh thu toàn cầu cho Bollywood năm 2002 ước tính khoảng 1,3 tỷ đô la Mỹ, trong khi Hollywood đạt 51 tỷ đô la Mỹ (Businessweek, 2002).

Theo truyền thuyết, các bộ phim Bollywood giống như hỗn hợp masala thơm, bá đạo của hạt tiêu đen, thì là, đinh hương, thảo quả và các loại gia vị khác được sử dụng trong nấu ăn. Các bộ phim Masala là sự pha trộn của các yếu tố để khiến khán giả thích thú: bài

hát, điệu nhảy, hành động, lãng mạn và hài kịch. Đây là một thể loại phim cho chính nó: sản phẩm của nhà hát làng Ấn Độ, kịch Victoria và opera. Các bộ phim thường bao gồm ba giờ lãng mạn, du lịch, tán tỉnh, hôn nhân, bi kịch và cứu chuộc, được chơi trong bối cảnh của các bộ đầy màu sắc và bổ nhiệm xa hoa. (Để biết thêm thông tin, hãy truy cập [www.bollywhat.com](http://www.bollywhat.com).)

Các ngôi sao, như Madhuri Dixit, Rani Mukherjee và Hrithik Roshan đều tuyệt đẹp, và họ thể hiện cảm xúc của mình bằng một sự chân thành điên cuồng trong lời nói và trong những bài hát hát nhép xuất hiện để giữ cốt truyện. Âm nhạc sử dụng nhịp điệu nguyên thủy, và giai điệu rất lôi cuốn, được hòa mình bởi những điệu nhảy tội lỗi với hàng chục vũ công đắt giá. Cốt truyện có thể chuyển từ nơi này sang nơi khác, với những cảnh quay đáng ngạc nhiên được quay ở những địa điểm đẹp như Scotland, Úc, Thụy Sĩ hoặc New Zealand. Cốt truyện thường bắt đầu bằng việc một cậu bé gặp tiền đề con gái, tuy nhiên một trong hai là từ nền tảng xã hội sai. Có một sự trùng hợp ngẫu nhiên mang những người yêu nhau vượt qua các ngôi sao, sau đó định mệnh cản trở họ bằng cái chết. Các bà mẹ khóc lóc, gia đình kiểu mẫu, chị em cười khúc khích, nhân vật rập khuôn và vai trò hoàn thành công thức phim masala. Đó là truyền thuyết. Thực tế của các bộ phim Bollywood đã thay đổi trong những năm gần đây, vì lý do kinh doanh và tiếp thị nghệ thuật và mang tính nghệ thuật hơn.

Bollywood thường bị buộc tội lấy “cảm hứng” từ các sản phẩm của Hollywood một phần vì Hollywood là Ấn Độ chính là tài liệu tham khảo để nhận biết về sự giàu có, phong cách và sự mát mẻ. Nhận thức này chỉ hoạt động một chiều, tuy nhiên: các bộ phim Bollywood vẫn chưa đi từ rạp chiếu phim dân tộc Nam Á đến rạp chiếu phim đường phố chính. Nhà sản xuất hàng đầu Ashok Amritraj không tin rằng một bộ phim tiếng Hindi có thể có sức hấp dẫn lớn ở Hoa Kỳ (Chabra, 2002).

Những người khác chỉ đến Lagaan và Monsoon Wedding, hai bộ phim Ấn Độ với thành công quan trọng và phòng vé. Lagaan (2001) đã giới thiệu một trò chơi cricket đưa sự áp bức vào dân làng Ấn Độ nghèo và các lãnh chúa thuộc địa đang chế nhạo họ (truy cập <http://www.lagaan.com> để biết thêm thông tin). Nó được liệt kê ngắn gọn cho Giải thưởng Phim nước ngoài hay nhất tại Oscar, được đề cử Phim nói tiếng nước ngoài hay nhất tại Giải thưởng Học viện và giành được bảy Giải thưởng Phim quốc tế Ấn Độ (BBC News, 2002a). Nó cũng kiếm được tiền: 2 triệu đô la Mỹ tại các phòng vé của Hoa Kỳ và Vương quốc Anh (BBC News, 2002b). Đám cưới gió mùa (2001), trong đó có một cuộc hôn nhân sắp đặt ở New Delhi, đã giành được một Sư tử vàng tại Liên hoan phim Venice. Bộ phim kiếm được hơn 30 triệu đô la Mỹ trên toàn thế giới và là bộ phim Ấn Độ có doanh thu cao nhất tính đến thời điểm hiện tại ở Hoa Kỳ với 13.882.786 đô la Mỹ. Trong một sự phát triển có khả năng làm tăng sự chấp nhận của các bộ phim Bollywood, vở nhạc kịch Giác mơ âm nhạc của Sir Andrew Lloyd Webber, có lẽ sẽ gây được tiếng vang lớn ở Broadway như ở London.

Bollywood có tiềm năng rõ ràng, với tốc độ tăng trưởng hàng năm là 12,6% (so với Hollywood 5,6%). Một số hit Bollywood tự hào về lợi tức đầu tư từ 25% trở lên. Có thể lập

luận thuyết phục nhất ủng hộ Bollywood là tuyên bố chung rằng “một nửa nhân loại xem các bộ phim Bollywood - năm 2001”, 3,6 tỷ vé đã được bán trên toàn thế giới. Bằng cách so sánh, Hollywood đã bán được 2,6 tỷ vé. Các hình thức phân phối mới đang tăng thêm lợi nhuận của Bollywood: năm 2001, doanh thu từ DVD, video và truyền hình vệ tinh đạt 108 triệu USD, tăng 25% so với năm trước (Businessweek, 2002).

Các đĩa DVD và video đã được cập nhật tràn ngập thị trường Ấn Độ và nước ngoài trên toàn thế giới trong vòng vài ngày kể từ khi phát hành phim Bollywood, tiêu tốn của ngành công nghiệp điện ảnh Ấn Độ 75 triệu đô la Mỹ năm 2002, hoặc 60% giá trị thị trường (Sternstein, 2003). Từ các bản nhạc lậu, Bollywood đã mất hơn 140 triệu đô la Mỹ (Mathur, 2003). Tuy nhiên, chuyên gia tư vấn quản lý KPMG International dự đoán rằng tổng doanh thu sẽ tăng lên 1,97 tỷ USD vào năm 2007 do hợp nhất và chất lượng hơn số lượng trong các bộ phim (Pearson, 2003a).

Cho đến năm 2001, việc làm phim không được công nhận là một ngành công nghiệp ở Ấn Độ, do đó, về 40% tài chính của Bollywood, bắt nguồn từ tội phạm có tổ chức, theo cảnh sát (Kripalani và Grover, 2002). Một loạt các vụ giết người và vụ bê bối đáng xem phim đã nói rõ rằng sự quyến rũ, quyền lực và rửa tiền của Bollywood rất hấp dẫn đối với đám đông. Các nhà sản xuất hiện đang tìm kiếm nguồn tài trợ từ các ngân hàng và các tập đoàn quốc tế, tạo ra sự chuyên nghiệp mới bao gồm các kế hoạch tiếp thị phù hợp và các công cụ tiếp thị mới hơn như các vị trí sản phẩm trong phim và 'tiếp thị phim như các hoạt động thương hiệu và quan hệ công chúng, và bán hàng (Tiêu chuẩn kinh doanh, 2002). (Để có ý tưởng về một số chiến thuật tiếp thị của Bollywood, hãy truy cập <http://www.indiafm.com>.)

Bản thân Hollywood tin tưởng vào tiềm năng của Bollywood: Tập đoàn phim điện ảnh Columbia Tristar phân phối Lagaan và Mission Kashmir ở Hoa Kỳ, và dự kiến sẽ phân phối nhiều hơn nữa. Twentieth Century Fox đã cam kết tiếp thị và phân phối các bộ phim tiếng Hindi của nhà sản xuất Bollywood Ram Gopal Verma. Hyperion Pictures đang hợp tác trong một tính năng Bollywood của Hoa Kỳ có tên là Marigold (Kripalani và Grover, 2002). Các nhà phân phối phim, video và DVD của Bollywood tại Hoa Kỳ nhắm vào các cộng đồng 'Desi Cảnh (Ấn Độ, Pakistan, Sri Lanka và Bangladesh), và ngày càng nhiều cộng đồng Trung Đông và Nga nơi thể loại này có lượng người theo dõi rất lớn (Amdur, 2003).

Phim Ấn Độ đã chậm nhưng chắc chắn trở thành một hàng hóa quốc tế. Ước tính có khoảng 101515 triệu người nước ngoài Ấn Độ được gọi là người Ấn Độ không thường trú (NRI) sống ở Vương quốc Anh, Hoa Kỳ, Châu Á và Châu Phi. Tổng thu nhập hàng năm của họ khoảng 375 tỷ USD, và họ được cho là chiếm 40% trong bất kỳ lợi nhuận sản xuất Bollywood nào. Các cộng đồng lớn ở Nam Á ở Hoa Kỳ và Vương quốc Anh chiếm 55% doanh thu bán vé quốc tế và, có thể hiểu được, các bộ phim Bollywood kết hợp NRI vào câu chuyện của họ trong nỗ lực giữ mối quan tâm của người nước ngoài (Dentsu Young và Rubicam Inc., 2000; Shah; , 2002). Điều này dường như xa lánh người xem trung bình ở Ấn Độ.



Điện ảnh Hindi trong nhiều năm được hưởng một sự ủng hộ mạnh mẽ, độc lập với các cộng đồng người nước ngoài ở Nam Á ở vùng Vịnh, Ai Cập, Nga, một số quốc gia Đông Âu và một số quốc gia châu Phi. Afghanistan đã từng là một trong những thị trường lớn nhất cho phim tiếng Hindi và những bộ phim đầu tiên được phát sau khi Taliban sụp đổ (BBC News, 2001). Do miêu tả tương đối khiêm tốn và tinh tế về cơ thể phụ nữ và các hành vi tình dục, phim tiếng Hindi từ lâu đã được các nhà phân phối ở các nước Ả Rập ủng hộ (Dentsu Young và Rubicam Inc., 2000). Thực tế là nhiều ngôi sao Bollywood là người Hồi giáo cũng hữu ích. Các bộ phim Ấn Độ từ lâu đã có một ngôi nhà nghệ thuật hay tôn giáo, theo sau ở các nước giàu có (Gahlot, 1999). Từ năm 2001, chính phủ Ấn Độ đã thể hiện cam kết lớn hơn đối với các nỗ lực xuất khẩu, và đã tham gia nhiều liên hoan phim và triển lãm hơn (Episcopo, 2001). Sự thay đổi công nghệ đã đóng một vai trò trong quốc tế hóa các bộ phim Bollywood, với truyền hình vệ tinh đang chiếu trên toàn cầu.

Tuy nhiên, tại thời điểm Bollywood đã sẵn sàng để đạt được sự tôn trọng, mọi thứ bắt đầu trở nên sai lầm. Một số báo cáo ước tính rằng chỉ có 7 phần trăm phim năm 2001 kiếm được lợi nhuận (Jatania, 2002). Năm 2002, 98% phim là thất bại phòng vé, ngoại trừ đáng chú ý là phim kinh dị Raaz, gây thiệt hại 58 triệu USD (Cooper, 2003; Pearson, 2003b). (Để có một cuộc khảo sát về giai đoạn 'kinh dị' béo bở của Bollywood, hãy truy cập [http://sify.com/enter\[/movies/hor/index.php](http://sify.com/enter[/movies/hor/index.php).) Chính phủ Ấn Độ tuyên bố rằng họ sẽ nới lỏng luật bảo vệ, luật nhập khẩu điện ảnh, mở ra trận lụt cho các bộ phim Hollywood. Trên khắp Ấn Độ, 500 rạp chiếu phim đã đóng cửa vào năm 2002 và trong nửa đầu năm 2003, ngành công nghiệp này được cho là đã mất 2 triệu đô la Mỹ đến 8 triệu đô la Mỹ (Pearson, 2003b). Bollywood dường như là một thời điểm quan trọng.

Như nam diễn viên Akshay Kumar quan sát, khán giả Ấn Độ không còn tìm kiếm roha-dhona (nước mắt và cảm xúc hướng về gia đình) tại rạp chiếu phim vì họ nhận được liều cao từ các vở kịch truyền hình (Jha, 2002). Các nhà phân tích đã báo cáo sự mệt mỏi của khán giả với các công thức được băm lại và giá vé cao (Pearson, 2003b). Các nhà sản xuất đã phản ứng với một nhận thức rằng khán giả muốn có một sự thay đổi bằng cách làm phim kinh dị (tất cả đều chứa một số bài hát và điệu nhảy). Những bộ phim hồi hộp có tất cả nhưng được lấy từ công thức lãng mạn Bollywood đã mòn. Tuy nhiên, chúng có lợi cho âm nhạc hay và sự lãng mạn có thể được tích hợp vào cốt truyện để giữ cho khán giả hạnh phúc, theo nhà phân tích thương mại Vindo Mirani (Pearson, 2003b).

Trong một cái gật đầu với các bộ phim 'phương Tây', một số bộ phim gần đây bao gồm ít bài hát hơn hoặc không có bài hát nào, ngoài các địa điểm xa - chẳng hạn như Los Angeles nơi Sanjay Gupta đạo diễn Kaante, một phim kinh dị trị giá 2,2 triệu đô la Mỹ có bốn thần tượng Bollywood và một diễn viên và phi hành đoàn người Mỹ. Bộ phim, được ghi bằng tiếng Anh và tiếng Hindi, đã mở ra nhiều ý kiến trái chiều ở Ấn Độ. Theo báo cáo, các nhà sản xuất của Kaante lên kế hoạch cho hai bản phát hành của Mỹ cho bộ phim: phiên bản đầy đủ dành cho người nước ngoài ở Nam Á và một bản ngắn hơn (trừ các bài hát) cho công chúng (Chabra, 2002). Các bộ phim khác cũng gặp phải sự cắt giảm tương tự trước khi phát hành ở nước ngoài - Asoka, câu chuyện về nhà sư Phật giáo biến thành

hoàng đế là một ví dụ nơi các bài hát và điệu nhảy đã bị cắt để phát hành ở châu Âu (Malcolm, 2001).

### Câu hỏi

1. Văn hóa cụ thể là gì và phổ biến trong phim điện ảnh Ấn Độ là gì? Những tính năng của Ấn Độ phim có thể không phù hợp với khán giả phương Tây?
2. Có thị trường cho phim Ấn Độ ở Hoa Kỳ không? Ở châu Âu? Mục tiêu của khán giả là gì (dân tộc so với khán giả chung)?
3. Có phải Nico Rogosky và Pentagram chấp nhận lời đề nghị của Anjali Kumar để tiếp quản và tiếp thị hai bộ phim “Bollywood” mới? Nếu có, Nico nên hỏi gì từ Anjali và Rishi nếu anh ta muốn giảm thiểu rủi ro thất bại? Để xem hình ảnh và hồ sơ về một số ngôi sao Bollywood lớn, hãy truy cập các trang web sau:

[www.amitabh4u.com](http://www.amitabh4u.com)

[www.bollywhat.com/Biographies/Rani\\_bio.html](http://www.bollywhat.com/Biographies/Rani_bio.html)

[www.khoj.com/Entry/Earn/Films/Hindi/Actresses/Madhuri\\_Dixit/](http://www.khoj.com/Entry/Earn/Films/Hindi/Actresses/Madhuri_Dixit/)

IJSER

## Chương 9

# Chính sách sản phẩm 1: Thuộc tính vật lý, dịch vụ và biểu tượng

Một vấn đề trọng tâm trong chiến lược tiếp thị quốc tế là quyết định có nên điều chỉnh sản phẩm cho thị trường nước ngoài sau khi người tiêu dùng, thị trường quốc gia và các đặc điểm cụ thể của chúng được khảo sát hay tiêu chuẩn hóa sản phẩm, là chiến lược đơn giản hóa dựa trên hiệu quả kinh nghiệm và giảm chi phí. Ví dụ, một phần của Vương quốc Anh mất vị trí thống trị ở các quốc gia vùng Vịnh Ả Rập đối với người Nhật trong thập niên 1960 là do thiếu sự thích ứng sản phẩm. Trái ngược với người Anh, người Nhật thích nghi sản phẩm của họ với nhu cầu của thị trường địa phương, sau khi nghiên cứu kỹ về môi trường nhân khẩu học, kinh tế, văn hóa xã hội, chính trị-pháp lý và vật lý (Tuncalp, 1990).

Vấn đề thực sự không phải là một sự lựa chọn phân đôi, vì hầu hết các công ty không độc quyền thích ứng hoặc tiêu chuẩn hóa qua các yếu tố hỗn hợp tiếp thị của họ (Vrontis, 2003). Xung quanh một sản phẩm cốt lõi cung cấp tiêu chuẩn trên toàn thế giới, hầu hết các công ty toàn cầu như Coca-Cola hay McDonald, tùy chỉnh khi cần. Hiệu suất xuất khẩu đã được chứng minh là sự kết hợp của cả chiến lược thích ứng và tiêu chuẩn hóa (Shoham, 1996) và phụ thuộc vào một số lượng lớn các yếu tố liên quan đến bốn thành phần của hỗn hợp tiếp thị (Baalbaki và Malhotra, 1995). Người ta đã chứng minh rằng tiềm năng của ngành công nghiệp đối với việc tiêu chuẩn hóa quyết định chiến lược của công ty: trong các ngành công nghiệp toàn cầu nhấn mạnh công nghệ cao, các công ty đáp ứng bằng cách tiêu chuẩn hóa cho thấy hiệu quả vượt trội (O'Donnell và Jeong, 2000); ngược lại, trong một ngành cụ thể, các công ty tùy chỉnh có hiệu suất tốt hơn (Samiee và Roth, 1992). Việc xác định sản phẩm cũng có thể dẫn đến sự khác biệt của thị trường, do đó tạo ra lợi thế cạnh tranh thực tế, nâng cao rào cản gia nhập cho các đối thủ tiềm năng. Do đó, thông điệp là: tiêu chuẩn hóa càng nhiều càng khả thi và tùy chỉnh càng nhiều càng tốt. Điều này được hỗ trợ bởi Theodosiou và Leonidou (2003, trang 167), người sau khi xem xét nghiên cứu thực nghiệm trong báo cáo khu vực rằng: “chiến lược kết hợp quốc tế (dù được chuẩn hóa hay thích nghi) sẽ chỉ mang lại hiệu quả vượt trội trong phạm vi mà nó phù hợp với tập hợp các quy tắc duy nhất mà công ty phải đối mặt trong thị trường nước ngoài đặc biệt”.

Chương này và chương tiếp theo (dành cho thương hiệu và hình ảnh quốc gia của sản phẩm) đề xuất khung ra quyết định cho việc điều chỉnh/tiêu chuẩn hóa các thuộc tính sản phẩm khác nhau: đặc điểm vật lý, thiết kế, hình thức, màu sắc, chức năng, bao bì, nhãn hiệu tên và nhãn “sản xuất”. Một đánh giá sẽ được thực hiện về khả năng thích ứng và tiêu chuẩn hóa ở các cấp độ khác nhau của các thuộc tính sản phẩm: thuộc tính vật lý, thuộc tính dịch vụ và thuộc tính biểu tượng (thông qua màu sắc, hình dạng, nguồn gốc xuất xứ, tên thương hiệu, v.v.).

Phần đầu tiên của chương này đưa ra một mô hình hệ thống để làm rõ sự lựa chọn giữa thích ứng và tiêu chuẩn hóa chính sách sản phẩm. Nó có thể được áp dụng liên tiếp cho từng thị trường quốc gia hiện tại cũng như các thị trường nơi một công ty dự định thành lập doanh nghiệp mới. Phần thứ hai được dành cho các thuộc tính vật lý của sản phẩm. Phần thứ ba liên quan đến tiêu chuẩn hóa/thích ứng của các thuộc tính dịch vụ. Phần thứ tư liên quan đến các thuộc tính tương trưng.

Từ nguyên của từ “biểu tượng”, bắt nguồn từ Hy Lạp cổ đại, nơi biểu tượng ban đầu là một đối tượng cắt làm hai. Hai nửa được giữ lại bởi chủ nhà và khách và sau đó truyền lại cho con cái của họ. Khi hai nửa này được đoàn tụ, điều này cho phép các chủ sở hữu được công nhận và phục vụ như là bằng chứng của sự ràng buộc của lòng hiếu khách được tạo ra trước đó. Do đó, biểu tượng thay thế, đại diện và biểu thị một số thực thể khác bằng một mối quan hệ thông thường hoặc một gợi ý. Ý nghĩa của các biểu tượng, tất nhiên, dựa trên văn hóa. Chúng được xen kẽ khác nhau giữa các quốc gia.

Các thuộc tính biểu tượng quan trọng khác là tên thương hiệu và hình ảnh quốc gia được liên kết với sản phẩm và quốc gia sản xuất. Việc chuyển đổi một thương hiệu quốc gia thành một thương hiệu quốc tế và các vấn đề ngôn ngữ có thể xảy ra, được giải quyết trong Chương 10. Vấn đề của các thương hiệu toàn cầu, trên toàn thế giới hoặc khu vực, cũng được xem xét trong Chương 10.

### 9.1 Thích ứng hoặc tiêu chuẩn hóa các thuộc tính sản phẩm

Phần tử sản phẩm của hỗn hợp tiếp thị thường được trích dẫn là phần tử được tiêu chuẩn hóa nhất, nhưng trong phần tử sản phẩm có các thuộc tính khác nhau ít nhiều có khả năng được tiêu chuẩn hóa. Ví dụ, Vrontis (2003) đã khảo sát 500 công ty đa quốc gia lớn của Anh trong năm lĩnh vực, bao gồm sản xuất, dịch vụ, vận tải và truyền thông, xây dựng và bán lẻ và bán buôn, để tìm ra yếu tố nào của hỗn hợp tiếp thị được tiêu chuẩn hóa nhất.

Đối với yếu tố sản phẩm, hầu hết các công ty đã báo cáo tiêu chuẩn hóa chất lượng sản phẩm (78%), tên thương hiệu (72%), hình ảnh (71%), hiệu suất (67%), kích thước và màu sắc (54%), đóng gói và kiểu dáng (52%), trong khi ít tiêu chuẩn hóa về chủng loại, thiết kế và tính năng (48%), dịch vụ trước bán hàng (45%), dịch vụ hậu mãi và bảo hành (43%), giao hàng và lắp đặt (42 phần trăm). Các công ty tương tự đã báo cáo rằng những lý do quan trọng nhất để điều chỉnh hỗn hợp tiếp thị bao gồm văn hóa (92%), phát triển thị trường (87%), cạnh tranh (84%), luật pháp (82 phần trăm), sự khác biệt kinh tế (78 phần trăm), xem xét xã hội học (74 phần trăm), nhận thức của khách hàng (71 phần trăm), xem xét công nghệ (60%), môi trường chính trị (53%), mức độ tương tự khách hàng (49%), cơ sở hạ tầng tiếp thị (44%) và sự khác biệt về điều kiện vật chất (39%).

Từ quan điểm của người tiêu dùng, Hult et al. (2000) so sánh tầm quan trọng của người tiêu dùng đối với mười sáu thuộc tính sản phẩm ở Pháp (một thị trường phát triển) và Malaysia (một thị trường mới nổi), nhận thấy rằng chỉ có hai thuộc tính (chất lượng sản phẩm và ngoại hình) nhận được sự nhấn mạnh cao trên cả hai mẫu. Ở Malaysia, người tiêu dùng phụ thuộc nhiều hơn vào các thuộc tính sản phẩm cốt lõi và ở Pháp về các thuộc tính

hình ảnh và dịch vụ khi đánh giá các sản phẩm tạp hóa và quần áo. Trên thực tế, người ta có thể nói rằng người tiêu dùng không tự mua sản phẩm, nhưng lợi ích mà họ hy vọng sẽ có được từ sản phẩm. Một sản phẩm có thể được định nghĩa là một tập hợp các thuộc tính cung cấp cho người mua / người dùng những lợi ích thực tế. Người tiêu dùng từ các quốc gia khác nhau có thể gán các trọng lượng khác nhau cho các thuộc tính sản phẩm tương tự. Chẳng hạn, người tiêu dùng Đức đặt nhiều nhập khẩu vào các thuộc tính sinh thái hơn người tiêu dùng Anh (Diamantopoulos et al., 1995).

Có ba lớp thuộc tính sản phẩm cho vay nhiều hay ít để tiêu chuẩn hóa:

1. Các thuộc tính vật lý (kích thước, trọng lượng, màu sắc, v.v.). Tiêu chuẩn hóa các thuộc tính này mang lại tiềm năng lớn nhất cho lợi ích chi phí do quy mô kinh tế được thực hiện chủ yếu ở giai đoạn sản xuất.
2. Thuộc tính dịch vụ (bảo trì, dịch vụ sau bán hàng, phụ tùng sẵn có, v.v.). Các thuộc tính này khá khó để tiêu chuẩn hóa, vì hoàn cảnh cung cấp dịch vụ rất khác nhau giữa các quốc gia. Cần nhấn mạnh thêm rằng hầu hết các dịch vụ được thực hiện trong mối quan hệ trực tiếp với khách hàng địa phương. Các thuộc tính dịch vụ phụ thuộc nhiều hơn vào văn hóa.
3. Thuộc tính tượng trưng. Chúng thường bao gồm các yếu tố diễn giải của các thuộc tính vật lý. Một màu sắc đồng thời là một công thức hóa học cho một bức tranh hoặc một chiếc áo khoác, và cũng là ý nghĩa biểu tượng được truyền tải bởi vật liệu. Các thuộc tính tượng trưng ảnh hưởng đến sự lựa chọn giữa thích ứng và tiêu chuẩn hóa một cách khá mơ hồ. Thật khó hiểu khi người tiêu dùng thể hiện sự yêu thích mạnh mẽ đối với hàng hóa trong nước dựa trên chủ nghĩa dân tộc và cũng thể hiện sự thích thú hoặc say mê đối với các nền văn hóa nước ngoài và hàng hóa của họ. Do đó, khi thích nghi hoặc tiêu chuẩn hóa thuộc tính biểu tượng, các yêu cầu đối với biểu tượng bản sắc quốc gia đôi khi sẽ xen kẽ với các yêu cầu đối với biểu tượng của chủ nghĩa kỳ lạ.

Bảng 9.1 đề xuất một mô tả có hệ thống về các đối số có lợi cho sự thích ứng một mặt và mặt khác là tiêu chuẩn hóa. Sự khác biệt có thể được thực hiện theo các cấp độ khác nhau của các thuộc tính vật lý, dịch vụ và biểu tượng. Một số đối số có lợi cho việc điều chỉnh hoặc tiêu chuẩn hóa bắt nguồn từ bên trong công ty, có thể có lợi từ việc thay đổi cách vận hành. Các lập luận khác có liên quan đến các ràng buộc bên ngoài áp đặt bởi môi trường, đặc điểm thị trường và hành vi của người tiêu dùng. Ảnh hưởng của các yếu tố này có thể yêu cầu một công ty thích nghi hoặc tiêu chuẩn hóa các ưu đãi của công ty. Trong Bảng 9.1, mỗi ô bên trong được đánh số và các số ô này sẽ được tham chiếu trong văn bản để giải thích chi tiết về từng khái niệm. (Xem WS9.1 để biết thêm thông tin về thích ứng và tiêu chuẩn hóa.)

### 9.1 Các yếu tố ảnh hưởng đến thích ứng hoặc tiêu chuẩn hóa các thuộc tính sản phẩm

Thuộc tính sản phẩm	Lập luận ủng hộ thích ứng	Lập luận ủng hộ tiêu chuẩn hóa
---------------------	---------------------------	--------------------------------

Thuộc tính vật lý	1 Thích ứng giảm chi phí tiêu chuẩn địa phương, quy định vệ sinh và an toàn, kiến thức tiếp thị địa phương, hành vi của người tiêu dùng, tiếp thị và môi trường vật lý.	2 Kinh nghiệm ảnh hưởng kinh tế theo quy mô tiêu chuẩn quốc tế sử dụng sản phẩm quốc tế.
Thuộc tính dịch vụ	3 Tiết kiệm hạn chế liên quan đến quy mô đặc thù địa phương trong dịch vụ, bảo trì và phân phối.	4. Hiệu quả học tập đáng kể của khách hàng di động
Thuộc tính tượng trưng	5 Hình ảnh không thuận lợi của các sản phẩm nhập khẩu, công ty, quốc tịch hoặc tên thương hiệu, Ý nghĩa không đầy đủ được truyền tải bằng màu sắc, hình dạng, v.v.	6 Hình ảnh thuận lợi của sản phẩm nhập khẩu, công ty, quốc tịch hoặc thương hiệu kháng cáo kỳ lạ hoặc yêu cầu sắc tộc cho “vũ trụ”.

## 9.2. Thuộc tính vật lý

Như chúng ta đã thấy trong Chương 8, các hiệu ứng trải nghiệm và theo đó là giảm chi phí liên quan đến sản xuất tích lũy, cần nhắc rõ ràng ủng hộ tiêu chuẩn hóa (ô 2). Mặc dù vậy, các nghiên cứu thực nghiệm báo cáo kết quả hỗn hợp cho tiêu chuẩn hóa. Trong một đánh giá toàn diện về tài liệu, Theodosiou và Leonidou (2003) đã phát hiện ra rằng chất lượng, thiết kế và tính năng là những yếu tố liên quan đến sản phẩm được tiêu chuẩn hóa nhất, trong khi các dòng sản phẩm, nhãn hiệu và bao bì ít nhất được điều chỉnh một phần cho thị trường nước ngoài. Hơn nữa, trong khi chỉ có một vài nghiên cứu xem xét mối quan hệ giữa tiêu chuẩn hóa và hiệu suất, họ báo cáo rằng: “Tiêu chuẩn hóa chất lượng sản phẩm” không có ảnh hưởng đáng kể đến các biện pháp tăng trưởng tính hoặc hiệu suất lợi nhuận (Shoham, 1996), và điều tương tự cũng đúng với việc thích ứng định vị sản phẩm (Albaum và Tse, 2001).” Vì chất lượng là một trong hai thuộc tính sản phẩm mà Hult *et al.* (2000) được coi là không kém phần quan trọng đối với người tiêu dùng ở một thị trường phát triển và mới nổi, điều này mang lại ít sự hỗ trợ cho lập luận tiêu chuẩn hóa.

Tuy nhiên, người ta có thể điều tra cơ hội cung cấp một sản phẩm được đơn giản hóa phù hợp, nếu có nhu cầu địa phương. Ví dụ, Littrell và Miller (2001) đã kiểm tra doanh số bán hàng may mặc lấy cảm hứng từ Ấn Độ tại Hoa Kỳ, thấy rằng mức độ phức tạp của các nhà máy ít ảnh hưởng đến sự chấp nhận hoặc mua hàng của người tiêu dùng, mặc dù mức độ tương thích và gia đình với hình bóng và ốc vít là quan trọng. Thích ứng giảm chi phí có thể bù cho tổn thất trong khối lượng tích lũy (ô 1). Ví dụ, sự thành công của xe bán tải Nhật Bản ở các nước đang phát triển là do đơn giản hóa sản phẩm trong hệ thống treo, động cơ và hộp số, mà người Nhật đạt được ở mức chi phí thấp hơn. Tuy nhiên, tình huống này rất

hiếm. Thông thường hơn, đơn giản hóa sản phẩm đã không đạt được mục tiêu của họ. Trong lịch sử, Ford và General Motors đã phát triển một loại xe mô hình T xương trần để bán ở các nước đang phát triển, cả hai đều thất bại.

Tương tự, một máy tính được thiết kế đặc biệt cho các nước đang phát triển được phát triển vào những năm 1980 bởi Jean-Jacques Servan-Schreiber với sự tài trợ của chính phủ Pháp. Đó là một thất bại hoàn toàn. Trong những trường hợp này, những lợi thế từ việc đơn giản hóa đã không giảm chi phí đủ để bù đắp cho việc giảm quy mô kinh tế và việc mất chức năng sản phẩm không được người tiêu dùng đánh giá cao. Vì các sản phẩm đơn giản hóa có thể không có lợi về mặt chi phí, đó là quá trình học hỏi của người cộng tác địa phương và bối cảnh địa phương ảnh hưởng đến quá trình học tập này có thể trở thành mối quan tâm chính của nhà tiếp thị quốc tế (Wills et al., 1991; Amine, 1993).

### Thích ứng bắt buộc

Việc điều chỉnh bắt buộc các thuộc tính vật lý thường liên quan đến các quy định và tiêu chuẩn quốc gia (ô 1). Một số quốc gia sử dụng các tiêu chuẩn như các rào cản thương mại phi thuế quan. Ví dụ, Đức được biết đến với việc sử dụng một hệ thống toàn diện với hơn 30.000 tiêu chuẩn công nghiệp (DIN), được xác định bởi các ủy ban thiết lập tiêu chuẩn. Các nhà sản xuất Đức được đại diện mạnh mẽ trong hội đồng quản trị của các ủy ban này. Tuy nhiên, các tiêu chuẩn DIN không có nghĩa là hàng rào phi thuế quan. (Để biết thêm thông tin về ISO và các tổ chức tiêu chuẩn khu vực, hãy xem WS9.2.) Một số ví dụ bao gồm:

1. *Các tiêu chuẩn công nghiệp* để cung cấp điện: điện áp, tần số của dòng điện xoay chiều (50 so với 60 Hz), hình dạng của phích cắm, v.v ... khác nhau bởi khu vực nếu không theo quốc gia.
2. *Tiêu chuẩn an toàn*: trong ngành công nghiệp xe máy, hệ thống phanh và an toàn xe thường khác nhau tùy theo quốc gia. Chẳng hạn, Corsa đã trở thành một trong những chiếc xe bán chạy nhất trên toàn thế giới. Nó được bán ở khoảng 80 quốc gia và được sản xuất trên 5 châu lục, nơi tên, kiểu thân xe, hệ thống treo hoặc động cơ được thay đổi để đáp ứng các tiêu chuẩn địa phương. Corsa được gọi là Vauxhall / Opel Corsa ở Đức, Chevrolet Chevy (Corsa) ở Mexico, Buick ở Trung Quốc và Holden Barina ở Úc. Rõ ràng những thay đổi làm tăng chi phí sản xuất, tài liệu và phụ tùng cụ thể theo quốc gia. Kiểm soát quản lý tiếp thị trở nên khó khăn.
3. *Quy định vệ sinh*: ngành chế biến thực phẩm, hóa chất và dược phẩm phải thực hiện các điều chỉnh để tuân thủ pháp luật vệ sinh. Các nhà sản xuất foie gras được xuất khẩu sang Hoa Kỳ phải đạt được chứng nhận vệ sinh của FDA (Cục quản lý thực phẩm và dược phẩm). Vì điều này, họ phải cho phép FDA kiểm tra phòng thí nghiệm của họ để tìm vi khuẩn cũng như phương pháp sản xuất của họ. Thanh tra của FDA thường yêu cầu foie gras phải được tiệt trùng và các phòng thí nghiệm được khử trùng bằng chất tẩy rửa sát trùng. Điều này chắc chắn ảnh hưởng đến hương vị và xung đột với hình ảnh truyền thống của một sản phẩm chất lượng làm tại nhà.

Nhiều nhà sản xuất foie gras của Pháp đã thành lập các phòng thí nghiệm tại Hoa Kỳ nơi sản phẩm được chuẩn bị theo tiêu chuẩn vệ sinh của Hoa Kỳ. Ngay cả một sản phẩm phổ biến như Coca-Cola cũng phải đối mặt với các quy định khác nhau, bao gồm các yêu cầu rất khác nhau về việc sử dụng chất làm ngọt nhân tạo ở các quốc gia và cần phải có thời hạn sử dụng ở một số quốc gia (ví dụ như Pháp), nhưng không phải là các quốc gia khác (ví dụ như Hà Lan) (Dana và Oldfield, 1999).

Một loạt các quy định lớn ảnh hưởng đến nhu cầu thích ứng (bao bì, ghi nhãn, kích cỡ, quảng cáo, khuyến mại, v.v.). Ở nhiều quốc gia, các cơ quan công cộng hoặc tương hỗ đề nghị hỗ trợ các công ty bằng cách kiểm tra các vấn đề tuân thủ các khía cạnh kỹ thuật của các tiêu chuẩn nước ngoài. Mặc dù vậy, một số lượng lớn các công ty, vì những lý do liên quan đến chủ nghĩa dân tộc, đã không xem xét vấn đề thích ứng sản phẩm cho thị trường nước ngoài. Những người mới đến với doanh nghiệp xuất khẩu thường không bắt đầu bằng cách xem xét việc mất tiêu chuẩn hóa; xem xét đầu tiên của họ là sự thích ứng bắt buộc với các tiêu chuẩn kỹ thuật.

Trên thực tế, sự thích ứng bắt buộc thường không đáng kể so với sự thích ứng bắt buộc đối với sự khác biệt trong hành vi của người tiêu dùng và trong môi trường tiếp thị quốc gia. Ba vấn đề chính cần được xem xét:

1. *Mô hình tiêu thụ*: thị hiếu của người tiêu dùng, tần suất tiêu thụ, lượng tiêu thụ trên mỗi trợ giúp, vv sẽ khác nhau. Kích thước của hộp ngũ cốc và kiểu bao bì bảo quản sản phẩm, sẽ phụ thuộc một phần vào việc người tiêu dùng có ăn 50 gram ngũ cốc mỗi ngày hay không, hoặc nếu họ tiêu thụ số lượng lớn hơn nhưng ít thường xuyên hơn. Ngay cả các sản phẩm được coi là mẫu mực của sự nổi bật quốc tế cũng có thể tùy chỉnh theo thị hiếu địa phương (xem Hộp 9.1). Dana và Oldfield (1999) kiểm tra các điều chỉnh khác nhau mà Coca-Cola đã thực hiện trên khắp các quốc gia. Họ phát hiện ra rằng: Người tổng hợp ở các quốc gia khác nhau uống Coca-Cola vì những lý do khác nhau. Ở Trung Quốc, nó là một mặt hàng xa xỉ, được phục vụ trên các khay bạc tại các chức năng của chính phủ. Ở Tây Ban Nha, nó được sử dụng như một máy trộn với rượu vang, ví dụ. Ở California, nó được giữ trong các thiết bị làm mát để sử dụng làm nước giải khát; ở Tromso, Na Uy, nó được giữ trong các lò sưởi, chứ không phải là các máy làm mát lạnh (trang 294). Mặc dù có những xu hướng quốc gia nhất định, điều quan trọng cần nhớ là các phân khúc thị trường tồn tại trong và trên khắp các quốc gia. Allio và Allio (2002) đã mô tả sự thành công của việc giới thiệu Coors vào Puerto Rico, sau khi họ sử dụng kiến thức nghiên cứu thị trường địa phương để xác định phân khúc có tiềm năng nhất (trẻ, thu nhập cao, thành thị). Budweiser, đồng nghiệp chính của họ, Budweiser đã mất thị phần vì họ tiếp tục nhắm vào toàn bộ thị trường và bỏ qua các khía cạnh độc đáo của văn hóa Tây Ban Nha địa phương. Trên thực tế, van Mesdag (1999) lập luận rằng thực phẩm là một trong những nhóm sản phẩm (nghệ thuật thị giác, âm nhạc, kiến trúc, hành vi xã hội, quần áo, v.v.) không dễ dàng toàn cầu hóa. Ông đề xuất giả thuyết thời lượng sử dụng, trong đó các sản phẩm phát triển trong thời đại mà các quốc gia không dễ dàng giao tiếp thì khó tiêu chuẩn hóa hơn.



2. *Khí hậu và môi trường vật lý* nói chung rất quan trọng, và đôi khi bị lãng quên, các yếu tố đằng sau sự thích ứng bắt buộc hơn nữa (ô 1). Xe cơ giới phải được thiết kế đặc biệt để chịu được mùa đông khắc nghiệt ở Scandinavi hoặc sự ẩm áp và độ ẩm của Bờ Biển Ngà. Phạm vi rõ ràng của các môi trường vật lý nơi sản phẩm sẽ được sử dụng phải được tính đến: ví dụ: chất lượng bề mặt đường và sự tồn tại của đường ray phù hợp với xe. Sự khác biệt của môi trường vật lý thường là nguyên nhân gây ra sự cố bất ngờ (Hộp 9.2). Người ta phải tính đến trước phạm vi của các yếu tố cấu thành nhu cầu tiềm năng cho thích ứng. Đây không phải luôn luôn là một bước rõ ràng để thực hiện. Chủ nghĩa dân tộc thường là quy tắc trong thiết kế sản phẩm.
3. *Thích ứng sản phẩm* với việc sử dụng sản phẩm địa phương. Một số biến phải được xem xét để đảm bảo người mua sử dụng sản phẩm đúng cách, chẳng hạn như trình độ hiểu biết, kiến thức kỹ thuật và khả năng sử dụng thông tin bằng văn bản (như danh sách thành phần hoặc hướng dẫn sử dụng). Thiếu chú ý đến các biến như vậy đã gây ra vấn đề cho Nestlé ở Thế giới thứ ba với công thức sơ sinh: việc bổ sung nước không tinh khiết và việc không đun sôi nước đã khiến sản phẩm trở nên nguy hiểm đối với trẻ sơ sinh, mặc dù loại bột khiến các nhà máy của Nestlé là hoàn hảo. Người tiêu dùng, trung bình, có xu hướng không đọc hướng dẫn sử dụng đủ kỹ lưỡng và cố gắng sử dụng các mặt hàng, đặc biệt là hàng tiêu dùng quá nhanh, trước khi họ tìm hiểu những điều cơ bản về cách vận hành chúng. Người Đức thực hiện các điều chỉnh đặc biệt được thiết kế để bảo vệ chống lại việc lạm dụng của người tiêu dùng; ví dụ, khi núm xoay của máy rửa chén được bật ngược chiều kim đồng hồ, trong khi đó chỉ nên xoay theo chiều kim đồng hồ hoặc khi bật máy khi tắt vòi nước. Ở Đức, nơi cảm giác không chắc chắn tránh được khá mạnh (phần 3.2), một sản phẩm được gọi là idiotens Rich ('idiot Proof) khi tất cả các điều chỉnh thiết kế sản phẩm có thể đã được thực hiện để tránh hậu quả tiêu cực của bất kỳ sự lạm dụng nào có thể tưởng tượng được. Thích ứng với các hành vi lạm dụng có thể liên quan đến vấn đề trách nhiệm sản phẩm, trong đó các giải pháp pháp lý khá khác nhau được tìm thấy từ nước này sang nước khác. Kính bảo vệ mặt trời kính chắn gió được sản xuất tại Tây Ban Nha và được bán ở đó không cần phải có cảnh báo đặc biệt, nhắc nhở người dùng không lái xe với người bảo vệ tại chỗ, vì người ta cho rằng các tài xế Tây Ban Nha không phải là kẻ ngốc. Đối với xuất khẩu, đặc biệt là đến Hoa Kỳ, họ phải hiển thị một cảnh báo rõ ràng như vậy: trong trường hợp xảy ra sự cố, nhà sản xuất có thể phải chịu trách nhiệm pháp lý. Nhà viết tiểu luận Rod Usher trên Tạp chí Time đưa ra một số ví dụ về việc các doanh nghiệp Mỹ hoang tưởng đến mức nào: một sản phẩm tráng miệng cảnh báo rằng Sản phẩm sẽ nóng sau khi sưởi ấm; và đọc một huy hiệu sinh nhật "Chúc mừng sinh nhật lần thứ 50 vui vẻ" mang một lời cảnh báo "Không phù hợp với trẻ em dưới 5 tuổi" (1998, trang 84).

### **Yêu cầu về tiêu chuẩn hóa quốc tế**

Tuy nhiên, các yêu cầu quốc gia đôi khi nghiêng về tiêu chuẩn hóa quốc tế (ô 2). Điều này có thể xảy ra trong bốn tình huống:

1. Có những ngành mà các tiêu chuẩn quốc tế có xu hướng phát triển từ các tiêu chuẩn kỹ thuật bắt nguồn từ từng quốc gia. Ví dụ, trong lĩnh vực khoan dầu, các tiêu chuẩn API (Viện Dầu khí Hoa Kỳ) có hiệu lực trên toàn thế giới. Mọi công ty dầu mỏ, dù là người Mỹ hay không, đều phải tuân theo các tiêu chuẩn API. Các nhà sản xuất thiết bị khoan dầu cũng có nghĩa vụ phải thiết kế sản phẩm theo các tiêu chuẩn này. Tuy nhiên, số lượng các ngành công nghiệp với các tiêu chuẩn trên toàn thế giới vẫn còn hạn chế. Việc áp dụng các tiêu chuẩn nước ngoài/quốc tế thậm chí có thể chứng minh là có vấn đề để bán tại nước xuất xứ. Ví dụ, một công ty sắt thép châu Âu đã đạt được chứng nhận từ ASME (Hiệp hội kỹ sư cơ khí Hoa Kỳ) cho tấm thép rất dày được sử dụng trong các nhà máy hạt nhân và hóa dầu. Trong ngành công nghiệp nhỏ này, họ đã có một thị phần thế giới khá ổn định. Chứng nhận ASME được công nhận trên toàn thế giới vì hầu hết các nhà máy hạt nhân sử dụng công nghệ được cấp phép của Mỹ. Sau đó, khi họ đến để bán các tấm thép nặng cho các nhà máy dành cho các tiện ích điện của Đức và Pháp, các tiêu chuẩn của Hoa Kỳ không được chấp nhận và họ buộc phải thích nghi với các tiêu chuẩn của Đức và Pháp.
2. Một số sản phẩm đạt được usage sử dụng quốc tế, chẳng hạn như vali máy bay (Samsonite của Bỉ và Delsey của Pháp), máy tính xách tay, vật phẩm miễn thuế, v.v.
3. Sản phẩm sáng tạo thường có quá trình trải nghiệm quốc tế (Rogers, 1983). Chi phí R & D ban đầu rất lớn phải chịu cho các sản phẩm hữu hiệu và lợi ích từ sản phẩm công nghệ không bị ảnh hưởng nhiều bởi văn hóa (ví dụ: đĩa DVD). Tốc độ khuếch tán của các sản phẩm chủ yếu được tăng cường nhờ sức mạnh của các nhóm những người chấp nhận sớm. Các nhóm này cũng có thể có mức độ tiếp xúc cao với du lịch quốc tế và các sản phẩm mới tại các quốc gia nơi chúng lần đầu tiên được ra mắt. Bằng cách truyền miệng, họ chuyển giao kiến thức về sản phẩm cho đồng bào không đi du lịch của họ. Chúng tạo điều kiện cho các phản ứng tích cực từ những người tiêu dùng khác mà không tiếp xúc với các sản phẩm mới này, trong các giai đoạn đầu tiên của quy trình áp dụng: nhận thức, quan tâm, đánh giá, thử nghiệm. Tổng quát hơn, du lịch quốc tế đẩy nhanh quá trình khuếch tán những đổi mới được tiêu chuẩn hóa. Ngoài ra còn có một số bằng chứng cho thấy tính sáng tạo cao hơn đối với những người từ các quốc gia có mức độ tránh sự không chắc chắn thấp hơn, chủ nghĩa cá nhân cao hơn và nam tính hơn (Baumgartner và Steenkamp 1996). và Steenkamp 1996).
4. Điểm cuối cùng trong ô 2 bao gồm cơ sở của các xác nhận của Levitt, (1983) về toàn cầu hóa thị trường. Theo Levitt, một số khía cạnh của cách sống sẽ có xu hướng đồng nhất với sự khác biệt về sở thích văn hóa, khẩu vị quốc gia, tiêu chuẩn và môi trường kinh doanh thể chế là tàn dư của quá khứ. Levitt lập luận rằng cái gọi là thị trường dân tộc là một ví dụ điển hình: thực phẩm Trung Quốc, nhạc đồng quê, pizza và nhạc jazz hiện có xu hướng được tìm thấy trên toàn thế giới. Mặc dù Levitt tuyên bố rằng ông không ủng hộ sự coi thường có hệ thống đối với sự khác biệt của địa phương hoặc quốc gia, ông đánh giá quá cao sự hội tụ hương vị trên toàn thế giới đối với các sản phẩm toàn cầu như được nhấn mạnh trong Chương 5 và 6. Dù thế nào đi nữa đánh giá giá trị được đưa ra về xu hướng bao gồm toàn diện đối với việc đồng nhất hóa các sản phẩm thế giới, phân khúc người tiêu

dùng và các loại sản phẩm, vấn đề này phải được đưa ra cho mỗi công ty, trên cơ sở nghiên cứu cẩn thận về sản phẩm, người tiêu dùng và thị trường. Chẳng hạn, Schuh (2000) chỉ ra rằng trong khi điều kiện thị trường ủng hộ sự tùy biến ở Trung Đông Âu, thì chi phí tăng thêm có thể không trả vì nhiều quốc gia này có thị trường nhỏ đang thay đổi nhanh chóng do đầu tư lớn từ các nhà bán lẻ phương Tây, phương tiện truyền thông, ngân hàng, vv

### **Xu hướng theo tiêu chuẩn quốc tế**

Chi phí cần thiết để thích ứng với các tiêu chuẩn quốc gia là rất cao vì thích ứng cũng bao hàm việc thay thế các thủ tục kiểm tra và chứng nhận ở nhiều quốc gia. Trong ngành dược phẩm, chi phí đưa một loại thuốc mới ra thị trường ước tính khoảng 230 triệu đô la Mỹ ở Hoa Kỳ, 150 triệu đô la ở châu Âu và 125 triệu đô la ở Nhật Bản. Các quốc gia vẫn đi theo một số con đường khác nhau để cấp thị trường cho dược phẩm mới. Ví dụ, Nhật Bản, chỉ cần 18 tháng, có vẻ tự do trái ngược với Cục Quản lý Thực phẩm và Dược phẩm Hoa Kỳ; với sự ngắn gọn tương đối của các thử nghiệm ban đầu ở Nhật Bản, sự chấp thuận chỉ bao gồm sáu năm đầu tiên, sau đó nhà sản xuất phải nộp đơn lại (Pahud de Mortanges et al., 1997).

May mắn thay, có một xu hướng nhất định đối với tiêu chuẩn hóa toàn cầu, đặc biệt là với các tiêu chuẩn ISO (Tổ chức tiêu chuẩn hóa quốc tế); một số trong số này hiện đang được áp dụng rộng rãi, chẳng hạn như các tiêu chuẩn về chất lượng, họ ISO 9000. Tiêu chuẩn kỹ thuật châu Âu đang tham gia vào phong trào này, bắt nguồn từ Hiệp ước EC, đặc biệt là Điều 30, nghiêm cấm các hạn chế định lượng đối với hàng nhập khẩu từ các quốc gia thành viên khác và các biện pháp có hiệu lực tương đương (nghĩa là, đây chủ yếu là một hình thức tiêu chuẩn hóa bảo hộ). Như đã giải thích trong Chương 6, phán quyết của Cassis de Dijon đã thiết lập vững chắc quy tắc cai trị nước nhà, theo đó, một sản phẩm không nên bị cấm nhập khẩu vào một quốc gia EU khi nó tuân thủ các tiêu chuẩn của quốc gia EU nơi nó được sản xuất. Các nước EU đang tham gia vào quá trình tiêu chuẩn hóa châu Âu, thông qua ba tổ chức có trụ sở tại Brussels: CEN, CENELEC và ETSI. Điều này phần lớn bắt nguồn từ Sách trắng EC năm 1985, trong đó xác định các rào cản kỹ thuật là một trong những trở ngại chính cho việc đạt được một thị trường duy nhất ở châu Âu (xem phần 6.4).

Các tiêu chuẩn sản phẩm trên thực tế là một vấn đề chiến lược rất phức tạp (nhiều hơn so với mô tả ở đây), vì chúng có ảnh hưởng nhất định đến chiến lược cạnh tranh của công ty. Trong các công nghệ cao, ví dụ máy tính, điện tử tiêu dùng và viễn thông, vấn đề tương thích các tiêu chuẩn theo thời gian (tương thích đa cổ điển) và giữa các đối thủ cạnh tranh là một vấn đề rất quan trọng. Có những ví dụ trong đó việc thúc đẩy một tiêu chuẩn và cấp phép cho các đối thủ cạnh tranh (VHS của Matsushita) đã chứng minh một chiến lược tốt hơn là giữ độc quyền trên một tiêu chuẩn riêng của một nhóm (Betamax VCR của Sony - hiện không còn tồn tại).

Các ví dụ khác cho thấy rằng việc kiểm soát công nghệ hoàn toàn hiệu quả hơn, như Xerox đã làm cho công nghệ photocopy độc quyền của mình trước khi bằng sáng chế hết hạn. Nhưng các sản phẩm công nghệ không phải là mặt hàng duy nhất mà các tiêu chuẩn

sản phẩm cần được coi là một phần của chiến lược tiếp thị của họ. Chẳng hạn, Vertinsky và Zhou (2000) đã kiểm tra các công ty lâm sản, nhận thấy rằng lựa chọn của họ để có được chứng nhận FSC “là bảo vệ hoặc tạo ra sự tiếp cận thị trường” với các nhóm người mua có ảnh hưởng (ví dụ như Vương quốc Anh) hoặc các thị trường nơi các nhóm môi trường có ảnh hưởng mạnh mẽ đến dư luận và chính phủ (ví dụ Hà Lan và Đức).

### 9.3. Thuộc tính dịch vụ

Thương mại dịch vụ thế giới đã tăng 12% trong năm 2003 lên 1,8 nghìn tỷ đô la Mỹ (WTO, 2004). Trong khi Hoa Kỳ là nhà xuất khẩu hàng đầu (16 phần trăm) và nhà nhập khẩu (12,5 phần trăm) dịch vụ, mười nhà xuất khẩu hàng đầu bao gồm một loạt các quốc gia: Vương quốc Anh, Đức, Pháp, Tây Ban Nha Ý, Nhật Bản, Hà Lan, Trung Quốc và Hồng Kông. Nhiều yếu tố thúc đẩy sự mở rộng này bao gồm WTO, các biện pháp bảo vệ (quyền sở hữu trí tuệ, bản quyền, thương hiệu, v.v.), thay đổi thái độ của chính phủ, khối giao dịch, công nghệ và thay đổi nhân khẩu học (ví dụ như nhiều phụ nữ hơn trong lực lượng lao động) (Javalgi và White, 2002). Mặc dù vậy, vẫn còn nhiều rào cản cho các công ty muốn xuất khẩu dịch vụ. Trên thực tế, xuất khẩu dịch vụ được điều tiết cao hơn so với xuất khẩu sản phẩm. Theo các nhà quản lý của Kostecki và Nowakowski (2002), các rào cản pháp lý quan trọng hơn các rào cản nội bộ đối với công ty (ví dụ: nguồn lực hạn chế) hoặc thị trường không thuận lợi (ví dụ: môi trường cạnh tranh hoặc nhu cầu yếu). Nhiều rào cản trong số này không phải là minh bạch với người ngoài và khó đàm phán. Kostecki và Nowakowski xác định rằng các rào cản không chính thức, chẳng hạn như quấy rối chính thức để hỗ trợ các mục tiêu chính sách địa phương (ví dụ như sự chậm trễ trong việc cấp giấy phép làm việc hoặc phí hành chính quá mức để giảm bớt thất nghiệp địa phương), quấy rối tư nhân vì lợi ích cá nhân (ví dụ: trì hoãn hải quan giảm 'phí' và 'quyên góp' cho các thành viên gia đình của công chức cấp cao) và băng đờ mà không có lý do rõ ràng (ví dụ như hành chính công không hiệu quả) gây khó khăn cho các nhà quản lý hơn các rào cản chính thức. Để giải quyết vấn đề này, họ kêu gọi các nhà xuất khẩu dịch vụ áp dụng các tập quán của thế giới, từ cấu trúc và quy trình của công ty đến các mạng thông tin và các chiến lược công khai để sao chép với môi trường pháp lý.

Dịch vụ có thể độc lập hoặc là một phần của sản phẩm chào bán. Các thuộc tính dịch vụ bao gồm:

1. Sửa chữa và bảo trì, dịch vụ hậu mãi.
2. Cài đặt.
3. Hướng dẫn sử dụng, thông tin và hướng dẫn về cách sử dụng vật phẩm.
4. Các dịch vụ liên quan khác (trình diễn, kỹ thuật hỗ trợ).
5. Thời gian chờ đợi, ngày giao hàng (và tôn trọng họ).
6. Đảm bảo (sửa chữa hoặc thay thế hàng hóa).
7. Phụ tùng sẵn có.
8. Trả lại hàng hóa, dù có lỗi hay không.

## Thích ứng dịch vụ trong điều kiện địa phương

Phạm vi của các thuộc tính dịch vụ khác nhau tùy theo loại hàng hóa được phục vụ. Các thuộc tính dịch vụ rất cần thiết cho thiết bị công nghiệp và nhiều vật liệu bền. Mặc dù có vẻ như không phải vậy, nhưng chúng cũng có một vai trò quan trọng trong lĩnh vực hàng tiêu dùng không bền. Yêu cầu dịch vụ rất khác nhau giữa các quốc gia (ô 3) vì chúng liên quan đến các yếu tố môi trường như sau:

1. Trình độ chuyên môn kỹ thuật.
2. Mức chi phí lao động, có ý nghĩa quyết định trong sự cân bằng giữa độ bền và khả năng sửa chữa. Ví dụ, người châu Phi là chuyên gia sửa chữa và thậm chí sửa chữa những chiếc xe hoàn toàn bị hao mòn.
3. Mức độ biết chữ (điều này có thể khiến hướng dẫn hướng dẫn sử dụng vô dụng).
4. Sự khác biệt về khí hậu: khí hậu nhất định làm tăng khó khăn khi thực hiện các hoạt động bảo trì vì nhiệt độ, độ ẩm, v.v.
5. Sự xa xôi của các địa điểm, có thể khiến các dịch vụ khó thực hiện và tốn kém (ví dụ: phục vụ một tuabin khí ở giữa rừng Amazon).
6. Các cách khác nhau để thực hiện dường như giống hệt nhau (xem Hộp 9.3).

Thực tế là các dịch vụ ở các nước đang phát triển mang tính truyền thống hơn và ở trình độ kỹ thuật hạn chế, ít nhất là khi so sánh với công nghệ của các nước phát triển. Trong các xã hội nơi thiếu hụt là phổ biến, tái chế là rất cần thiết: ví dụ, các thợ đóng giày châu Phi, là những chuyên gia làm đế giày từ lốp xe đã qua sử dụng. Chuyên môn kỹ thuật và tay nghề không thiếu ở các nước phát triển; nó được thể hiện khác nhau, và liên quan đến các điều kiện kinh tế hiện hành. Ở nhiều nước châu Phi chẳng hạn, rất nhiều công việc bảo dưỡng được thực hiện bởi các xưởng cơ khí nhỏ, thành công trong việc sửa chữa ô tô nhưng mất nhiều thời gian để làm như vậy; Hướng dẫn dịch vụ do các nhà sản xuất xe hơi tự nhiên cần một số thích ứng. Tốt hơn là chỉ cho các thợ máy cách thực hiện công việc hơn là gửi cho họ 800 trang sách miễn phí về hoạt động bảo trì. Các dịch vụ được ủy quyền chung cho các kênh phân phối. Việc thiếu các kênh có sẵn và / hoặc đầy đủ về quy mô nhỏ của các cửa hàng phân phối là những trở ngại đối với các dịch vụ, đặc biệt là ở các nước đang phát triển.

Ngay cả trên các quốc gia phát triển, sự khác biệt trong dịch vụ được cung cấp bởi các kênh phân phối lớn hơn nhiều so với mong đợi. Giờ mở cửa hàng ngày và hàng tuần rất khác nhau. Chúng có thể dao động từ dưới 60 giờ mỗi tuần tổng thời gian mở cửa ở Bắc Âu và Úc đến hơn 100 giờ mỗi tuần ở miền nam châu Âu và Hoa Kỳ. Điều này ảnh hưởng đến thái độ đối với dịch vụ phân phối; ví dụ, trong đó giờ mở cửa hàng tuần bị hạn chế, mọi người có xu hướng chuyển sang Internet hoặc đặt hàng qua thư. Khi một người chồng và người vợ đang làm việc trong giờ mở cửa hàng, một phụ huynh lớn tuổi với các yêu cầu dịch vụ khác nhau có thể phải mua sắm cho họ.

Một số khía cạnh của cuộc gặp gỡ dịch vụ phổ biến là đa văn hóa, nhưng cách thức mà chúng được định giá và diễn giải bởi khách hàng khác nhau. Đầu tiên, một số nghiên cứu

đã chỉ ra tính nhất quán trong các khía cạnh quan trọng đối với chất lượng dịch vụ và mối quan hệ giữa chất lượng dịch vụ và sự thỏa mãn. Ví dụ, Brady và Robertson (2001) đã làm hài lòng người tiêu dùng ở Hoa Kỳ và Ecuador, nhận thấy rằng ảnh hưởng của chất lượng dịch vụ đối với các mối quan hệ được kiểm duyệt bởi mức độ hài lòng ở cả hai quốc gia.

Ngoài ra, Witkowski và Wolfenbarger (2002) đã phát hiện ra rằng công cụ SERVQUAL, bao gồm các khía cạnh về độ tin cậy, sự đồng cảm, khả năng đáp ứng, sự đảm bảo đã giải thích hơn một nửa phương sai cho cả mẫu của Đức và Mỹ.

Thứ hai, một số nghiên cứu đã báo cáo những khác biệt rõ rệt về sức mạnh của các mối quan hệ và giá trị được đặt trên các yếu tố dịch vụ khác nhau. Ví dụ, Birgelen et al. (2002) đã phát hiện ra rằng văn hóa quốc gia đã kiểm duyệt mối quan hệ hài lòng của khách hàng về chất lượng dịch vụ khi cuộc gặp gỡ dịch vụ qua điện thoại hoặc máy tính ở Châu Âu. Cụ thể, đối với các cuộc gặp gỡ qua điện thoại, họ thấy khách hàng từ các quốc gia theo chủ nghĩa cá nhân ít bận tâm hơn vì không có liên hệ cá nhân và những người từ văn hóa tránh sự không chắc chắn hơn có mối quan hệ hài lòng với khách hàng chất lượng dịch vụ yếu hơn. Các hiệu ứng văn hóa thậm chí còn mạnh hơn đối với cuộc gặp gỡ dịch vụ điện tử, nơi cả bốn chiều văn hóa quốc gia ảnh hưởng đến cuộc gặp gỡ dịch vụ.

Máy xay sinh tố Kathryn Winsted (1999) liệt kê các khía cạnh gặp gỡ dịch vụ phổ biến để giải thích sự hài lòng cho các nhà hàng (kiểm soát, lịch sự, trang trọng và nhanh chóng) và y tế (tính xác thực, chu đáo, thân thiện). Cô đã khảo sát sinh viên ở Nhật Bản và Hoa Kỳ, thấy rằng cá nhân hóa quan trọng hơn đối với người tiêu dùng ở Hoa Kỳ (nhiều người theo chủ nghĩa cá nhân) hơn Nhật Bản (nhiều người theo chủ nghĩa tập thể), trong khi hình thức quan trọng hơn ở Nhật Bản (có ý thức về địa vị hơn) so với Hoa Kỳ (bình đẳng hơn). Tương tự, Witkowski và Wolfenbarger (2002) đã tìm thấy sự khác biệt giữa sinh viên Đức và Hoa Kỳ, xếp hạng chất lượng dịch vụ trong ngân hàng, chăm sóc y tế, cửa hàng bán lẻ quần áo, cơ sở bưu chính và nhà hàng. Nói chung, người trả lời Đức có kỳ vọng dịch vụ thấp hơn so với người trả lời ở Hoa Kỳ trong tất cả các cài đặt, cũng như sự hài lòng thấp hơn đối với các ngân hàng, cửa hàng quần áo và cơ sở bưu chính. Trong bối cảnh các chuyên thăm bảo tàng và trong trường hợp của hai nền văn hóa gần gũi hơn nhiều, Thụy Điển và Hà Lan, De Ruyter et al. (1997) tìm thấy một vài sự khác biệt về sự giảm giá trị của sự hài lòng ở cả hai quốc gia. Du khách từ cả hai quốc gia đặt giá trị cảm xúc vào những điều trị thú vị ở lối vào bảo tàng và quy định giá trị logic cho nhà hàng bảo tàng (giá trị đồng tiền); tuy nhiên, chúng khác nhau đáng chú ý trong việc định giá bộ sưu tập vĩnh viễn: giá trị cảm xúc là yếu tố quan trọng nhất quyết định sự hài lòng của người Thụy Điển (bầu không khí tốt) và giá trị logic (thông tin thỏa đáng) cho người Hà Lan.

Sự khác biệt cũng đã được tìm thấy giữa các nền văn hóa trong các kết quả khác cho cuộc gặp gỡ dịch vụ. Ví dụ, Liu và cộng sự. (2001) phát hiện ra rằng khách hàng từ các quốc gia tránh tập thể hoặc không chắc chắn hơn có ý định cao hơn để đưa ra lời nói tích cực sau khi gặp dịch vụ tích cực, nhưng nếu họ gặp phải dịch vụ tiêu cực, họ có xu hướng không truyền miệng tiêu cực, phàn nàn, hoặc thậm chí chuyển đổi. Điều ngược lại là đúng đối với người tiêu dùng từ các quốc gia tránh chủ nghĩa cá nhân hơn và không chắc chắn

thấp hơn. Trong môi trường kinh doanh, Money et al. (1998) nhận thấy rằng truyền miệng có thể quan trọng hơn ở Nhật Bản so với ở Hoa Kỳ.

Họ đã nghiên cứu số lượng nguồn thông tin cá nhân mà người mua từ các công ty Nhật Bản và Hoa Kỳ sử dụng khi họ tìm kiếm một dịch vụ tại Nhật Bản và Hoa Kỳ. Họ phát hiện ra rằng các công ty Nhật Bản đã sử dụng các nguồn giới thiệu nhiều hơn 340% so với các công ty Mỹ khi họ mua một dịch vụ ở Hoa Kỳ. Trong khi các công ty Mỹ sử dụng nhiều nguồn giới thiệu hơn khi họ mua ở Nhật Bản, các công ty Nhật Bản vẫn sử dụng tổng số nguồn giới thiệu nhiều hơn 78%.

### **Văn hóa và trải nghiệm chờ đợi**

Một khía cạnh quan trọng của dịch vụ đang chờ được phục vụ (để nhận bảo trì hoặc phụ tùng thay thế, để nhận tiền mặt trong ngân hàng hoặc được phục vụ trong nhà hàng). Trong chờ đợi, mọi người phải đối phó với thời gian, quy tắc và quyền lực. Các giả định văn hóa liên quan đến thời gian là trọng tâm trong trải nghiệm chờ đợi: những người có mô hình thời gian kinh tế mạnh mẽ (xem phần 2.2) có thể trải nghiệm chờ đợi như một sự lãng phí thời gian, một khoảnh khắc đau đớn với những cảm xúc tiêu cực. Chờ đợi được tổ chức theo hàng đợi ở các mức độ khác nhau và các quy tắc liên quan đến quá trình chờ đợi ít nhiều được tôn trọng theo văn hóa (xem phần 3.6). Một khía cạnh quan trọng khác của sự chờ đợi là sức mạnh: nơi khoảng cách quyền lực mạnh mẽ, có vẻ như gần như hợp pháp khi để sự chờ đợi ít mạnh mẽ nhất, với việc nhảy hàng đợi là hành vi tiêu chuẩn cho người mạnh nhất.

Trong thực tế, thay vì nhảy, dòng chờ đợi được bỏ qua: người tiêu dùng quan trọng có quyền truy cập trực tiếp vào dịch vụ. Ngược lại, tại Hoa Kỳ, nơi có khoảng cách quyền lực thấp và thời gian kinh tế mạnh mẽ, các hàng chờ được tổ chức tốt và mọi người đều được đối xử công bằng, theo nguyên tắc “đến trước, phục vụ trước”. Hộp 9.4 thể hiện thái độ của người Nhật đối với việc chờ đợi trong các tình huống dịch vụ khác nhau.

Thời gian chờ đợi có thể được giảm hoặc tăng theo mức độ nhân viên phục vụ có sẵn; do đó nó có thể được điều chỉnh theo các giả định phổ biến tại địa phương về thời gian. Ở châu Âu, nơi có thời gian, trung bình, kinh tế ít hơn một chút so với ở Bắc Mỹ, các cửa hàng thức ăn nhanh không nhanh như ở Mỹ (nơi phát minh ra công thức). Mọi người không bận tâm đến thời gian chờ đợi. Tại Hoa Kỳ, Pizza Hut tặng pizza miễn phí cho những khách hàng đã chờ hơn mười phút; ở hầu hết các nước châu Âu, thông lệ này không cần phải chuyển, bởi vì mọi người không phẫn nộ chờ đợi và thậm chí có thể coi trọng thời gian chờ đợi trong một nhà hàng là một dấu hiệu của sự chuẩn bị cẩn thận.

Tương tự, Rowley và Slack (1999, trang 375) đã tìm thấy sự khác biệt về môi trường trong phòng chờ khởi hành sân bay giữa các quốc gia: ‘Các sân bay Mỹ có nhiều cảm giác cấp bách và hoạt động (hoặc một tiếng vang âm ỉ) so với các sân bay ở các khu vực khác thế giới. Ở nơi khác, cảm giác là một trong những giải trí và sang trọng, bình tĩnh và thư giãn. Những thông điệp này được truyền tải một cách tinh tế thông qua cách sắp xếp bán lẻ, thái độ của các đại lý dịch vụ và bản chất của thông điệp quảng cáo.

Một thuộc tính dịch vụ khác là loại quy tắc áp dụng cho chờ đợi và mức độ mà các dòng chờ được tổ chức. Ở nhiều quốc gia, việc chờ đợi hoàn toàn không được tổ chức và nguyên tắc “đến trước, phục vụ trước” không tìm thấy bản dịch. Vì mọi người đã quen với việc chờ đợi vô tổ chức, họ biết rằng họ sẽ phải chiến đấu với những người sẽ nhảy hàng đợi, bằng cách la hét, đe dọa họ hoặc chính họ nhảy hàng đợi. Ví dụ, sự tương phản giữa các khu trượt tuyết của Pháp và Thụy Sĩ, đặc biệt là vào thời gian cao điểm, rất đáng chú ý: trong khi ở Pháp, việc không có hành lang chờ đợi dẫn đến đám đông không sạch sẽ, ở Thụy Sĩ, quá trình chờ đợi vẫn khá yên bình và được tổ chức ngay cả khi thời gian chờ đợi hơi lâu hơn. Không có gì ngạc nhiên khi khách du lịch Mỹ đến châu Âu, hình ảnh chất lượng dịch vụ của các khu trượt tuyết Pháp dường như thấp hơn đáng kể so với các khu nghỉ mát trượt tuyết của Thụy Sĩ và Áo, đặc biệt là mối quan tâm về sự trung thực và thân thiện (Ofir và Lehmann, 1986).

### Tiền đề văn hóa và giao dịch trong dịch vụ

Giao dịch trong dịch vụ ngụ ý mối quan hệ giữa người với người, trong bảo trì cũng như trong nhà hàng hoặc các dịch vụ khác. Trong phạm vi này, các tiêu chuẩn phổ biến hiện hành sẽ được áp dụng trong các cuộc giao dịch dịch vụ khi chúng được áp dụng trong bất kỳ tương tác xã hội nào. Mặc dù nhiều thứ được chia sẻ, đặc biệt là từ quan điểm chuẩn mực (sẵn có, lịch sự, sẵn sàng cung cấp thông tin), các mã xã hội liên quan đến dịch vụ đầy đủ khác nhau tùy theo văn hóa. Chẳng hạn, Edward Hall (1976, tr 58) giải thích làm thế nào, khi ở trong một khách sạn ở trung tâm thành phố Tokyo, anh hoàn toàn bị bí ẩn bởi một vấn đề với căn phòng của mình:

Tôi đã làm khách trong khoảng mười ngày và trở về phòng vào giữa một buổi chiều. Bước vào phòng tôi lập tức cảm thấy có gì đó không ổn. Không có chỗ. Khác nhau. Tôi đã ở nhầm phòng. Một số người khác, những thứ khác được phân phối xung quanh đầu giường và bàn. . . Tôi kiểm tra lại chìa khóa của mình. Vàng, nó thực sự là của tôi. . . Tại bàn làm việc, tôi được nhân viên bán hàng nói, khi anh ta hít vào hơi thở của mình trong sự trì hoãn (và bối rối?) rằng thực sự họ đã di chuyển tôi. Phòng đặc biệt của tôi đã được đặt trước bởi người khác. Tôi đã được trao chìa khóa cho căn phòng mới của mình và phát hiện ra rằng tất cả các hiệu ứng cá nhân của tôi đã được phân phối xung quanh căn phòng mới gần như là tôi đã tự mình làm điều đó.

Hall sau đó đã phát hiện ra rằng, trái ngược với Hoa Kỳ, nơi bị di chuyển theo cách như vậy gần như là một sự xúc phạm, ở Nhật Bản, bằng chứng hữu hình rằng, sau một số ngày, anh ta được đối xử như một người thân trong gia đình, một người nào đó thuộc về nhóm quen thuộc khách hàng, những người có thể được đối xử một cách thoải mái và không cần thiết.

Có nhiều tình huống mà dịch vụ tốt không phải là hiển nhiên. Một trường hợp điển hình là khi mọi người đang ngủ trên máy bay khi một bữa ăn được phục vụ. Kamamoto (1984) giải thích rằng, theo như người Nhật có liên quan, người quản lý phải đánh thức những người đang ngủ để họ không bỏ lỡ bữa ăn, trong khi người phương Tây không muốn bị quấy rầy trong giấc ngủ. Đương nhiên, giải pháp tốt nhất, dù là văn hóa, sẽ là gì khi



người quản lý chờ đợi và phục vụ người đang ngủ ngay khi thức dậy; nhưng điều trị như vậy hiếm khi có thể vì những hạn chế về lịch trình một khía cạnh văn hóa quan trọng của cuộc gặp gỡ dịch vụ là việc làm / bị chia rẽ. Hall (1976, trang 109), đối chiếu người Pháp và người Mỹ: Người Pháp theo quy tắc có liên quan nhiều hơn [so với người Mỹ] với nhân viên của họ và với khách hàng của họ. Họ không cảm thấy được phục vụ một cách thỏa đáng trừ khi người cung ứng dịch vụ biết rõ về họ. Câu đầu tiên là nghi vấn: đối với nhiều người đi trước, chất lượng dịch vụ ở Pháp (như ở các nước Latinh khác) có vẻ kém so với Hoa Kỳ. Nhiều du khách Mỹ nhận thấy sự cam kết của các nhà cung cấp dịch vụ Pháp đối với khách hàng của họ là khá nhỏ. Chìa khóa thực sự nằm ở câu thứ hai trong Hall Hall: ‘trừ khi họ biết rõ về họ. Trong các xã hội nơi việc làm được nhấn mạnh, như ở Hoa Kỳ, bồi bàn và các nhà cung cấp dịch vụ khác là nhiệm vụ tập trung hơn là người hoặc mối quan hệ tập trung. Không có vấn đề thực sự đối với họ để phục vụ những người chưa biết. Đối với nhiều người Pháp hoặc Latin, dịch vụ Bắc Mỹ dường như trái ngược hoàn toàn với phán đoán của Hall, thân thiện hơn, chu đáo hơn và tận tâm hơn so với các nước châu Âu, đặc biệt là ở miền nam châu Âu. Nói theo khuôn mẫu, trong một xã hội định hướng, tình huống gặp phải dịch vụ là sự phân đôi: sự tận tâm và thân thiện đối với khách hàng đã biết, không có cam kết thực sự với khách hàng *khi họ không biết*.

Một câu hỏi thú vị khác là liệu khách hàng có thích dịch vụ tự động, được mở rộng ra không (ví dụ: máy rút tiền tự động, máy bán vé, v.v.) hoặc được phục vụ bởi những người thực sự, bằng xương bằng thịt. Định hướng là ngụ ý ưu tiên cho nhân viên tiếp xúc trong khi định hướng thực hiện ủng hộ dịch vụ tự động, đó là hoàn toàn theo định hướng nhiệm vụ. Kích thước của ảnh hưởng so với tính trung lập (xem phần 3.5), một khía cạnh quan trọng của định hướng quan hệ của Trompenaars (1993), có thể được kết hợp với việc chia ra làm mô tả các ưu tiên có thể, như trong Bảng 9.2: ảnh hưởng sẽ tạo ra sự ưu tiên cho nhân sự trong liên lạc, bởi vì các mối quan hệ của con người trong cuộc gặp gỡ dịch vụ được ưu tiên tự động hóa. Đương nhiên, tất cả điều này dựa trên các loại hình lý tưởng văn hóa; các yếu tố khác, chẳng hạn như tuổi tác và trình độ học vấn, có ảnh hưởng mạnh mẽ đến việc chấp nhận dịch vụ tự động thông thường; người già và người ít học có nhiều khó khăn hơn trong việc xử lý các thiết bị dịch vụ tự động, họ coi người dùng không thân thiện.

### **Các yếu tố có lợi cho tiêu chuẩn hóa dịch vụ**

Quyết định điều chỉnh các dịch vụ theo các yêu cầu đa quốc gia bao hàm ít chi phí (ô 3), vì việc đạt được lợi nhuận ngày càng tăng từ quy mô kinh tế cho đến các thuộc tính vật lý, thuộc tính dịch vụ của sản phẩm. Mặt khác, có thể có hiệu ứng học tập đáng kể với các thuộc tính dịch vụ. Ví dụ, các quy trình quản lý khác nhau như dự trữ phụ tùng hoặc làm sạch khách sạn có thể được tiêu chuẩn hóa.

Trong một số trường hợp nhất định (ô 3), việc điều chỉnh các thuộc tính dịch vụ sẽ dẫn đến tiết kiệm chi phí vì các dịch vụ được cung cấp tại địa phương sẽ kém toàn diện hơn nhiều so với ở nước xuất xứ. Điều này là khả thi khi các yêu cầu dịch vụ địa phương ít đòi hỏi hơn hoặc khi sản phẩm đã được xây dựng rõ ràng để gần như không cần bảo trì. Trong

trường hợp này nó cũng sẽ được thiết kế để đứng vững với những người dùng chưa được đào tạo. Các thuộc tính vật lý sau đó sẽ tương tác với các thuộc tính dịch vụ trong toàn bộ sản phẩm.

Tuy nhiên, tiêu chuẩn hóa dịch vụ (ô 4) sẽ được yêu cầu khi khách hàng là quốc tế “đi động”. Khách hàng di chuyển với yêu cầu dịch vụ của họ. Thành công toàn cầu của các nhà sản xuất xe tải từ Bắc Âu (DAF, Volvo, Scania, Mercedes) một phần nhờ vào khả năng cung cấp dịch vụ được tiêu chuẩn hóa ở một loạt quốc gia và trên các địa điểm dọc theo các tuyến đường thường được các tài xế xe tải quốc tế thực hiện. Ví dụ, động cơ hoặc hộp số có thể được đại tu hoàn toàn trong một khoảng thời gian xác định tại bất kỳ vị trí nào trên tuyến. Điều tương tự cũng đúng đối với các nhà hàng McDonald, nơi dịch vụ được tiêu chuẩn hóa trên toàn thế giới: khách hàng biết họ sẽ tìm thấy gì về dịch vụ, cho dù họ vào một McDonald ở Tampere, Phần Lan, Osaka, Nhật Bản hay Montauban, Pháp.

#### 9.4. Thuộc tính biểu tượng

Biểu tượng có thể được định nghĩa theo ngôn ngữ là dấu hiệu chỉ định mối quan hệ không nhân quả (trái ngược với chỉ báo) và không tương tự (trái ngược với biểu tượng).

Từ điển tiếng Anh Oxford trực tuyến định nghĩa “ký hiệu” là “một cái gì đó đại diện cho, hoặc biểu thị một cái gì đó khác” (không phải bằng sự giống nhau chính xác, nhưng bằng gợi ý mơ hồ, hoặc bởi một mối quan hệ tình cờ hoặc thông thường). Bất kỳ đối tượng hoặc vô tri vô giác có thể là một cơ sở để thực hiện một liên kết tượng trưng. Một con cáo có thể là một biểu tượng của xảo quyệt, trong khi một cây sồi có thể là biểu tượng của sức mạnh. Việc sử dụng các “từ” có thể được nhận ra rằng không phải nền văn hóa nào cũng tạo ra những liên kết như vậy. Không có con cáo hoặc cây sồi, hoặc ý nghĩa giải thích khác được áp dụng. Các biểu tượng hoạt động như một phương tiện mạnh mẽ để gợi ý. Các khía cạnh tượng trưng của tiêu dùng rất quan trọng đối với người tiêu dùng: ý nghĩa xã hội của nhiều sản phẩm quan trọng hơn tiện ích chức năng của chúng hoặc ít nhất là quan trọng, ví dụ: quần áo hoặc nước hoa. Như Solomon nhấn mạnh (1983, trang 320): Tương tác tượng trưng tập trung vào quá trình các cá nhân hiểu thế giới của họ. Nó giả định rằng mọi người giải thích hành động của người khác thay vì chỉ đơn giản là phản ứng với chúng. Hầu hết các biểu tượng không phải là phổ quát; chúng có thể được hiểu và sử dụng bởi một bộ phận lớn, nhưng không phải tất cả, của dân số thế giới. Một trong những biểu tượng hiếm hoi vượt qua ranh giới giao thoa văn hóa là bên trái và bên phải, với giá trị dương được đặt ở phía bên phải, được coi là cách đầy đủ, và đúng, hoặc phù hợp với đạo đức hoặc hành vi pháp lý (Cohen, 1996). Trong tiếng Pháp (droit) hoặc tiếng Đức (Recht) cùng một từ được sử dụng để chỉ định cả bên phải và pháp luật.

Về mặt thích ứng / tiêu chuẩn hóa, hai vấn đề khác nhau sẽ được giải quyết:

Mối quan hệ giữa thái độ tượng trưng và hình ảnh sản phẩm quốc gia, liên quan đến danh mục sản phẩm, tên công ty và thương hiệu và quốc gia sản xuất (xem Chương 10). Giải thích biểu tượng khác nhau. Ý nghĩa được truyền tải chủ yếu bởi bao bì và hình dáng bên ngoài của sản phẩm. Nếu một thuộc tính tượng trưng được hình thành theo dân tộc học

có cách giải thích rất khác biệt và tiêu cực cao trong văn hóa mục tiêu, thì sự thích nghi là bắt buộc (ô 5). Ví dụ, các hiệp hội biểu tượng được liên kết với các đối tượng hoặc màu sắc có thể khác nhau đáng kể giữa các quốc gia và nền văn hóa. Carlsberg đã phải thêm một con voi thứ ba vào nhãn của nó ở châu Phi, vì hai con voi được nhìn thấy cùng nhau được coi là một dấu hiệu đáng ngại (McCornell, 1971).

### **Liên kết giữa biểu tượng và văn hóa**

Liên kết giữa các biểu tượng và văn hóa bao gồm bảy bước liên tiếp. Điểm bắt đầu là một điểm chung: màu sắc, ví dụ, là các bước sóng ánh sáng được phản xạ bởi các vật thể; một tập hợp các sóng có tần số khác nhau tạo ra phổ màu. Nếu thông báo rằng một đối tượng có màu đỏ, điều này có nghĩa như sau:

1. Nó hấp thụ tất cả ánh sáng nhận được ngoại trừ màu đỏ.
2. Ngôn ngữ có thuật ngữ đỏ, chỉ định một phần nhất định của quang phổ phản ánh đối tượng (không có màu như vậy).
3. Bộ máy tri giác của chúng ta - mắt, võng mạc, dây thần kinh quang học, bộ não - có khả năng xác định các bước sóng.
4. Thông qua một cơ chế học tập, cả hai ngôn ngữ và trực quan, chúng tôi đã học cách nhận ra màu này như “màu đỏ” từ khi còn nhỏ; nghĩa là, để đủ điều kiện bằng cách bắt chước tất cả những người khác cũng mô tả màu này là “màu đỏ”.

Kết quả nhận thức từ một quá trình thích ứng dựa trên văn hóa (điểm 2 và 4 ở trên). Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã chỉ ra rằng một số dân tộc có nhận thức ít phân biệt đối xử hơn về màu sắc (từ vựng và nhận dạng của họ bị hạn chế hơn). Họ trộn lẫn một số màu sắc nhất định mà các dân tộc khác có thể phân biệt. Nó cũng đã được chứng minh rằng độ nhạy cảm với ảo ảnh thị giác (hình dạng và chiều dài) thay đổi tùy theo văn hóa, đặc biệt là kết quả của các tác động của chủ nghĩa đồng bộ. Hiệp hội hình ảnh gợi ý kết quả từ môi trường hàng ngày của chúng tôi. Môi trường vật lý bản địa của chúng ta định hình vũ trụ tri giác của chúng ta (xem phần 1.4). Trong trường hợp nhận thức bằng hình ảnh, Cohen (1995) phân biệt hai câu hỏi:

Kết quả nhận thức từ một quá trình thích ứng dựa trên văn hóa (điểm 2 và 4 ở trên). Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã chỉ ra rằng một số dân tộc có nhận thức ít phân biệt đối xử hơn về màu sắc (từ vựng và nhận dạng của họ bị hạn chế hơn). Họ trộn lẫn một số màu sắc nhất định mà các dân tộc khác có thể phân biệt. Nó cũng đã được chứng minh rằng độ nhạy cảm với ảo ảnh thị giác (hình dạng và chiều dài) thay đổi tùy theo văn hóa, đặc biệt là kết quả của các tác động của chủ nghĩa đồng bộ. Hiệp hội hình ảnh gợi ý kết quả từ môi trường hàng ngày của chúng tôi. Môi trường vật lý bản địa của chúng ta định hình vũ trụ tri giác của chúng ta (xem phần 1.4). Trong trường hợp nhận thức bằng hình ảnh, Cohen (1995) phân biệt hai câu hỏi:

- 1) “Mọi người nhìn thấy gì khi nhìn vào bức tranh này?” Và
- 2) “Bức tranh có ý nghĩa gì?”

Câu hỏi thứ hai đề cập đến ý nghĩa, diễn giải và biểu tượng, nhưng câu hỏi đầu tiên, phải được trả lời trước, đề cập đến những gì mọi người thực sự nhìn thấy. Chẳng hạn, các triệu tập hình ảnh phương Tây đại diện cho ba chiều trên một mặt phẳng, dựa trên các mã tùy ý: các vật thể nhỏ hơn và các vật thể cao hơn trong mặt phẳng hình ảnh, có nghĩa là ở xa hơn; một đối tượng chông chéo được cho là ở xa hơn và các quy tắc của “perpective spective” được áp dụng dưới dạng hội tụ các đường. Theo giải thích của Cohen (1995, trang 219):

Một bức ảnh về một cái bát rỗng trước mặt một đĩa trẻ cho thấy đĩa trẻ đói và suy dinh dưỡng.

Hai tín hiệu đáng lẽ chỉ ra ba chiều là chông chéo và kích thước. Nhưng khi các cá nhân trong thị trường mục tiêu được hiển thị hình ảnh, họ nghĩ rằng cái bát là một chậu rửa rỗng. Điều này là do cái bát nằm ở phía trước và có kích thước lớn so với đĩa trẻ.

Để chuyển từ nhận thức (tức là các đối tượng có thể hình thành bằng lời nói những gì đã được hiển thị cho họ) sang hình ảnh tượng trưng, phải thêm ba bước vào bốn bước đã được đặt ra trước đó. Quá trình văn hóa can thiệp vào từng bước trong ba bước cuối cùng này:

5. Một liên kết đã được thiết lập giữa một màu sắc, hình thức, mùi, hình dạng, v.v. và ý nghĩa có đường, như trong hai phần của biểu tượng Hy Lạp (xem định nghĩa từ nguyên của biểu tượng được đưa ra trong phần giới thiệu). Ban đầu ở đó có thể là một liên kết hữu hình cao: ví dụ, màu nâu có thể bị nhòe bởi ý nghĩa tiêu cực trong ý nghĩa của chất thải, vì nó có thể liên quan chặt chẽ với phân.

6. Liên kết này bị bỏ qua; Có hai phần bổ sung nhưng cách chúng liên quan đã bị quên đi - tại sao ở hầu hết các nước phương Tây lại có màu xanh cho bé trai và hồng cho bé gái? Hiệp hội này rất quan trọng đối với các lựa chọn trong thị trường liên quan đến em bé.

7. Sau đó là sự bội chi xã hội thông qua giáo dục, quảng cáo, các phương tiện truyền thông đại chúng, văn học, tạp chí - nói tóm lại, trong toàn xã hội và thậm chí là để đóng gói và tiếp thị truyền thông nói chung. Biểu tượng chia sẻ các đặc điểm của một ngôn ngữ. Nó truyền tải ý nghĩa phong phú và đa dạng, đầy đủ các sắc thái, và thông điệp của nó thường ẩn. Nó gọi lên một loạt các gợi ý, và diễn giải gần như tiềm thức nhưng vẫn rất thực trong tâm trí người tiêu dùng.

Thật vậy, tập hợp các diễn giải này là ở một mức độ lớn cụ thể cho từng nền văn hóa quốc gia. Ví dụ, nước cam phải có màu vàng, cam hoặc hơi đỏ, đầy bột hoặc trong, đặc hoặc rất lỏng, để gợi lên các thuộc tính sản phẩm khác nhau: cảm giác của nó là một thức uống tự nhiên / không nhân tạo, chất lượng chế độ ăn uống của nó, một hình ảnh giải khát, lành mạnh cho trẻ em trái ngược với dự định cho người lớn?

### **Hình ảnh được khuếch tán bởi các thuộc tính tượng trưng**

Các biểu tượng, với khả năng là dấu hiệu có sức mạnh gợi ý không phải là nguyên nhân và không tương tự, dựa vào các yếu tố tự nhiên: màu sắc, hình dạng, vị trí, vật chất, vật thể hàng ngày, động vật, nông thôn và các yếu tố tự nhiên, nhân vật nổi tiếng, v.v ... Trong một số nền văn hóa nhất định, hồ là biểu tượng của tình yêu, màu xanh của trinh tiết. Thông thường nhất là hình nền tự nhiên của các biểu tượng xuất hiện khá tùy ý, cho đến khi liên kết ban đầu thường bị mất hoặc biến đổi, và khi biểu tượng được sử dụng rộng rãi. Việc

### 316

giải thích các thông điệp tượng trưng được truyền tải bởi các thuộc tính, chẳng hạn như màu sắc, hình dạng và tính nhất quán, có thể khác biệt đáng kể giữa văn hóa của người làm marketing và văn hóa người tiêu dùng. Williams và Longworth (1989) đã trích dẫn trường hợp đánh bắt cá ngừ biển Coral ở Úc, nơi chính phủ đã chi tiền để phát triển xuất khẩu sang Nhật Bản. Hoạt động đánh bắt không thể có được một mức giá cao cho cá ngừ tươi được vận chuyển đến Nhật Bản, bởi vì người Nhật có một con cá có màu sắc của cá. Sau khi các cuộc điều tra được tiến hành tại chợ bán buôn trung tâm Tsukiji, có vẻ như cách giải thích tiêu cực có liên quan đến màu thịt, chứng minh nguồn gốc không phải của Nhật Bản; điều này dẫn đến việc cá ngừ Úc liên tục được bán giảm giá. Ngày nay, Úc chọn và chỉ gửi cá ngừ Nam Bluefin có màu tương thích hơn vào thị trường sashimi (cá sống) có giá cao ở Nhật Bản. Xuất khẩu cá ngừ đã tăng từ 6,6 triệu đô la Úc vào năm 1990-91 lên hơn 331 triệu đô la vào năm 2000-01 (Austrade, 2004).

Chủ nghĩa dân tộc là bản năng trong tất cả các tư tưởng tượng trưng. Do đó, điều này là không thể tránh khỏi, đặc biệt là khi nó có mặt trong văn hóa người tiêu dùng. Trong trường hợp các sản phẩm dân tộc, nó thậm chí có thể được sử dụng cho các nhà tiếp thị, để duy trì tính chân thực. Tuy nhiên, việc sử dụng các nền tảng không phù hợp (hoặc thậm chí là kém) không phù hợp với hình ảnh tượng trưng không phù hợp với người tiêu dùng địa phương là một mối nguy hiểm cho các nhà tiếp thị quốc tế. Việc sử dụng không hợp lý các ý nghĩa cộng sinh có thể dựa trên ý định tốt nhất có thể từ phía nhà tiếp thị nhưng có thể dẫn đến hậu quả tồi tệ nhất cho người dùng: ví dụ: biểu tượng đầu lâu và xương chéo, được sử dụng ở hầu hết các nước phương Tây để thể hiện những nguy hiểm gây chết người bởi tính chất độc, chất độc, hơi nước, v.v., là biểu tượng của tiềm năng ở nhiều nước châu Phi.

### **Biểu tượng của màu sắc, hình dạng, số, vv**

Màu trắng là màu của sự ra đời và ở phương Tây thường kỷ niệm một sự kiện cuộc sống hạnh phúc, trong khi ở Trung Quốc, nó tượng trưng cho tang tóc. Ngược lại, màu đen tượng trưng cho cái chết ở phương Tây, có lẽ vì bóng tối của nó cho thấy nỗi sợ rằng mặt trời sẽ không quay trở lại, trong khi đó là màu hàng ngày ở Trung Quốc.

Ấn đặng sau mỗi biểu tượng là một hoặc nhiều hỗ trợ chính. Ví dụ, màu đỏ là màu của máu: nó có thể gợi lên và gợi ý nghĩa khác nhau tùy thuộc vào văn hóa (xem Hình 9.1). Mỗi món ăn đều có hình ảnh máu, cung cấp một phần nội dung tượng trưng cho màu đỏ (xem Hộp 9.5). Đương nhiên, màu đỏ có thể được liên kết với các chất khác ngoài máu - ví dụ như một số loại hoa. Do đó, sử dụng màu đỏ làm màu chủ đạo trên sản phẩm hoặc bao bì của sản phẩm phải được xem xét rất cẩn thận (ô 5 trong Bảng 9.1).

### **Biểu tượng liên kết**

Các ví dụ sau đây minh họa các liên kết tượng trưng. Các biểu tượng được khuếch tán bởi thiết kế của sản phẩm hoặc bao bì của sản phẩm có thể được liên kết với các phẩm chất nội tại của chính sản phẩm đó.

Công ty Olivetti của Ý đã sản xuất một máy đánh chữ là một vật thể tuyệt đẹp đến nỗi một bảo tàng ở New York đã trưng bày nó trong bộ sưu tập nghệ thuật hiện đại của nó. Máy đánh chữ này đã được chứng minh là một thất bại thương mại ở Hoa Kỳ mặc dù người Mỹ thích sự xuất hiện của nó. Những người mua tiềm năng thấy rằng thiết kế của nó không truyền cảm hứng cho một hình ảnh về sự mạnh mẽ (ô 5). Hơn nữa, trong các xã hội Anglo-Saxon thường có một thái độ thuần túy rằng công việc là một hoạt động cần có nghĩa vụ, đôi khi rất khó khăn và nên đau đớn hơn là thú vị. Đối tượng xinh đẹp và thích thú này không tương thích với thái độ như vậy.

Coca-Cola quyết định điều chỉnh tên “Diet Coke” đến “Coke Light”, hoặc “Coca-Cola Light” khi tìm thấy rằng chế độ ăn uống có nghĩa là cần giảm cân hơn là giảm thiểu tăng cân ở một số quốc gia (Dana và Oldfield, 1999). Ở các nước khác, các vấn đề pháp lý với chế độ ăn uống đã hỗ trợ xu hướng (Coleman, 1999). Bây giờ Coca-Cola sử dụng từ “Light” ở gần một phần ba các quốc gia, bao gồm Đức, Tây Ban Nha, Argentina, Mexico và Brazil.

Trong nhiều trường hợp, các hiệp hội biểu tượng có thể hoạt động mặc dù, theo quan điểm hợp lý, các biểu tượng riêng lẻ có phần mâu thuẫn: người tiêu dùng diễn giải các hiệp hội biểu tượng có dạng hào quang ẩn tượng thay vì phân tích chi tiết. Một ví dụ là một Weissbier của Đức (một loại bia được ủ bằng lúa mì thay vì lúa mạch), được gọi là Oberdorfer. Nó tuyên bố một mặt của nhãn của nó được ủ theo luật tinh khiết của Bavaria năm 1516, trong khi mặt kia của nhãn tự hào là “súng trường băng” (sic), “nghệ thuật coole mới của chúng tôi để ủ bia” (coole là một cách nói của “mát mẻ”, gọi lên những giá trị tích cực của sự yên tĩnh và thư giãn trong nhiều nền văn hóa không nói tiếng Anh, và “súng trường băng” chắc chắn gọi lên một vụ mùa hoa bia muộn mang đến một vị đắng hơn). Liên kết truyền thống (địa phương) và hiện đại (nước ngoài) nói chung không có vấn đề lớn: bản thân người tiêu dùng trải nghiệm trong cuộc sống hàng ngày sự pha trộn phức tạp của các giá trị và hành vi hiện đại và truyền thống, địa phương và nước ngoài.

Một công ty Pháp đã xuất khẩu sang Tây Đức một loại phô mai từ Pyrénées. Trên bao bì là một người chăn cừu được bao quanh bởi đàn cừu của mình. Hình ảnh này liên quan trực tiếp đến những gì được hiển thị trong quảng cáo truyền hình. Ở Pháp hình ảnh này đã truyền đạt ý tưởng về một quy trình sản xuất tự nhiên và chất lượng sản xuất tại nhà. Một thử nghiệm tiêu dùng được thực hiện tại Đức, sau thất bại ban đầu của sản phẩm, cho thấy người chăn cừu có liên quan đến người Đức với bụi bẩn. Người chăn cừu đã bị thu hồi và sau đó được thay thế bằng một bức tranh phong cảnh núi non. Sản phẩm sau đó đã có thể trải qua một lần khởi động lại thành công. Trong ví dụ này, vấn đề bắt nguồn từ sự liên kết của các mặt đối lập tượng trưng: đất nước / quốc gia, bản / sạch, tự nhiên / nhân tạo. Rõ ràng trong trường hợp này, các hiệp hội biểu tượng của người Pháp và người Đức rất khác nhau.

Màu sắc cũng có thể được liên kết với các loại sản phẩm cụ thể hoặc thuộc tính sản phẩm. Màu tím, ví dụ, được coi là đất tiền trong các nền văn hóa châu Á, nhưng không tồn tại ở Hoa Kỳ. Màu đen được coi là thể hiện sự đáng tin cậy và chất lượng cao ở Trung

Quốc (Jacobs et al., 1991). Màu sắc cũng có thể được liên kết với các quốc gia, các sản phẩm được cho là có khả năng có màu này chiếm ưu thế nhất trên bao bì của chúng.

Bằng cách thu thập dữ liệu tại bốn quốc gia (Trung Quốc, Hàn Quốc, Nhật Bản và Hoa Kỳ), Jacobs et al. (1991) cho thấy các quốc gia châu Á liên kết màu đỏ với Hoa Kỳ, nhưng người dân Hoa Kỳ không liên kết đất nước của họ với màu đỏ; màu tím được liên kết với Pháp, và bốn nền văn hóa được đánh giá liên kết cả Pháp và Ý với màu xanh lá cây.

Madden và cộng sự. (2000) đã khám phá mức độ mà các sinh viên từ Đông Á, Châu Âu, Bắc Mỹ và Nam Mỹ thích nhiều màu sắc khác nhau, ý nghĩa mà họ liên kết với màu sắc và cách họ kết hợp màu sắc cho logo bằng cách thử nghiệm. Họ phát hiện ra rằng màu xanh lam, xanh lá cây và trắng có ý nghĩa tương tự và được yêu thích trên khắp các quốc gia, trong khi màu đen và đỏ, mặc dù cũng thích, mang những ý nghĩa khác nhau giữa các quốc gia.

Ví dụ, màu đỏ được coi là hoạt động, nóng và sôi động trên tất cả các quốc gia, nhưng ở Trung Quốc và Đài Loan, nó cũng được coi là dễ chịu. Ngoài ra, khi sinh viên được yêu cầu kết hợp màu sắc cho logo sản phẩm, màu sắc được kết hợp với màu đỏ khác nhau đáng kể. Nó được kết hợp với màu đen (đối với Hoa Kỳ và Brazil), với màu trắng (Colombia, Hồng Kông, Trung Quốc và Đài Loan) và với màu vàng (Áo, Canada và Trung Quốc).

### **Kháng cáo kỳ lạ, dân tộc và phổ quát**

Một số yếu tố có lợi cho việc tiêu chuẩn hóa các thuộc tính trọng trung (ô 6 trong Bảng 9.1): nhận thức thuận lợi về các sản phẩm nhập khẩu, liên kết tích cực với nước xuất xứ (nước hoa với Pháp, thức ăn nhanh với Hoa Kỳ, v.v.) và các yếu tố khác được kiểm tra chi tiết trong chương tiếp theo. Nhiều người mua một miếng nhỏ của cuộc sống ở Mỹ khi họ vào một nhà hàng McDonald, một chút lãng mạn của Pháp khi họ mua một loại nước hoa Cacharel, hoặc một ly gemütlichkeit của Đức khi họ uống Bia Löwenbräu. Trong những kinh nghiệm tiêu dùng này, biểu tượng sản phẩm dân tộc gắn liền với sự hấp dẫn kỳ lạ đối với người tiêu dùng; do đó, các thuộc tính trọng trung phải được giữ chuẩn hóa mặc dù sản phẩm hoặc các dịch vụ xung quanh của nó ở một mức độ nhất định phù hợp với thị trường địa phương.

Một ví dụ điển hình về quy trình được chuẩn hóa hoàn toàn là “Bánh Giáng sinh cổ điển”, được bán trên toàn thế giới thông qua đơn đặt hàng qua thư của Collin Street Bakery từ Corsicana, Texas (xem WS9.4). Quảng cáo, được gửi qua thư trên toàn thế giới, nhấn mạnh rằng họ vẫn nướng bánh “Deluxe” đúng với công thức Thế giới cũ được mang đến Corsicana, Texas từ Wiesbaden, Đức vào năm 1896, bởi thợ làm bánh bậc thầy Gus Weidmann,; nó tự hào về sự phong phú của các thành phần (toàn bộ 27 phần trăm hồ đào giàu) và tuyên bố sẽ giao hàng trong 196 quốc gia.

Liên kết các biểu tượng của truyền thống (Thế giới cũ), tính chân thực và sự giàu có của Mỹ, họ có một sổ đăng ký đầy đủ các hình ảnh hoạt động trên toàn thế giới (và tuyên bố sẽ làm như vậy!). Một số thương hiệu cũng cố gắng xây dựng các biểu tượng phổ quát: Coca-Cola luôn tránh thành công liên kết quá mạnh mẽ với hình ảnh của Mỹ, bằng cách tạo

ra một hiệp hội thương hiệu mạnh mẽ với các tình huống giới trẻ, thể thao và giải trí, tất cả các chủ đề phổ quát. Tính nhất quán của bao bì là một giải pháp cho các sản phẩm muốn khuếch tán hình ảnh phổ quát và xây dựng trên một sản phẩm được tiêu chuẩn hóa cao: Coke sử dụng cùng một logo màu đỏ và trắng ở mỗi quốc gia và thiết kế chai của nó phù hợp trên các thị trường.

Tương tự, McDonald không bao giờ đi lạc từ các vòm màu vàng của nó. Việc giải thích mang tính biểu tượng sau đó chuyển từ các bộ phận sang toàn bộ: thay vì liên quan đến việc giải thích màu vàng và vòm trong các nền văn hóa cụ thể, nó lan truyền một thông điệp về McDonald ra toàn thế giới. Đối với người thiết kế các thuộc tính sản phẩm truyền đạt ý nghĩa biểu tượng phù hợp, có thể thực hiện các đề xuất sau:

1. Khi tiến hành nghiên cứu về tiêu chuẩn có thể có trước khi ra mắt sản phẩm, tốt nhất nên chọn các biểu tượng có giá trị phổ quát hoặc gần phổ quát (theo như chúng tồn tại).
2. Vì có sự đa dạng rất lớn trong các diễn giải và liên kết các ký hiệu, tiêu chuẩn hóa sản phẩm và bao bì phải được hệ thống hóa trước các thử nghiệm sản phẩm và bao bì được thực hiện ở mỗi thị trường quốc gia, sử dụng thông tin địa phương.

### Câu hỏi

1. Liệt kê các thuộc tính cơ bản của nước hoa ở ba cấp độ (vật lý, dịch vụ và tượng trưng). Chỉ ra cách giải thích các thuộc tính tượng trưng của nước hoa có thể khác nhau về mặt văn hóa.
2. Các thuộc tính cơ bản của Coca-Cola (vật lý, dịch vụ và biểu tượng) trong bối cảnh ban đầu ở Hoa Kỳ là gì? Coca-Cola được điều chỉnh cho phù hợp với thị hiếu địa phương và quảng cáo của nó, mặc dù dựa trên các chủ đề và hướng dẫn quảng cáo cốt lõi, được tùy chỉnh cho khán giả địa phương. Tại sao?
3. Làm thế nào một công ty có thể thỏa hiệp giữa tiêu chuẩn hóa sản phẩm trên toàn thế giới và tùy biến vào thị trường địa phương?
  4. Tại sao thích ứng dịch vụ trên các thị trường cần thiết? Nêu lý do cơ bản.
  5. Những người trong hàng đợi có thể được cho biết họ vẫn phải đợi bao lâu trước khi được phục vụ. Những giải thích có thể có của người tiêu dùng về thông tin đó?
  6. Bạn phải chọn màu sắc và thiết kế cho bình chữa cháy. Màu sắc và dấu hiệu tiêu chuẩn được sử dụng trong văn hóa bản địa của bạn là gì. Đánh giá xem chúng có thể chuyển đổi văn hóa hay không. Trả lời câu hỏi tương tự cho một gói cà phê.
  7. Có những biểu tượng phổ quát, hay gần phổ quát không? Ở mức độ nào chúng có thể được sử dụng trong một Chiến lược tiếp thị? Cung cấp các ví dụ.

### Tài liệu tham khảo

- ABN Amro (2000), "Filmspace: behind the Scenes", ABN Amro (international magazine), 12 September
- Amine, Lyn S. (1993), 'Linking consumer behavior constructs to international marketing strategy: a comment on Wills, Samli, and Jacobs and an extension', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 21, no. 1, pp. 71-7.



- Anholt, Simon (1999), 'Getting on the brandwagon', presentation by Internatioanal Finance Corporation, Autumn, 1999.
- Anonymous (2003a), 'Movie culture in Italy and Egypt', *The Power of Love*, undated, available at: <http://kvc.minbuza.nl>
- Anonymous (2003b), 'In 2002 European films were unable to repeat the exceptional performance achieved in 2001', *LUMIERE* press release, 21 March.
- Arlidge, John (2003), 'Harry Potter and the crock of gold', *Observer* (London), 8 June.
- Austrade (2004), 'Aquaculture overview', Australian Government Austrade website, available at: [www.austrade.gov.au/australia/layout/0,,0\\_S2-1\\_CLNXXID\\_0019-2\\_-3\\_PWB1104076-4\\_tradestat-5\\_-6\\_-7\\_,00.html](http://www.austrade.gov.au/australia/layout/0,,0_S2-1_CLNXXID_0019-2_-3_PWB1104076-4_tradestat-5_-6_-7_,00.html) [accessed 24 July 2004].
- Baumgartner, Hans and Jan-Benedict E.M. Steenkamp (1996), 'Exploratory consumer buying behavior: conceptualization and measurement', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, no. 2, pp. 121–37.
- Brady, Michael K. and Christopher J. Robertson (2001), 'Searching for a consensus on the antecedent role of service quality and satisfaction: an exploratory cross-national study', *Journal of Business Research*, vol. 51, no. 1, pp. 53–60.
- Camphuis, Pierre-Arnold (1984), 'Launching a product on the Cameroon market', Internship report, Ecole Supérieure de Commerce de Paris.
- Center for Strategic and International Studies (2001), 'Culture and globalisation', *Global Connections*, undated.
- Chew, Eugene (1999), 'Life goes on: the 1999 Hong Kong Film Festival', *Toto Cinema Matters*, undated.
- Cohen, Judy (1995), 'Toward a theoretical understanding of the impact of culture on pictorial perception', *Proceedings of the Second Conference on the Cultural Dimension of International Marketing*, Odense, pp. 213–45.
- Cohen, Judy (1996), 'The search for universal symbols: the case of right and left', *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 8, no. 3/4, pp. 187–210
- Coleman, Zach (1999), 'Foreign markets develop taste for Coke Light', *Atlanta Business*
- Dana, Leo-Paul and Brenda M. Oldfield (1999), 'Lublin Coco-Cola Bottlers Ltd', *International Marketing Review*, vol. 16, no. 4/5, pp. 291–8.
- De Ruyter, Ko, Martin Wetzels, Jos Lemmink and Jan Mattsson (1997), 'The dynamics of the service delivery process: a value-based approach', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 14, no. 3, pp. 231–43.
- Diamantopoulos, A., B.B. Schlegelmilch and J.P. Du Preez (1995), 'Lessons for pan-European marketing? The role of consumer preferences in fine-tuning the product-market fit', *International Marketing Review*, vol. 12, no. 2, pp. 38–52.
- Dollt, Andreas (2003), 'Cinema Statistics', *Statistics in Focus: Industry, trade, and services* Eurostat, Theme 4-8/2003.
- Fitzgerald, Kate (2003), 'Hollywood and the demographic revolution', *AdAge.com*, 15 July.
- Frazer Winsted, Kathryn (1997), 'The service experience in two cultures: a behavioral perspective', *Journal of Retailing*, vol. 73, no. 3, pp. 337–60.
- Frazer Winsted, Kathryn (1999), 'Evaluating service encounters: a cross-cultural and cross-industry exploration', *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 7, no. 2, pp. 106–23.
- Freedman, Michael (2003), 'Supreme court upholds copyright extension', *Forbes.com*, 15 January.
- Frontline (2001), 'Interview with Howard Stringer, Chairman and CEO of Sony America', *Frontline*, Public Broadcasting Service (USA), undated.
- Kapur, Shekhar (2002), 'Dying cowboy, pouncing tiger', *Mail & Guardian* online (South Africa), 30 August.
- Kariuki, John (2003), 'Africa at large: Hollywood goes toward in Africa', *The East African* (Kenya), The Norwegian Council for Africa, 23 June.

- Koc, Erdogan (2003), 'The role and potential of travel agency staff as a marketing communications tool', *Tourism Analysis*, vol. 8, pp. 105–11.
- Kostecki, Michel Maciej and Marcin Nowakowski (2002), 'Regulatory barriers to export of services: a managerial view from Poland-based export firms', *Argumenta Oeconomica*, vol. 12, no. 1, pp. 17–51.
- Lange, André (2003), 'Harry, Billy, Amélie . . . and the others?' *Focus 2002 – New: Focus 2003*, Marché du Film, Cannesmarket.com, available at: [www.cannesmarket.com](http://www.cannesmarket.com) [accessed 30 July 2003].
- Levitt, Theodore (1983), 'The globalization of markets', *Harvard Business Review*, vol. 61, no. 3, May–June, pp. 92–102.
- Littrell, Mary A. and Nancy J. Miller (2001), 'Marketing across cultures: consumers' perceptions of product complexity, familiarity and compatibility', *Journal of Global Marketing*, vol. 15, no. 1, pp. 67–86.
- Liu, Ben Shaw-Ching, Olivier Furrer and D. Sudharshan (2001), 'The relationships between culture and behavioral intentions toward services', *Journal of Service Research*, vol. 4, no. 2, pp. 118–29.
- Madden, Thomas J., Kelly Hewett and Martin S. Roth (2000), 'Managing images in different cultures: A cross-national study of color meanings and preferences', *Journal of International Marketing*, vol. 8, no. 4, pp. 90–107.
- McCormell, J.D. (1971), 'The economics of behavioral factors in the multinational Marketing Association', p. 260.
- Money, R.B., M.C. Gilly and J.L. Graham (1998), 'Explorations of national culture and word-of-mouth referral behavior in the purchase of industrial services in the US and Japan', *Journal of Marketing*, vol. 62, October, pp. 76–87.
- O'Donnell, Sharon and Insik Jeong (2000), 'Marketing standardization within global industries', *International Marketing Review*, vol. 17, no. 1, pp. 19–33.
- Ofir, Chezy and Donald R. Lehmann (1986), 'Measuring images of foreign products', *Columbia Journal of World Business*, Summer, pp. 105–8.
- Pahud de Mortanges, Charles, Jan-Willem Rietbroek and Cort MacLean Johns (1997), 'Marketing pharmaceuticals in Japan: background and the experience of US firms', *European Journal of Marketing*, vol. 31, no. 8, pp. 561–82.
- Pells, Richard (2002), 'American culture goes global, or does it?', *The Chronicle Review*, 12 April, p. B7.
- Riding, Alan (2003), 'Filmmakers seek protection from US dominance', *New York Times*, 5 February.
- Rogers, Everett M. (1983), *Diffusion of Innovations*, 3<sup>rd</sup> edn, Free Press: New York.
- Rowley, Jennifer and Frances Slack (1999), 'The retail experience in airport departure lounges: Reaching for timeless and placelessness', *International Marketing Review*, vol. 16, no. 4/5, pp. 363–75.
- Samiee, Saeed and Kendall Roth (1994), 'The influence of global marketing standardization on performance', *Journal of Marketing*, vol. 56, April, pp. 1–17.
- Schuh, Arnold (2000), 'Global standardization as a success formula for marketing in central eastern Europe', *Journal of World Business*, vol. 35, no. 2 pp. 133–48.
- Shoham, Aviv (1996) 'Marketing-mix standardization: determinants of export performance', *Journal of Global Marketing*, vol. 10, no. 2, pp. 53–73.

- Solomon, Michael R. (1983), 'The role of products as social stimuli: a symbolic interactionism perspective,' *Journal of Consumer Research*, vol. 10, December, pp. 319–29.
- Telegraph* (2001), 'Hey, world! Hollywood's coming!', *Telegraph* (London), 31 March.
- Theodosiou, Marios and Leonidas C. Leonidou (2003), 'Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment 141–71.
- Trompenaars, Fons (1993), *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brealey: London.
- Tuncalp, Secil (1990), 'Export marketing strategy to Saudi Arabia: the case of British exporters', *Quarterly Review of Marketing*, vol. 15, no. 2, pp. 13–18.
- Usher, Rod (1998), 'Uncommon sense', *Time Magazine*, 26 October, p. 84.
- Van Birgelen, Marcel, Ko de Ruyter, Ad de Jong and Martin Wetzels (2002), 'Customer evaluations of after sales service contact modes: an empirical analysis of national cultural consequences', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 19, no. 1, pp. 43–64.
- Van Mesdag, Martin (2000), 'Culture-sensitive adaptation or global standardization the duration-of-usage hypothesis', *International Marketing Review*, vol. 17, no. 1, pp. 74–84.
- Vertinsky, Ilan and Dongsheng Zhou (2000), 'Product and process certification: systems, regulations and international marketing strategies', *International Marketing Review*, vol. 17, no. 3, pp. 231–52.
- Vrontis, Demetris (2003), 'Integrating adaptation and standardisation in international marketing: the AdaptStand modelling process', *Journal of Marketing Management*, vol. 19, pp. 283–305.
- Waxman, Sharon (1998), 'Hollywood attuned to world markets', *Washington Post*, 26 October, p. A1.
- Williams, Stephen C. and John W. Longworth (1989), 'Factors influencing tuna prices in Japan and implications for the development of the coral sea tuna fishery', *European Journal of Marketing*, vol. 23, no. 4, pp. 5–24.
- Wills, James, A. Coskun Samli and Laurence Jacobs (1991), 'Developing global products and marketing strategies: a construct and a research agenda', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 19, no. 1, pp. 1–10.
- Witkowski, Terrence H. and Mary F. Wolfenbarger (2002), 'Comparative service quality: German and American ratings across service settings', *Journal of Business Research*, vol. 55, no. 11, pp. 875–81.
- World Trade Organization (2004), 'Stronger than expected growth spurs modest traderecovery', available at:  
[www.wto.org/english/news\\_e/pres04\\_e/pr373\\_e.htm](http://www.wto.org/english/news_e/pres04_e/pr373_e.htm)  
[accessed 18 May 2004]

## Tình huống

### A9.1. Hahal hay Haram

Đó là một bàn đông người tại cửa hàng KFC Bắc Phi ồn ào này. Kader và bốn người bạn của anh ta thoải mái ngồi trên ghế, ăn uống và nói chuyện với tốc độ nhàn nhã. Sau một

loạt các tài liệu tham khảo về Pháp, phim ảnh, bạn bè và xe hơi, các bạn đồng hành ăn trưa đã đưa ra một lời tuyên bố về những lời kêu gọi tẩy chay của Mỹ.

“Tôi đã tẩy chay các sản phẩm của Israel từ lâu, đó là lý do tại sao tôi không uống Coke, ông Ahmed nói. “Ồ, thôi nào: đó chỉ là một trong số một triệu tin đồn xuất hiện qua email, bạn có thể xem bất kỳ trang web tin đồn nào để tìm hiểu sự thật”, Fadi vặn lại, “Đổi với tôi, tôi uống Pepsi vì họ từ chối đi vào Israel trong khi những người khác đã làm”.

Kader cảm nhận được một cơ hội: Hãy nhìn vào cả hai bạn, nếu bạn thực sự nhận thức chính trị như vậy, tại sao bạn lại đi giày Nike và hút Marlboros? Bạn nên xấu hổ!, Ahmed cười khi trả lời Ông Kader, bạn của tôi, bạn đang làm gì khi thưởng thức món ăn KFC của bạn, Đó là một công ty của Mỹ, đó là một công ty Mỹ, tất cả chúng ta đều biết rằng, rất nhiều người không nhận ra rằng tất cả mọi người trong nhà bếp đó đều là người Ả Rập, tất cả thực phẩm đều đến từ các nhà cung cấp Ả Rập. . . Fadi Fadi bị gián đoạn, ‘Làm sao bạn biết? Làm thế nào để bắt cứ ai trong chúng ta biết? Bạn tin những gì họ nói trong quảng cáo của họ? Bạn đã kiểm tra với các nhà cung cấp của họ? Bạn của tôi, bạn và tất cả chúng ta, đang ở trong bóng tối. Uống một điều thuốc sâu, Ahmed tuyên bố dứt khoát: Tôi đồng ý với tất cả các lời kêu gọi tẩy chay, tôi không muốn ủng hộ người Mỹ. Như họ nói, bằng cách mua các sản phẩm của Mỹ, bạn sẽ khiến máu Palestine chảy ra, nhưng tôi sẽ hút thuốc gì, tôi sẽ mặc gì, ăn ở đâu? Bạn cho tôi biết nơi nào có một số loại thuốc lá tốt ở địa phương. Anh bóp điếu thuốc trong cái gạt tàn. Và các nhà thiết kế quần áo và nhà sản xuất giày Ả Rập vĩ đại ở đâu? Khi tôi ở nhà, tôi thích Starbucks mặc dù người đứng đầu công ty là một người theo chủ nghĩa Zion, và THAT không phải là một tin đồn. Hãy để đối mặt với nó, chúng tôi không có sự lựa chọn nào. Hãy nhìn xem, đôi giày của tôi là hàng giả Nike, và ít nhất là tôi không đi đến McDonald.

Fadi khịt mũi và chỉ tay về phía Kader. Hãy nhìn xem, Ahmed, bạn là bạn của tôi, tôi sẽ nói bất cứ điều gì xấu về bạn, nhưng bạn nghĩ rằng việc không đi McDonald sẽ giúp người Palestine? Người Iraq? Bạn biết tôi không ăn bình thường ở đây, bạn mời tôi. Tôi không tin rằng bằng cách mặc một chiếc áo Tommy Hilfiger, tôi đã đàn áp người Palestine. Tại sao bạn không nên bắt đầu công ty quần áo và giày dép của riêng mình, sau đó tôi sẽ biết Arab, nó thật sự rất hay, anh ấy nói thêm một cách lặng lẽ. Kader lắc đầu và nói “Thôi nào các bạn, đừng để mặc cho nhau ra ngoài”. Tuy nhiên, điều đó đúng là thay vì Hilfiger, bạn có thể chọn một công ty châu Âu, ít nhất là họ không tệ như vậy. Diesel là mát mẻ. Puma rất tuyệt. Tôi đọc được rằng anh chàng điều hành Hilfiger là một kẻ phân biệt chủng tộc, bạn có biết điều đó không? Những người nghiện Marlboro nên chuyển sang hút thuốc như Gauloise Blondes. Sau đó, anh ta chạm nhẹ vào từng người bạn trên cánh tay của họ, thêm “Các bạn, chúng ta có thể làm tốt hơn, vấn đề là chúng ta không phải là nô lệ cho tiếp thị của Mỹ. Những gì các vấn đề lớn? Chúng ta có thể hy sinh một chút cho các thương hiệu yêu thích so với cái giá mà người Palestine phải trả bằng máu. Hồi Fadi đã im lặng một thời gian. Đột nhiên, anh lên tiếng Bạn biết đấy, tôi nghe cô gái người Lebanon này nói, cô ấy bắt đầu một tổ chức tẩy chay. Cô ấy nói rằng việc tẩy chay các sản phẩm của Mỹ không chỉ làm tổn hại đến nền kinh tế Mỹ, cô ấy nói rằng, nhiều hơn về việc người Mỹ

hiểu rằng lợi ích của họ nằm ở chúng tôi, 200 triệu người Ả Rập, thay vì bốn triệu người Israel!

Các nhà hàng thức ăn nhanh ở Trung Đông và các khu vực nhạy cảm khác trên thế giới đã bị tấn công bởi những vụ tẩy chay, chỉ trích và bạo lực trực tiếp. Starbucks, McDonald, Pizza Hut, KFC, và những người khác là những con tốt trong trò chơi toàn cầu của những người theo chủ nghĩa truyền thống so với những người cấp tiến, của những người bảo thủ so với những người tự do, của chủ nghĩa bảo hộ so với toàn cầu hóa. Các công ty thức ăn nhanh đã trở thành mục tiêu của các sắc lệnh tôn giáo, các cuộc biểu tình, phá hoại và các chiến thuật cạnh tranh mạnh mẽ, một số trong đó đã được chính phủ hỗ trợ công khai.

### **Toàn cầu hóa ở Trung Đông**

Trung Đông là một trường hợp đặc biệt của sự phát triển. Hầu hết các nền kinh tế ở Trung Đông đều do nhà nước kiểm soát. Nhiều người là những bang trẻ có di sản thuộc địa, và một số là chiến trường thời Chiến tranh Lạnh. Khái niệm chủ nghĩa dân tộc Ả Rập hạn chế một số quốc gia trong một khung tham chiếu không linh hoạt. Trong một số trường hợp, tính hợp pháp của các chính phủ Trung Đông bị thách thức bởi nhận thức của người dân rằng họ bị động trước sự sỉ nhục thường xuyên của người Palestine và ảnh hưởng nước ngoài ở các quốc gia như Afghanistan và Iraq. Nhiều cuộc xung đột đã biện minh cho các khoản chi lớn cho vũ khí, làm giảm các nguồn lực cho giáo dục và lợi ích xã hội. Những yếu tố này kết hợp với nhau để tạo ra một môi trường tư tưởng phân cực, nơi những người theo chủ nghĩa thực dụng toàn cầu hóa có thể đối lập với Hồi giáo. Những điều kiện như vậy không có lợi cho việc kinh doanh tốt.

Khi chủ nghĩa dân tộc Ả Rập đã suy yếu trong hai thập kỷ qua, các lực lượng đối lập trong các xã hội Ả Rập đã trở nên rõ ràng hơn. Những người có khả năng hoan nghênh toàn cầu hóa và các biểu hiện của nó như McDonald, vào các quốc gia của họ có xu hướng giàu có hơn. Những người ở cấp thấp hơn về quy mô xã hội có nhiều khả năng nắm lấy bản sắc cổ xưa dựa trên sự khác biệt về văn hóa, tôn giáo, dân tộc hoặc ngôn ngữ. Trong cuốn sách của mình Jihad so với McWorld, Benjamin Barber cố gắng tìm hiểu các lực lượng đối lập này. McWorld, hay chủ nghĩa toàn cầu, cung cấp sự tích hợp vào một hệ thống kinh tế lớn hơn và tiếp cận với tín dụng, thị trường và công nghệ. “Jihad”, một thuật ngữ mà Thợ cắt tóc sử dụng một cách lỏng lẻo để mô tả chủ nghĩa bộ lạc, đại diện cho sự phân mảnh của bản sắc xã hội, với “Jihad” đưa ra những người đề xuất một bản sắc địa phương, ý thức cộng đồng và sự đoàn kết chống lại người ngoài nhận thức. Jihad là hệ tư tưởng hấp dẫn của “kẻ thua cuộc của một hệ thống kinh tế tư bản”, nó cũng là hệ tư tưởng của đa số, của quần chúng. Ngoại trừ Dubai, hai trục này mô tả những căng thẳng trong đó các doanh nghiệp thuộc sở hữu nước ngoài hoặc có liên quan phải hoạt động ở Trung Đông, đại diện cho một môi trường tiếp thị phức tạp.

Thức ăn nhanh đã nhanh chóng trở thành một xu hướng phát triển ở Trung Đông. Ví dụ, tại Ả Rập Saudi, các cửa hàng thức ăn nhanh chiếm 15% tổng doanh số của dịch vụ

325

thực phẩm, tương đương với 32% ở Mỹ. Tuy nhiên, doanh số của các cửa hàng thức ăn nhanh đã tăng 10% mỗi năm trong vòng 5 năm. Biểu đồ sau đây cho ý tưởng về tốc độ tăng trưởng nhanh của thị trường thức ăn nhanh ở Ả Rập Saudi.

**Bảng 9.4 Số lượng cửa hàng thức ăn nhanh ở Ả Rập Saudi (1990 - 2002)**

Loại thức ăn	1990	1997	2002
Bánh mì kẹp thịt	95	181	268
Gà	17	70	151
Cà phê, đồ nướng	26	61	244
Kem	24	174	309
Pizza	49	136	209
Sandwich / Ả Rập	11	50	112

(Nguồn: IMES Research (2002) *The food service market in Saudi Arabia*.6)

Ở Ai Cập, thức ăn nhanh đã trở thành một phần của cuộc sống hàng ngày. Theo một nghiên cứu gần đây được thực hiện ở Cairo, 23% dân số thành phố mua đồ ăn nhanh mang nhãn hiệu nước ngoài ít nhất hai lần mỗi tuần. Người tiêu dùng chính là thanh thiếu niên và nam giới trưởng thành, và việc tiêu thụ chủ yếu diễn ra thông qua giao hàng tận nhà hoặc văn phòng. Các cửa hàng thức ăn nhanh đã trở nên phổ biến ở Trung Đông ngoại trừ Syria. Bảng dưới đây đưa ra ý tưởng về mức độ mà các cửa hàng thức ăn nhanh đã trở thành một phần của cảnh quan.

**Bảng 9.5 Danh sách các cửa hàng thức ăn nhanh không đầy đủ tại các quốc gia chủ yếu là Hồi giáo**

	Domino's Pizza	Hardee's restaurant	Subway	Burger king	Mc.Donal's
Bahrain	4	6	-	3	8
Egypt	8	14	-	-	50
Indonesia	-	-	-	-	108
Jordan	1	-	-	5	-
Kuwait	5	-	16	47	34
Lebanon	4	-	3	8	-
Malaysia	19	10	2	21	-
Orman	-	-	1	-	-
Pakistan	1	-	9	-	21
Quatar	-	-	6	6	-
Saudi Arabia	36	4	13	35	71
Thổ Nhĩ Kỳ	32	24	3	98	111

Các tiểu vương quốc Arab thông nhất	6	- 1	32	21	25
-------------------------------------	---	--------	----	----	----

(Nguồn: [www.dominospizza.com](http://www.dominospizza.com), [www.hardeesrestaurants.com](http://www.hardeesrestaurants.com),  
[www.subway.com](http://www.subway.com), [www.bk.com](http://www.bk.com), [www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com).)

Các chuỗi dịch vụ thực phẩm khác có sự hiện diện đáng kể bao gồm, tại thời điểm viết bài, KFC với 207 đơn vị ở Indonesia, 8 128 ở Malaysia, 9 và 36 ở Ai Cập 10 và Pizza Hut với 66 đơn vị ở Ả Rập Saudi và sự hiện diện mạnh mẽ ở nơi khác. Baskin Robbins thuộc sở hữu của Allied-Domecq đã phát triển 133 cửa hàng tại Ả Rập Saudi. Theo trang web, Subway có 9 cửa hàng tại Iraq, mặc dù hầu hết đã tạm thời đóng cửa.

### Sắc lệnh tôn giáo (fatwa)

Các học giả Hồi giáo nổi tiếng đã ban hành các sắc lệnh tôn giáo chống lại việc tiêu thụ các sản phẩm của Mỹ ở Ai Cập, Qatar, Syria, Kuwait và các quốc gia khác. Sheikh Youssef Al-Qaradawi, học giả Hồi giáo và chủ tịch Hội đồng nghiên cứu và nghiên cứu về châu Âu, đã đưa ra nhiều lời kêu gọi tẩy chay đối với các sản phẩm của Israel và Mỹ, nói rằng mua hàng hóa của họ là để ủng hộ sự chuyên chế và áp bức. Đó là nghĩa vụ không được làm điều đó. Grand Imam của cơ quan quyền lực cao nhất của đạo Hồi, Al-Azhar, tuyên bố rằng 'cấm' không được theo chàng trai của Israel và những người ủng hộ Israel ("Mỹ là một Israel thứ hai"), ban hành một fatwa về chủ đề. Trong một fatwa được nói chính xác hơn về nhượng quyền thương mại, Tiến sĩ Mohammad Saeed Al-Bouti của trường Sharia thuộc Đại học Damascus nói rằng "Các sản phẩm của Mỹ phải bị tẩy chay là những sản phẩm có doanh thu của họ Mỹ như thuốc lá và nhà hàng Mỹ".

Có quá nhiều công ty trong số này ở các nước chúng tôi. Ông quy định rằng các sản phẩm được sản xuất tại các quốc gia Hồi giáo theo các thỏa thuận nhượng quyền đã bị cấm vì một phần doanh thu từ các sản phẩm này đã được trao cho công ty Mỹ. Các loại mỡ khác được phát hành liên quan đến các cuộc tẩy chay chống Israel / chống Mỹ đã được tiến hành bởi Tiến sĩ Fu'ad Mukhaymar, người đứng đầu Viện Ai Cập Sunni Ai Cập, và Tiến sĩ As-Sayed Nuh, giáo sư Đại học Kuwait.

### Phá hoại, biểu tình và bạo lực

Việc phá hủy một cửa hàng thức ăn nhanh, làm mất mặt tiền của nó, phá vỡ các cửa sổ và graffiti là những cách phổ biến để thể hiện sự bất đồng của một người khác với tất cả những gì được thể hiện bởi các hoạt động thức ăn nhanh của Hoa Kỳ. Các cửa sổ của McDonald, đã bị phá vỡ bởi những người biểu tình ủng hộ Palestine ở Oman và một cửa hàng ở Bahrain đã bị phá hủy bởi thanh niên ném đá. KFC đã bị tấn công ở Pakistan, Indonesia, Lebanon và Hy Lạp.

Burger King, McDonald và Starbucks là những địa điểm diễn ra các cuộc biểu tình và phản đối ở Beirut, nơi họ chặn truy cập vào các quầy và giữ các tin nhắn ủng hộ người

Palestine. Pizza Hut đã bị đánh bom ở Lebanon. KFC bị đánh bom năm 2001 tại Makassar, Indonesia. Năm 2003, những người biểu tình đã đóng cửa cửa hàng KFC ở Palu, Indonesia để bày tỏ sự phản kháng của họ đối với cuộc chiến ở Iraq. Sinh viên ở Beirut đã biểu tình trước các cửa hàng Starbucks và phát tờ rơi để thông báo cho mọi người về lập trường ủng hộ của giám đốc điều hành Starbucks

Một quả bom phát nổ bên ngoài KFC ở Pakistan vào tháng 12 năm 2001, không gây thương tích. Một cửa hàng KFC đã bị phá hủy ở Cairo bởi những người biểu tình chống Mỹ. Mob đã tấn công một số cửa hàng KFC ở Karachi, Pakistan vào năm 2003. Công ty đã quyết định chống lại mở rộng ở Pakistan trong thời gian ngắn, thích đầu tư vào các địa điểm ít rủi ro hơn. Tại McDonald ở New Delhi, những người biểu tình đã đóng cửa cửa hàng, hét lên “Nước Mỹ rời khỏi đất của chúng tôi!”.

### **Đơn thuốc thực phẩm Hồi giáo**

Halal, là từ tiếng Ả Rập có nghĩa là Lawful, là thực phẩm được sản xuất theo cách quy định trong các văn bản Thánh Hồi giáo. Trong trường hợp của các nhà hàng, “Halal”, chủ yếu áp dụng cho các loại thịt, sản phẩm sữa và các mặt hàng khác bị ô nhiễm bởi thịt. Chỉ thị Halal liên quan chủ yếu đến việc giết mổ, khi con vật bị giết bởi một người Hồi giáo, họ gọi tên Allah khi giết mổ động vật. Cái chết nên được gây ra bởi một khe họng làm cho con vật bị chảy máu đến chết. Nhà máy nên được giám sát bởi một người đàn ông Hồi giáo ngoan đạo. Ở châu Âu, các nhà máy chế biến thịt Halal lớn nhất ở Bỉ. Một số người Hồi giáo khẳng định rằng thịt là Zabihah ngoài Halal: chủ sở hữu của doanh nghiệp chế biến thịt là một người Hồi giáo, rằng động vật được nuôi hoàn toàn bằng chế độ ăn thực vật và không được điều trị bằng hormone tăng trưởng, rằng động vật được giết mổ bằng tay và không bị choáng váng. Cửa hàng thực phẩm, mặc dù một số chuỗi thức ăn nhanh cố gắng mua một số thành phần Halal.

Người Hồi giáo đặc biệt nên tránh các nhà hàng pizza không Halal, nơi có “nguy cơ ô nhiễm” cao từ các sản phẩm thịt lợn và các sản phẩm phụ từ thịt ở trên phô mai. Ở Pháp, nhiều khách hàng Hồi giáo thường biện minh cho KFC mua thịt Halal, mặc dù công ty không công khai thực tế cũng như không hiển thị chứng nhận Halal của họ (có trong bếp nếu người Hồi giáo muốn kiểm tra nó), vì sợ xa lánh các phân khúc khách hàng khác. Thị trường Halal ước tính khoảng 150 tỷ USD vào năm 2002. Các chuyên gia trong ngành thực phẩm đã dự đoán rằng xu hướng thực phẩm Halal sẽ tăng lên, với nhu cầu ngày càng tăng và số lượng các nhà cung cấp thực phẩm và nhà điều hành nhà hàng tìm kiếm chứng nhận Halal.

### **Cuộc thi mới dựa trên Hồi giáo**

Ở một số quốc gia, các nhà điều hành Hồi giáo và Halal địa phương đã bước vào để thu hút khách hàng Hồi giáo, do sự miễn cưỡng bày tỏ của một số người Hồi giáo đối với các cửa hàng thức ăn nhanh thường xuyên. Những lý do được người Hồi giáo viện dẫn để tránh thức ăn nhanh và thực phẩm chế biến thường bao gồm sự phục vụ của nhân viên không



theo đạo Hồi, ô nhiễm thực phẩm và rau / trái cây bởi các sản phẩm thịt ('Haram') bất hợp pháp, mỡ động vật, gelatin, giấm rượu vang, enzyme, chất nhũ hóa, rennet không Halal (như được sử dụng trong phô mai và các sản phẩm từ sữa khác), và đồ ngọt có vani vì tinh chất vani có thể chứa cồn. Ở Pháp, có một xu hướng nhất định đối với việc cung cấp thức ăn nhanh Halal trên mô hình gà rán và hamburger của Mỹ.

Thiết bị và thực đơn nhà bếp tại các cửa hàng có tên 'ChickenSpot' và 'Paris Fried Chicken' giống với KFC và McDonald, và thiết bị giống hệt với KFC. Một hiện tượng tương tự có thể thấy ở Canada, Singapore, Australasia và nước Anh. Ví dụ, ở Anh, Chicken Cottage, một chuỗi thức ăn nhanh Halal, hiện có 62 cửa hàng và đã tăng gấp đôi quy mô trong hai năm qua. Tại Ai Cập, một doanh nhân địa phương đã bắt đầu kinh doanh Mo'men ('tín đồ' trong tiếng Ả Rập). Năm 1998 thay thế cho McDonald. Chuỗi, được báo cáo là 'hoạt động tốt' với các cửa hàng 'luôn đóng gói' phục vụ bánh mì kẹp thịt và cốm gà, cùng với một số mặt hàng truyền thống của Ai Cập. Tất cả máy móc và thiết bị được sử dụng bởi các nhà hàng Mo'men đều do Mỹ sản xuất. Những người đàn ông cung cấp các món ăn chay phục vụ cho các Kitô hữu ăn chay Mùa Chay, và một loạt các thực đơn lễ hội sau lễ hội Hồi giáo Eid.

Ở các quốc gia khác, chẳng hạn như Malaysia và Singapore, các nhà hàng xin chứng nhận Halal từ một tổ chức Hồi giáo chính thức. Ví dụ, tại Malaysia, KFC và Pizza Hut được khuyến dùng bởi "Hội đồng Syariah" giám sát chuỗi cung ứng và sản xuất và dịch vụ thực phẩm để đảm bảo tất cả đều là Halal. <http://www.kfcholdings.com.my/sac.htm> Tại Singapore, Majlis Ugama Islam Singapura kiểm tra và cung cấp giấy chứng nhận cho các sản phẩm và dịch vụ Halal (<http://www.muis.gov.sg>).

### **Boycotts nhắm mục tiêu chuỗi thức ăn nhanh**

Như đã nêu trong một số báo cáo, thức ăn nhanh thường là mục tiêu của tẩy chay vì nó không phải là một điều cần thiết, đặc biệt là khi có các thương hiệu địa phương là lựa chọn thay thế. Các vụ tẩy chay Ả Rập gần đây được coi là một phần mở rộng của cuộc tẩy chay chống Israel ban đầu, vẫn còn về mặt kỹ thuật. có hiệu lực ở một số quốc gia. Boycotts tăng cường và thực hiện các hình thức khác nhau trong cuộc chiến tranh giành quyền lực ở Iraq, với người Malaysia tập trung vào Coca-Cola và Pepsi, người Hồi giáo Thái Lan thiết lập "khu vực không có sản phẩm của Mỹ", người Ma rốc kêu gọi Tẩy chay đồng đô la Mỹ và người Ai Cập tẩy chay McDonald đặc biệt vì mối quan hệ Do Thái bị cáo buộc. Tại Bahrain, một chuỗi siêu thị lớn đã loại bỏ các sản phẩm của Mỹ khỏi kệ, thay thế chúng bằng các sản phẩm thay thế được sản xuất bởi các công ty không liên kết với USA. Tại Pakistan, giám đốc điều hành KFC Rafiq Rangoonwala nói rằng trong thời gian bắt đầu chiến sự ở Afghanistan và Iraq, doanh số bán hàng tại các cửa hàng KFC đã giảm 5 đến 10%, nhưng ngay sau đó đã lấy lại được mức 49. Ở Ai Cập, Jordan và một số quốc gia vùng Vịnh, doanh số tại cửa hàng đã giảm nhưng giao hàng tận nhà vẫn giữ nguyên hoặc thậm chí tăng, cho thấy một số khách hàng chỉ đơn giản là tránh áp lực xã hội khi nhìn thấy tại nhà hàng.

Một số người ủng hộ tẩy chay vì lợi ích văn hóa nhận thức của họ, chẳng hạn như bảo vệ văn hóa địa phương khỏi văn hóa Mỹ. Liên quan đến nhượng quyền thương mại thức ăn nhanh, nhà kinh tế Hồi giáo Tiến sĩ Monzer Kahf đã than phiền thức ăn nhanh của Mỹ thay thế H Hommos truyền thống của chúng tôi là sự đánh lừa, sharwerma, falafel / ta Hóamiyyah, kebab, booza, và các món ăn nhanh truyền thống khác mà bạn thấy trên khắp vùng đất Hồi giáo từ Morocco đến Malaysia và Indonesia.

### **Bối cảnh tẩy chay chuỗi thức ăn nhanh**

Ở dạng ban đầu, cuộc tẩy chay chống Israel được bắt đầu vào ngày 2 tháng 12 năm 1945, như một biện pháp từ chối mọi loại hỗ trợ của Ả Rập cho Israel. Mục tiêu ban đầu của cuộc tẩy chay là cô lập Israel khỏi các quốc gia khác, đặc biệt là các nước láng giềng địa lý. Việc tẩy chay ban đầu hoạt động ở ba cấp độ: các công ty giao dịch trực tiếp với Israel, các công ty kinh doanh với Israel và các công ty kinh doanh với các công ty giao dịch với Israel. Các công ty bị cáo buộc hoạt động trên tất cả hoặc một số trong ba cấp độ này đã được chính phủ Ả Rập liệt kê để tạo điều kiện nhận dạng của họ bởi các thương nhân địa phương. Việc tẩy chay Israel được thiết kế để phá hủy nhà nước, theo Yoram Sheni, người đứng đầu bộ phận Bộ Ngoại giao Israel. Các công ty buộc phải lựa chọn giữa giao dịch với Israel hoặc các quốc gia Ả Rập đông dân hơn. Trong một ví dụ, Coca-Cola giao dịch với Israel bắt đầu từ giữa những năm 1960 (đạt được danh sách đen trong thế giới Ả Rập cho đến năm 1992) trong khi Pepsi-Cola giao dịch với Thế giới Ả Rập và bị cấm giao dịch với Israel cho đến năm 1992. Năm 1977, trong Chính quyền Carter, Quốc hội đã khiến các công ty Mỹ tham gia vào cuộc tẩy chay, kể từ đó, trái với mong đợi, thương mại giữa các nước Ả Rập và Hoa Kỳ tiếp tục được cải thiện.

Năm 1994, sáu quốc gia thuộc Hội đồng Hợp tác vùng Vịnh tuyên bố rằng họ sẽ không còn theo dõi cuộc tẩy chay thứ cấp. Sự khởi đầu của tiến trình hòa bình làm giảm sức mạnh của cuộc tẩy chay và thực sự hủy bỏ cuộc tẩy chay là một trong những điều kiện được quy định trong các hiệp ước hòa bình giữa Israel, Ai Cập, Jordan và Chính quyền Palestine. Vụ tẩy chay được ước tính đã khiến Israel mất 40 tỷ đô la thương mại cũng như một “tác động tâm lý”. Do phản ứng dữ dội của Israel đối với Intifada năm 2001, Văn phòng Tẩy chay của Liên đoàn Ả Rập đã phục hồi các hoạt động của mình theo lệnh của Các nhà lãnh đạo Ả Rập ở Damascus, với sự vắng mặt đáng chú ý của các quốc gia Ả Rập có ảnh hưởng như Ai Cập và Jordan. Tuyên bố mà họ đưa ra nói rằng tẩy chay là một hành động “hòa bình, hợp pháp và cao quý” để hỗ trợ người dân.

### **Tại sao họ quan tâm? Khía cạnh xuyên quốc gia của các nền văn hóa Hồi giáo**

Khi chính phủ Pháp tuyên bố vào tháng 1 năm 2004 rằng các khăn trùm đầu của người Hồi giáo bị cấm đi học, đã có những cuộc biểu tình bằng giọng nói trên toàn thế giới. Phụ nữ và đàn ông Hồi giáo ở Ai Cập, Indonesia, Lebanon, Palestine, Syria, Anh và Hoa Kỳ đã tham gia biểu tình của Pháp để phản đối lệnh cấm. Sự kiện gần đây minh họa cho sự đoàn kết

của người Hồi giáo trên khắp thế giới về một số vấn đề, đặc biệt là khi Hồi giáo gặp “Hương Tây”. Trong một số các nhà tư tưởng đã gọi là bản chất xuyên quốc gia của Hồi giáo, hay ý thức Hồi giáo cực đoan, người Hồi giáo có xu hướng quan tâm đến phúc lợi của người Hồi giáo ở các quốc gia khác. Người sáng lập Pakistan và nhà thơ Sir Muhammad Iqbal đã viết về chủ đề này: Bản chất của chúng tôi không bị ràng buộc ở bất kỳ nơi nào; . . . Không có bất kỳ tổ quốc nào chúng ta tuyên bố ngoại trừ Hồi giáo. Một phần vì lý do này, do có sự quan tâm rộng rãi của người Hồi giáo ở khắp mọi nơi về vấn đề Palestine và cuộc xâm lược Iraq do Hoa Kỳ lãnh đạo.

Thế giới Hồi giáo, nơi sẽ chiếm một phần ba nhân loại vào năm 2025, khác xa với sự đơn điệu. Sự khác biệt về sắc tộc, chủng tộc và dân tộc thường là những nỗ lực ở sự thống nhất. Trong Hồi giáo, sự phân biệt tôn giáo, chẳng hạn như giữa Sunni và Shia, là gây chia rẽ. Khác biệt sang một bên, người Hồi giáo thường giữ mình là thành viên của một cộng đồng toàn cầu, hoặc Ummah. Mặc dù có sự khác biệt về lịch sử, khu vực và quốc gia trong các thể chế Hồi giáo và cách giải thích của Koran, Shari'a (Luật Hồi giáo) và Hadith (Truyền thống của Nhà tiên tri), có những điểm tương đồng trong niềm tin đã nêu của Hồi giáo bị chính trị hóa tập trung vào sự bác bỏ chủ nghĩa tư bản vật chất. Sự trỗi dậy của niềm tin Hồi giáo và tìm kiếm một nền tảng Hồi giáo cho đời sống chính trị và kinh tế có thể là một phản ứng đối với sự thế tục hóa nhận thức được mang lại bởi “Tính hiện đại”.

Các phong trào Hồi giáo chính trị dường như đồng ý phản đối cuộc xâm lược của tư bản, văn hóa và hàng hóa nước ngoài. Người sáng lập tổ chức Anh em Hồi giáo hoạt động quốc tế và là cha đẻ của Hồi giáo chính trị, Hasan Al-Bana, người Ai Cập, đã tuyên bố vào năm 1928 rằng người châu Âu đang sử dụng vật chất và các thiết bị khác để thúc đẩy chủ nghĩa vô thần của người Hồi giáo. Ngày nay, Huynh đệ Hồi giáo được coi là đại diện cho Hồi giáo chính thống ở Ai Cập và Jordan, cung cấp một sự đối lập đáng tin cậy. Trong một tinh mạch tương tự, Ayatollah Khomeini của Iran nói rằng các chính sách thân tư bản của Shah đã cho phép các nhà tư bản Mỹ bắt người Iran làm nô lệ và nhằm mục đích tiêu diệt Hồi giáo và các đạo luật thiêng liêng của nó, chẳng hạn như các nhà hoạt động, các nhà lãnh đạo tôn giáo và sinh viên, cho rằng Israel là người thụ hưởng thuế do các tập đoàn Mỹ trả qua viện trợ nước ngoài của Mỹ.

Trong cuốn sách Mỹ và Chiến tranh thế giới thứ ba, Osama Bin Laden đã thách thức người Hồi giáo đứng lên chống lại sự truyền bá của chủ nghĩa Tây phương hóa, mà ông nói đã phá hủy quyền Hồi giáo. Những người tổ chức các cuộc tẩy chay chống Mỹ, như các nhà hoạt động, các nhà lãnh đạo tôn giáo và sinh viên, cho rằng Israel là người thụ hưởng thuế do các tập đoàn Mỹ trả qua viện trợ nước ngoài của Mỹ. Một vấn đề xuất hiện để đoàn kết người Hồi giáo trên toàn thế giới là hỗ trợ cho người Palestine, do đó họ hỗ trợ về giọng nói, chính trị và kinh tế cho các nguyên nhân của Palestine và chống Israel. Cả hai từ chối văn hóa vật chất phương Tây và hỗ trợ cho Palestine đều rất quan trọng trong việc tìm hiểu phản ứng dữ dội với McDonald và các thương hiệu “phương Tây” và Mỹ công khai khác đã tăng cường trong các chiến dịch của Israel ở Bờ Tây và Gaza sau khi bắt đầu cái gọi là “Thứ hai” hoặc “Al-Aqsa” Intifada, khởi xướng vào ngày 29 tháng 9 năm 2000. Hồ

trợ cho cuộc đấu tranh của người Palestine thường được người Hồi giáo trên khắp thế giới viện dẫn là lý do để từ chối Israel và nhận thấy những người ủng hộ nhà nước Israel.

Vấn đề Palestine đã thống nhất 21 thành viên của Liên đoàn các quốc gia Ả Rập có trụ sở tại Cairo (được gọi là Liên đoàn Ả Rập) trong nhiều năm qua, đáng chú ý là thông qua sự ủng hộ của họ về việc tẩy chay Israel. Ngoài các báo cáo truyền thông về các tuyên bố của Hồi giáo về hiệu ứng này, các nguồn tin chính thức xác nhận quan điểm này, chẳng hạn như tuyên bố của các giáo sĩ và nhà lãnh đạo chính trị ở Iran. Dịch vụ Thông tin Nhà nước Ai Cập đã công bố một báo cáo bằng tiếng Anh, ví dụ, đưa ra lập luận kinh tế rằng cách tốt nhất để lên án Israel là thông qua tẩy chay. Tại Các Tiểu vương quốc Ả Rập Thống nhất và các nơi khác trong thế giới Ả Rập, những cụm từ như thế này là phổ biến trên các trang web, tờ rơi và thông điệp email: Số tiền bạn bỏ ra để mua những sản phẩm này tương đương với một viên đạn [Israel] khác cho cơ thể của anh em người Palestine dũng cảm của chúng tôi. Do phản ứng đàn áp của Israel đối với Intifada, Văn phòng Tẩy chay Liên đoàn Ả Rập đã hồi sinh các hoạt động của mình theo lệnh của các nhà lãnh đạo Ả Rập vào năm 2001. Khi một cuộc tẩy chay được công bố tại Ả Rập Saudi, các danh sách được lưu hành các sản phẩm của Mỹ và các sản phẩm thay thế không phải của Mỹ. Như trong nhiều vụ tẩy chay gần đây, tin tức về việc tẩy chay lan truyền qua internet, tin nhắn email, tin nhắn SMS, tin nhắn thư thoại, bài xã luận (thậm chí trên các tờ báo của nhà nước), bài giảng của nhà thờ Hồi giáo và tờ quảng cáo cửa hàng ở Ma'aleh Adumim ở Trung tâm mua sắm vào năm 1999. Trung tâm mua sắm nằm trong một khu định cư ở các vùng bị chiếm đóng. Sau một chiến dịch tẩy chay và viết thư của Ả Rập cho Burger King, công ty đã đóng cửa cửa hàng gây tranh cãi. Cho đến nay McDonald đã từ chối mở chi nhánh ở Bờ Tây.

## Câu hỏi

1. Tại sao các nhà hàng thức ăn nhanh lại rất thành công ngoài quốc gia gốc của họ (Hoa Kỳ)? Xem xét các khía cạnh cơ bản, phổ quát của hành vi người tiêu dùng trong các lập luận của bạn.
2. Làm thế nào để tôn giáo ảnh hưởng đến hành vi của người tiêu dùng, đặc biệt là mối quan tâm về thói quen ăn uống, thực phẩm và đồ uống? Lấy ví dụ từ các tôn giáo lớn khác nhau. Những loại vấn đề liên quan đến các nhà hàng thức ăn nhanh có tính đến các quy định tôn giáo liên quan đến thực phẩm? Những loại phản ứng nào được đưa ra bởi các công ty thức ăn nhanh về mặt thích ứng sản phẩm và dịch vụ?
3. Ở mức độ nào thì đồ ăn nhanh nói chung và nhà hàng thức ăn nhanh nói riêng gắn liền với
  - a) toàn cầu hóa;
  - b) Tây phương hóa;
  - c) hiện đại hóa;
  - d) mối đe dọa đối với bản sắc văn hóa địa phương?Làm thế nào các chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh có thể xử lý các liên lạc tiếp thị của họ để tránh bị tẩy chay và giảm bạo lực đối với các cửa hàng của họ?
3. Nhận xét về sự mâu thuẫn trong cạnh tranh của đồ ăn nhanh dựa trên tôn giáo Hồi giáo.

# Chương 10

## Chính sách sản phẩm 2: Ý nghĩa quản lý

Tài sản thương hiệu là thước đo giá trị tổng thể của một thương hiệu (Keller, 1998). Tập hợp các hiệp hội bao quanh một thương hiệu được gọi là tài sản thương hiệu dựa trên khách hàng. Do đó, một cái tên có thể truyền tải rất nhiều thông tin và đóng góp đáng kể vào tài sản thương hiệu, như Leclerc et al. (1994, trang 263) đã chỉ ra rằng:

Vùng nước Klarbrunn, thiết kế Giorgio di St Angelo và kem Häagen-Dazs có điểm gì chung? Cả ba đều là những thương hiệu thành công, và tất cả không phải là những gì họ có vẻ. Klarbrunn không phải là nước khoáng mùa xuân trên núi từ dãy Alps của Đức mà thương hiệu của nó gợi ý; Đó là nước Mỹ đóng chai ở Wisconsin. Thiết kế mặc Giorgio di St. Angelo không phải là thời trang mới nhất của Milan mà là sản phẩm của nhà thiết kế Hoa Kỳ Martin Price. Và Häagen-Dazs không phải là kem của Đan Mạch hay Hungary; Đó là kem của Mỹ được sản xuất bởi Pillsbury với trụ sở tại Minneapolis.

Chương này bổ sung trực tiếp cho phần trước vì nó liên quan đến các thuộc tính tương trưng được liên kết với các thương hiệu và hình ảnh quốc gia. Những vấn đề này có ý nghĩa hơn đối với một công ty chưa có thương hiệu thành lập trên thị trường quốc tế. Sẽ dễ dàng hơn để tránh các lỗi cơ bản liên quan đến việc lựa chọn tên thương hiệu khi bắt đầu từ đầu. Sửa chữa sai lầm một khi thiện chí thương hiệu đã được tạo ra có thể chứng minh một hoạt động tốn kém và khó khăn. Một thương hiệu, thậm chí một thương hiệu có tác động kém, có thể là một tài sản do đầu tư tiếp thị, điều này có thể dẫn đến nhận thức về thương hiệu và các hiệp hội. Người tiêu dùng thường bị nhầm lẫn bởi những thay đổi trong một thương hiệu.

Thay đổi tên thương hiệu, nếu có thể, có nguy cơ lãng phí thời gian và phát sinh chi tiêu. Chương này bắt đầu bằng cách thảo luận về sự tương tác của hình ảnh - những sản phẩm của quốc gia xuất xứ, tên công ty và / hoặc tên thương hiệu của sản phẩm. Sự tương tác phức tạp này của hình ảnh đảm bảo phân tích gần hơn. Khi một người bắt đầu kinh doanh mà không có một thương hiệu được tạo dựng thì khó có khả năng khuếch tán có chủ ý các hình ảnh, danh mục sản phẩm và các đoạn thị trường quốc gia mục tiêu.

Việc đánh giá chất lượng sản phẩm của người tiêu dùng đã được ghi nhận bởi một số lượng lớn các nghiên cứu thực nghiệm, cũng như nhận thức về các thuộc tính sản phẩm nhất định, theo quốc gia xuất xứ (COO). Mặc dù tác động của COO thường được đánh giá quá cao, nó vẫn là một biến quan trọng có thể được sử dụng để truyền đạt thông tin về thương hiệu. Phần thứ hai của chương này xem xét các nghiên cứu liên quan đến mô hình xuất xứ. Những nghiên cứu này gợi ý những câu trả lời nhất quán cho những câu hỏi như sau: “Mua các chương trình quảng cáo của người Anh” hay “Mua các chương trình quảng

cáo của người Mỹ thành công”? Người tiêu dùng có thích những sản phẩm quốc gia không? Những quốc gia nào được nhận thức tốt nhất, và thuộc tính nào? Các quốc gia có cố gắng thay đổi hình ảnh theo thời gian không?

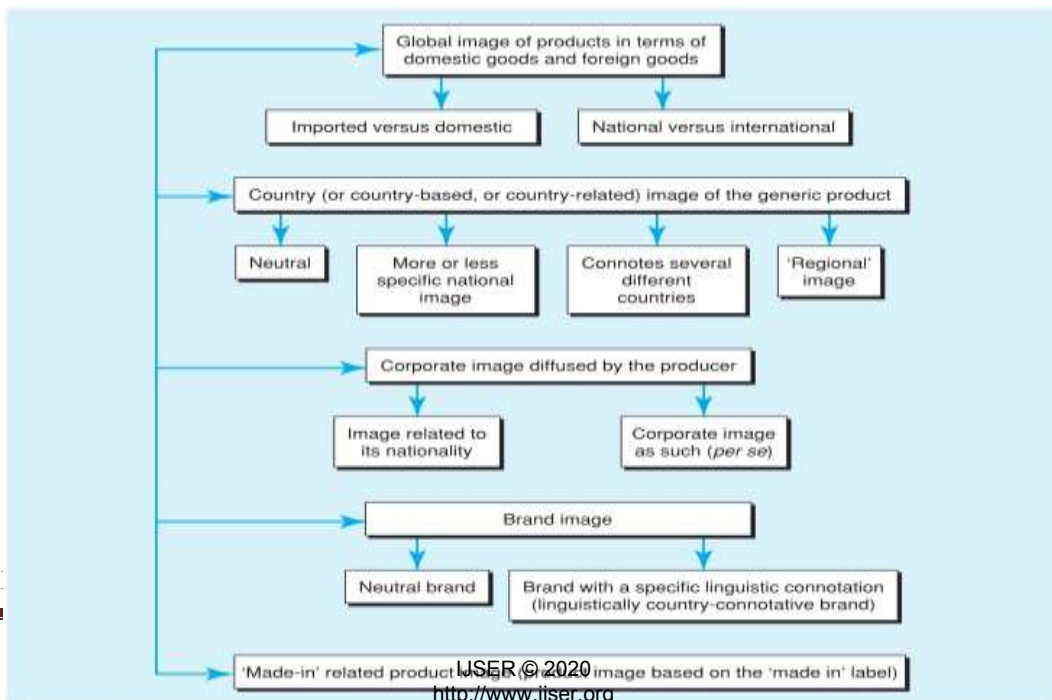
Mục 10.3 đề cập đến vấn đề chuyển đổi thương hiệu quốc gia thành thương hiệu quốc tế. Những trở ngại ngôn ngữ được đáp ứng trong chuyển đổi này được kiểm tra. Câu hỏi về cái gọi là thương hiệu “toàn cầu” cũng được ghi nhận vì điều này đang trở thành một vấn đề quan trọng trong tiếp thị quốc tế.

### 10.1 Hình ảnh quốc gia được khuếch tán bởi nguồn gốc sản phẩm và tên thương hiệu của nó.

#### Sự phức tạp của hình ảnh quốc gia được khuếch tán bởi sản phẩm

Có một mối quan hệ quan trọng giữa hình ảnh của các sản phẩm và các biểu tượng được khuếch tán bởi quốc gia của chúng. Chẳng hạn, đối với những người mua xe hơi Thụy Điển, họ sẵn lòng trả gấp đôi so với xe của các quốc gia khác do nhãn hiệu *made in* Thụy Điển cho thấy độ tin cậy về tuổi thọ của xe, loại bỏ được nỗi sợ thất bại về cơ học của xe. Mối quan hệ giữa sản phẩm và quốc tịch trong tâm trí người tiêu dùng liên quan đến nhãn “sản xuất” nghĩa là nhãn xuất xứ của sản phẩm. Nhưng nhãn “sản xuất” không phải là yếu tố duy nhất đóng góp vào nhận thức của người tiêu dùng về quốc tịch/nguồn gốc xuất xứ của sản phẩm. Tất cả các yếu tố sau đây góp phần vào nhận thức về nơi xuất xứ của sản phẩm (Hình 10.1):

Hình 10.1 Một số lớp hình ảnh sản phẩm liên quan đến quốc gia, công ty và thương hiệu



2. Hình ảnh quốc gia về các sản phẩm chung chung: sữa chua gợi nhớ Balkan, nước hoa gợi lên nước Pháp, một chiếc quần jean gợi nhớ tới Hoa Kỳ, v.v

3. Hình ảnh quốc gia của công ty sản xuất.

4. Hình ảnh khuếch tán bởi tên thương hiệu.

5. Hình ảnh của nhãn “sản xuất” mô tả nguồn gốc sản xuất; ghi nhãn xuất xứ là bắt buộc trong thương mại quốc tế.

Trong hầu hết các trường hợp, một loại sản phẩm không liên quan rõ ràng với chỉ một quốc gia: rượu vang không chỉ liên kết với Pháp, mà còn với các quốc gia châu Âu khác (Đức, Ý, Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha) và với California, Úc, Argentina và Chile. Ngoài ra còn có các hiệp hội khu vực: ở châu Âu đồ nội thất làm bằng gỗ thông tự nhiên thường được liên kết với Scandinavia nói chung. Tuy nhiên, tính mong muốn của các sản phẩm được liên kết với một quốc gia hoặc khu vực có thể khác nhau tùy theo loại sản phẩm và nhóm người tiêu dùng, vì vậy các công ty phải cẩn thận về hình ảnh mà họ muốn truyền tải. Ví dụ, Loeffler (2002) đã phát hiện ra rằng, đối với Pháp, Đức, Ý và Tây Ban Nha, chất lượng xe hơi nước ngoài được đánh giá là thấp hơn đáng kể so với việc điều chỉnh xe hơi trong nước.

Tuy nhiên, Loeffler cũng nhận thấy rằng xe hơi nước ngoài được đánh giá theo một cách khác để xe hơi nội địa ở Đức: chúng được xem là chất lượng thấp hơn, nhưng vượt trội về mặt cảm xúc (thứ vị và hấp dẫn hơn). Điều này có thể giúp giải thích tại sao Harris et al. (1994) trong một thí nghiệm cho thấy các nhà hàng burger có tên tiếng Đức được những người trả lời Mỹ ưa thích hơn trong nội địa Mỹ.

Các khuôn mẫu liên quan đến hình ảnh quốc gia không giới hạn trong các nền văn hóa phương Tây. Ví dụ, người tiêu dùng Nhật Bản liên kết Đức và Pháp với lịch sử và truyền thống lâu đời, Thụy Sĩ và Úc với thiên nhiên phong phú, California và Brazil với các sản phẩm nông nghiệp phong phú, Hoa Kỳ và Đức với công nghệ công nghiệp tiên tiến và Pháp có ý nghĩa thiết kế và sản phẩm cao cấp (Nishina, 1990). Những hiệp hội này có thể dẫn đến nhận thức cao hơn về chất lượng cho các sản phẩm tương thích.

Như có thể thấy trong Bảng 10.1, hình ảnh quốc gia hoạt động ở nhiều cấp độ và do đó có thể gửi thông điệp liên quan đến người tiêu dùng. Các hướng dẫn quy phạm rộng rãi sau đây để quản lý sản phẩm phát triển cho bốn cấp độ được minh họa trong Bảng 10.1:

**Bảng 10.1 Một số ví dụ về ảnh hưởng kết hợp của tên thương hiệu và quốc gia xuất xứ đối với hình ảnh sản phẩm**

Sản phẩm	Hình ảnh quốc gia của sản phẩm chung	Hình ảnh quốc gia của nhà sản xuất	Quốc gia gợi lên bởi nhãn hiệu	Hình ảnh quốc gia được khuếch tán bởi nhãn ‘Made in
Shalimar (nước hoa của Guerlain)	Pháp	Pháp	Ấn độ/phương Đông	Hình ảnh quốc gia được khuếch

				tán bởi nhãn ‘Made in’.
Kinder (thanh sô cô la sữa được sản xuất bởi Ferrero).	Thụy Sĩ và các nước khác.	Tiếng Ý (nhưng tên nhà sản xuất, Ferrero, hiếm khi xuất hiện).	Tiếng Đức (có nghĩa là ‘trẻ em tiếng Đức’).	Sản xuất tại quảng cáo hầu như không nhìn thấy - thường là Ý.
National (máy hút bụi do Matsushita sản xuất).	Trung tính	Tên nhà sản xuất (Matsushita) không xuất hiện	Thương hiệu quốc gia khiến mọi người tin rằng đó là một sản phẩm địa phương	Nhãn hiệu Made in khó có thể nhìn thấy - nguồn gốc quốc gia khác nhau.
Coca-cola	Quốc tế	Mỹ	Mỹ	Trung tính
Kremly (sữa chua của Chambourcy, một phần của Nestlé)	Balkan / Bulgaria Slav	Trông giống Pháp, nhưng là một thương hiệu trên toàn thế giới của Nestlé Thụy Sĩ.	Kremly (tên và đồ họa) gọi lên Kremlin, một hình ảnh Slav.	Nhãn ‘Made in’ là một địa phương.
Brother (máy đánh chữ của Brother)	Trung tính	Tiếng Anh / Mỹ (thực tế là một công ty Nhật Bản)	Quốc tế	Nhãn ‘Made in’, cho biết nguồn gốc

- Hình ảnh quốc gia của sản phẩm chung: người ta nên khuếch tán một hình ảnh tương ứng trong mỗi quốc gia - thử với giá trị địa phương (nhập khẩu hoặc quốc gia) trong danh mục sản phẩm có liên quan. Điều này có thể dẫn đến việc thông qua một tên từ quốc gia mục tiêu, áp đặt bởi cảm xúc dân tộc thịnh hành.
- Hình ảnh quốc gia của nhà sản xuất: nếu danh mục sản phẩm thường được liên kết với một quốc gia xuất xứ cụ thể, người ta nên thay đổi tên thương hiệu cho phù hợp. Ví dụ, một nhà sản xuất máy công cụ không nên miễn cưỡng sử dụng tên tiếng Đức, vì sự liên kết thuận lợi của tên sản phẩm Đức với độ tin cậy kỹ thuật.
- Quốc gia được gọi lên bởi nhãn hiệu thương hiệu: độ chính xác của tên công ty, tên nhãn hiệu và nhãn ‘sản xuất’ trong nhãn hiệu nên được điều chỉnh tùy thuộc vào khả năng tương ứng của chúng để truyền đạt ý nghĩa đối xứng mong muốn.
- Hình ảnh quốc gia được khuếch tán bởi nhãn ‘made in’: thường nên giảm kích thước vật lý của nhãn ‘made in’ nếu nhận thức về nước xuất xứ chứng minh tiêu cực cho người tiêu dùng địa phương (với điều kiện giảm như vậy được cho phép, hoặc bỏ qua, theo quy định của địa phương). Mặt khác, người ta nên phóng to nó trong trường hợp nhận thức ngược lại chiếm ưu thế.

## 10.2 Đánh giá sản phẩm tiêu dùng theo nước xuất xứ. Việc sử dụng thuộc tính ‘quốc gia xuất xứ’.



Người tiêu dùng sử dụng quốc gia xuất xứ (COO) của nhà sản xuất ở cấp độ biểu tượng. Nói cách khác, họ sử dụng nó như một liên kết liên kết: Đức - mạnh mẽ, Pháp - sang trọng, Ý - sắc đẹp, v.v. Leclerc et al. (1994) phát hiện ra rằng cách phát âm tiếng Pháp của một thương hiệu có ảnh hưởng tích cực đến chủ nghĩa khoái lạc nhận thức của sản phẩm và ảnh hưởng tiêu cực đến tiện ích nhận thức của nó. Họ chứng minh rằng, trong một thử nghiệm hương vị sản phẩm thực tế nơi người tiêu dùng có trải nghiệm cảm nhận trực tiếp về sản phẩm, thương hiệu nước ngoài thay đổi nhận thức của người tiêu dùng về sản phẩm (trong trường hợp này là sữa chua). Do đó, các quá trình nhận thức dẫn đến những đánh giá này là giá trị kiểm tra.

Hơn 300 bài báo đã được xuất bản trên COO trong 35 năm qua (Nebenzahl et al., 2003), với sự đa dạng lớn ở các quốc gia (như nguồn gốc), danh mục sản phẩm và người tiêu dùng được khảo sát (về nhân khẩu học và quốc tịch). Một thư mục đầy đủ được cung cấp trên trang web của cuốn sách (xem WS10.0).

Trong những năm đầu, hiệu ứng COO thường được đánh giá một cách cô lập: đó là yếu tố duy nhất khác biệt giữa các lựa chọn sản phẩm trong các thử nghiệm đầu tiên. Mục tiêu cơ bản của nhiều nghiên cứu ban đầu là chứng minh rằng COO thực sự ảnh hưởng đến đánh giá của người tiêu dùng. Cố gắng xác định hướng nào và tại sao, chỉ là một phản ứng phụ trong các nghiên cứu đầu tiên (Bilkey và Nes, 1982). Điều này làm cho các hiệu ứng dường như mạnh hơn trong các trường hợp thực tế hơn (Bilkey và Nes, 1982). Trong những năm đầu thập niên 80 đến đầu thập niên 90, các nhà nghiên cứu bắt đầu xem xét tác động của COO liên quan đến các thuộc tính sản phẩm bên ngoài và bên trong khác, chẳng hạn như giá cả, rủi ro nhận thức, v.v. (Bilkey và Nes, 1982; Papadopoulos và Heslop, 1993; Samiee, 1994; ).

Trong những năm cuối thập niên 90 và đầu những năm 2000, một số đánh giá tổng hợp đã được công bố (Peterson và Jolibert, 1995; Nebenzahl et al., 1997; Verlegh và Steenkamp, 1999; Jaffé và Nebenzahl, 2001). Những đánh giá này cung cấp một số hiểu biết quan trọng liên quan đến việc chuyển ảnh hưởng sang thế giới thực. Đầu tiên, trong thế giới thực, người tiêu dùng có khả năng bị ảnh hưởng bởi nhiều tín hiệu bên trong và bên ngoài. Ảnh hưởng của COO sẽ ít hơn khi thông tin COO được đưa vào cùng với các tín hiệu khác, chẳng hạn như thông tin về sản phẩm, giá cả và bảo hành (Verlegh và Steenkamp, 1999). Peterson và Jolibert (1995) đã phát hiện ra rằng tác động trung bình của COO đối với nhận thức về chất lượng và độ tin cậy là 0,30 khi các quốc gia đơn lẻ được xem xét, nhưng nó đã giảm xuống 0,16 khi nhiều thuộc tính hoặc tín hiệu được thêm vào thông tin COO.

Thứ hai, COO có ảnh hưởng mạnh mẽ hơn ở giai đoạn đầu của quá trình ra quyết định. Hiệu quả là nhận thức mạnh mẽ hơn về chất lượng thương hiệu so với thái độ đối với sản phẩm hoặc ý định mua hàng (Peterson và Jolibert, 1995; Verlegh và Steenkamp, 1999). Ví dụ, Peterson và Jolibert (1995), dựa trên phân tích tổng hợp 52 nghiên cứu COO, đã báo cáo rằng tác động trung bình của COO đến chất lượng / độ tin cậy là 0,30, trong khi hiệu

quả trung bình của nó đối với ý định mua là 0,19 cho các nghiên cứu đơn lẻ và chỉ 0,03 cho các nghiên cứu gợi ý.

Nó có thể ảnh hưởng đến hành vi mua hành động. Do đó, khi người tiêu dùng tiến gần hơn đến sự lựa chọn, hiệu quả của COO ít quan trọng hơn. Thứ ba, COO thường được sử dụng như một gợi ý đáng tin cậy về chất lượng thương hiệu hơn là được sử dụng để suy luận chất lượng (Agrawal và Kamakura, 1999). Agrawal và Kamakura (1999) đã kiểm tra chất lượng khách quan của 13 sản phẩm (được chọn từ Báo cáo người tiêu dùng Hoa Kỳ 1980-1980) để đánh giá xem sự khác biệt nhận thức là do sự khác biệt thực tế về chất lượng khách quan giữa các công ty đại diện cho các quốc gia khác nhau hay do hiệu ứng hào quang sản phẩm được sản xuất tại một số nước. Đầu tiên, họ thấy rằng các quốc gia khác nhau về chất lượng khách quan của hàng điện tử tiêu dùng lâu bền: các sản phẩm có xuất xứ từ Nhật Bản có chất lượng khách quan cao hơn đáng kể so với các sản phẩm có xuất xứ từ Hoa Kỳ, Châu Âu và Hàn Quốc, và các sản phẩm của Hàn Quốc có chất lượng khách quan thấp hơn đáng kể so với Hoa Kỳ, Nhật Bản và Châu Âu. Sau đó, họ đã sử dụng thông tin này để kiểm tra lại 12 nghiên cứu COO trước đó đã báo cáo chất lượng cảm nhận của các sản phẩm tương tự, thêm điểm số chất lượng khách quan. Họ thấy rằng COO không có tác động đáng kể đến giá mà các công ty tính phí, sau khi kết luận về chất lượng khách quan của hàng hóa. Điều này mang lại sự hỗ trợ cho COO được sử dụng như một gợi ý hoặc tóm tắt đáng tin cậy cho chất lượng thương hiệu, thay vì hiệu ứng hào quang.

Ngoài COO đang được sử dụng như một gợi ý chất lượng sản phẩm, Verlegh và Steenkamp (1999) cũng đề xuất rằng thông tin COO được sử dụng như một gợi ý truyền đạt giá trị cảm xúc và tình cảm (xem Askegaard và Ger, 1998; Batra et al., 2000) và như một cách đúng đắn hoặc chuẩn mực để làm mọi việc (xem Smith, 1990; Klein, et al. 1998).

### Hình ảnh đất nước rập khuôn

Trong suốt các nghiên cứu về COO, người ta tìm thấy một số lượng tương đối nhỏ các hình ảnh rập khuôn khá phù hợp với quốc tịch của người tiêu dùng: hình ảnh về sự mạnh mẽ của các sản phẩm Đức, hình ảnh của Pháp gắn liền với hàng hóa xa xỉ, hình ảnh của các sản phẩm Hàn Quốc rẻ. Tuy nhiên, ngay cả những nhận thức được chia sẻ này bị hạn chế và không ổn định: ví dụ, người Ý không có hình ảnh tương tự về sản phẩm của họ như người tiêu dùng từ các quốc gia khác và hình ảnh của các sản phẩm Hàn Quốc giá rẻ đang thay đổi.

Ngoài ra, có nhiều nhận thức về COO không được chia sẻ bởi người tiêu dùng ở quốc gia có các nền văn hóa khác nhau. Thông thường, sự khác biệt tối thiểu trong mối quan hệ giữa các quốc gia (sự tương đồng về văn hóa và ngôn ngữ, các liên kết trong quá khứ, v.v.) dẫn đến sự khác biệt của các sản phẩm khác (ví dụ: Yaprak, 1987).

Hình ảnh của một quốc gia, về chính trị, kinh tế, văn hóa và xã hội, có thể ảnh hưởng đến việc người tiêu dùng nước ngoài mua sản phẩm của quốc gia đó độc lập với cảm nhận chất lượng của họ. Đó là trường hợp tẩy chay quốc tế các sản phẩm dân tộc Pháp trong thời gian Pháp thử hạt nhân vào năm 1995. Người tiêu dùng có thể không sẵn sàng mua các sản

phẩm có nguồn gốc từ một quốc gia theo chế độ độc tài hoặc một hành động trái với các quy tắc được quốc tế công nhận (như với các quốc gia sử dụng lao động trẻ em), ngay cả khi các quy trình này phù hợp với nhu cầu của họ. Wang và Lamb (1983) hỏi 94 người, tất cả các công dân Hoa Kỳ, về sự sẵn sàng mua sản phẩm từ các quốc gia khác nhau (36 trong tất cả).

Họ cũng yêu cầu xác định môi trường chính trị, văn hóa và kinh tế của mỗi quốc gia. Bằng cách này, họ đã có thể chứng minh rằng các biến liên quan đến hình ảnh chính trị xã hội của một quốc gia đã giải thích một phần cho người tiêu dùng sự sẵn sàng mua sản phẩm từ quốc gia đó. Người tiêu dùng Mỹ đã sẵn sàng hơn để mua sản phẩm từ các quốc gia thử nghiệm chính trị như các nước ở Châu Âu, Úc và New Zealand. Crawford và Lamb (1981) đã tìm cách xác định xem người mua sản phẩm công nghiệp có được chuẩn bị để mua sản phẩm nước ngoài hay không và nguồn gốc ưa thích của họ là gì về quốc gia. Theo họ, mức độ sẵn sàng mua sản phẩm nước ngoài không chỉ bị ảnh hưởng bởi từng quốc gia, mà còn bởi mức độ phát triển kinh tế và tự do chính trị hiện tại (Crawford và Lamb, 1981, trang 30).

Người ta cũng có thể tự hỏi liệu mức độ phát triển công nghiệp nói chung có ảnh hưởng đến các đánh giá về một COO cụ thể và các sản phẩm của nó bởi người tiêu dùng nước ngoài hay không. Ahmed et al. (2002) phát hiện ra rằng người tiêu dùng nam Canada đánh giá sản phẩm từ các nước công nghiệp hóa tích cực hơn so với các nước công nghiệp mới. Thorelli và Glowacka (1995) kiểm tra các nguồn mua công nghiệp của Hoa Kỳ tìm nguồn cung ứng trên toàn quốc, và ngược lại sự sẵn sàng của những người mua này từ nguồn công nghiệp hóa (ví dụ Brazil, Trung Quốc, Mexico, Ba Lan) và trái ngược với công nghiệp hóa (ví dụ Nhật Bản, Thụy Điển, Đài Loan, Tây Đức). Người mua ở Hoa Kỳ được tìm thấy sẵn sàng hơn từ các nước công nghiệp, ngoại trừ trong trường hợp của Mexico, nơi người mua có kinh nghiệm với đối tác thương mại này, đánh giá họ tốt hơn nhiều so với các nước công nghiệp hóa khác. Người mua ở Hoa Kỳ cũng sẵn sàng hơn để mua từ các nhà cung cấp nước ngoài đã thành lập kho hoặc văn phòng bán hàng tại Hoa Kỳ, bất kể COO. Thực tế là đã làm kinh doanh với các nhà cung cấp công nghiệp từ các COO ít được ưa chuộng hơn, chẳng hạn như các nước Mỹ Latinh, khiến các nhà sản xuất có kinh nghiệm nắm giữ hình ảnh cao hơn về sản phẩm và chất lượng của họ so với các nhà nhập khẩu công nghiệp thiếu kinh nghiệm (Saghafi et al., 1991).

Khanna (1986) chứng minh rằng trong số bốn sản phẩm của Châu Á (Ấn Độ, Nhật Bản, Đài Loan và Hàn Quốc), được đánh giá bởi người tiêu dùng từ bốn quốc gia, các sản phẩm Ấn Độ có hình ảnh kém nhất về chất lượng, sáng tạo, thiết kế và trình độ kỹ thuật. Tuy nhiên, vẫn rõ ràng rằng các nhà cung cấp ở các môi trường nước ngoài ít thuận lợi hơn có thể là nhà cung cấp rẻ và đáng tin cậy, miễn là họ được đánh giá cẩn thận và có cơ hội công bằng để thực hiện. Chi phí học tập của họ nên được chia sẻ với khách hàng của họ, và sau đó cả hai sẽ có lợi.

Tuy nhiên, hình ảnh quốc gia có thể trở thành một phần với hình ảnh của sản phẩm của họ. Ví dụ, hãy tưởng tượng trường hợp của một quốc gia dưới chế độ cai trị phi dân

chủ, tuy nhiên vẫn cung cấp một số hàng hóa tuyệt vời được xuất khẩu sang các nước dân chủ, như trường hợp của Trung Quốc.

### **Làm thế nào để hình ảnh của các sản phẩm từ các quốc gia nhất định thay đổi theo thời gian?**

Một vấn đề quan trọng khác liên quan đến hình ảnh COO là liệu có những thay đổi trong những hình ảnh này theo thời gian hay không và nếu có, với tốc độ chúng xảy ra. Câu trả lời cho câu hỏi này dường như là có, và tốc độ dường như khá nhanh. Điều này đặc biệt đúng đối với các sản phẩm có nguồn gốc từ Nhật Bản và các quốc gia thử nghiệm mới của châu Á, như Hàn Quốc và Đài Loan (Jaffé và Nebenzahl, 1989).

Nhiều nghiên cứu xác nhận sự cải thiện đáng kể hình ảnh của Nhật Bản dưới dạng COO (Kraft và Chung, 1992; Kamins và Nagashima, 1995). Theo Darling và Kraft (1977), hình ảnh mà người tiêu dùng Phần Lan nắm giữ các sản phẩm Nhật Bản là trong quá trình thay đổi vào năm 1977. Vào đầu những năm 1970, các sản phẩm của Nhật Bản được coi là có chất lượng đáng ngờ; họ được hỗ trợ bởi các đảm bảo khá hạn chế và dịch vụ hậu mãi kém. Tuy nhiên, vào cuối những năm 1970, người tiêu dùng Phần Lan nhìn thấy họ đã cải thiện đáng kể về chất lượng. Sự cải thiện này đã được xác nhận trong thời gian gần đây trong trường hợp người tiêu dùng Ả Rập, những người có xu hướng đánh giá các sản phẩm của Nhật Bản là cao nhất đối với các thuộc tính sản phẩm trung tâm, tiếp theo là các sản phẩm của Mỹ và Đức, trong khi các sản phẩm từ Vương quốc Anh, Pháp và Ý có xu hướng được coi là chất lượng thấp hơn (Bhuiyan, 1997).

Cũng có một sự cải thiện rất rõ ràng trong việc chấp nhận các sản phẩm của Hàn Quốc tại Hoa Kỳ trong khoảng thời gian chỉ hơn hai năm. Khera (1986) đã so sánh kết quả của một nghiên cứu tháng 5 năm 1982 (Khera et al., 1983) với những nghiên cứu sao chép tháng 11 năm 1984 (Khera et al., 1985). Trong nghiên cứu đầu tiên, chỉ một phần ba người tiêu dùng tuyên bố họ hài lòng với các sản phẩm của Hàn Quốc, trong khi lần thứ hai, số lượng hài lòng chiếm gần hai phần ba (65,3%). Nhận thức về mức độ chung của sự phát triển thử nghiệm của Hàn Quốc (cụ thể là so với Đài Loan và Brazil) cũng được cải thiện tương tự.

Nebenzahl và cộng sự (1997) đã cung cấp một khung công tác để tính toán các khía cạnh năng động của đánh giá COO của người tiêu dùng sửa đổi hình ảnh của họ theo hiệu suất sản phẩm được quan sát từ một COO cụ thể so với hiệu suất của các sản phẩm từ COO cạnh tranh trong cùng thời kỳ. Khoảng thời gian cần thiết để chỉnh sửa hình ảnh phụ thuộc vào nỗ lực của một quốc gia và nhà sản xuất để cải thiện hình ảnh. (Xem WS A10.4, Lờl thú nhận của người mua các sản phẩm của Ý, ví dụ về các hành vi mua liên quan đến COO.)

### **Hiệu ứng COO và người điều hành**

Nhiều yếu tố có thể kiểm duyệt mức độ ảnh hưởng của COO đối với đánh giá của người tiêu dùng bao gồm: (1) nhận thức của khách hàng về COO, có thể khá hạn chế hoặc thậm

chỉ không tồn tại nếu COO không được quảng cáo cũng không được dán nhãn, (2) kiến thức và sự quen thuộc của người tiêu dùng với danh mục sản phẩm đều có ảnh hưởng, (3) xu hướng dân tộc của người tiêu dùng, (4) danh mục sản phẩm và (5) nhận thức về rủi ro.

## **Hiệu quả của sản xuất đa quốc gia và nhận thức của người tiêu dùng COO**

Là kết quả của việc mở rộng các công ty đa quốc gia, các công ty bán cùng một sản phẩm dưới tên thương hiệu giống hệt nhau ở các quốc gia khác nhau trên toàn thế giới. Những sản phẩm này thực sự có nguồn gốc quốc gia rất khác nhau, không nhất thiết là COO của công ty mẹ. Chẳng hạn, các sản phẩm của Sony có thể dễ dàng sản xuất tại Pháp, sản xuất tại Đức và “sản xuất tại Thái Lan cũng như sản xuất tại Nhật Bản. Theo nghĩa này, người ta phải ngày càng phân biệt giữa COO và nước sản xuất (Samiee, 1994) vì đánh giá của người tiêu dùng có thể khác nhau (Johansson và Thorelli, 1985). Chẳng hạn, Chao (2001) phát hiện ra rằng thái độ và ý định của người tiêu dùng đối với tivi và âm thanh nổi tích cực hơn khi sản phẩm được lắp ráp tại Hoa Kỳ, nếu các bộ phận của Hoa Kỳ cũng được sử dụng, hơn là nếu các bộ phận của Mexico được sử dụng.

Han và Terpstra (1988, trang 244) đã tìm cách xác định xem thương hiệu hay COO có ảnh hưởng nhiều hơn đến người tiêu dùng hay không, và kết luận của họ là: “quốc gia tìm nguồn cung ứng có ảnh hưởng lớn hơn đến đánh giá của người tiêu dùng về chất lượng sản phẩm so với tên thương hiệu”. Tương tự, trong trường hợp người tiêu dùng Nga, Hungary và Ba Lan, nghĩa là các nền kinh tế thị trường mới nổi, thương hiệu đóng vai trò hạn chế so với COO (Ettenson, 1993). Tuy nhiên, Eroglu và Machleit (1989) đã kết luận rằng các bộ tổng hợp có ảnh hưởng tương tự đến thương hiệu và quốc gia sản xuất tương ứng. Gần đây, Lee và Ganesh (1999) phát hiện ra rằng người tiêu dùng phụ thuộc nhiều vào hình ảnh thương hiệu hơn là hình ảnh quốc gia trong đánh giá của họ về các thương hiệu nhị phân. Và, trong trường hợp sản phẩm công nghiệp, Ahmed et al. (1994) nhận thấy rằng quốc gia thiết kế là một gợi ý quan trọng hơn trong các quyết định mua hàng của tổ chức so với quốc gia lắp ráp.

Mặc dù phức tạp, những yếu tố này có thể được sử dụng để hướng dẫn chiến lược. Ví dụ, Ahmed et al. (2002) đã xem xét sự tương tác giữa thương hiệu và COO. Họ thấy rằng một nhận thức COO tích cực có thể bù đắp cho một thương hiệu yếu, nhưng khi nhận thức về COO tiêu cực, một thương hiệu mạnh đã không bù đắp trong ngành dịch vụ.

Câu hỏi tất yếu đáng được xem xét: người tiêu dùng cần giảm giá gì để “chấp nhận một nguồn gốc ít thuận lợi hơn, liên quan đến một thương hiệu cụ thể”? Johansson và Nebenzahl (1986, trang 120) đã xác định mức chiết khấu tiền tệ (giá trị đồng đô la) mà tại đó người tiêu dùng đã chuẩn bị để mua sản phẩm từ một COO kém thuận lợi hơn. Họ đã, để kiểm tra, sẵn sàng mua một chiếc Buick được sản xuất tại Hoa Kỳ với giá 10.258 đô la thay vì trả 7.351 đô la cho cùng một chiếc xe được sản xuất tại Philippines. Nebenzahl và Jaffé (1989) đã đo lường độ co giãn của nhu cầu ở nước sản xuất với người tiêu dùng Israel (và Usunier et al., 1993, cũng như vậy với người tiêu dùng Pháp), đối với ba quốc gia có

thể sản xuất (Hàn Quốc, Nhật Bản và Tây Đức) và cho ba thương hiệu (Sanyo, Grundig và Sony). Cần giảm 30% - 40% để bán các sản phẩm thương hiệu của Nhật Bản hoặc Đức khi chúng được sản xuất tại Hàn Quốc. Nó đã được chỉ ra (Usunier, 1994) rằng người tiêu dùng thuộc tầng lớp xã hội thấp hơn (là mục tiêu ưa thích của hàng hóa giá thấp) không yêu cầu giảm giá lớn hơn so với người tiêu dùng có địa vị xã hội cao hơn khi được đưa ra để chuyển sản xuất sang một nước sản xuất ít thuận lợi hơn (Hàn Quốc). Hơn nữa, những người cộng tác từ các tầng lớp xã hội thấp hơn đánh giá Hàn Quốc tích cực hơn như một COO so với những người tiêu dùng có địa vị xã hội cao hơn. Do đó, sẽ là khôn ngoan cho chiến lược tiếp thị cho hàng hóa có nguồn gốc từ giá rẻ tại các thị trường phát triển cao, chú trọng đến chất lượng hơn là giá cả, đặc biệt là khi người tiêu dùng có phương tiện khiếm tốn và từ các tầng lớp kinh tế xã hội thấp hơn được nhắm mục tiêu.

Ngày nay, điều quan trọng hơn là phải hiểu được sự tương tác của những hình ảnh này, vì các công ty đa quốc gia có phạm vi nhiều hơn trong quyết định của họ có sử dụng các hiệu ứng này hay không. Ban đầu, hiệp ước GATT để mỗi quốc gia thành viên tự do xác định quy tắc xuất xứ của riêng mình, nhưng kể từ khi Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) thành lập năm 1995, sự hòa hợp quy tắc xuất xứ toàn cầu bắt đầu. Quyền tự do của mỗi quốc gia thành viên để xác định quy tắc xuất xứ của riêng mình đã bị hạn chế dần dần. Theo chính sách của WTO, quy tắc xuất xứ không nên được sử dụng làm công cụ thương mại bảo hộ; đặc biệt, ghi nhãn xuất xứ không được phân biệt đối xử với hàng xuất khẩu của các quốc gia cụ thể và cũng không nên tạo ra sự méo mó trong dòng chảy thương mại quốc tế.

Ghi nhãn xuất xứ cho các quốc gia có hình ảnh yếu hơn là các quốc gia sản xuất (đó là trường hợp của các quốc gia đang phát triển) ngày càng liên quan đến sự phân biệt đối xử với xuất khẩu của các nước công nghiệp mới. Do đó, ghi nhãn xuất xứ bắt buộc trên chính sản phẩm có thể được coi là một loại hàng rào phi thuế quan. Kết quả là, ngày càng ít dấu nhãn xuất xứ trên các sản phẩm trong thương mại thế giới. Hơn nữa, các tập đoàn đa quốc gia thường thích người tiêu dùng vẫn không hiểu rõ về nguồn gốc hàng hóa vì hệ thống tìm nguồn cung ứng toàn cầu của họ một phần dựa trên các nước sản xuất chi phí thấp với hình ảnh chất lượng yếu hơn.

Do đó, quốc gia xuất xứ thông tin ngày càng mờ nhạt và mơ hồ trong thương mại quốc tế. Đối với các nhân viên hải quan, bây giờ đã đủ để có nguồn gốc được đề cập trong các tài liệu tùy chỉnh hơn là trên chính hàng hóa. Do đó, người tiêu dùng thấy ngày càng ít nguồn gốc của sản phẩm, nhất là khi nó không thuận lợi. Nhiều công ty đa quốc gia nhấn mạnh nguồn gốc sản xuất càng nhiều càng tốt và nhấn mạnh quốc gia của thương hiệu. Chẳng hạn, Daimler-Benz nhấn mạnh vào quảng cáo của mình đang ở tại hơn 200 quốc gia. Các nhãn mới, không chính xác xuất hiện như “sản xuất tại Châu Âu”, hoặc “sản xuất tại Châu Á” cũng như các nhãn xuất xứ hài hước như “được sản xuất tại nơi nào đó”, hoặc các chỉ dẫn phức tạp như “được lắp ráp” hoặc “Hoa Kỳ thực hiện . . .” (Thành phần / nguyên liệu thô) Sam (Samiee, 1994, trang 594).

### **Sự quen thuộc và kiến thức**

Ảnh hưởng của đánh giá COO mạnh hơn khi người tiêu dùng không quen thuộc, thiếu kiến thức hoặc không có động lực để xử lý thông tin về danh mục sản phẩm. Schaefer (1997) đã xem xét ảnh hưởng của sự quen thuộc với thương hiệu và sự hiểu biết của người tiêu dùng đối với việc đánh giá COO của người tiêu dùng Anh đối với các loại bia nhẹ được nhập khẩu từ Úc, Bỉ, Tiệp Khắc cũ, Đan Mạch, Đức và Hà Lan so với các thương hiệu Anh. Kiến thức sản phẩm khách quan dựa trên thông tin thuộc tính dẫn đến tăng sự phụ thuộc vào COO trong đánh giá sản phẩm nếu tên thương hiệu không quen thuộc.

Người tiêu dùng chuyên gia đánh giá dựa trên sức mạnh của các thuộc tính sản phẩm thực tế, trong khi người mới có xu hướng phụ thuộc nhiều hơn vào COO (Maheswaran, 1994). Han (1990) đã thử nghiệm hiệu ứng hào quang, ảnh hưởng đến niềm tin của người tiêu dùng và (chi gián tiếp) đánh giá của họ, chống lại hiệu ứng tóm tắt, trong đó COO ảnh hưởng trực tiếp đến người tiêu dùng, dưới hình thức đánh giá toàn cầu. Ông nhận thấy rằng "hiệu ứng hào quang" được sử dụng nhiều hơn khi người tiêu dùng không quen thuộc với danh mục sản phẩm, trong khi "hiệu ứng tóm tắt" được sử dụng một khi họ đã đạt được sự quen thuộc. Tương tự, động lực xử lý thông tin liên quan đến sản phẩm cũng có khả năng ảnh hưởng đến hiệu ứng của COO (Ahmed et al., 2002); Gürhan-Canli và Maheswaran, 2000). Ví dụ, Gürhan-Canli và Maheswaran (2000) nhận thấy rằng nhận thức về COO thuận lợi hơn trong động lực thấp vì người tiêu dùng tham gia nhiều hơn vào xử lý thuộc tính trong các tình huống có động lực cao. Người ta cũng đề xuất rằng các đặc điểm tình huống như giới hạn thời gian nghiêm trọng sẽ khiến người tiêu dùng sử dụng nhiều hơn các hình ảnh khuôn mẫu COO (Swinder và Rao, 1997).

### **Xu hướng dân tộc và văn hóa**

Chủ nghĩa dân tộc tiêu dùng đại diện cho niềm tin của người tiêu dùng về sự phù hợp của việc mua sản phẩm có nguồn gốc từ nước ngoài. (Shimp và Sharma, 1987, trang 280). Nó đại diện cho niềm tin của người tiêu dùng về sự phù hợp, thực sự là đạo đức, khi mua sản phẩm nước ngoài (Shimp và Sharma, 1987; Sharma et al., 1995). Do đó, người tiêu dùng có tính dân tộc cao có khả năng tin rằng mua sản phẩm nhập khẩu gây hại cho nền kinh tế trong nước và gây ra thất nghiệp. Ngoài ra, tuổi tiêu dùng đã được xác định là một biến có tương quan đáng kể với chủ nghĩa dân tộc. Cụ thể, người tiêu dùng lớn tuổi được phát hiện là nặng về dân tộc học hơn nhiều so với những người trẻ tuổi hơn (Witkowski, 1998).

Chủ nghĩa dân tộc tiêu dùng đã được chứng minh là có ảnh hưởng đến người tiêu dùng, thái độ và nhận thức của người tiêu dùng về các sản phẩm nước ngoài (Sharma et al., 1995; Mascarenhas và Kujawa, 1998; Witkowski, 1998; Balabanis và Daimantopoulos, 2004). Ví dụ, Balabanis và Daimantopoulos (2004) phát hiện ra rằng chủ nghĩa dân tộc có liên quan tích cực đến sở thích đối với các sản phẩm trong nước và tiêu cực, mặc dù ít hơn, liên quan đến các sản phẩm nước ngoài. Do đó, các công ty trong nước có thể được hưởng lợi từ chủ nghĩa dân tộc, nhưng các công ty nước ngoài có thể không nhất thiết tìm thấy sự

kháng cự đối với các dịch vụ của họ. Họ phát hiện ra rằng mối quan hệ giữa chủ nghĩa dân tộc và sở thích phụ thuộc vào loại sản phẩm.

Gürhan-Canli và Maheswaran (2000) phát hiện ra rằng COO cũng khác nhau giữa các nền văn hóa, sau khi kiểm soát chủ nghĩa dân tộc tiêu dùng. Họ đã nghiên cứu người tiêu dùng ở Nhật Bản và Hoa Kỳ, kết luận rằng những người bình thường đã đánh giá sản phẩm nước nhà tốt hơn chỉ khi nó vượt trội so với đối thủ. Ngược lại, những người theo chủ nghĩa tập thể đã đánh giá sản phẩm của nước nhà thuận lợi hơn bất kể ưu thế của nó là gì (trang 315). Tương tự, Balabanis et al. (2002) đã tìm thấy sự hỗ trợ cho các giá trị tập thể, chẳng hạn như sự phù hợp (cho mẫu Séc) và lòng nhân từ và truyền thống (đối với mẫu Thổ Nhĩ Kỳ) có liên quan tiêu cực đến đánh giá COO, nhưng chỉ hỗ trợ hỗn hợp cho các giá trị cá nhân được liên kết với COO.

### Danh mục sản phẩm

Các nghiên cứu khác nhau đã chứng minh mối liên kết tri giác giữa COO và các loại sản phẩm; ảnh hưởng tương đối của COO thay đổi tùy theo loại sản phẩm (Kaynak và Cavusgil, 1983; Manrai et al., 1998; Balabanis và Diamantopoulos, 2004) và loại thuộc tính được xem xét (Eroglu và Machleit, 1989). Ngay cả các sản phẩm khác nhau đến từ cùng một quốc gia đã tạo ra khả năng chấp nhận các mẫu khác nhau (ví dụ: Herche, 1992; Sharma et al., 1995). Ví dụ, những người từ Úc có thể thích nước hoa Pháp, nhưng không thích máy ảnh Pháp, hoặc thậm chí rượu vang Pháp, vì Úc thường sản xuất một loại rượu nặng hơn.

Một số sản phẩm được coi là nhiều hơn dân tộc, điển hình hơn của một số quốc gia; Người tiêu dùng có xu hướng liên kết các quốc gia và sản phẩm: Ý và pizza, Đức và máy công cụ, Anh và bánh pudding.

Trong phân tích tổng hợp của họ, Verlegh và Steenkamp (1999) đã phát hiện ra rằng hiệu ứng COO không lớn hơn đối với hàng tiêu dùng so với hàng công nghiệp, mặc dù nhiều nhà nghiên cứu cho rằng đây sẽ là trường hợp, trên cơ sở những người mua công nghiệp được biết đến nhiều hơn và như vậy ít có khả năng dễ bị ảnh hưởng bởi thông tin quốc gia (Ahmed và Keyboardstous, 1995). Một số nghiên cứu đã báo cáo một hình ảnh thuận lợi về các sản phẩm công nghiệp của Đức ngay cả ở Hoa Kỳ, nơi người mua ở Mỹ coi các sản phẩm dùng thử của Đức có chất lượng cao hơn sản phẩm của họ (Jolibert, 1979; Cattin et al., 1982). Tương tự hình ảnh thuận lợi hiện được tìm thấy đối với các sản phẩm dùng thử của Nhật Bản, nhận được xếp hạng tổng thể tốt hơn từ các nhà nhập khẩu Hàn Quốc so với các sản phẩm của Mỹ (Kraft và Chung, 1992; Chang và Rim, 1995).

### Nhận thức về rủi ro

Một giả thuyết hợp lý đã được đề xuất bởi một số nghiên cứu là sự trung gian của rủi ro nhận thức để giải thích ảnh hưởng của COO đối với các đánh giá của người tiêu dùng. Người tiêu dùng nhận thấy rủi ro thấp hơn đối với các sản phẩm quốc gia, điều này sẽ giải thích sự ưu tiên cho các sản phẩm quốc gia hoặc họ nhận thấy rủi ro thấp hơn đối với các



sản phẩm của một số quốc gia có hình ảnh thuận lợi. Theo đó, người tiêu dùng sẽ có xu hướng thích một số nguồn nhất định vì họ nhận thấy giảm rủi ro khi mua các sản phẩm của quốc gia đó (Lumpkin et al., 1985).

Trong nghiên cứu về rủi ro mà người Mỹ nhận thấy đối với quần áo - quần áo và giày được sản xuất ở nước ngoài so với những sản phẩm được sản xuất tại Hoa Kỳ - Lumpkin et al. (1985) xác nhận rằng rủi ro nhận thấy là yếu hơn đối với một sản phẩm có nguồn gốc quốc gia. Họ đã chỉ ra rằng rủi ro nhận thấy chỉ có ảnh hưởng mạnh mẽ khi những người tham gia nhận thức được nguồn gốc nước ngoài của quần áo. Họ cũng phát hiện ra sự khác biệt theo các sản phẩm của mèo: một số quốc gia (Trung Quốc, Hàn Quốc) có rủi ro nhận thức tương tự cho dù sản phẩm nào, trong khi Ý có rủi ro nhận thức yếu khi mua giày và Pháp có rủi ro cao khi mua quần jean.

### **Các vấn đề liên quan đến việc đo lường quốc gia của hình ảnh của quốc gia gốc**

Kết quả nghiên cứu COO có thể bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố bao gồm chất lượng của các mẫu được sử dụng, lựa chọn phương pháp, loại sản phẩm và mức độ phức tạp. Ban đầu nhiều nghiên cứu đã sử dụng các mẫu của sinh viên để đại diện cho tổng dân số của người tiêu dùng / người đánh giá, phỏng vấn họ về các sản phẩm có nguồn gốc khác nhau. Điều này được cho là làm sai lệch kết quả vì học sinh khác nhau về đặc điểm nhân khẩu học (trẻ hơn và có trình độ học vấn cao hơn) và thường đồng nhất hơn so với người tiêu dùng trung bình. Tuy nhiên, Usunier (2003) đã phát hiện ra rằng các mẫu sinh viên chỉ được sử dụng 23% trong các nghiên cứu COO, trong khi dân số tiêu dùng nói chung được sử dụng 56% trong các nghiên cứu, và người mua chuyên nghiệp là 21%, khi ông xem xét 35 năm khoảng thời gian nghiên cứu COO.

*Thứ hai*, dụng cụ đo lường, chẳng hạn như bảng hỏi, thang đo tâm lý và các loại các sản phẩm được chọn hoặc nhãn hiệu được đề cập, có thể tạo ra các vấn đề về tương đương đa văn hóa (xem Chương 7). Chẳng hạn, Jaffé và Nebenzahl (1984) đã kiểm tra tính hợp lệ và chính xác của các định dạng câu hỏi thay thế với cùng một người trả lời. Họ liệt kê cùng một thông tin theo hai cách khác nhau: các thang đo trong Q1 được liệt kê theo thuộc tính và trong quý 2 theo quốc gia. Điểm số kết quả là khác nhau đáng kể, có xu hướng cho thấy rằng hình ảnh của COO không hoàn toàn có thể so sánh giữa các nghiên cứu, nhưng phụ thuộc vào việc trình bày bảng câu hỏi. Trong một mạch tương tự, Han et al. (1994) cho thấy chế độ khảo sát, cho dù là quan điểm cá nhân, khảo sát qua điện thoại hay câu hỏi tự quản lý, đều ảnh hưởng đến xếp hạng của COO. Các cuộc phỏng vấn cá nhân có thể dễ bị ảnh hưởng bởi yêu cầu (đối tượng làm sai lệch câu trả lời của anh ta theo hướng nhằm đáp ứng mong đợi của nhà nghiên cứu), và các câu hỏi tự đưa ra cho các thiên kiến (không có kết quả trong tất cả các câu trả lời dựa trên khuôn mẫu chung). Xu hướng mong muốn xã hội (đối tượng trả lời theo cách tương tự như người đàn ông trung bình sẽ có thể xảy ra nhiều hơn khi các cuộc phỏng vấn được thực hiện qua điện thoại.

*Thứ ba*, các loại sản phẩm được trình bày trong nghiên cứu COO có thể hạn chế tính tổng quát của kết quả. Có quá nhiều đại diện cho người tiêu dùng, hàng điện tử dân dụng (31%), xe hơi (35%), quần áo và phụ kiện (30%), với hơn 75% các bài báo đề cập đến các danh mục sản phẩm này (Usunier, 2003). Mặt khác, các sản phẩm xa xỉ chỉ được trích dẫn trong chưa đầy 5% bài viết.

*Thứ tư*, mức độ phức tạp có thể làm sai lệch kết quả nghiên cứu COO, vì một số nghiên cứu đã sử dụng các thiết kế nghiên cứu phức tạp liên quan đến cả hai thuộc tính sản phẩm và các loại hình ảnh quốc gia khác nhau. Có một sự phức tạp ngày càng tăng trên thị trường về việc phân biệt các tác động của nước xuất xứ (COO), nước sản xuất (COM), nước thương hiệu (COB), nước thiết kế (COD) và hình ảnh quốc gia (CI). Usunier (2003) đã phát hiện ra rằng COO có mặt trong 95% các bài báo, trong khi COM và COB chiếm 24%, CI ở 16% và COD chỉ có 9%.

*Thứ năm*, người tiêu dùng vẫn coi trọng quốc gia nơi sản phẩm được sản xuất? Hugstad và Durr (1986) đã chỉ ra rằng 60% người tiêu dùng Mỹ (70% dưới 35 tuổi) không cần nhắc việc đánh giá mua hàng từ xuất xứ nào. Tuy nhiên, điều này khác nhau giữa các loại sản phẩm: 74% người tiêu dùng được lấy mẫu coi trọng quốc gia sản xuất khi mua xe, nhưng chỉ 20 phần trăm cho việc mua áo phông. Hester và Yuen (1987) đã đánh giá mức độ hiểu biết của người tiêu dùng Mỹ và Canada vì lo ngại về nguồn gốc sản xuất hàng hóa (quần áo) ngay sau khi họ được mua. Chỉ 25% người Canada và 20% người tiêu dùng Mỹ biết về nguồn gốc mua hàng của họ. Sáu mươi lăm phần trăm người Canada và 52 phần trăm người Mỹ được khảo sát không biết gì về nguồn gốc sản xuất. Nhìn chung, chỉ một số ít người tiêu dùng (11 phần trăm) đều lo ngại rằng cuộc săn đuổi của họ được thực hiện ở chính đất nước của họ và biết mảnh vải họ vừa mua được sản xuất ở đâu. Trong một cuộc khảo sát dựa trên thiết bị điện tử tiêu dùng và một mẫu người tiêu dùng Pháp chỉ có 35% biết nguồn gốc của lần mua hàng cuối cùng mà họ đã thực hiện và chỉ 16% trong số họ có sở thích cùng một quốc gia sản xuất (Usunier, 2003). Mặc dù vậy, sự thay đổi giữa các loại sản phẩm có nghĩa là đối với ít nhất một số sản phẩm, COO sẽ vẫn là một ảnh hưởng quan trọng.

### **10.3 Thương hiệu quốc gia, quốc tế và toàn cầu**

Thương hiệu là một công cụ quan trọng được sử dụng để phân biệt sản phẩm. Những lợi ích được công nhận bao gồm mở rộng doanh số, tăng lợi nhuận, tuổi thọ cao hơn, quyền lực lớn hơn với các nhà phân phối và khả năng tồn tại trong điều kiện kinh tế bất lợi (Kotler et al., 2003). Tuy nhiên, cũng có những hậu quả tiêu cực có thể cần phải được thừa nhận. Chẳng hạn, Naomi Klein trong cuốn sách năm 2002 "*Không có Logo, không có không gian, không có sự lựa chọn, không có công việc*" cho rằng việc tập trung vào thương hiệu đã dẫn đến việc thu hẹp và gia công đáng kể, đang đặt ngành sản xuất với ngành dịch vụ định hình lại thế giới công việc. Cô trích dẫn điều này là một trong những lý do đằng sau phản ứng dữ dội chống lại những kẻ "bắt nạt thương hiệu" như McDonald và Nike. Thật thú vị, cô cũng bình luận về việc xây dựng thương hiệu của hoạt động và cần phải chỉ

ra rằng: có nhiều hơn hai thế giới có sẵn, để phơi bày tất cả các thế giới vô hình giữa kinh tế học cơ bản “McWorld”, và chủ nghĩa tôn giáo cơ bản *Jihad* (Klein, 2002, trang 10).

Phần lớn các thương hiệu trên toàn thế giới ban đầu được hình thành ở cấp quốc gia và không phải là thương hiệu quốc tế. Ngay cả trong số các thương hiệu Hoa Kỳ, chỉ một số nhỏ đã đạt được sự công nhận quốc tế. Trong một cuộc khảo sát thực nghiệm về các thương hiệu Hoa Kỳ như các thương hiệu toàn cầu, Rosen et al. (1989) đã nghiên cứu 650 thương hiệu Hoa Kỳ trên phạm vi quốc tế (ở bao nhiêu quốc gia, thời đại của thương hiệu, v.v.) và kết luận chung là “bất chấp tất cả các cuộc thảo luận về quốc tế hóa các nỗ lực tiếp thị quốc tế, các thương hiệu của Hoa Kỳ là thực sự khá hạn chế và hầu hết các thương hiệu Hoa Kỳ không được bán ra thị trường ở nước ngoài”. (trang 17).

Hầu hết các thương hiệu có liên quan đến một bối cảnh ngôn ngữ cụ thể. Sức mạnh khơi gợi của họ phụ thuộc vào ngôn ngữ của đất nước và thị trường nơi họ được ra mắt ban đầu. Ở châu Âu, ít nhất 99 phần trăm tất cả các thương hiệu vẫn là quốc gia, nếu không hoàn toàn là địa phương (Wilsher, 1992). Tuy nhiên, một số thương hiệu đã được đưa ra ngay từ đầu vì khả năng truyền đạt ý nghĩa quốc tế. Vào những năm 1960, một nhà sản xuất ô tô Nhật Bản với doanh số xuất khẩu tăng, quyết định cần phải có một cái tên phù hợp với thị trường quốc tế: Toyota, với ba âm tiết có thể được phát âm trong bất kỳ ngôn ngữ nào, cuối cùng đã được chọn tên. Tương tự, thương hiệu phân phối và lọc dầu ELF được tạo ra tại thời điểm sáp nhập các tập đoàn dầu khí ERAP và SNPA.

Các công ty quốc tế phải đối mặt với ba tình huống trong điều khoản của thương hiệu quốc tế:

1. Việc tạo ra một thương hiệu cũ, đặc biệt là các sản phẩm mới có tiềm năng toàn cầu cao. Tên phải được phát âm và hiểu theo cách tương tự trên các bối cảnh ngôn ngữ và văn hóa đa dạng.
2. Việc quản lý một danh mục đầu tư thương hiệu lớn có được từ cả sự tăng trưởng bên ngoài bằng cách mua lại các cầu thủ địa phương và nhiều lớp thương hiệu (ví dụ: tên công ty, nhãn hiệu danh mục, tên sản phẩm). Một danh mục thương hiệu như vậy đang ngày càng được đơn giản hóa, để tránh lan truyền ngân sách quảng cáo thương hiệu quá mỏng trên một số lượng lớn tên. Chỉ một vài trong số những cái tên này sẽ trở thành thương hiệu xuyên quốc gia. Quá trình hành động thích hợp là để cử những ứng viên tốt nhất trong các điều khoản xuyên suốt, có tính đến tài sản thương hiệu địa phương và sự gắn bó của cả người tiêu dùng địa phương và các nhóm tiếp thị địa phương với các thương hiệu thường có một lịch sử phong phú.
3. Đánh giá về tiềm năng mở rộng quốc tế của các thương hiệu khu vực được phát triển bởi một công ty con có trụ sở tại quốc gia dẫn đầu khu vực.

### **Chuyển tên thương hiệu quốc gia lên tầm quốc tế**

Thông thường tên thương hiệu của sản phẩm là tên của công ty sản xuất chúng. Vì tên thương hiệu có lịch sử liên quan đến những người sáng lập công ty, nên về mặt biểu tượng, nó sẽ khó thay đổi. Các công ty như Procter & Gamble (với những cái tên khó phát âm

bằng nhiều ngôn ngữ) đã tuân theo chiến lược thương hiệu hai mặt. Các tên thương hiệu sản phẩm, như Ivory, Camay, Pampers, Vizir và Tide, đã được quảng bá gần như độc lập với tên công ty Procter & Gamble (nhìn vào kích thước tương ứng của tên trên bao bì) và tên Procter & Gamble đã được phổ biến đơn giản hóa để có thể dễ dàng ghi nhớ và diễn đạt bằng lời hơn, chỉ đơn giản là Procter hoặc P & G.

Một ví dụ về sự thiếu thích ứng được đưa ra bởi công ty hàng đầu của Pháp về sắt và thép và thiết bị cơ khí nặng trong những năm 1970 và 1980, Creusot-Loire. Nó đã xây dựng thương hiệu và bán sản phẩm của mình dưới tên công ty tại nhiều quốc gia trên thế giới, bao gồm cả Hoa Kỳ. Thật không may, khách hàng Mỹ thấy tên này khó phát âm, vì những lý do sau:

1. Tiếng Pháp CR hoành tráng hầu như không tồn tại trong Tiếng Anh.
2. “EU”, là một nguyên âm đôi điển hình của Pháp, khó phát âm đối với người Mỹ.
3. Phải viết phát âm “Z”, vì nó nằm giữa hai nguyên âm (quy tắc của Pháp!).
4. O Huyền là một âm thanh rất mở.
5. T, đây là một phụ âm câm và do đó phải bị bỏ qua trong phát âm.

Đương nhiên một tên thương hiệu như vậy rất khó để ghi nhớ cho hầu hết khách hàng ở nhiều quốc gia. Hơn nữa, tên thương hiệu khó khăn như vậy có thể là một trở ngại nghiêm trọng để giao tiếp giữa người mua và người bán, tạo ra sự nhầm lẫn khi thảo luận về kinh doanh trên điện thoại. Do đó, cần phải chuẩn bị để thực hiện sửa đổi tên thương hiệu cần thiết. (Để biết thêm thông tin về tên thương hiệu của công ty, xem *WS10.3*.)

Mặc dù có thể có những lợi ích hạn chế từ tiêu chuẩn hóa toàn cầu cho nhiều khía cạnh của truyền thông, nhưng dường như có những lập luận mạnh mẽ cho việc xây dựng thương hiệu doanh nghiệp, bao gồm tăng hiệu quả thị trường, giảm chi phí quảng cáo và hàng tồn kho và nhận dạng thông thường cho những người đi du lịch quốc tế (Onkvisit và Shaw, 1989). Ví dụ, Melewar và Saunders (1998) đã kiểm tra các lợi ích tìm kiếm từ hệ thống nhận dạng hình ảnh doanh nghiệp toàn cầu (CVIS), bao gồm tên công ty, biểu tượng / logo, kiểu chữ, màu sắc và khẩu hiệu.

Họ đã khảo sát các MNC của Anh với các công ty con ở Malaysia, nhận thấy rằng những lợi ích nhận được từ tiêu chuẩn CVIS bao gồm tăng doanh số, thiện chí của người tiêu dùng, sự quen thuộc của người tiêu dùng, nhận thức của người tiêu dùng và thị phần. Tuy nhiên, sự đa dạng của các quy định quốc gia và sự hiếm có của các thương hiệu có cách viết tương tự ở hầu hết các thị trường quốc gia khiến việc đăng ký một thương hiệu tiêu chuẩn trên một số lượng lớn các quốc gia trở nên khó khăn.

Các tùy chọn cho việc hoán vị của một phạm vi tên hiện có từ dịch thuật, chuyển ngữ, để tạo ra một thương hiệu mới. Đầu tiên, giao dịch đơn giản hiếm khi được sử dụng vì nó có thể dẫn đến một thảm họa liên quan đến ý nghĩa, hình ảnh thương hiệu phân tán và không có khả năng tạo ra sự công nhận thương hiệu quốc tế.

Chuyển ngữ tốt hơn khi nó cố gắng khôi phục ý nghĩa hàm ý tồn tại trong ngôn ngữ nguồn (nghĩa là ngôn ngữ của quốc gia xuất xứ của thương hiệu). Theo cách này, sản phẩm chăm sóc tóc của Mỹ Silcience (Gillette) được bán dưới cùng tên thương hiệu ở Đức, dưới

tên thương hiệu Soyance ở Pháp và dưới tên thương hiệu Sientel ở Ý (Czinkota và Ronkainen, 1990). Tuy nhiên, loại thương hiệu tốt nhất là thương hiệu mẹ, chẳng hạn như Sony, phù hợp mọi lúc mọi nơi. Tên ban đầu của công ty (Tokyo Tsuchi Kogyo - Tokyo Industrial Công ty viễn thông) đã được đổi thành Sony ngay khi thương hiệu sản phẩm của họ chứng tỏ là thành công.

### Khía cạnh ngôn ngữ của thương hiệu

Thương hiệu là các dấu hiệu dựa trên âm thanh, dấu hiệu bằng văn bản (chữ cái hoặc chữ tượng hình) và các yếu tố thị giác (logo, thiết kế thương hiệu). Nội dung ngôn ngữ của một tên thương hiệu có ảnh hưởng đến ý nghĩa bằng lời nói, thính giác, trí tuệ và sự giải thích của nó bởi người tiêu dùng. Tên thương hiệu thường được liên kết với một thiết kế có bản quyền. Các yếu tố trực quan cũng bao gồm cách một thương hiệu được viết (bảng chữ cái, ký tự, chữ tượng hình). Bảng 10.2 cho thấy nhánh ngôn ngữ nào nên được sử dụng để đánh giá cao các âm thanh, chính tả và thiết kế của một thương hiệu đi từ một nguồn đến bối cảnh ngôn ngữ mục tiêu. Một tên thương hiệu thường dễ phát âm. Một quy tắc đơn giản là tên thương hiệu không được vượt quá ba âm tiết, mỗi âm gồm một phụ âm và một nguyên âm. Tiếng Trung hầu hết có sự thành công đơn giản như vậy của một phụ âm và một hoặc hai nguyên âm (Huang và Chan, 1997), trong khi tiếng Đức và tiếng Hà Lan thường có nhiều phụ âm (lên đến bảy liên tiếp trong tiếng Đức) và tiếng Pháp đôi khi có chuỗi dài nguyên âm.

Khi xem xét các khía cạnh âm thanh hoặc âm vị học của một thương hiệu quốc tế, người ta nên kiểm tra xem mẫu âm thanh đó có tương ứng với các âm vị được phát âm trong tất cả các ngôn ngữ chính (ngữ âm) và nó không sử dụng các mẫu âm thanh duy nhất của ngôn ngữ nguồn (âm vị học). Tên Hewlett-Packard, chẳng hạn, không hoàn hảo và tốt hơn khi được rút ngắn thành HP. Tiếng Nhật là một ngôn ngữ đáng gờm đối với các thương hiệu quốc tế vì nó chỉ bao gồm các âm vị được công nhận bởi hầu như tất cả các ngôn ngữ trên thế giới, và nó tránh các phụ âm kế tiếp nhau.

Ý nghĩa biểu thị, chẳng hạn như sô cô la *Milka*, liên quan trực tiếp đến sữa, bị mất trong hầu hết các ngôn ngữ khác; sự hiểu biết về ý nghĩa này chỉ giới hạn ở các ngôn ngữ Anglo-Saxon và tiếng Đức sử dụng từ gốc này (từ nguyên) và đối với người nói tiếng Anh như ngôn ngữ thứ hai. Tương tự, ý nghĩa hàm ý thường bị mất khi một sản phẩm đi qua biên giới: Tide chất tẩy rửa đã từng được bán ở Pháp (tên được phát âm là *teed*) nhưng không ai có kiến thức nhỏ nhất về ý tưởng sóng giặt quần áo mạnh mẽ được gọi lên bởi thương hiệu ở các thị trường nói tiếng Anh. Bằng chứng cho thấy những cái tên có ý nghĩa dễ nhớ lại hơn những cái tên vô nghĩa (Robertson, 1989).

Tên thương hiệu bằng văn bản thường dựa trên bảng chữ cái: đầu tiên mọi người đọc âm thanh, sau đó giải mã các từ và kết thúc với ý tưởng. Một phần ba người tiêu dùng trên thế giới sử dụng các hệ thống chữ viết tư tưởng; họ đi trực tiếp từ chữ tượng hình đến ý tưởng. Âm thanh cho một mục được xác định khác nhau: mọi người ở nhiều vùng khác

nhau ở Trung Quốc và Nhật Bản sử dụng các chữ tượng hình tương tự mà họ nhận ra có cùng ý nghĩa nhưng phát âm hoàn toàn khác nhau.

Tuy nhiên, ngay cả với bảng chữ cái La Mã, việc sử dụng các chữ cái giống hệt nhau có thể dẫn đến một thương hiệu nghe có vẻ khác nhau, theo ngữ cảnh ngôn ngữ: nhãn hiệu sữa chua Danone được đánh vần là Dannon ở Hoa Kỳ vì tính nhất quán của phát âm được ưu tiên cho chính tả (Colombia, 1997). Do sự khác biệt lớn về độ sẵn chắc giữa các ngôn ngữ, một thương hiệu như Coca-Cola không thể được coi là toàn cầu, cho đến khi có liên quan đến các mẫu âm thanh, ví dụ: khi Jean-Claude đặt mua một cốc Coke ở Brazil bằng giọng Pháp phẳng/bẹt (có rất ít tính hỗ trợ trong tiếng Pháp), mọi người gặp khó khăn trong việc hiểu anh ta.

Thiết kế một thương hiệu cũng có ảnh hưởng đến ý nghĩa ngôn từ, thính giác và trí tuệ của nó: ví dụ, Whiskas (một thương hiệu Mars) có giá trị biểu tượng xuyên sáng vì nó sử dụng đầu mèo để gợi ý người dùng yêu thích của mình; nhưng màu sắc có thể được giải thích khác nhau giữa các nền văn hóa. Tên thương hiệu thường được liên kết với một thiết kế bản quyền và thành phần đồ họa của logo truyền tải nhiều ý nghĩa như các chữ cái của tên thương hiệu. Tương tự, nhãn hiệu của IBM không thể tách rời khỏi đồ họa của nó trong khả năng gợi mở để giao tiếp với người tiêu dùng:

Hình ảnh của logo thương hiệu IBM mang tính xuyên sáng, và do đó mang đến một khả năng quốc tế thực sự để truyền đạt ý nghĩa. Mọi liên kết giữa thương hiệu và hình vẽ là một mối quan hệ mật thiết. Ví dụ, làm thế nào để thương hiệu Coca-Cola được lưu trữ trong tâm trí người tiêu dùng? Tám chữ cái được thiết kế theo kế truyền thống trên chai cocacola hay sự kết hợp hoàn hảo giữa chúng? Pháp luật về nhãn hiệu trên toàn thế giới khác nhau về mặt này. Ở một số quốc gia, thương hiệu chỉ có thể bao gồm các chữ cái và chữ cái phải được đăng ký riêng theo luật thiết kế và mẫu nếu chúng được bảo vệ một cách hiệu quả; ở Hoa Kỳ, nhãn hiệu có thể bị coi là bất kỳ nội dung ngôn ngữ nào và chỉ có thể được đăng ký theo luật nhãn hiệu. Không có nhu cầu hệ thống, trong Hoa Kỳ và nhiều quốc gia khác, để đăng ký bổ sung thiết kế nhãn hiệu thương hiệu.

### **Thiết bị ngôn ngữ cho tên thương hiệu**

Bảng 10.3 cho thấy các thiết bị ngôn ngữ khác nhau có thể được sử dụng trong việc tạo tên thương hiệu. Cho dù bằng cách vô tình hay thiết kế, nhà quảng cáo và nhà tiếp thị đều cố gắng cung cấp một số cú đấm và năng lực gợi lên tên thương hiệu của họ. Tất nhiên, điều này được thực hiện, theo khả năng, phù hợp với ý nghĩa tượng trưng mà họ dự định giao tiếp liên quan đến các thuộc tính sản phẩm và, chắc chắn, nó được thực hiện bằng một ngôn ngữ nguồn cụ thể. Có bốn loại thiết bị ngôn ngữ chính: thiết bị ngữ âm (âm thanh, được cảm nhận bằng tai), thiết bị chính hình (liên quan đến chữ viết, cảm nhận bằng mắt), thiết bị hình thái (thêm hình thái vào gốc tên thương hiệu) và thiết bị ngữ nghĩa (con số tạo ra ý nghĩa, được nhận thức thông qua các giải thích dựa trên văn hóa).

Các thiết bị ngôn ngữ được nêu trong Bảng 10.3 giúp người ta hiểu được yếu tố cấu thành năng lực ngôn ngữ thuần túy của thương hiệu, độc lập với thiện chí đã được thiết lập

(khả năng nhận diện thương hiệu có thể cao đối với các thương hiệu ngôn ngữ lâu đời nhưng không được đánh giá cao). Vấn đề đối với các nhà tiếp thị thương hiệu là liệu những lợi thế này có thể chuyển sang các văn bản ngôn ngữ khác hay không.

Sự ám chỉ của Coca-Cola chuyển đổi tốt, nhưng thành phần của các từ Janitor-in-a-Drum, hoặc thậm chí là vị trí kề nhau của các mặt đối lập (Easy-Off), thì không. Điều này là do Coca-Cola không yêu cầu hiểu cơ bản về các từ tạo nên tên thương hiệu. Khi cần có sự hiểu biết về các số liệu truyền thống phức tạp, tên thương hiệu rất khó dịch và nói chung hơn là chuyển vị. Theo quy định, các thiết bị ngôn ngữ trong các loại I và II là 'translinguistic'. Một số lượng tốt các thiết bị trong loại IV hoàn toàn không phải là xuyên thấu, đặc biệt là số 1, 4, 5, 6 và 7.

**Bảng 10.3 Đặc điểm ngôn ngữ của thương hiệu**

Nét đặc trưng	Định nghĩa và / hoặc ví dụ
<p><b>I Phương tiện ngữ âm</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lặp âm đầu</li> <li>2. Lặp nguyên âm</li> <li>3. Lặp phụ âm</li> <li>4. Vần chân có trọng âm</li> <li>5. Vần mang khinh âm</li> <li>6. Vần yếu / không trọn vẹn/lệch</li> <li>7. Từ tượng thanh, từ mô phỏng</li> <li>8. Cát tú</li> <li>9. Trộn</li> <li>10. Nổ âm đầu</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lặp phụ âm (Coca Cola, Cocoon)</li> <li>2. Lặp nguyên âm (Kal Kan, Vizir, Omo)</li> <li>3. Lặp phụ âm với nguyên âm ở giữa thay đổi (Weight Watchers, Tic Tac)</li> <li>4. Vần với âm tiết cuối được nhấn mạnh (Max Pax)</li> <li>5. Âm tiết yếu, không mang trọng âm đi trước âm tiết mạnh mang trọng âm.</li> <li>6. Nguyên âm khác biệt hoặc phụ âm tương tự nhưng không đồng nhất (Black &amp; Decker).</li> <li>7. Sử dụng của âm tiết mô phỏng bản thân sự vật (Wisk, Cif, Wizzard).</li> <li>8. Tên sản phẩm bị cắt ngắn) (<i>Chevy</i> for a Chevrolet, <i>Deuche</i> for a Citroen Deux Chevaux, <i>Rabbit</i> for a Volkswagen).</li> <li>9. (kết hợp hình vị, thường có sự tinh lược) (Aspergum, Duracell).</li> <li>10. /b/, /c-hard/, /d/, /g-hard/, /k/, /q/, /t/, (Bic, Dash, Pliz, Pim's)</li> </ol>
<p><b>II. Phương tiện chính tả</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cách viết khác thường hoặc không chính xác</li> <li>2. Viết tắt</li> <li>3. Tên tắt dùng chữ cái đầu</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kool-Aid, Decap'Four</li> <li>2. 7-Up for Seven-Up</li> <li>3. Amoco, Amro, DB, Cofinoga, Lu, BSN</li> </ol>

<p><b>III Phương tiện hình thái học</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Phương thức phụ tố</li><li>2. Phương thức ghép</li></ol> <p><b>IV. Phương tiện ngữ nghĩa</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Phép ẩn dụ</li><li>2. Phép hoán dụ</li><li>3. Phép cải dung</li><li>4. Nhân cách hóa / gắn cảm xúc của người cho vật</li><li>5. Phép kết hợp nghịch lý</li><li>6. Chơi chữ</li><li>7. Tương hợp ngữ nghĩa</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Jell-O, Tipp-Ex</li><li>2. Janitor-in-a-Drum, Vache-qui-rit</li></ol> <ol style="list-style-type: none"><li>1. thể hiện cái gì đó như là cái gì khác; phép tỉ dụ được đưa vào phạm trù ẩn dụ khi một tên gọi miêu tả một sự giống nhau chứ không phải một sự đồng nhất (Aqua Fresh, Longeurs et Pointes, Head and Shoulders, Tendres Promesses).</li><li>2. (dùng một đối tượng hay phẩm chất này để chỉ đối tượng hay phẩm chất khác) (Midas, Ajax, Uncle Ben's, Bounty)</li><li>3. dùng bộ phận thay cho toàn thể</li><li>4. nhân hóa đối tượng không phải người hoặc gắn tình cảm của người cho bất động vật) (Betty Crocker, Clio, Kinder)</li><li>5. kết hợp các đối lập (Easy-Off, Crème de peinture)</li><li>6. chơi chữ (cú đấm Hawai..)</li><li>7. gắn khớp với tên đối tượng) (Bufferin, Nutella)</li></ol>
--	---

(Nguồn: Adapted from Vanden Bergh et al., 1987.)

### **Các vấn đề ngữ nghĩa: Ý định VS ngoài ý muốn**

Như được hiển thị ở trên, ý nghĩa có thể bị mất khi một thương hiệu vượt qua biên giới. Nestlé (Nestle: Nest tổ yến nhỏ trong tiếng địa phương Alemanic của khu vực nói tiếng Đức) bị mất trong hầu hết các ngôn ngữ trên thế giới và mọi người có lẽ không thể hiểu tại sao logo biểu thị một con chim trong tổ. Thương hiệu “Uhu” cho keo dính được dựa trên tên tiếng Đức là con đại bàng. Hầu hết ý nghĩa dự định không mở rộng ra ngoài khu vực ngôn ngữ nguồn. Tuy nhiên, đó không phải là vấn đề lớn nếu người tiêu dùng ở các khu vực ngôn ngữ khác ghi nhớ âm thanh của tên thương hiệu một cách dễ dàng và đầu tư chúng với ý nghĩa mới, tích cực.

Ý nghĩa tiêu cực ngoài ý muốn là nguy hiểm nhất. Tên thương hiệu không nên có một điều không may có nghĩa trong một bối cảnh ngôn ngữ / văn hóa khác nhau. Tuy nhiên, việc kiểm tra khả năng xuyên sáng của một thương hiệu không có nghĩa là thông lệ chung. Không thiếu những ví dụ: thương hiệu thuốc xịt tóc *Caby-Net* của Đức ra mắt trên thị trường Pháp (“cabinet” theo tiếng Pháp là “nhà vệ sinh”; khẩu súng của Nhật Bản), Miroku, cái tên có nhiều ý nghĩa trong đó bao gồm “nhìn vào arse” của bạn bằng tiếng



Pháp. Các ví dụ về một số xe hơi Mỹ tại thị trường Nam Mỹ cũng nổi tiếng. Chevrolet (Chevy) Nova (ý nghĩa dự định là ‘mới,) dịch sang tiếng Tây Ban Nha là “không hoạt động”. Ford Pinto có nghĩa là “bộ phận sinh dục nam nhỏ bé” ở Brazil.

Kellogg đã đổi tên *Flakes Frosted* thành *Sucrilhos* ở Brazil và *Cocoa Krispies* thành *Crokinhos*; tương tự như vậy, họ đã phải đổi tên thương hiệu *Bran Buds* ở Thụy Điển, để người Thụy Điển không đọc rằng họ sẽ được phục vụ “thịt nướng nông dân” trong bát ăn sáng của họ (Giordan, 1988). Loại nghiên cứu phải được thực hiện rất đơn giản: cần phải phỏng vấn một nhóm người tiêu dùng từ quốc gia mục tiêu về tác động thường xuyên của các tên dự định và đôi khi cần phải phỏng vấn một số người tùy thuộc vào số lượng phương ngữ có tiềm năng cho ý nghĩa ngoài ý muốn.

### Trường hợp của hệ thống chữ viết tự tưởng châu Á

Chúng tôi đã duy trì cho đến nay trong khung ngôn ngữ giới hạn dựa trên bảng chữ cái La Mã nơi các chữ cái tương ứng với âm thanh và âm thanh cho ý tưởng, nhưng gần một phần tư dân số thế giới đọc các ký tự logic, bao gồm cả tiếng Trung, tiếng Nhật và tiếng Hàn (Tavassoli và Han, 2002). Đọc nhật ký phụ thuộc nhiều hơn vào các quy trình trực quan, ảnh hưởng đến trí nhớ của người tiêu dùng (Schmitt và cộng sự, 1994; Tavassoli, 1999; Tavassoli và Han, 2002), cũng như thái độ của thương hiệu (Pan và Schmitt, 1995; Schmitt và Zhang, 1998; Zhang và Schmit, 2001). Ví dụ, Schmitt et al. (1994) đã tìm thấy sự hồi tưởng tốt hơn từ những người Trung Quốc đã viết từ đó xuống và những người Mỹ đã nói những từ đó trong khi nhớ lại, cho thấy thông tin bằng lời nói được mã hóa theo cách trực quan bằng tiếng Trung và cách phát âm theo tiếng Anh.

Tương tự như vậy, Tavassoli và Han (2002) đã kiểm tra người bản ngữ và song ngữ thấy rằng thương hiệu hình ảnh được tích hợp dễ dàng hơn trong bộ nhớ cho người nói tiếng Trung Quốc, trong khi thương hiệu thính giác dễ dàng hơn tích hợp cho người nói tiếng Anh. Vì vậy, một số loại dịch thuật có khả năng hoạt động tốt hơn trong các bối cảnh văn hóa khác nhau. Do đó, Zhang và Schmitt (2001) đã đưa ra một khuôn khổ để kiểm tra các vấn đề cho việc tạo hoặc dịch tiếng Anh sang tên thương hiệu Trung Quốc. Họ đã khám phá các ranh giới bằng cách kiểm tra ảnh hưởng của mức độ nhấn mạnh vào tên tiếng Anh so với tên tiếng Trung trong tình huống viết kếp và sự hiện diện của các loại bản dịch thương hiệu trước đó trong cùng loại sản phẩm. Tương tự, Hong et al. (2002) đã khám phá tác động của việc dịch ngữ âm sang tiếng Quan thoại cho các nhãn hiệu quen thuộc và xa lạ đối với nhận thức về chất lượng ở Singapore. Họ thấy rằng bản dịch ngữ âm hoạt động tốt hơn đối với một thương hiệu xa lạ, nhưng đối với một thương hiệu quen thuộc thì tốt hơn là giữ nguyên tên gốc.

Các thương hiệu toàn cầu muốn tiếp cận các thị trường này phải đối mặt với một nhiệm vụ khó khăn. Ngay cả Coca-Cola cũng không được biết chính xác bởi tên này ở Trung Quốc nếu dịch đơn giản sẽ có ý nghĩa tiêu cực; Coca-Cola được phiên âm là ‘ke kou ke le’ trong tiếng Quan thoại và “ho hau ho lohk” trong tiếng Quảng Đông (về mặt tương đương âm thanh gần đúng), truyền đạt ý nghĩa của “ngon và thú vị / vui vẻ” (Wilke, 1994).

Trên thực tế, các ký tự Trung Quốc được phát âm khác nhau theo phương ngữ được nói (tiếng phổ thông, tiếng Quảng Đông, Phúc Kiến, v.v.), và có một số lượng lớn các từ đồng âm (cùng cách phát âm, nhưng được viết khác nhau để chỉ nghĩa khác biệt). Ví dụ, “gong” tương ứng với nhiều ý nghĩa khác nhau, từ công việc đến tấn công đến cung điện, tùy thuộc vào các nhân vật (Schmitt và Pan, 1994). Do đó, có rất nhiều khả năng để lựa chọn khi hoán đổi tên thương hiệu chữ La Mã thành chữ Hán.

Ở Đông Á, và đặc biệt là Trung Quốc, thư pháp và ý nghĩa trở nên quan trọng hơn nhiều so với thương hiệu phương Tây tiêu chuẩn. Tên thương hiệu phải có ý nghĩa tích cực là sự kết hợp của:

(1) các ký tự có âm thanh thuận lợi, có thể được phát âm theo cùng một cách trong càng nhiều vùng càng tốt, đồng thời tránh các chạm bẫy do âm điệu; (2) các nhân vật truyền đạt ý nghĩa thuận lợi, nếu có thể liên quan đến phẩm chất được quảng cáo của thương hiệu; (3) sự cân bằng giữa âm (số chẵn) và ký tự âm (số lẻ); (4) một nội dung thuận lợi về các con số may mắn như 8; (5) thư pháp phù hợp cho thương hiệu; thư pháp phải truyền đạt một số dấu hiệu thị giác phù hợp với hình ảnh thương hiệu, chẳng hạn như trong trường hợp của Volkswagen “Cheep”, một đặc điểm đã được sử dụng gợi lên một độ dốc tương tự mà xe jeep phải leo lên (Schmitt và Pan, 1994).

Do đó, Pepsi-Cola được chuyển đổi thành các ký tự Trung Quốc có nghĩa là “trăm điều hạnh phúc”, và Mercedes-Benz trở thành “Băng đảng”, với hai diễn viên có nghĩa là phần đầu tiên nhanh. Tuy nhiên, sự chuyển vị như vậy là không thể đối với tất cả các thương hiệu. Trong một số trường hợp, khi chuyển vị âm thanh được coi là quan trọng hơn chuyển vị nghĩa (có thể khó tìm thấy một chuỗi ký tự làm cả hai), tên thương hiệu có thể nghe rất giống với âm thanh của phiên bản phương Tây, chẳng hạn như 'nifeya' cho Nivea, nhưng mức độ ý nghĩa có thể rất kém.

Francis et al. (2002) đã kiểm tra tên thương hiệu được sử dụng bởi 49 công ty Fortune 500, những người sản xuất các sản phẩm tiêu dùng có sẵn ở Trung Quốc hoặc Hồng Kông. Họ thấy rằng hầu hết các thương hiệu đều được tận dụng theo một cách nào đó. Đó là, 44 phần trăm nghe có vẻ tương tự, 22 phần trăm có ý nghĩa tương tự và 10 phần trăm sử dụng tên thương hiệu tiếng Anh của họ. Ngoài ra, trong khi hầu hết các tên thương hiệu đã cố gắng truyền đạt lợi ích (74 phần trăm) thì chỉ có 11 phần trăm chia sẻ cùng lợi ích trên các ngôn ngữ. Do đó, các công ty dường như nội địa hóa tên thương hiệu của họ ở Trung Quốc. Bản địa hóa có thể cần thiết khi có sự khác biệt lớn về ngôn ngữ và văn hóa. Ewing et al. (2002) đã kiểm tra dữ liệu từ Kiểm toán bán lẻ ACNielsen ở Trung Quốc để kiểm tra xu hướng của các thương hiệu trong nước và đa quốc gia (MNBs). Họ phát hiện ra rằng các thương hiệu nội địa đang tăng doanh số và, trong khi giá trung bình thấp hơn so với các MNB, khoảng cách đang thu hẹp.

Ở Nhật Bản, vấn đề ngày càng ít phức tạp hơn vì người Nhật đã quen thuộc với bảng chữ cái phương Tây (*romaji*) nhưng họ cũng sử dụng các ký tự Trung Quốc (*Kanji*) và hai âm tiết, hiragana cho các từ tiếng Nhật và katakana cho vay nước ngoài - các từ (sử dụng các âm tiết giống như *hiragana*, nhưng với một phong cách thư pháp hơi khác nhau báo

hiệu nguồn gốc nước ngoài). Các hệ thống chữ viết thay thế này mang các ý nghĩa liên kết khác nhau phải được theo dõi cẩn thận để truyền tải các thông điệp thăng hoa được phê duyệt: (1) về nguồn gốc của sản phẩm: *kanji* và *hiragana* sẽ trông giống Nhật Bản hơn trong khi *romaji* và *katakana* báo hiệu sự lạ; (2) đối với danh mục sản phẩm: sản phẩm công nghệ cao sẽ tốt nhất được viết bằng *katakana* mang ý nghĩa hiện đại, trong khi các sản phẩm truyền thống được *Kanji* phục vụ tốt nhất; (3) đối với vũ trụ tiêu dùng ngụ ý theo phong cách viết: *hiragana* có hình ảnh nữ tính và được sử dụng thường xuyên cho các sản phẩm làm đẹp và mỹ phẩm (Schmitt và Pan, 1994).

### **Chức năng của thương hiệu theo bối cảnh quốc gia**

Tên thương mại có một số chức năng cho người tiêu dùng như nhận dạng (hướng dẫn người tiêu dùng khi lựa chọn), tính thực tế (nó hoạt động như một thông tin tổng hợp về đặc tính sản phẩm), đảm bảo (“chữ ký của nhà sản xuất”), cá nhân hóa (tên thương hiệu cho phép người tiêu dùng thể hiện cá tính của họ thông qua giao dịch mua hàng) và chức năng giải trí vì thương hiệu cho phép thực hiện lựa chọn miễn phí và cho phép người tiêu dùng thỏa mãn nhu cầu về sự tươi mới, kích thích và bất ngờ (Lambin, 1989). Đối với nhà sản xuất, thương hiệu đáp ứng hai chức năng thiết yếu: *định vị* trong bối cảnh hoàn hảo và *chữ viết hóa* các hình ảnh và quảng cáo trong thời gian dài.

Các chức năng này có giá trị rất khác nhau giữa các quốc gia, đến mức một số chức năng của thương hiệu có thể gần như không tồn tại trong các bối cảnh quốc gia nhất định. Theo đó, ở Pháp có sự nghi ngờ xã hội nhất định đối với các thương hiệu, đặc biệt là bởi các tác giả công cộng: họ được cho là tăng giá, tạo ra rào cản gia nhập đối với các đối thủ cạnh tranh có thể và do đó hạn chế cạnh tranh (Contensou, 1989). Hơn nữa, được thiết lập trên cơ sở chi phí quảng cáo tích lũy lớn, họ được cho là sẽ tăng giá sản phẩm để gây bất lợi cho người tiêu dùng.

Contensou cho thấy trên thực tế những nỗi sợ này là không có căn cứ và chỉ ra rằng (1989, trang 246) “xu hướng lạm phát không liên quan đến phát triển thương hiệu và nhân rộng các sản phẩm được bán dưới tên thương hiệu”. Kapferer (1989), có thái độ phòng thủ tương tự đối với các nhãn hiệu, đã cho thấy rằng họ ủng hộ ý định thực sự của các nhà sản xuất, thành tựu của họ vì lợi ích của người tiêu dùng và nếu không có nỗ lực hiệu quả để nâng cao chất lượng sản phẩm, hình ảnh thương hiệu không thể được duy trì.

Trái ngược với Pháp, Nhật Bản dường như là một quốc gia mà thương hiệu được đánh giá rất cao. Yoshimori (1989, tr 277 2778) giải thích điều này:

Ở Nhật Bản thời phong kiến, thương hiệu không khác biệt với tên của chính tổ tiên. Tên này đã được nhập khẩu rất lớn, đến mức mọi thứ đã được thực hiện để bảo vệ hình ảnh tốt của nó, và trên hết là để duy trì nó. Bất cứ ai làm mất danh tiếng ngay cả khi bất cẩn chỉ có nghĩa vụ phải khắc phục thiệt hại thông qua việc chết. . .

[Yoshimori sau đó đưa ra ví dụ về các giám đốc điều hành Nhật Bản gần đây đã tự tử vì họ tin rằng thông qua hành động hoặc sơ suất của họ, họ đã làm mất danh tiếng của công ty họ]. . . một công ty thương mại, hoặc bất kỳ công ty nào như vậy, không chỉ đơn thuần là

một thực thể kinh tế; nó cũng tạo thành một cộng đồng tôn giáo vượt qua đời sống vật chất của gia đình kiểm soát nó. Tổ tiên đã xảy ra ở một nơi gần như thiêng liêng: do đó người ta tin rằng việc giữ gìn và tiến bộ của *kamei*, tên của tổ tiên, là một nghĩa vụ gần như tôn giáo vì nó (*kamei*) là bản dịch cụ thể của sự hiện diện của tổ tiên.

Thương hiệu ở Nhật Bản là một nhân vật thực sự của cuộc đấu tranh toàn diện. Abbeglen và Stalk (1986) cho thấy, trong những năm 1950, thương hiệu Honda đã phá hủy thương hiệu Tohatsu (ngày nay vẫn chưa được biết đến). Họ cũng mô tả rất chi tiết các tập phim trong cuộc cãi vã Homeric giữa Honda và Yamaha vào đầu những năm 1980, kết thúc bằng một chiến thắng cho Honda. Ở Hoa Kỳ, cũng như ở Nhật Bản, các thương hiệu là trung tâm của sự cạnh tranh. Tiếp thị thương hiệu chiếm một vị trí ổn định trong chiến lược của các công ty Mỹ, nhưng cũng là một trong những thay đổi liên tục, cũng như thị phần.

Sức mạnh của thương hiệu chỉ có thể được xây dựng dựa trên các đợt quảng cáo và quảng cáo bán hàng cũng như các nỗ lực nhất quán nhằm cải thiện chất lượng sản phẩm. Dupuy và Thoenig (1989) đã so sánh tình trạng thương hiệu ở Hoa Kỳ, Pháp và Nhật Bản. Họ lưu ý rằng các thương hiệu ở Pháp có vị thế yếu hơn nhiều so với ở Nhật Bản và Hoa Kỳ.

Sự khác biệt trong hệ thống phân phối quốc gia giải thích phần lớn mức độ cạnh tranh liên quan đến thương hiệu. Tại Nhật Bản, hệ thống phân phối Keiretsu (xem phần 12.1) cho phép các nhà sản xuất kiểm soát các kênh phân phối và do đó chủ yếu hướng thương hiệu đến mối quan hệ với người tiêu dùng. Alpert et al. (2001) đã khảo sát người mua về hành vi của họ đối với các thương hiệu tiên phong và tôi cũng vậy. Mặc dù họ thấy rằng cả người mua Nhật Bản và Hoa Kỳ đều chấp nhận về cùng một tỷ lệ thương hiệu tiên phong (~63%), họ đã báo cáo được cung cấp số lượng khác nhau đáng kể bởi các nhà sản xuất: Tại Nhật Bản khoảng một nửa số thương hiệu mới được cung cấp là thương hiệu tiên phong, trong khi ở Hoa Kỳ chỉ có 14 phần trăm là người tiên phong. Một lời giải thích có thể là các nhà cung cấp Nhật Bản hiểu rõ hơn về sở thích của các nhà bán lẻ và cố gắng đáp ứng họ.

Ở Pháp, nơi phân phối quy mô lớn có liên quan đến xung đột với các nhà sản xuất, các kênh phát triển thương hiệu riêng của họ. Chẳng hạn, các nhà bán lẻ quy mô lớn ở Pháp (đại siêu thị) đã tạo ra các nhãn hiệu riêng của họ trong 20 năm qua. Nhà phân phối thương hiệu của các nhà cung cấp không cần bất kỳ chi phí quảng cáo liên quan đến sản phẩm nào và có xu hướng cạnh tranh với các nhà sản xuất thương hiệu. Điều này dẫn đến sự lạm phát của các nhà phân phối các nhãn hiệu và nhãn hiệu riêng, cạnh tranh với các nhà sản xuất đã thành lập các nhãn hiệu.

### **Thương hiệu quốc tế và toàn cầu**

Các thương hiệu quốc tế chia sẻ một đặc điểm chung của định hướng dài hạn. Mục tiêu chính của thương hiệu là thiết lập thiện chí thương hiệu hoặc công bằng theo thời gian thông qua nhận thức và nhận biết thương hiệu của người tiêu dùng. Khi các sản phẩm chia sẻ các thuộc tính và hiệu suất rất giống nhau, một thương hiệu nổi tiếng có thể có lợi thế

nhờ uy tín và lòng trung thành của người tiêu dùng mà nó đã tạo ra. Theo đó, Procter & Gamble đã giữ lại một số thương hiệu như xà phòng Ivory trong hơn một thế kỷ. Xà phòng Camay cũng gần đến tuổi này: tên thương hiệu, không phải là công thức của sản phẩm, đã được cập nhật thường xuyên. Do đó, sự công nhận của các thương hiệu quốc tế thường được dựa trên chi phí quảng cáo tích lũy đáng kể. Họ thường được hỗ trợ bởi lịch sử của một công ty có uy tín (đối với xe hơi, Mercedes, Jaguar, Ferrari, Cadillac, v.v.). Ví dụ, Hsieh (2002) đã điều tra mức độ toàn cầu hóa thương hiệu về sự gắn kết hình ảnh thương hiệu giữa các quốc gia với phản ứng với một cuộc khảo sát từ các chủ sở hữu xe hơi ở 20 quốc gia. Ông phát hiện ra rằng hầu hết các thương hiệu có mức độ toàn cầu hóa cao là các thương hiệu xa xỉ từ các công ty uy tín, như Mercedes, Porsche, BMW, Lexus và Jaguar. Ông cũng nhận thấy rằng những người trả lời từ các quốc gia gần về mặt địa lý có xu hướng cảm nhận một hình ảnh thương hiệu tương tự. Zaimou et al. (1999) nhận thấy rằng ngoài các yếu tố gắn đúng về địa lý, các yếu tố lịch sử và văn hóa (ví dụ: các mối quan hệ phổ biến, các liên kết lịch sử, các phong tục và thói quen tương tự) cũng giải thích tại sao người Bulgaria cũng có khả năng mua các sản phẩm của Hy Lạp cũng như của Đức và Ý được coi là vượt trội.

Thương hiệu có thể phù hợp với văn hóa tiêu dùng địa phương, văn hóa tiêu dùng nước ngoài hoặc văn hóa cộng đồng toàn cầu. (Alden và cộng sự. (1999) đã xem xét các quảng cáo từ Ấn Độ, Thái Lan, Hàn Quốc, Đức, Hà Lan, Pháp và Hoa Kỳ, thấy rằng hầu hết các quảng cáo đều liên kết thương hiệu với văn hóa tiêu dùng địa phương (59 phần trăm), hoặc văn hóa tiêu dùng toàn cầu (22 phần trăm), trong khi chỉ có 4 phần trăm gắn thương hiệu với văn hóa tiêu dùng nước ngoài. Định nghĩa của họ về văn hóa tiêu dùng nước ngoài khá nghiêm ngặt, theo nghĩa là một hiệp hội chỉ được phân loại trong thể loại này nếu nó rõ ràng từ một quốc gia có thể xác định được. Ví dụ, nếu nó được coi là "Phương Tây", thì nó sẽ được phân loại là một hiệp hội toàn cầu, vì nó "không liên kết với một quốc gia duy nhất (địa phương hoặc nước ngoài), mà là một nhóm lớn hơn thường được công nhận là cá nhân quốc tế và đang phát triển văn hóa dân tộc"(trang 80).

Những hiệp hội nào hiệu quả hơn là một câu hỏi khó hơn. Chẳng hạn, Fan (2002) chỉ ra những người hợp tác có thể coi trọng cả thương hiệu quốc tế địa phương cũng như thương hiệu quốc tế mang lại lợi ích nước ngoài. Ông trích dẫn hai ví dụ thành công ở Trung Quốc: Reebok tùy chỉnh hình ảnh của mình thành sự khác biệt quốc gia với một cái tên có ý nghĩa (được dịch là bước đi táo bạo) không có hình ảnh nước ngoài; trong khi Nike duy trì hình ảnh tiêu chuẩn về "thể lực và hiệu suất" tại tất cả các thị trường. Tên thương hiệu Nike không có ý nghĩa đặc biệt trong tiếng Trung, nhưng nó có một hình ảnh phương Tây rõ ràng hấp dẫn.

Để phù hợp thành công với văn hóa tiêu dùng nước ngoài, các thương hiệu cần có uy tín cơ bản dựa trên hình ảnh quốc gia (Shalofsky, 1987). Coca-Cola được xem là một thức uống đặc trưng của người Mỹ và Marlboro (thuốc lá) được liên kết với một hình ảnh người Mỹ, cao bồi Marlboro. Tương tự, Chanel số 5 dựa trên hình ảnh của *luxe* và *haute couture* của Pháp, được truyền tải bởi nhân vật của Gabrielle Chanel (Coco). *Buitoni* được hiểu là

mì Ý và *Johnny Walker* là rượu whisky từ Scotland. Mặc dù vậy, Clark (1987) lập luận, ở mỗi quốc gia, người tiêu dùng “phát lại” hình ảnh thương hiệu quốc tế được cho là bằng hình ảnh địa phương của họ.

Như đã lưu ý trong phần giới thiệu của chương này, sự tương tác giữa các thương hiệu và hình ảnh quốc gia là một trò chơi có ý nghĩa phức tạp (Bảng 10.1): người ta cần thận trọng trước khi nói rằng một thương hiệu là phổ quát.

Tên Coca-Cola, được điều chỉnh bằng tiếng Trung Quốc để tránh ý nghĩa tiêu cực. Coke không đường có hàm lượng calo thấp được gọi là Diet Coke ở Mỹ, nhưng Coca Light đang trở nên phổ biến hơn trên toàn thế giới. Từ *diète* gợi lên hình ảnh của một chế độ ăn kiêng nghiêm ngặt hoặc nhu cầu giảm cân. Hình ảnh thương hiệu kết hợp với nguồn gốc sản phẩm và tên nhà sản xuất, cũng là một thương hiệu. Một cái tên như Brother cung cấp một sự kết hợp khá tốt giữa các ý nghĩa điển giải bởi vì tên Brother khuếch tán một hình ảnh tiếng Anh / quốc tế che giấu nguồn gốc tiếng Nhật của nhà sản xuất. Brother sản xuất máy đánh chữ điện tử và các mặt hàng không có mối quan hệ “dân tộc” với một quốc gia cụ thể. Cuối cùng, khái niệm về tình huynh đệ hỗ trợ hình ảnh về độ tin cậy, lòng trung thành của một đối tượng mà mọi người có thể làm việc chặt chẽ.

Một điều kiện cơ bản để thuộc về câu lạc bộ rất hẹp của các thương hiệu toàn cầu là đã xây dựng tài sản thương hiệu trong một số năm bằng chi tiêu quảng cáo đáng kể dựa trên các chủ đề cốt lõi nhất quán (nhất quán theo thời gian và trên khắp các quốc gia). Xây dựng một thương hiệu toàn cầu là tốn kém, nhưng có giá trị. Giá trị của thương hiệu Coca-Cola được ước tính là 70,5 tỷ USD, Microsoft là 65 tỷ USD và thương hiệu Marlboro là 22 tỷ USD (Interbrand, 2003). Quảng cáo vẫn là đầu tư quan trọng để phát triển nhận thức về thương hiệu, mặc dù chi tiêu quảng cáo được cho là không cần thiết tuyệt đối để tạo tài sản thương hiệu, với các ví dụ như Body Shop hoặc Haagen Dazs đã phát triển thương hiệu của mình thông qua các sự kiện, tài trợ và cửa hàng bán lẻ (Joachimsthaler và Aaker, 1997).

Điều kiện thứ hai là hình ảnh thương hiệu phải được theo dõi cẩn thận theo thời gian. Điều này đòi hỏi sự tinh tế đáng kể trong việc quản lý ý nghĩa. Theo Kish và cộng sự. (2001), PepsiCo đánh giá thương hiệu của họ bằng cách kiểm tra sự công nhận (nhận thức) và sự quan tâm, bao gồm bốn thành phần (đanh tiếng thương hiệu, liên kết, động lực và sự khác biệt). Họ khảo sát các nhà tổng hợp tại 14 quốc gia để hướng dẫn các chiến lược tiếp thị của họ. Ví dụ, ở Tây Ban Nha, họ thấy rằng nhận thức đang tăng lên và trong số những người nhận thức được sự quan tâm đang tăng lên (tức là một thương hiệu lành mạnh), nhưng ở Úc, có rất ít sự nhận thức, mặc dù sự quan tâm đang tăng lên trong số những người nhận thức được.

Do đó, sử dụng mô hình này, Pepsi có thể xác định các khía cạnh của thương hiệu họ cần giải quyết, chẳng hạn như tăng nhận thức về thương hiệu ở Úc. Tương tự Macrae (1991) giải thích rằng Coca-Cola, một thương hiệu đẳng cấp thế giới kỷ niệm 100 năm thành lập năm 1986, theo dõi tình cảm của người tiêu dùng nói chung, cũng như tình cảm cụ thể của thương hiệu. Nó đã sử dụng hình ảnh thuận lợi của những người lính Mỹ ngay sau Thế chiến thứ hai nhưng tránh để hình ảnh thương hiệu bị hư hại bởi Chiến tranh Việt

Nam bằng cách tung ra, vào năm 1971, chiến dịch quảng cáo hàng đầu trên đỉnh đồi trên toàn thế giới. Những người trẻ tuổi của tất cả các quốc gia và chủng tộc, mặc trang phục dân tộc, được nhóm lại trên một sườn đồi, hát về hòa bình và hòa hợp; bài hát đã trở thành "hit" tại các cửa hàng băng đĩa.

Mặc dù một số người cố gắng bảo vệ ý tưởng về các thương hiệu toàn cầu (Peebles, 1989), nhưng đó là một khái niệm hơi mờ nhạt và thậm chí có thể lừa dối. Chỉ có thể có một số lượng hạn chế các thương hiệu được người tiêu dùng ở một số quốc gia trên toàn thế giới biết đến một cách đồng thời (vài chục, có thể nhiều nhất là một hoặc hai trăm). Do đó, vẫn còn hy vọng cho các thương hiệu địa phương: "Bản chất của sức mạnh thương hiệu địa phương" là địa phương, có nghĩa là sự gần gũi đáng kể vượt xa lợi thế của các thương hiệu địa phương đối với mạng lưới phân phối rộng rãi và nổi tiếng được phát triển theo thời gian, bằng cách thu thập và cung cấp dịch vụ nhanh hơn cho khách hàng (Kapferer, 2002, trang 169).

Nhiều công ty thúc đẩy cả các yếu tố toàn cầu và địa phương. Trái ngược với tòa nhà thương hiệu toàn cầu của McDonald, Ronald McDonald được sử dụng như một điểm khác biệt ở mỗi thị trường: ông tổ chức lễ Giáng sinh ở châu Âu, Tết Nguyên đán ở Hồng Kông, cung cấp rượu vang ở Pháp và cá philê ở Úc (Lundstrom, 2000).

Nhưng chính những nhận thức về tính toàn cầu thường thúc đẩy hành vi của người tiêu dùng. Ví dụ, Steenkamp et al. (2003) đã khảo sát người tiêu dùng ở Hoa Kỳ và Hàn Quốc để đánh giá tính toàn cầu của thương hiệu (PBG). Họ phát hiện ra rằng PBG ảnh hưởng đến khả năng mua thương hiệu thông qua ba nhóm niềm tin, rằng "tính toàn cầu" (a) biểu thị chất lượng tốt hơn, (b) cung cấp trạng thái và uy tín, hoặc (c) cung cấp một cách để trở thành một phần của một nền văn hóa tiêu dùng toàn cầu.

Như đã chỉ ra trong Chương 5, các thương hiệu toàn cầu có nhiều khả năng là danh mục đầu tư của các tài sản tiếp thị nội địa hóa (nhượng quyền tiêu dùng và thậm chí dựa trên các hình ảnh thực tế không đồng nhất), một bộ sưu tập đơn thuần của các thương hiệu địa phương, được liên kết dưới một tên duy nhất tương đương. Tên thương hiệu thậm chí có thể không được phát âm tương tự trong các khu vực ngôn ngữ khác nhau, một yếu tố có thể rất quan trọng cho quảng cáo radio. Việc quản lý các thương hiệu toàn cầu rất phức tạp. Như vậy, Douglas et al. (2001) đề xuất một khung kiến trúc thương hiệu, dựa trên phạm vi địa lý, phạm vi sản phẩm và mức độ trong tổ chức mà thương hiệu được sử dụng. Khung này được thiết kế để tìm kiếm các cách làm giảm số lượng thương hiệu và nâng cao hiệu quả và hài hòa chiến lược thương hiệu trên các dòng sản phẩm và thị trường quốc gia.

Thương hiệu toàn cầu, như chiến dịch toàn cầu, đòi hỏi một lượng lớn thời gian sáng tạo và đầu tư. Thương hiệu là tài sản nhạy cảm của các biểu tượng, được đề xuất và duy trì bởi các cộng đồng tiếp thị đa dạng: tài trợ, quảng cáo, truyền thông, quan hệ công chúng, giao tiếp thông qua chính sản phẩm hoặc thậm chí là phong cách của các cửa hàng. Sự kết hợp giữa truyền thông thị trường này phải được quản lý cẩn thận, để công chúng không bao giờ cảm thấy bị phản bội trong những niềm tin đã được đầu tư vào thương hiệu. Alain

Etchegoyen (1990, trang 55, nhấn mạnh thêm) mô tả theo cách thức hình ảnh thương hiệu của Louis Vuitton:

Không có thần thoại mà không có các vị thần hoặc các vị thần demi. Đó là lý do tại sao người ta không thể mong đợi các vị thần sụp đổ vào nồi nấu chảy của thị trường. Một số sản phẩm phải giữ khoảng cách để các sản phẩm khác xuất hiện từ nơi khác. Thương hiệu chỉ có thể duy trì tầm ảnh hưởng với chi phí duy trì ngọn lửa thiêng liêng. Eden tưởng tượng hình ảnh của [thương hiệu] được chăm sóc cẩn thận sẽ không chịu được địa ngục của mã vạch [sản phẩm].

Hơn nữa, sự phức tạp của luật thương hiệu phải được xem xét ở cấp độ quốc tế. Bất chấp động thái hướng tới một tiêu chuẩn bảo hộ thương hiệu nước ngoài-Tion rằng buộc các quốc gia thành viên WTO, vẫn còn nhiều khác biệt giữa các quốc gia. Gillespie và cộng sự. (2002) đã xem xét các mô hình bảo vệ quốc tế. Họ thấy rằng các nhóm quốc gia khác nhau về sự tham gia hiệp ước và khác nhau trong luật thương hiệu địa phương.

Để tham gia các hiệp ước nước ngoài, các nước phát triển (83%) và các nền kinh tế chuyển đổi (79%) có tỷ lệ cao hơn (83%) so với các NIC (53%) hoặc LDC (45 phần trăm). Ngoài ra còn có sự khác biệt về luật nhãn hiệu, chẳng hạn như các thủ tục tranh chấp ứng dụng trước khi được phê duyệt, tính hợp pháp của việc sử dụng trước để ngăn chặn một giới hạn tiềm năng và sự cần thiết phải sử dụng sản phẩm để duy trì nhãn hiệu sau khi được phê duyệt. Ở đây, các nước phát triển và các NIC được xếp hạng cao hơn LDC và các nền kinh tế chuyển đổi. (Để biết thông tin về sở hữu trí tuệ và Tổ chức Sở hữu trí tuệ thế giới, xem WS10.3.).

Nói tóm lại, chi phí và sự phức tạp về mặt pháp lý của việc quản lý một thương hiệu toàn cầu vẫn cực kỳ cao. Khi một người bắt đầu từ đầu, việc tạo ra một thương hiệu quốc tế là một công việc nên được coi là mục tiêu dài hạn. Về mặt này, Yoshimori (1989, trang 279) trích dẫn câu trả lời của chủ tịch Sony, Akio Morita, vào năm 1955 cho một khách hàng người Mỹ đang yêu cầu Sony sản xuất cho ông như một nhà thầu phụ. Morita từ chối sản xuất 100.000 bóng bán dẫn đã nói:

Năm mươi năm trước, tên thương hiệu của bạn có lẽ chưa được biết đến như ngày nay. . .

Hôm nay tôi quyết định giai đoạn đầu tiên trong năm mươi năm tiếp theo của công ty tôi.

Trong năm mươi năm nữa, tôi có thể hứa rằng tên của chúng tôi [Sony] sẽ nổi tiếng như công ty của bạn ngày nay.

## Câu hỏi

1. Một công ty thực phẩm rất lớn của Đức, Tiên sĩ Oetker, vẫn bán sản phẩm của mình tại Pháp theo tên Ancel (tên thương hiệu của một công ty Pháp được thực hiện từ nhiều năm trước). Tại sao?
2. Thảo luận về mối quan hệ giữa một hình ảnh quốc gia (thông qua con người, lịch sử, tình hình chính trị và xã hội, v.v.) và hình ảnh của các sản phẩm được biết là được sản xuất tại quốc gia này.
3. Thảo luận về việc mở rộng quốc tế có thể có của công ty và / hoặc thương hiệu sau đây:



- n Müller (sữa chua Đức)
- n Barilla (mì Ý và bánh quy)
- n Procter & Gamble
- n Teysseire (xi-rô Pháp)
- n Kuoni (một nhà điều hành tour du lịch Thụy Sĩ)
- n Schimmelpenninck (xì gà Hà Lan)
- n Ishikawajima Harima Công nghiệp nặng (một công ty thiết bị công nghiệp Nhật Bản)
- n Roi des Montagnes (nấm khô của Pháp)
- n Hewlett-Packard
- n Douwe-Egberts (một công ty thuốc lá và thực phẩm lớn của Hà Lan)
- n Club Méditerranée (một nhà điều hành tour du lịch Pháp)

4. Do tầm quan trọng ngày càng tăng của Trung Quốc như là một thị trường tiêu dùng, Nestlé đã quyết định ngừng sử dụng tên thương hiệu cho các sản phẩm từ sữa mà nó đã sử dụng trên toàn thế giới, Chambourcy, một thương hiệu có sự công nhận lớn ở Châu Âu và Châu Mỹ Latinh. Tên được coi là quá khó để chuyển trong bối cảnh ngôn ngữ Trung Quốc. Hơn nữa, Nestlé duy trì chi tiêu quảng cáo ở ba cấp độ (tên công ty, tên danh mục và tên sản phẩm) và quyết định sử dụng trực tiếp tên Nestlé cho tất cả các sản phẩm dựa trên sữa ngoài một tên thương hiệu cho sản phẩm cụ thể trong một số trường hợp. Thảo luận về ý nghĩa tiếp thị và quản lý của một quyết định như vậy.

### Tài liệu tham khảo

- Abegglen, James and George Stalk Jr (1986), 'The Japanese corporation as competitor', *California Management Review*, vol. XXVIII, no. 3, Spring, pp. 9–37.
- Agrawal, Jagdish and Wagner A. Kamakura (1999), 'Country of origin: a competitive advantage?', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 16, no. 4, pp. 255–67.
- Ahmed, Sadrudin A. and Alain d'Astous (1995), 'Comparison of country-of-origin effects on household and organizational buyers' product perceptions', *European Journal of Marketing*, vol. 29, pp. 35–51.
- Ahmed, Sadrudin A. and Alain d'Astous (1999), 'Product- country images in Canada and in the People's Republic of China', *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 11, no. 1, pp. 5–22.
- Ahmed, Sadrudin A., Alain d'Astous and Mostafa El Adraoui (1994), 'Country-of-origin effects on purchasing managers' product perceptions', *Industrial Marketing Management*, vol. 23, no. 4, pp. 323–32.
- Ahmed, Sadrudin A., Alain d'Astous and Jelloul Eljabri (2002a), 'The impact of technological complexity on consumers' perceptions of products made in highly and newly industrialised countries', *International Marketing Review*, vol. 19, no. 4, pp. 387–407.
- Ahmed, Zafar U., James P. Johnson, Chew Pei Ling, Tan Wai Fang and Ang Kah Hui (2002b), 'Country-of-origin and brand effects on consumers' evaluations of cruise lines', *International Marketing Review*, vol. 19, no. 3.
- Ahmed, Zafar U., James P. Johnson, Xia Yang, Cheng Kheng Fatt, Han Sack Teng and Lim Chee Boon (2002c), 'Does country of origin matter for low-involvement products?', *International Marketing Review*, vol. 21, no. 1, pp. 102–20.
- Alden, D.L., J.-B. E.M. Steenkamp and R. Batra (1999), 'Brand positioning through advertising in Asia, North America and Europe: the role of global consumer culture', *Journal of Marketing*, vol. 63, January, pp. 75–87.
- Alpert, Frank, Michael Kamins, Tomoaki Sakano, Naoto Onzo and John Graham (2001), 'Retail buyer beliefs, attitude and behaviour toward pioneer and me-too follower brands: a

- comparative study of Japan and the USA', *International Marketing Review*, vol. 18, no. 2, pp. 160–87.
- Anderson, William T. and William H. Cunningham (1972), 'Gauging foreign product promotion', *Journal of Advertising Research*, vol. 12, no. 1, pp. 29–34.
- Askegaard, S. and Guliz Ger (1998), 'Product-country images: toward a contextualized approach', *European Advances in Consumer Research*, vol. 3, pp. 50–8.
- Balabanis, George and A. Diamantopoulos (2004), 'Domestic country bias, country-of-origin effects, and consumer ethnocentrism: a multidimensional unfolding approach', vol. 32, no. 1, pp. 582–610.
- Balabanis, George, Rene Mueller and T.C. Melewar (2002), 'The human values' lenses of country of origin images', *International Marketing Review*, vol. 19, no. 6.
- Batra, Rajeev, Venkatram Ramaswamy, Dana L. Alden, Jan-Benedict E.M. Steenkamp and S. Ramachander (2000), 'Effects of brand local and nonlocal origin on consumer attitudes in developing countries', *Journal of Consumer Psychology*, vol. 9, no. 2, pp. 83–96.
- Baumgartner, Gary and Alain Jolibert (1977), 'The perception of foreign products in France', *Advances in Consumer Research*, vol. 7, pp. 103–5.
- Bhuiyan, Shahid N. (1997), 'Saudi consumers' attitudes towards European, US and Japanese products and marketing practices', *European Journal of Marketing*, vol. 31, no. 7, pp. 467–86.
- Bilkey, Warren J. and Erik Nes (1982), 'Country-of-origin effects on product evaluations', *Journal of International Business Studies*, Spring–Summer, pp. 89–99.
- Cabat, Odilon (1989), 'Archéologie de la marque moderne', in Jean-Noel Kapferer and Jean-Claude Thoenig (eds), *La Marque*, McGraw-Hill: Paris, pp. 307–53.
- Cattin, Philippe, Alain Jolibert and Colleen Lohnes (1982), 'A cross-cultural study of "made-in" concepts', *Journal of International Business Studies*, Winter, pp. 131–41.
- Chang, Dae Ryun and Ik-Tae Rim (1995), 'A study on the rating of import sources for industrial products in a newly industrialized country: the case of South Korea', *Journal of Business Research*, vol. 32, pp. 31–9.
- Chao, Paul (2001), 'The moderating effects of country of assembly, country of parts, and country of design on hybrid product evaluations', *Journal of Advertising*, vol. 30, no. 4, pp. 67–81.
- Clark, Harold F. Jr (1987), 'Consumer and corporate values: yet another view on global marketing', *International Journal of Advertising*, vol. 6, pp. 29–42.
- Colombat, Catherine (1997), 'Danone imprime sa marque sur la planète', *L'Essentiel du Management*, April, pp. 74–80.
- Contensou, François (1989), 'La Marque, l'efficacité économique et la formation des prix', in Jean-Noel Kapferer and Jean-Claude Thoenig (eds), *La Marque*, McGraw-Hill: Paris, pp. 231–73.
- Crawford, John C. and Charles W. Lamb Jr (1981), 'Source preferences for imported products', *Journal of Purchasing and Materials Management*, Winter, pp. 28–33.
- Crawford, John C. (1985), 'Attitudes toward Latin American products', in Erdener Kaynak (ed.), *Global Perspectives in Marketing*, Praeger: New York, pp. 149– 54.
- Cundiff, Edward W. and Marye Tharp Hilger (1988), *Marketing in the International Environment*, 2nd edn, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Czinkota, Michael R. and Ilka A. Ronkainen (1990), *International Marketing*, 2nd edn, Dryden Press: Hinsdale, IL.
- Darling, John B. and F. Kraft (1977), 'A competitive profile of products and associated marketing practices of selected European and non-European countries', *European Journal of Marketing*, vol. 11, no. 7, pp. 519–37.
- Dornoff, Ronald J., Clint B. Tankersley and Gregory P. White (1974), 'Consumers' perceptions of imports', *Akron Business and Economic Review*, vol. 5, Summer, pp. 26–9.
- Douglas, Susan P., C. Samuel Craig and Edwin J. Nijssen (2001), 'Executive insights: integrating branding strategy across markets: Building international brand architecture', *Journal of International Marketing*, vol. 9, no. 2, pp. 97–114.
- Dupuy, François and Jean-Claude Thoenig (1989), 'La Marque et l'échange', in Jean-Noel Kapferer and Jean-Claude Thoenig (eds), *La Marque*, McGraw-Hill: Paris, pp. 159–89.

- Eroglu, S.A. and K.A. Machleit (1989), 'Effects of individual and product specific variables on utilizing country of origin as a product quality cue', *International Marketing Review*, vol. 6, no. 6, pp. 27–41.
- Etchegeyoyen, Alain (1990), *Les Entreprises ont-elles une âme?*, Editions François Bourin: Paris.
- Ettenson, R., J. Wagner and G. Gaeth (1988), 'Evaluating the effect of country-of-origin and the "Made in the USA" campaign: a conjoint approach', *Journal of Retailing*, vol. 64, no. 1, pp. 85–100.
- Ettenson, Richard (1993), 'Brand name and country of origin effects in the emerging market economies of Russia, Poland and Hungary', *International Marketing Review*, vol. 10, no. 5, pp. 14–36.
- Etzel, Michael J. and Bruce J. Walker (1974), 'Advertising strategy for foreign products', *Journal of Advertising Research*, vol. 14, June, pp. 41–4.
- Ewing, Michael T., Julie Napoli, Leyland F. Pitt and Alistair Watts (2002), 'On the renaissance of Chinese brands', *International Journal of Advertising*, vol. 21, no. 2.
- Fan, Ying (2002), 'The national image of global brands', *Journal of Brand Management*, vol. 9, no. 3, pp. 180–92.
- Francis, June N.P., Janet P.Y. Lam and Jan Walls (2002), 'Executive insights: the impact of linguistic differences on international brand name standardization: a comparison of English and Chinese brand names of Fortune-500 companies', *Journal of International Marketing*, vol. 10, no. 1, pp. 98–116.
- Gaedeke, Ralph (1973), 'Consumer attitudes towards products "made in" developing countries', *Journal of Retailing*, vol. 49, Summer, pp. 13–24.
- Gillespie, Kate, Kishore Krishna and Susan Jarvis (2002), 'Protecting global brands: toward a global norm', *Journal of International Marketing*, vol. 10, no. 2, pp. 99–112.
- Giordan, Alain-Eric (1988), *Exporter Plus 2*, Economica: Paris.
- Graby, Françoise (1982), 'Les consommateurs et les produits étrangers: application au marché français', *Proceedings of the 7th Seminar on Research in Marketing*, IAE: Aix en Provence, Lalonde des Maures.
- Gürhan-Canli, Zeynep and Durairaj Maheswaram (2000), 'Cultural variations in country of origin effects', *Journal of Marketing Research*, vol. 37, pp. 309–17.
- Hampton, Gerald M. (1977), 'Perceived risk in buying products made abroad by American firms', *Baylor Business Studies*, October, pp. 53–64.
- Han, C. Min (1990), 'Country image: halo or summary construct?', *Journal of Marketing Research*, vol. XXVI, May, pp. 222–9.
- Han, C. Min and Vern Terpstra (1988), 'Country of origin effects for uni-national and bi-national products', *Journal of International Business Studies*, vol. 19, no. 2, Summer, pp. 235–55.
- Han, C. Min, Byoung-Woo Lee and Kong-Kyun Ro (1994), 'The choice of a survey mode in country image studies', *Journal of Business Research*, vol. 29, no. 2, pp. 151–62.
- Harris, Richard Jackson, Bettina Garner-Earl, Sara J. Sprick and Collette Carroll (1994), 'Effects of foreign product names and country-of-origin attributions on advertisement evaluations', *Psychology and Marketing*, vol. 11, no. 2, March/April, pp. 129–44.
- Herche, Joel (1992), 'A note on the predictive validity of CETSCALE', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 20, no. 3, pp. 261–4.
- Hester, Susan B. and Mary Yuen (1987), 'The influence of country of origin on consumer attitude and buying behavior in the United States and Canada', in Melanie Wallendorf and Paul Anderson (eds), *Advances in Consumer Research*, vol. 14, Association for Consumer Research: Provo, UT, pp. 538–43.
- Hong, F.C., Anthony Pecotich and Clifford J. Schultz (2002), 'Brand name translation: Language constraints, product attributes, and consumer perceptions in East and Southeast Asia', *Journal of International Marketing*, vol. 10, no. 2, pp. 29–45.
- Hooley, Graham J., David Shipley and Nathalie Krieger (1988), 'A method for modelling consumer perceptions of country of origin', *International Marketing Review*, vol. 5, no. 3, pp. 67–76.

- Hsieh, Ming H. (2002), 'Identifying brand image dimensionality and measuring the degree of brand globalization: a cross-national study', *Journal of International Marketing*, vol. 10, no. 2, pp. 46–67.
- Huang, Yue Yuan and Allan K.K. Chan (1997), 'Chinese branding name: from general principle to specific rules', *International Journal of Advertising*, vol. 16, no. 4, pp. 320–35.
- Hugstad, Paul S. and Michael Durr (1986), 'A study of country of manufacturer impact on consumer perceptions', in Naresh Malhotra and John Hawes (eds), *Developments in Marketing Science*, vol. 9, Academy of Marketing Science: Coral Gables, FL.
- Interbrand (2003), 'Best global brands', *Business Week*, 2 August.
- Jaffé, Eugene D. and Israel D. Nebenzahl (1984), 'Alternative questionnaire formats for country image studies', *Journal of Marketing Research*, vol. 21, pp. 463–71.
- Jaffé, Eugene D. and Israel D. Nebenzahl (1989), 'Global promotion of country image: the case of the 1988 Korean Olympic Games', in Reijo Luostarinen (ed.), *Dynamics of International Business*, vol. 1, proceedings of the 15th annual conference of the European International Business Association, Helsinki, Finland, pp. 358–85.
- Jaffé, Eugene D. and Israel D. Nebenzahl (2001), *National Image and Competitive*
- Joachimsthaler, Erich and David A. Aaker (1997), 'Building brands without mass media', *Harvard Business Review*, vol. 75, no. 1, January–February, pp. 39–50.
- Johansson, Johnny K. (1989), 'Determinants and effects of the use of "made in" labels', *International Marketing Review*, vol. 6, no. 1, pp. 47–58.
- Johansson, Johnny K. and Hans B. Thorelli (1985), 'International product positioning', *Journal of International Business Studies*, vol. 16, Fall, pp. 57–75.
- Johansson, Johnny K. and Israel D. Nebenzahl (1986), 'Multinational production: effect on brand value', *Journal of International Business Studies*, vol. 17, no. 3, pp. 101–26.
- Johansson, Johnny K., Susan P. Douglas and Ikujiro Nonaka (1985), 'Assessing the impact of country of origin on product evaluations: a new methodological perspective', *Journal of International Business Studies*, vol. 16, Fall, pp. 57–75.
- Jolibert, Alain (1979), 'Quand les directeurs d'approvisionnement français et américains évaluent l'image des produits fabriqués dans cinq pays industriels', *Revue Française de Gestion*, January–February, pp. 94–101.
- Kamins, Michael A. and Akira Nagashima (1995), 'Perceptions of products made in Japan versus those made in the United States among Japanese and American executives: a longitudinal perspective', *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 12, no. 1, pp. 49–68.
- Kapferer, Jean-Noel (1989), 'La face cachée des marques', in Jean-Noel Kapferer and Jean-Claude Thoenig (eds), *La Marque*, McGraw-Hill: Paris, pp. 9–44.
- Kapferer, Jean-Noel (2002), 'Is there really no hope for local brands?', *Journal of Brand Management*, vol. 9, no. 3, pp. 163–70.
- Kaynak, E. and T.S. Cavusgil (1983), 'Consumer attitudes toward products of foreign origin: Do they vary across product classes', *International Journal of Advertising*, vol. 2, pp. 147–57.
- Keller, K.L. (1998), *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity*, Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Khanna, Sri Ram (1986), 'Asian companies and the country stereotype paradox: an empirical study', *Columbia Journal of World Business*, Summer, pp. 29–38.
- Khera, I., B. Anderson and C.Y. Kim (1983), 'Made in India versus Hong-kong/Korea/Taiwan', *Foreign Trade Review*, January–March, pp. 362–81.
- Khera, Inder (1986), 'A broadening base of US consumer acceptance of Korean products', in Kenneth D. Bahn and M. Joseph Sirgy (eds), *World Marketing Congress*, Academy of Marketing Science: Blacksburg, VA, pp. 136–41.
- Khera, Inder, David Karns and C.Y. Kim (1985), 'U.S. consumers' perceptions of Korean products and brands', Pan-Pacific Conference II, Seoul, Korea, 12–18 May.

- Kish, Paulette, Dwight R. Risky and Roger A. Kerin (2001), 'Measurement and tracking of brand equity in the global marketplace', *International Marketing Review*, vol. 18, no. 1, pp. 91–6.
- Klein, Jill Gabrielle, Richard Ettenson and Marlene D. Morris (1998), 'The animosity model of foreign product purchase: an empirical test in the People's Republic of China,' *Journal of Marketing*, vol. 62, January, pp. 89–100
- Klein, Naomi (2002), 'Between McWorld and Jihad', *Development*, vol. 45, no. 2, pp. 6–10.
- Kotler, Philip, Ang Swee Hoon, Leong Siew Meng and Tan Chin Tiong (2003), *Marketing Management: An Asian perspective*, 3rd edn, Pearson: Singapore.
- Kraft, Frederick B. and Kae H. Chung (1992), 'Korean importer perceptions of US and Japanese industrial goods', *International Marketing Review*, vol. 9, no. 2, pp. 59–73.
- Krishnakumar, Parameswar (1974), 'An exploratory study of the influence of country of origin on the product images of persons from selected countries', PhD Dissertation, University of Florida.
- Lambin, Jean-Jacques (1989), 'La marque et le comportement de choix de l'acheteur', in Jean-Noel Kapferer and Jean-Claude Thoenig (eds), *La Marque*, McGraw-Hill: Paris, pp. 125–58.
- Leclerc, France, Bernd H. Schmitt and Laurette Dubé (1994), 'Foreign branding and its effects on product perceptions and attitudes', *Journal of Marketing Research*, vol. 31, no. 2, May, pp. 263–70.
- Lee, Dongdae and Gopala Ganesh (1999), 'Effect of partitioned country image in the context of brand image and familiarity: a categorization theory perspective', *International Marketing Review*, vol. 16, no. 1, pp. 18–39.
- Lindstrom, Martin (2000), 'Global branding versus local marketing', Clickz Network Solutions for Marketers, online, 23-11-2000, available at: [www.clickz.com/rand/brand\\_mkt/print.php/832711](http://www.clickz.com/rand/brand_mkt/print.php/832711)
- Littler, Dale and Katrin Schlieper (1995), 'The development of the Eurobrand', *International Marketing Review*, vol. 12, no. 2, pp. 22–37.
- Loeffler, Michael (2002), 'A multinational examination of the "(non-) domestic product" effect', *International Marketing Review*, vol. 19, no. 5, pp. 482–98.
- Lumpkin, J.R, J.C Crawford and G. Kim (1985), 'Perceived risk as a factor in buying foreign clothes', *International Journal of Advertising*, vol. 4, pp. 157–71.
- Macrae, Chris (1991), *World Class Brands*, Addison-Wesley: Wokingham.
- Maheswaran, Durairaj (1994), 'Country of origin as a stereotype: effects of consumer expertise and attribute strength on product evaluations', *Journal of Consumer Research*, vol. 21, September, pp. 354–65.
- Manrai, Lalita A., Dana-Nicoleta Lascu and Ajay K. Manrai (1998), 'Interactive effects of country of origin and product category on product evaluations', *International Business Review*, vol. 7, no. 6, pp. 591–616.
- Martin, Ingrid M. and Sevgin Eroglu (1993), 'Measuring a multi-dimensional construct: country image', *Journal of Business Research*, vol. 28, pp. 191–210.
- Mascarenhas, O.A.D. and D. Kujawa (1998), 'American consumer attitude toward foreign direct investments and their products', *Multinational Business Review*, vol. 6, Autumn, pp. 1–9.
- Melewar, T.C. and John Saunders (1998), 'Global corporate visual identity systems: standardization, control, and benefits', *International Marketing Review*, vol. 15, no. 4, pp. 291–308.
- Morganosky, Michelle A. and Michelle M. Lazard (1987), 'Foreign-made apparel: influence on consumers' perceptions of brand and store quality', *International Journal of Advertising*, vol. 6, no. 4, pp. 339–47.
- Nagashima, Akira (1970), 'A comparison of Japanese and U.S. attitudes towards foreign products', *Journal of Marketing*, vol. 34, January, pp. 68–74.

- Nagashima, Akira (1977), 'A comparative "made in" product image survey among Japanese businessmen', *Journal of Marketing*, July, pp. 95–100.
- Nebenzahl, Israel D., Eugene D. Jaffé and Jean-Claude Usunier (2003), 'Personifying country-of-origin research', *Management International Review*, vol. 43, no. 4, pp. 383–406.
- Nebenzahl, Israel D. and Eugene D. Jaffé (1989), 'A methodological approach to the estimation of demand functions from country-of-origin effects', in Reijo Luostarinen (ed.), *Dynamics of International Business*, vol. 1, proceedings of the 15th Annual Conference of the European International Business Association, Helsinki, Finland, pp. 386–414.
- Nebenzahl, Israel D., Eugene D. Jaffé and Shlomo I. Lampert (1997), 'Towards a theory of country image effect on product evaluation', *Management International Review*, vol. 37, no. 1, pp. 27–49.
- Nishina, Sadafumi (1990), 'Japanese consumers: Introducing foreign products/brands into the Japanese market', *Journal of Advertising Research*, vol. 30, no. 2, pp. 35–45
- Onkvisit, Sak and John J. Shaw (1989), 'The international dimension of branding: strategic considerations and decisions', *International Marketing Review*, vol. 6, no. 2, pp. 22–34.
- Pan, Yigang and Bernd H. Schmitt (1995), 'What's in a name? An empirical comparison of Chinese and Western brand names', *Asian Journal of Marketing*, vol. 4, no. 1, pp. 16.
- Papadopoulos, Nicholas and Louise A. Heslop (1993), *Product and Country Images: Research and strategy*, The Haworth Press: New York.
- Peebles, Dean M. (1989), 'Don't write off global advertising: a commentary', *International Marketing Review*, vol. 6, no. 1, pp. 73–8.
- Perrin, Michel, Claude Marcel, Robert Salles and Jean-Paul Valla (1981), 'L'image des biens industriels français en Europe', *Revue Française de Gestion*, January–February, pp. 97–107.
- Peterson, Robert A. and Alain Jolibert (1995), 'A meta-analysis of country-of-origin effects', *Journal of International Business Studies*, vol. 26, no. 4, pp. 883–900.
- Reiersen, Curtis (1966), 'Are foreign products seen as national stereotypes?', *Journal of Retailing*, Fall, pp. 33–40
- Robertson, K. (1989), 'Strategically desirable brand name characteristics', *Journal of Consumer Marketing*, vol. 6, Fall, pp. 61–71.
- Robson, Matthew J. and Mark A.J. Dunk (1999), 'Developing a pan-European co-marketing alliance: the case of BP-Mobil', *International Marketing Review*, vol. 16, no. 3, pp. 216–30.
- Rosen, Barry Nathan, Jean J. Boddewyn and Ernst A. Louis (1989), 'US brands abroad: an empirical study of global branding', *International Marketing Review*, vol. 6, no. 1, pp. 7–19.
- Saghafi, Massoud M., Fanis Varvoglis and Tomas Vega (1991), 'Why US firms don't buy from Latin American companies', *Industrial Marketing Management*, vol. 20, pp. 207–13.
- Samiee, Saeed (1994), 'Customer evaluation of products in a global market', *Journal of International Business Studies*, vol. 25, no. 3, pp. 579–604.
- Schaefer, Anja (1997), 'Consumer knowledge and country of origin effects', *European Journal of Marketing*, vol. 31, no. 1, pp. 56–72.
- Schmitt, Bernd H. and Yigang Pan (1994), 'Managing corporate and brand identities in the Asia-Pacific region', *California Management Review*, vol. 36, no. 4, Summer, pp. 32–47
- Schmitt, Bernd H., Yigang Pan and Nader Tavassoli (1994), 'Language and consumer memory: the impact of linguistic differences between Chinese and English', *Journal of Consumer Research*, vol. 21, no. 3, pp. 419–31.

- Schmitt, Bernd H. and Shi Zhang (1998), 'Language structure and categorization: a study of classifiers in consumer cognition, judgement and choice', *Journal of Consumer Research*, vol. 25, no. 2, pp. 108–22.
- Schooler, Robert D. (1965), 'Product bias in the Central American common market', *Journal of Marketing Research*, vol. 2, November, pp. 394–7.
- Schooler, Robert D. (1971), 'Bias phenomena attendant to the marketing of foreign goods in the US', *Journal of International Business Studies*, Spring, pp. 71–80.
- Schooler, Robert D. and A.R. Wildt (1968), 'Elasticity of product bias', *Journal of Marketing Research*, vol. 5, February, pp. 78–81.
- Schooler, Robert D. and D.H. Sunoo (1969), 'Consumer perceptions of international products: Regional versus national labeling', *Social Science Quarterly*, vol. 49, no. 4, pp. 886–90.
- Shalofsky, Ivor (1987), 'Research for global brands', *European Research*, May, pp. 88–93.
- Sharma, Subash, Terence A. Shimp and J. Shin (1995), 'Consumer ethnocentrism: a test of antecedents and moderators', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, no. 1, pp. 26–37.
- Shimp, Terence A. and Subash Sharma (1987), 'Consumer ethnocentrism: construction and validation of the CETSCALE', *Journal of Marketing Research*, vol. 24, August, pp. 280–9.
- Smith, N. (1990), *Morality and the Market*, London: Routledge.
- Solomon, Michael R. (1994), *Consumer Behavior*, 2nd edn, Allyn and Bacon: Needham Heights.
- Steenkamp, Jan-Benedict E.M., Rajeev Batra and Dana L. Alden (2003), 'How perceived brand globalness creates brand value', *Journal of International Business Studies*, vol. 34, no. 1, pp. 53–65.
- Swinder, Janda and C.P. Rao (1997), 'The effect of country- of-origin related stereotypes and personal beliefs on product evaluation', *Psychology and Marketing*, vol. 14, no. 7, pp. 689–702.
- Tavassoli, Nader T. (1999), 'Temporal and associative memory in Chinese and English', *Journal of Consumer Research*, vol. 26, no. 2, pp. 170–81.
- Tavassoli, Nader T. and Jin K. Han (2002), 'Auditory and visual brand identifiers in Chinese and English', *Journal of International Marketing*, vol. 10, no. 2, pp. 13–28.
- Thorelli, Hans B. and Aleksandra E. Glowacka (1995), 'Willingness of American industrial buyers to source internationally', *Journal of Business Research*, vol. 32, pp. 21–30.
- Tongberg, R.C. (1972), 'An empirical study of relationships between dogmatism and consumer attitudes toward foreign products', PhD. dissertation, Pennsylvania State University.
- Usunier, Jean-Claude (1994), 'Social status and country-of- origin preferences', *Journal of Marketing Management*, vol. 10, pp. 765–83.
- Usunier, Jean-Claude (2003), 'Relevance versus convenience in business research: the case of country-of-origin research and marketing', IUMI Working Paper 0301, University of Lausanne, Switzerland, May, p. 311.

## Tình huống Soshi Sumsin Ltd

Nhiệm vụ đầu tiên của Sammy Soshi cho công việc mới của mình với Soshi Sumshin Ltd là giới thiệu một tên mới cho dòng sản phẩm điện tử của hãng. Sammy đã hoàn thành bằng MBA tại Đại học Emory vào tháng 5 năm 1995 và trở về Seoul, Hàn Quốc, để làm việc trong công ty của cha mình. Soshi Sumsin đã sản xuất một dòng sản phẩm điện tử, bao gồm VCR, âm thanh nổi và điện thoại truyền hình. Ông Soshi đã tham gia sản xuất điện tử

khi ông đồng ý vào năm 1980 để sản xuất linh kiện truyền hình cho một nhà sản xuất Mỹ. Cuối cùng, ông đã sản xuất đầy đủ các dòng tivi, cũng như các thiết bị âm thanh nổi và VCR cho ba công ty Mỹ. Ngoài ra, kể từ năm 1992, ông đã tiếp thị dòng sản phẩm của riêng mình tại thị trường Hàn Quốc dưới thương hiệu Sumsin.

Ông Soshi cảm thấy rằng công ty của mình đã sẵn sàng, cả về bí quyết sản xuất và vốn, để thâm nhập thị trường quốc tế dưới thương hiệu của chính ông. Thị trường Mỹ được chọn là mục tiêu đầu tiên vì quy mô và sức mua của nó, và ngày giới thiệu tháng 4 năm 1996 đã được ấn định. Có chút quen thuộc với thị trường Mỹ, ông Soshi đã phụ thuộc rất nhiều vào con trai ông, Sammy, để giúp đỡ trong các quyết định tiếp thị.

Vấn đề đầu tiên mà Sammy tự giải quyết là việc lựa chọn tên thương hiệu cho dòng sản phẩm này. Cha anh đã lên kế hoạch sử dụng tên Sumsin tại thị trường Mỹ. Sammy chỉ ra rằng việc không xem xét cẩn thận ảnh hưởng của tên thương hiệu trong một nền văn hóa khác có thể gây ra những khó khăn lớn về tiếp thị sau này. Ông đã trích dẫn kinh nghiệm của Tatung như một trường hợp điển hình. Tatung là một nhà sản xuất tivi, quạt và thiết bị đầu cuối máy tính của Đài Loan. Khi công ty thâm nhập thị trường Mỹ, công ty thậm chí không cân nhắc việc thay đổi tên thương hiệu của mình. Công ty Tatung có một ý nghĩa thuận lợi bằng tiếng Trung Quốc và được biết đến trong công ty thị trường phương Đông. Tuy nhiên, ở Hoa Kỳ, không chỉ là cái tên vô nghĩa, mà rất khó để biết cách phát âm nó.

Vi những khó khăn này, công ty quảng cáo Tatung từ Mỹ cuối cùng đã quyết định nhấn mạnh sự kỳ lạ của cái tên, và nó đã phát động một chiến dịch dựa trên một cách chơi chữ có thể giúp khách hàng phát âm Tatung. Mỗi quảng cáo mang theo truy vấn, ‘Cat Got Your Tatung? Sam Sammy tin rằng rất nhiều nỗ lực nên được đặt trên chính sản phẩm đã được sử dụng để khắc phục một tên thương mại xấu.

Sammy đã trích dẫn một ví dụ thứ hai về các vấn đề phát sinh từ một thương hiệu được lựa chọn kém. Một công ty khác của Đài Loan, Kunnan Lo, đã giới thiệu thương hiệu vợt tennis của riêng mình tại thị trường Mỹ vào năm 1987. Nhận thấy rằng tên riêng của họ sẽ gây ra vấn đề ở thị trường Mỹ, họ đã quyết định chọn một tên Mỹ. Cuối cùng, họ quyết định cái tên Kennedy; nó khá giống với tên công ty của họ và nó chắc chắn đã quen thuộc ở Hoa Kỳ. Tuy nhiên, sau những nỗ lực quảng cáo ban đầu, rõ ràng Kennedy không phải là một tên trung lập. Nhiều người chơi quần vợt là người Cộng hòa, và đối với họ, tên Kennedy có ý nghĩa tiêu cực. Kết quả là, tên được đổi thành Kennex, một từ trung tính, nhân tạo vẫn giống với tên công ty. Tuy nhiên, Kennex cũng nhanh chóng tỏ ra không thỏa mãn, vì một số nhầm lẫn với cái tên Kleenex. Để loại bỏ sự nhầm lẫn này, tên cuối cùng đã được đổi thành Pro-Kennex, nơi cung cấp cả một liên kết quần vợt và giữ lại một góc tương tự như Kunnan Lo. Việc lãng phí tài nguyên trong một loạt các thay đổi tên sẽ được tránh tốt hơn.

Quyết tâm tránh những sai lầm của các công ty khác vào thị trường Mỹ, Sammy Soshi cẩn thận đánh giá các lựa chọn thay thế có sẵn cho công ty của mình. Đầu tiên là sở thích của cha mình - sử dụng tên công ty. Tuy nhiên, Sumsin hơi khó phát âm đối với



### 368

những người nói tiếng Anh và dường như vô nghĩa và xa lạ. Soshi cũng lạ lẫm và vô nghĩa, nhưng anh cũng sợ rằng người Mỹ sẽ nhầm lẫn nó với món cá sống Nhật Bản, sushi.

Một lựa chọn thứ hai là mua quyền sở hữu một thương hiệu Mỹ hiện có, tốt nhất là một thương hiệu có sự công nhận thị trường. Sau khi nghiên cứu đáng kể, ông đã chọn tên Monarch. Công ty Monarch đã bắt đầu sản xuất radio ở Chicago vào năm 1932 và radio Monarch đã được biết đến trên toàn quốc vào những năm 1940. Công ty đã bị tổn thương nặng nề bởi truyền hình vào những năm 1950, điều này làm giảm đáng kể quy mô của thị trường radio. Công ty cuối cùng đã bị xóa sổ bởi cuộc xâm lược của các bóng bán dẫn rẻ tiền từ châu Á trong những năm 1960. Công ty đã nộp đơn xin phá sản vào năm 1972. Sammy nhận thấy rằng ông có thể mua quyền đối với tên Monarch với giá 50.000 đô la. Cái tên này gắn liền với các sản phẩm điện tử trong tâm trí cộng đồng, nhưng anh tự hỏi có bao nhiêu người vẫn nhớ hoặc nhận ra tên Monarch. Ông cũng tự hỏi liệu sự công nhận này có thể tiêu cực hơn tích cực vì sự thất bại của công ty trên thị trường.

Một lựa chọn thứ ba sẽ là chọn một tên mới và xây dựng sự công nhận thị trường thông qua khuyến mãi. Một cái tên như vậy sẽ cần phải trung lập về chính trị và xã hội ở thị trường Mỹ và cuối cùng là ở các thị trường nước ngoài khác. Nó phải dễ phát âm và ghi nhớ và có ý nghĩa trung lập hoặc ý nghĩa thuận lợi cho công chúng. Các khả năng có thể được xem xét.

Đầu tiên là Proteus, tên của một vị thần biển Hy Lạp cổ đại. Tên này sẽ dễ phát âm trong hầu hết các ngôn ngữ châu Âu, nhưng hầu như quá trung lập để giúp bán sản phẩm. Một lựa chọn khác là Blue Streak, một lần nữa, một tên dễ dàng trong tiếng Anh, nhưng không nhất thiết phải bằng các ngôn ngữ châu Âu khác, Sammy cảm thấy rằng ý nghĩa thuận lợi của tốc độ và tiến bộ có thể mang lại sự thúc đẩy cho các sản phẩm được áp dụng.

*(Nguồn: Adapted from Cundiff and Hilger, 1988, pp. 440–2. Reproduced with kind permission.)*

## Câu hỏi

1. Đánh giá các tên thay thế đang được Sammy Soshi xem xét. Bạn hãy giới thiệu tên đó là gì?
2. Dù chọn tên mới nào chẳng nữa liệu Soshi Sumsin có kế tục cùng tên thương hiệu trên thị trường Hàn quốc?
3. Những lợi thế của việc lựa chọn tên thương hiệu khác nhau, nếu phù hợp, ở mỗi thị trường nước ngoài.
4. Liệt kê các đặc điểm cần được sở hữu bởi một thương hiệu quốc tế tốt.

# Chương 11

## Vai trò quan trọng của giá cả trong quan hệ trao đổi

Ngay từ cái nhìn đầu tiên, giá cả dường như là bất cứ thứ gì ngoại trừ “văn hóa”. Về ngoại hình, nó thường là một con số, một con số hoặc một đơn vị. Và do đó, giá cả thường được coi là một yếu tố khách quan nội tại của trao đổi và là một vấn đề dành riêng cho các yếu tố kinh tế hợp lý. Nhưng giá có yếu tố chủ quan hơn. Đó là một tín hiệu truyền tải ý nghĩa và như vậy nó được cảm nhận theo những cách hoàn toàn khác nhau giữa các nền văn hóa và giữa các cá nhân. Các khía cạnh chủ quan và nhận thức của giá cả được xem xét trong phần 11.1.

Giá là một thành phần quan trọng của sự giao tiếp giữa người mua và người bán. Nó cũng là một yếu tố trong liên kết ngắn hạn hoặc dài hạn. Giá là một yếu tố quyết định của sự tương tác xã hội giữa người mua và người bán; đó là một cách để đánh giá các dịch vụ, nó tán thành sự đồng ý của họ và định hình mối quan hệ của họ, dù là ngắn hạn hay dài hạn. Trong phần 11.2, thương lượng được xem là mối quan hệ cổ điển, nguyên thủy và phổ biến giữa người mua và người bán, đặc biệt phổ biến khi không có ghi nhận giá bắt buộc. Trong các thị trường đại chúng hiện đại, ảnh hưởng chính của khách hàng đối với giá cả thường ở dạng “lấy nó hoặc rời xa nó”, một sự mặc cả với những người bán hàng vô danh.

Thái độ phân đôi này (nghĩa là lựa chọn / không lựa chọn) trái với mục đích thương lượng và trao đổi quan hệ, trong đó giá được cho là một mức giá thân thiện, thậm chí là giá của một người bạn. Mỗi bên muốn thực hiện một thỏa thuận tốt, đó là, quan hệ con người thực tế không thể tách rời khỏi các giao dịch kinh tế. Mục 11.3 đề cập đến các tình huống trong đó giá được đánh dấu rõ ràng và do đó được khách hàng biết đến, những người sau đó đang ở vị trí để thẩm định tỷ lệ giữa *chất lượng* và *giá*.

Ba phần cuối của chương trình bày thái độ của công ty trong các quyết định giá cả thị trường quốc tế. Một cách tiếp cận nhân học được sử dụng theo đó các công ty và thị trường được coi là các bên tương tác với một sàn giao dịch. Các công ty bị dẫn đến bóp méo và thao túng giá giữa các thị trường trong nước, hoặc để tăng lòng trung thành thương hiệu của người tiêu dùng ở một số thị trường nhất định thông qua chiến lược giá cả gây khó chịu hoặc để tránh nhập khẩu song song làm suy yếu hệ thống phân phối địa phương của họ (xem phần 11.4). Giá cũng có thể được sử dụng như một đối thủ cạnh tranh vũ khí chiến thuật ở các thị trường quốc gia cụ thể (xem phần 11.5). Cuối cùng, giá có thể bị thao túng do môi trường lạm phát hoặc do hóa đơn quá mức hoặc dưới hóa đơn để đóng các giao dịch nhạy cảm về giá (xem phần 11.6).

Chương này không xem xét các khía cạnh kinh tế nghiêm ngặt của giá cả, chẳng hạn như mối quan hệ giữa giá và chi phí trong tiếp thị quốc tế hoặc luật một giá, trong đó, nếu không có vận tải, chi phí liên quan đến giao dịch và phân biệt giá, thương mại sẽ mất chỉ trong một thị trường và chỉ có một thị trường chiếm ưu thế. Nó cũng không thảo luận về ảnh hưởng của chênh lệch tỷ giá hối đoái đối với các chiến lược giá trong tiếp thị liên quốc gia. Tuy nhiên, bạn sẽ tìm thấy một số thông tin về các vấn đề này trên trang web, bao gồm một bài báo thú vị của Froot và các đồng nghiệp về sự biến động trong 700 năm qua (*xem WS11.1*).

### 11.1 Giá như một tín hiệu truyền đạt ý nghĩa

Giá cả có thể được coi là khá khách quan trong hầu hết các thị trường hàng tiêu dùng và hàng tiêu dùng nơi hàng hóa được bán tại các cửa hàng phân phối lớn cho phép so sánh giá giữa các cửa hàng. Trong trường hợp đó, ý nghĩa được truyền tải bởi các trung tâm giá chủ yếu dựa trên giá trị của hàng hóa và chuyển hóa qua tiền tệ.

Giá trở nên trung tâm hơn trong mối quan hệ giữa người mua và người bán, với các công ty và khách hàng, nhà phân phối hoặc đối thủ cạnh tranh của họ trong các điều kiện sau:

1. Giá không được hiển thị.
2. Không nhất thiết là người bán thông báo giá đầu tiên.
3. Không có thị trường tham khảo rõ ràng cho một mức giá hợp lý.
4. Một mức giá cụ thể được cả người bán và người mua hiểu là diễn ra trong một loạt các giao dịch (quá khứ, hiện tại và tương lai).
5. Giá cho các giao dịch cụ thể không nhất thiết phải trang trải chi phí cận biên.
6. Giá có thể bị bóp méo bởi lạm phát và bị chi phối bởi chính sách của chính phủ.
7. Tổng mức giá là sự kết hợp giữa giá trực tiếp và giá gián tiếp (ví dụ: giá sản phẩm cộng với giá bảo trì, phụ tùng thay thế, cập nhật, v.v.).

Bảy điểm trên là những ví dụ về tình huống nơi giá cả nặng về “quan hệ” nhiều hơn so với yếu tố “kinh tế”. Như được chỉ ra trong Bảng 11.1, giá cả có thể truyền đạt ý nghĩa và là đối tượng của sự tương tác giữa các thành phần khác nhau của tình hình thị trường, đó là, các nhà sản xuất, nhà phân phối, người tiêu dùng và đối thủ cạnh tranh (*xem WS11.1*).

**Bảng 11.1 Tín hiệu dựa trên giá**

Ý nghĩa được truyền đạt bởi giá cả	Bởi	Phần
Tương tác người mua-người bán	Nghi thức mặc cả, chào giá và phát triển mối quan hệ.	11.2
Hành vi người tiêu dùng	Sự khác biệt về tư duy giá cả của người tiêu dùng giữa các nền văn hóa.	11.3

Đánh giá sản phẩm	Chất lượng được suy ra từ mức giá nào?	11.3
Cạnh tranh gay gắt	Báo hiệu sự sẵn sàng cạnh tranh bằng cách bán phá giá.	11.4
Thị trường mục tiêu	Thể hiện cam kết với khách hàng trong một thị trường mục tiêu thông qua giá hấp dẫn.	11.4
Nhà phân phối (chợ xám)		
Hòa bình (cạnh tranh)	Báo hiệu mong muốn tránh nhập khẩu song song từ cơ hội nhà phân phối làm xáo trộn chính sách giá quốc tế và có thể làm hỏng hình ảnh thương hiệu.	11.4
	Báo hiệu sự sẵn sàng tham gia vào thị trường một cách hòa bình với các cartels.	11.5
Chính sách tăng giá	Ý nghĩa được truyền đạt bởi giá cả trong bối cảnh lạm phát cao	11.6
Mối quan hệ với nhà cung cấp	Vượt qua các rào cản để nhà cung cấp nhận được giá thực bằng cách xuất hóa đơn hoặc dưới hóa đơn.	11.6

## 11.2. Mặc cả

### Các giới hạn của giá như là một yếu tố của quan hệ xã hội: Mặc cả VS không mặc cả

Tầm quan trọng của thương lượng thường được đánh giá thấp bởi vì, ở nhiều quốc gia, người tiêu dùng đã quen với giá được hiển thị rõ ràng. Nếu chúng tôi không tìm thấy giá thỏa đáng, đơn giản là chúng tôi không mua sản phẩm. Trong hầu hết các trường hợp, mọi người không còn mặc cả - hoặc ít nhất, họ dường như không. Mặc cả được bảo đảm về mặt pháp lý hoặc được kiểm soát chặt chẽ trong hầu hết các quốc gia phát triển. Hầu hết doanh số bán các sản phẩm tiêu dùng diễn ra trong các kênh phân phối độc quyền cung cấp hàng hóa từ các nhà sản xuất cũng được tổ chức trong các nhóm độc quyền. Trong quan hệ trực tiếp với khách hàng, giá cả được các nhà cung cấp đơn phương đặt ra và do đó không thể thương lượng. Mặc cả tại quầy thanh toán siêu thị là rất hiếm và có thể tiếp xúc với các biểu tượng đầy màu sắc được thông hơi bởi các khách hàng khác.

Tuy nhiên, khi giá đạt đến một mức đáng kể, mọi người quay trở lại mặc cả vì một trong những chức năng không thể thay thế của nó, đó là phân chia thặng dư giữa người mua và người bán. Ở nhiều thị trường, trao đổi vẫn diễn ra thông qua thương lượng, về mặt pháp lý hoặc từ sự cần thiết (ví dụ: những sản phẩm dành cho người tiêu dùng và thiết bị cho các công ty và hộ gia đình như xe ô tô mới và cũ, nội thất, tài sản và máy móc công nghiệp).

Ở hầu hết các nước đang phát triển, thương lượng vẫn là quy tắc, ngay cả đối với các mặt hàng có giá trị thấp hoặc ít quan tâm. Sức mua yếu làm tăng đáng kể tầm quan trọng

của thương lượng. Ở một số thị trường châu Phi (ví dụ: Mauritania), nơi đường được bán bởi cục và cà rốt theo lát, và các nền kinh tế đảo (ví dụ: Quần đảo Marshal), nơi thuốc lá được bán bởi “stick”, mặc cả là điều cần thiết cho sự sống còn. Hơn nữa, mọi người có thể không bị ép thời gian; phần thưởng của thương lượng liên quan đến chi phí của nó về cơ bản là khác nhau ở các quốc gia đang phát triển và công nghiệp hóa.

Cuối cùng, thương lượng có một khía cạnh thú vị cũng như con người, có thể là do sự tương đồng của nó với nhập vai. Kích thước con người tồn tại bởi vì lợi nhuận và thương mại nói chung được dự tính là nghiêm trọng hơn ở các nước đang phát triển so với các nước công nghiệp hóa, nơi giao thoa thương mại chủ yếu là “được cá nhân hóa”, đặc biệt là trong trường hợp hàng tiêu dùng (*xem WS11.2*). Trên thực tế, đây là một trong những lý do chính khiến thương lượng bị cấm hoặc bị hạn chế về mặt xã hội ở các nước phát triển. Như tuyên bố của Allen (1971, trang 49):

Thông thường người ta cho rằng thương lượng là bất lợi về mặt xã hội, với lý do nó gây ra sự bất ổn, ganh đua và mất lòng tin. . . Mặc dù đúng là luôn có yếu tố nghi ngờ về giá trị thực của hàng hóa (và sau đó là giá cả), sự nghi ngờ này không bao giờ biến thành xung đột mở nếu những người mặc cả có ý định kết thúc bán hàng. Bất kỳ người mặc cả nào, dù là người bán hay người mua, đều cẩn thận không làm mất lòng đối tác của mình, vì sợ chầm dứt giao dịch. Do đó, mặc dù được bắt đầu bởi sự nghi ngờ, thương lượng có xu hướng loại bỏ nó, thay vào đó là một bầu không khí quan tâm và tin tưởng chung, điều này thường dẫn đến một mối quan hệ khách hàng lâu dài. Theo cách này, nó cắt các mối quan hệ cộng đồng, thay vì lật đổ chúng.

### **Các khía cạnh nghi thức của thương lượng**

Tiếp thị thương hiệu, theo định nghĩa, không có lợi cho thương lượng. Tự phục vụ và các dịch vụ không cá nhân hóa khác không cho phép những người sống trong xã hội hiện đại có hệ thống phân phối tiên tiến trải nghiệm các nghi thức liên quan đến thương lượng. Những nghi thức này đặt ra những thách thức cho những người không quen biết. Họ độc lập, nhưng bổ sung, và đàm phán giá. Những người mặc cả nhiều hơn không kém lý trí - họ hợp lý theo một cách khác. Một nhà nhân chủng học người Lebanon, Khuri (1968, tr. 701), đã mô tả các nghi thức liên quan đến thương lượng ở Trung Đông bằng cách nhấn mạnh rằng giao hợp như vậy luôn bắt đầu bằng các dấu hiệu tiêu chuẩn về sự tôn trọng, tình cảm, sự quan tâm và tin tưởng chung. Ngay khi người mua tiềm năng thể hiện sự quan tâm đến một mặt hàng và yêu cầu cung cấp thông tin, người bán trả lời một cách mơ hồ:

Giữa chúng tôi không có sự khác biệt; Chúng tôi chia sẻ cùng một mối quan hệ, giá cả không phải là điều làm tôi hài lòng, điều làm tôi hài lòng là tìm hiểu điều gì làm bạn hài lòng; trả nhiều như bạn muốn; anh em không đồng ý về giá cả; đối với bạn nó là miễn phí; Nó là một món quà.

Không có gì trong trích dẫn ở trên nên được thực hiện theo nghĩa đen. Không có khách hàng tiềm năng từ cùng một nền văn hóa sẽ làm như vậy. Câu thần chú giới thiệu này báo hiệu một mối quan hệ xã hội về sự quan tâm và tin tưởng lẫn nhau thông qua phép ẩn dụ, có khả năng tạo ra một ấn tượng về tình bạn và tình huynh đệ. Các khách hàng tiềm năng sau đó khẳng định rằng một mức giá được chỉ định. Nhà cung cấp do dự và, có lẽ, đề xuất

một mức giá sau khi đã trình bày và khen ngợi giá trị của sản phẩm của mình rất dài. Trái ngược với thương lượng của phương Tây, khách hàng tiềm năng không nên giả vờ nghi ngờ về chất lượng của mặt hàng bởi vì điều đó có thể khiến họ có vẻ không biết gì và do đó dễ bị tổn thương hơn.

Cuộc thảo luận tiếp tục với mỗi bên giữ một mức giá (tức là tối đa cho người bán và tối thiểu cho khách hàng) bên dưới hoặc bên trên mà không có giao dịch nào có thể diễn ra. Người mua tiềm năng đề xuất một mức giá, nhưng không nhất thiết phải trả nó. Sau khi đạt được thỏa thuận, giao dịch sẽ diễn ra và người mua mua món hàng đó để lấy tiền mặt. Tuy nhiên, hoạt động thương lượng có thể đã được tiến hành chỉ để tìm kiếm thông tin về giá cả. Đây là một ví dụ trong đó hoạt động mặc cả bị ngắt kết nối một phần khỏi hoạt động bán hàng.

Mặc cả có thể gây bối rối cho những người đã quen với việc hiển thị giá và do đó, người không dự tính tham gia vào bất kỳ loại giao thoa kinh tế dễ chịu nào chỉ để có được thông tin. Khi giá cả không được hiển thị, có thể gây bối rối cho người mua tiềm năng yêu cầu họ, bởi vì làm như vậy có thể báo hiệu những khó khăn của họ liên quan đến việc mua hàng do đó cho thấy sức mua thấp của họ. Roeber (1994, trang 49) giải thích cách hỏi giá liên quan đến nhận thức giai cấp trong bối cảnh của Zambia:

Những người làm việc, tôi được cho biết, là những người đau khổ. Ý nghĩa của từ đó được giải thích tốt nhất bởi người đàn ông đã tuyên bố kịch liệt, nếu bạn phải hỏi giá của một cái gì đó, bạn sẽ tự động là một người đau khổ. . . có một loại người khác, *apamwamba* hay “big shots”, người không phải hỏi giá hàng hóa. Họ luôn có tiền để mua những gì họ cần.

Mối quan hệ giữa thương lượng và hiển thị giá là rõ ràng. Bất cứ nơi nào pháp luật buộc nhà cung cấp phải hiển thị giá rõ ràng, thực tế thương lượng sẽ giảm bớt. Có thể hiểu rằng những người đã mất thói quen quan hệ thương mại cá nhân hóa - nếu thực sự họ từng có - có thể bối rối trong những tình huống mà tình cảm và kinh tế, và tình bạn và lợi ích, gần như đồng thời. Người mặc cả mới làm quen cũng có nguy cơ kích động sự thù địch của người bán nếu người bán có ấn tượng hoặc mong muốn mang lại ấn tượng về việc người mua bị bắt đi xe. Trên thực tế, những gì còn lại của thương lượng trong các xã hội phương Tây được nguy trang đằng sau những lý lẽ hợp lý, chẳng hạn như giảm giá số lượng tiền mặt, hoạt động thanh lý cổ phiếu và đấu giá các mặt hàng đã ngừng. Hơn nữa, thương lượng có thể làm mờ hình ảnh của kênh phân phối cũng như của hàng hóa mà nó bán. Prus (1989, p. 146) trích dẫn một số nhận xét được đưa ra bởi các nhà cung cấp Canada:

Chúng tôi linh hoạt, trong khi nếu họ nhận được một đơn đặt hàng lớn hơn và họ đề nghị, chúng tôi sẽ cung cấp một chút. . . Một số khách hàng cảm thấy rằng họ phải giảm giá để mua nó (nhân viên bán hàng, hành lý.)

Bạn có thể tinh ranh hơn trong đồ nội thất, thiết bị, thảm, một số thứ như thế. Nhưng không phải trên những thứ nhỏ hơn, như quần áo, quà tặng, giày dép. (Nhân viên bán hàng tại cửa hàng bách hóa.)

Thông thường tôi cố gắng không tinh ranh. Tôi khá vững về giá cả. Tôi đã thấy rằng tinh ranh có thể khá khó xử. Thật là khó xử cho các thương gia và khách hàng. Và nó đặc biệt khó xử nếu có người khác ở xung quanh. Nếu bạn có thể tránh xa sự tinh ranh, bạn cũng có thể tránh một hình ảnh như một người sẽ đi xuống. Tôi đã được biết đến với người tinh ranh hơn, nhưng đó là điều mà tôi cố gắng tránh.

### **Khai báo giá**

Cavusgil (1990) lưu ý rằng giá cả quốc tế không phải là một chủ đề cho vay để khái quát hóa dễ dàng. Giá xuất khẩu trước tiên phải giải quyết tính chất độc đáo của cá nhân công ty hoặc người mua mà người đó đang giao dịch. Ông lấy ví dụ về Trung Đông trong đó “Regal Ware”, một nhà sản xuất dụng cụ nhà bếp và dụng cụ nấu nướng, sử dụng giá niêm yết cao hơn ở các thị trường như vậy để lại một biên độ tùy ý (trang 50). (Có thể tìm thấy hướng dẫn ngắn về kinh doanh và thương lượng ở Trung Đông trong *WS11.2*.)

Trong một nền văn hóa nơi thương lượng được mong đợi, đề xuất một mức giá là một bài tập kéo co. Ai sẽ nhường đường, người bán hay khách hàng? Ai nên là người đầu tiên nhượng bộ nhờ vào vị trí của sức mạnh được nội tâm hóa trong xã hội? Ít nhất bốn mục đóng vai trò chính trong việc trả lời những câu hỏi này:

1. Vị trí quyền lực ban đầu của mỗi bên.
2. Mức độ khẩn cấp cho người mua hoặc người bán để chốt thỏa thuận.
3. Tầm quan trọng của biên độ đàm phán thể hiện ngay từ đầu. Giá đề xuất ban đầu phải rời khỏi phòng để thảo luận thêm. Chẳng hạn, khi giao dịch với người mua có hiệu lực phải được cấp trên xác nhận, người mua đó có nghĩa vụ được giảm giá. Công việc của người mua là giảm giá, vì vậy, trớ trêu thay, nhà cung cấp sẽ khôn ngoan khi mở các cuộc đàm phán với mức giá quá đáng (xem Hộp 11.1).
4. Loại quy trình xã hội theo đó người mua và người bán dần dần điều chỉnh giá của họ. Trong trường hợp các tình huống đấu thầu cạnh tranh dựa trên hồ sơ dự thầu, mức giá quá cao sẽ loại nhà cung cấp đó ra khỏi danh sách ngắn các ứng cử viên được chọn trước.

### **11.3. Đánh giá của người tiêu dùng. Đánh giá dựa trên văn hóa về chất lượng và giá cả**

Người tiêu dùng có xu hướng sử dụng giá như một ủy quyền hoặc gợi ý cho chất lượng, đặc biệt là khi các tiêu chí khác không có. Giá đóng vai trò chủ quan chính trong việc đánh giá chất lượng (Zeithaml, 1988), khi:

1. Rất khó để đo lường chất lượng một cách khách quan. Không có phương pháp nào được chấp nhận chung để đo lường chất lượng khách quan của sản phẩm và ít hơn nhiều đối với dịch vụ.
2. Chất lượng cảm nhận của sản phẩm thậm chí còn khó đo lường hơn chất lượng bản thân. Ý tưởng về chất lượng là chủ quan nhưng không hợp lý, dựa trên đánh giá của cả hai thuộc tính sản phẩm nội tại như hương vị hoặc đặc tính vật lý và các thuộc tính sản phẩm bên ngoài như quảng cáo, thương hiệu và giá cả.

3. Chất lượng cảm nhận kết hợp với các tiêu chí đánh giá khác (ví dụ: giá tiền tệ và tiền không nhận được) để tạo thành một giá trị cảm nhận hình thành và quyết định mua hay không của người tiêu dùng.

Nhận thức về giá bao gồm cả khía cạnh tiền tệ và phi tiền tệ. Giá tiền tệ cảm nhận có nghĩa là người tiêu dùng có thể không nhớ lại giá chính xác, nhưng có thể đóng khung trong tâm trí họ một ấn tượng chung, đơn giản (nghĩa là 'nó đắt' hoặc 'nó không quá rộng rãi') so với tham chiếu phạm vi giá. Ấn tượng về giá này cần đủ gần với mong đợi của người tiêu dùng nếu họ muốn mua (Jacoby và Olson, 1977). Maxwell (2001) đã tìm thấy sự hỗ trợ cho vấn đề này ở Ấn Độ và Hoa Kỳ. Ở cả hai quốc gia, sự chấp nhận về giá cả ảnh hưởng đến xác suất mua hàng bằng cách tăng giá trị cảm nhận của quần jean

Người tiêu dùng nhận thức về giá cả phi tiền tệ có thể được hiểu rõ hơn theo kết luận của Becker (năm 1965) rằng giá khách quan không phải là sự hy sinh duy nhất được người tiêu dùng chấp nhận khi mua sản phẩm. Các sự hy sinh khác, chẳng hạn như thời gian mua sắm hoặc nấu ăn thường được bao gồm trong giá cảm nhận. Maxwell (2001) cũng đo lường mức độ chấp nhận của các chi phí khác, bao gồm thảo luận về việc mua hàng với bạn bè và đi du lịch trên xe buýt trong thời gian dài. Thật thú vị, những chi phí khác ít được người Ấn chấp nhận hơn người Mỹ.

Người tiêu dùng không xây dựng những đánh giá chủ quan về chất lượng và giá cả tiền tệ và phi tiền tệ thông qua các đặc điểm cá nhân phi lý mà thông qua sự phức tạp vô thức, trong cuộc sống hàng ngày của họ, cho các đại diện xã hội được quyết định bởi sự giáo dục của họ. Ví dụ, Erevelles et al. (1999, p. 67) đã xem xét ảnh hưởng của giá cả đối với rủi ro cảm nhận như là một phần của một nghiên cứu lớn hơn với các sinh viên đến từ Hồng Kông và Hoa Kỳ. Họ thấy rằng nhận thức về giá có ảnh hưởng nhiều hơn đến nhận thức rủi ro ở Hoa Kỳ liên quan đến việc mua xe. Mô hình Becker, có nguồn gốc vững chắc trong xã hội và văn hóa Mỹ. Do đó, một số yếu tố không tương đương về mặt văn hóa; sự hy sinh đắt đỏ ở một quốc gia có thể là sự hưởng thụ thực sự ở một quốc gia khác.

Trích dẫn một vài ví dụ về cách ngôn ngữ phổ biến (lưu ý: mặt trái của mỗi loại cũng có thể phòng thủ được):

1. Điều quan trọng là phải đo thời gian, thời gian là tiền Kim ngân (xem phần 2.2): do đó, giá phi tiền tệ nhìn chung sẽ cao hơn đối với người tiêu dùng có đầu óc kinh tế.
2. Thực phẩm làm tại nhà là món ngon nhất: ví dụ, câu châm ngôn này có thể ảnh hưởng đến chất lượng cảm nhận của thực phẩm đông lạnh mặc dù không có lý do nào khiến chất lượng khách quan của chúng (ví dụ như hương vị và giá trị dinh dưỡng) tốt hơn.
3. "Ồ đâu có niềm vui, thời gian không có gì đáng kể" (Ngạn ngữ Pháp).

Một số đại diện nhất định ảnh hưởng trực tiếp đến giá phi tiền tệ của sản phẩm, đặc biệt là tính mong muốn/không mong muốn hoặc sự tiện lợi /bất tiện của một yếu tố của giá phi tiền tệ được cảm nhận. Giá phi tiền tệ phản ánh các chi phí liên quan đến thời gian sử dụng, bản thân việc tìm kiếm, rủi ro tâm lý, v.v ... Những chi phí này hình thành nên nhận thức về sự hy sinh liên quan đến trải nghiệm tiêu dùng để đổi lấy sự thỏa mãn có được từ nó.



Giá phi tiền tệ thay đổi rất nhiều giữa các nền văn hóa. Một chuyến đi để mua một sản phẩm hoặc chuẩn bị các bữa ăn có thể được coi là thú vị ở một số nền văn hóa nhất định và phản ánh không có nhận thức về sự hy sinh hoặc nhận thức về giá phi tiền tệ. Tuy nhiên, nhiệm vụ tương tự có thể được coi là tẻ nhạt trong các nền văn hóa khác. Ackerman và Tellis (2001) cho rằng người tiêu dùng Trung Quốc coi trọng sự hy sinh tiền tệ và ít hy sinh thời gian hơn so với người Mỹ, do chuẩn mực xã hội của Trung Quốc về sự đàm bạc và tinh vi trong tiền bạc. Cũng có khả năng thời gian quan trọng hơn tiền đối với nhiều người tiêu dùng Mỹ, đặc biệt là đối với các giao dịch mua nhỏ như hàng tạp hóa.

Tương tự như vậy, việc mở rộng nhanh chóng thị trường của chính họ ở Pháp, so với các nước láng giềng khác, có liên quan đến một sở thích rõ rệt để tự làm những công việc nhỏ thay vì yêu cầu các chuyên gia. Sở thích này có thể được bắt nguồn từ một đại diện xã hội trong một xã hội có khoảng cách quyền lực cao, nơi được phục vụ có giá trị tiêu cực: khái niệm *égalité* của Pháp có xu hướng liên kết dịch vụ với sự phục vụ và sỉ nhục.

Tài chính Pháp, hệ thống từ lâu đã chứng thực điều này bằng cách cung cấp các khoản giảm thuế cho những người tham gia vào "tự làm", đồng thời hạn chế cơ hội thuê người nội địa cho các tầng lớp rất cao.

### **Mối quan hệ giữa chất lượng khách quan và giá cả, và chiến lược lựa chọn**

Người ta có thể mong đợi trong một thị trường cạnh tranh mà giá cả và chất lượng tương quan mạnh mẽ. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu thực nghiệm cho thấy mối quan hệ thực tế giữa giá cả và chất lượng khách quan khá thấp, có lẽ là do người tiêu dùng không được thông tin đầy đủ về giá cả và chất lượng của các sản phẩm cạnh tranh (để đánh giá, xem Fauld et al., 1994). Chất lượng thường được tiết lộ thông qua việc sử dụng sản phẩm, nghĩa là thông qua quá trình "sau mua hàng" hơn là tín hiệu thông tin "trước khi mua".

Chất lượng khách quan dựa trên các đặc điểm có thể được đo lường bằng các thử nghiệm của người tiêu dùng như các tiêu chí được thực hiện bởi tạp chí Consumer Report, đó là độ bền, hiệu suất và tính năng an toàn (xem WS11.3 để biết thông tin về các trang web so sánh giá và hiệp hội người tiêu dùng). Các thước đo về mối quan hệ chất lượng của giá dựa trên mối tương quan giữa các đánh giá chất lượng, được thực hiện bởi các tạp chí tiêu dùng và giá của sản phẩm.

Tại Hoa Kỳ, Oxenfeldt (1950), trong nghiên cứu sớm nhất về chủ đề này, đã xếp hạng 35 sản phẩm từ tốt nhất đến kém nhất dựa trên hai chiều (giá và chất lượng) trong các thử nghiệm so sánh sản phẩm trong Báo cáo tiêu dùng từ năm 1939 đến 1949. Giá cả và chất lượng là khá yếu liên quan với một mối tương quan xếp hạng 0,25. Sproles (1977) đã tìm thấy mối tương quan tích cực đối với 51% trong số 135 sản phẩm được giữ lại trong nghiên cứu. Nói cách khác, giá cao không nhất thiết liên quan đến chất lượng cao. Tuy nhiên, đối với 35% sản phẩm, ông không tìm thấy mối tương quan và 14 phần trăm một mức giá cao hơn có liên quan đến chất lượng thấp.

Tương tự, Riesz (1978) đã tìm thấy mối quan hệ xếp hạng tích cực là 0,26 giữa giá cả và chất lượng khách quan trong số 685 loại sản phẩm. Curry và Riesz (1988) đã nghiên cứu chất lượng giá cả trong vòng đời sản phẩm cho 62 sản phẩm bền; Phát hiện của họ chỉ ra rằng khi cả hai thương hiệu chất lượng thấp / giá cao và chất lượng cao / giá thấp được giới thiệu sớm trong vòng đời sản phẩm, mối quan hệ không nhất quán giữa giá cả và chất lượng có xu hướng ổn định theo thời gian.

Kết luận tương tự đã được đưa ra trên toàn quốc: ở Nhật Bản, mức giá trung bình của mối quan hệ chất lượng-giá trị đạt 0,06 (Yamada và Ackerman, 1984) và 0,18 trong ngành công nghiệp ô tô (Johansson và Erickson, 1985). Trong trường hợp hàng tiêu dùng lâu dài, Fauld et al. (1994), so sánh Úc, Canada, New Zealand, Vương quốc Anh và Hoa Kỳ, tìm thấy mối tương quan chất lượng giá dương một chút trên năm quốc gia, dao động từ 0,18 đến 0,35. Tất cả điều này khẳng định rằng tồn tại xuyên quốc gia một mối tương quan tích cực nhưng yếu giữa giá khách quan và chất lượng khách quan.

Cụ thể hơn, người tiêu dùng không thể đánh giá liệu máy giặt Miele của Đức, đắt hơn ba lần so với máy mang nhãn hiệu Zanussi - chi nhánh của tập đoàn Electrolux của Thụy Điển - có thời gian sử dụng lâu hơn ba lần trước khi họ mua. Trên thực tế, Lilien và Yoon (1989) nhận thấy rằng, đối với máy tính cá nhân, hiệu năng chỉ giải thích được 30% -40% độ lệch về giá. Vấn đề là làm thế nào người tiêu dùng cảm nhận chất lượng và cách họ sử dụng giá cả để suy luận chất lượng. Trong trường hợp hàng tiêu dùng lâu dài và cụ thể là đồ điện tử tiêu dùng, Dawar và Parker (1994) đã chỉ ra rằng giá là một tín hiệu phổ biến cho chất lượng. Sự hình thành niềm tin về giá cả và chất lượng dường như tương tự nhau giữa các quốc gia và văn hóa.

Veeck và Burns (1995) phát hiện ra rằng đối với người Trung Quốc thành thị, mối quan hệ chất lượng-giá mạnh hơn đối với các mặt hàng lâu bền so với các mặt hàng không bền, và người tiêu dùng thiếu kinh nghiệm có xu hướng suy luận chất lượng nhiều hơn từ giá so với những người có kinh nghiệm. Yucelt và Firoz (1993) đã chỉ ra rằng ở Thổ Nhĩ Kỳ, giá cả được coi là một chỉ số tốt hoặc hợp lý về chất lượng đối với 75% người tiêu dùng mà họ khảo sát - một mức giá cao phụ thuộc vào chất lượng cao hơn. Moore và cộng sự (2003) phát hiện ra rằng người tiêu dùng Ba Lan cảm nhận giá theo cách tương tự với người tiêu dùng Mỹ. Sự khác biệt duy nhất là trong nhận thức về khái niệm bán hàng, vốn không được phát triển tốt ở Ba Lan.

Khi kinh nghiệm tiêu dùng là ngay lập tức, vì nó thường dành cho hàng tiêu dùng không bền, chất lượng có thể được đánh giá ngay lập tức và giá có thể không phải là một dấu hiệu nổi bật cho chất lượng suy luận. Điều này đặc biệt đúng khi chênh lệch giá đối với các mặt hàng không bền là nhỏ. Sjolander (1992), ví dụ, cho thấy rằng khi đánh giá chất lượng của cùng một loại kem, người tiêu dùng Ba Lan và Thụy Điển không khác nhau trong đánh giá của họ. Đó là, dù giá cao, trung bình hay thấp, các nhà tổng hợp đều đánh giá chất lượng kem ở cùng mức.

Do đó, người tiêu dùng dường như gặp khó khăn trong việc thiết lập mối quan hệ chất lượng - giá rõ ràng, nhất là khi chất lượng được tiết lộ bởi trải nghiệm sau khi mua và diễn

ra trong một thời gian dài. Hơn nữa, để hình thành đánh giá nhận thức của họ về tổng giá - tiền cũng như phi tiền tệ - người tiêu dùng cần hiểu rõ hơn về các chi phí liên quan đến việc sử dụng sản phẩm (Zeithaml, 1988). Thông thường, trong trường hợp không có thông tin dựa trên việc sử dụng sản phẩm thực tế, họ buộc phải sử dụng các công thức đơn giản hóa để hướng dẫn lựa chọn của mình.

Kết quả của một thí nghiệm của Schindler và Kibarian (2001) minh họa một ảnh hưởng đơn giản của giá bằng cách thay đổi kết thúc giá (sử dụng 99 hoặc 00) trong một thử nghiệm quảng cáo có kiểm soát. Họ thấy rằng người tiêu dùng có nhiều khả năng cảm nhận giá tương đối thấp nếu nó có kết thúc 99 so với kết thúc 00. Ngoài ra, kết thúc 99 cũng có tác động tiêu cực đến nhận thức về chất lượng.

Tellis và Gaeth (1990) mô tả ba chiến lược lựa chọn cơ bản khi người tiêu dùng có kiến thức tốt hơn về giá cả so với chất lượng. Trong chiến lược đầu tiên, giá trị tốt nhất, mọi người sử dụng quan điểm hợp lý để chọn thương hiệu có chi phí tổng thể thấp nhất về giá cả và chất lượng mong đợi để tối đa hóa tiện ích sẽ có được. Trong chiến lược thứ hai, tìm kiếm giá, giá được sử dụng như một đại diện cho chất lượng không xác định, khiến người tiêu dùng chọn thương hiệu giá cao nhất (nghĩa là người tiêu dùng đưa ra sự quy kết chất lượng từ giá). Trong chiến lược thứ ba, ác cảm về giá, mọi người chọn thương hiệu giá thấp nhất để giảm thiểu chi phí ngay lập tức (nghĩa là họ không thích rủi ro).

Mức độ nổi bật của ba mô hình này phụ thuộc vào tình hình của người tiêu dùng, nghĩa là, lượng thông tin họ có, khả năng thiết lập quan hệ chất lượng của giá và kinh nghiệm của họ. Những mối quan hệ và chiến lược này đã được quan sát ở Hoa Kỳ, nhưng chúng tôi sẽ mong đợi những thái độ khác nhau trong việc đưa ra lựa chọn chiến lược, dựa trên văn hóa quốc gia của người tiêu dùng.

### **Kích thước văn hóa của đánh giá chất lượng và chiến lược lựa chọn người tiêu dùng**

McGowan và Sternquist (1998) cho rằng một số chiều của giá là khá phổ biến. Họ đã vượt qua các sinh viên đại học Hoa Kỳ và Nhật Bản, nhận thấy rằng mối quan hệ chất lượng giá rẻ, độ nhạy uy tín, và ý thức giá trị là tương tự trên hai mẫu. Họ giải thích rằng:

Press Báo chí thương mại Nhật Bản đã duy trì rằng người tiêu dùng trong nước chỉ coi giá là một đại diện cho chất lượng. Đó là, giá cao là một gợi ý cho chất lượng cao. Tuy nhiên, cho đến thời điểm gần đây, người tiêu dùng Nhật Bản không có nhiều lựa chọn về giá. Suy thoái kinh tế đã mang lại sự cạnh tranh về giá cho Nhật Bản và các nhà bán lẻ có lợi nhuận cao nhất trong năm 1997 là những người giảm giá.

Người tiêu dùng hợp lý và cố gắng đánh giá, một cách khách quan nhất có thể, quan hệ chất lượng giá là một ý tưởng thường được chấp nhận. Tuy nhiên, ý tưởng về mối quan hệ chất lượng giá tốt nhất được mô tả theo nhiều cách khác nhau, ví dụ, bằng các mức chất lượng tối thiểu và mức giá tối đa, dưới hoặc trên mà người tiêu dùng sẽ loại bỏ một sản phẩm khỏi bộ sản phẩm họ sẽ xem xét.

1. *Người tiêu dùng Bắc Âu*: người ta không những ngạc nhiên về mức giá ở các cửa hàng Bắc Âu mà còn bởi sự mạnh mẽ và độ bền của sản phẩm. Một lời giải thích có thể là các quốc gia này chủ yếu là *Lutheran*, một tôn giáo ủng hộ lối sống thâm nhuần sự khắc khổ nhất định về mặt hạnh phúc. Một mặt, hàng hóa phải đắt tiền để hạn chế tiêu thụ (xem Hộp 11.2). Mặt khác, mọi người thích hàng hóa lâu dài phù hợp với quan điểm khắc khổ, tiết kiệm và tiện dụng trong cuộc sống. Ví dụ để trang bị nhà cửa, họ thích đồ nội thất chắc chắn, lâu dài. Điều này có nghĩa là tìm kiếm mối quan hệ chất lượng giá tốt nhất trong đó mức chất lượng tối thiểu tương đối cao, do đó loại bỏ một loạt các khả năng ngay cả khi giá đủ thấp để nâng cao mối quan hệ chất lượng-giá. Chiến lược IKEA điều chỉnh các loại lựa chọn này (xem trường hợp nghiên cứu A5.2 ở cuối Chương 5).
2. *Người tiêu dùng Nam Âu*: sức mua ở Nam Âu có phần thấp hơn mức trung bình của Bắc Âu. Mọi người ở ngoài trời nhiều hơn vì khí hậu ấm hơn. Cuộc sống xã hội thường diễn ra ngoài trời và ít khắc khổ hơn, do đó hương vị rõ rệt hơn cho thời trang theo mùa và cho sự xuất hiện và hiển thị. Ngoài ra, học thuyết Công giáo khá am hiểu về tiền bạc và không có nhiều điều để nói về tỷ lệ chất lượng của giá. Hơn nữa, Giáo hội Công giáo chưa bao giờ bị bận tâm, dù rõ ràng hay ngầm, với giá cả và chất lượng của cải vật chất. Tôn giáo Công giáo không phải là người yêu tiền, và có thể nói là do đó hoàn toàn ủng hộ chi tiêu. Giống như tất cả các hệ thống lý tưởng với một chiều kích thể giới, học thuyết Công giáo quản lý để duy trì nghịch lý là chống tiền nhưng không chống chi tiêu. Đây là hoàn cảnh của nghịch lý Tin lành tiết kiệm mà người ta coi là chất xúc tác cho đạo đức nhưng vẫn ủng hộ sự tích lũy của cải.
3. Sự khác biệt tồn tại ở việc *xấu hổ* nằm ở chỗ: đối với người Công giáo, chi tiêu không thực sự đáng xấu hổ, nhưng tiền và tôn giáo từ chối tiền trong khi chấp nhận thú vui của nó. Đối với người Tin lành, chi tiêu quá mức để thấy là đáng xấu hổ.
4. Max Weber (1958, trang 31) nhấn mạnh đến lợi ích tương đối của Giáo hội Công giáo, trừng phạt những kẻ dị giáo, nhưng khoan dung với tội nhân, trái ngược với Giáo hội Cải cách, trong đó áp đặt các quy tắc và quy định chặt chẽ hơn. Ảnh hưởng của Công giáo thiếu sự lạnh mạnh và nghiêm ngặt của đạo Tin lành. Theo một cách nào đó, nó phù hợp với ý chí tự do đối với sự lựa chọn vật chất, như trong hạn ngạch nổi tiếng từ Kinh thánh, [[Mathew 22:15]. Do đó, người tiêu dùng Latin (Công giáo) đa dạng hơn, đặc biệt liên quan đến việc hiển thị tầng lớp xã hội. Trong xã hội Latinh, các tầng lớp xã hội khác biệt hơn và việc mua hàng có chức năng củng cố một hình ảnh xã hội. Cho rằng có sự khác biệt rõ rệt về sức mua, người ta sẽ mong đợi các chiến lược lựa chọn đa dạng giữa những người tiêu dùng - ví dụ:
  1. *Những người tiêu dùng hợm hĩnh*, theo định nghĩa, mua những thực phẩm đắt tiền nhất (nghĩa là hiệu ứng Veblen của việc thích giá cao).
  2. Người tiêu dùng quan tâm nhiều hơn đến giá cả và những người sẽ tự động mua các mặt hàng ít chi phí nhất (nghĩa là người tiêu dùng không thích giá).
  3. Người tiêu dùng sử dụng các mối quan hệ chất lượng giá cả, phù hợp với tính khí Latinh bao gồm xu hướng logic lý trí và tính hợp lý.

#### 11.4. Chiến thuật giá quốc tế

Các nhà cung cấp có thể sử dụng giá cả để phục vụ ba mục tiêu liên quan đến nhau: (1) lợi nhuận, (2) doanh số và (3) các tương tác thị trường. Mặc dù lợi nhuận và mục tiêu bán hàng rất rõ ràng, các tương tác tiếp thị cũng là mục tiêu lợi nhuận vì trọng tâm của họ là quan hệ với các chủ thể thị trường khác (tức là khách hàng, nhà phân phối, đối thủ cạnh tranh, cơ quan quản lý) để kiếm lợi nhuận. Bảng 11.2 xác định 11 mục tiêu định giá theo ba loại này.

Giá là một công cụ chiến thuật tại các thị trường địa phương và là một công cụ mạnh mẽ trước sự cạnh tranh toàn cầu. Chiến thuật giá ở thị trường nội địa phải có vị trí trong chiến lược tổng trị chi phí toàn cầu dựa trên việc tìm kiếm hiệu quả kinh tế theo quy mô và hiệu ứng kinh nghiệm (xem Chương 8) hoặc sự khác biệt, có được bằng cách thiết kế một sản phẩm cung cấp khác biệt đối thủ cạnh tranh hoặc phù hợp với thị trường địa phương (xem Chương 9).

Keegan (1984) đã mô tả ba vị trí có thể để định giá chiến lược quốc tế:

1. Vị trí mở rộng/dân tộc học: một mức giá toàn cầu duy nhất dựa trên giá xuất xưởng của hàng hóa, khách hàng được tính phí bảo hiểm, cước phí và hải quan.
2. Vị trí thích ứng đa trung tâm: các công ty con địa phương tự sửa giá theo điều kiện thị trường địa phương.
3. Vị trí phát minh địa tâm trung gian: công ty con tính đến cạnh tranh cục bộ và tìm cách tối đa hóa tổng thu nhập của công ty thông qua sự phối hợp quốc tế về giá cả chiến thuật.

Các vị trí này có thể liên quan một cách đơn giản đến kết quả của Stöttinger [2001]. Stöttinger đã phỏng vấn 45 nhân viên kinh doanh quốc tế dày dặn kinh nghiệm ở Châu Âu để đánh giá practices cách thực hành tốt nhất, nhận thấy rằng tất cả ba công ty đều đặt giá quốc tế ở mức trung tâm, phù hợp với vị thế mở rộng/dân tộc học. Những người khác quyết định phân cấp giá vì những lý do khác nhau. Stöttinger giải thích rằng một công ty nắm giữ các vị trí chiến lược khác nhau trong thị trường nội địa và quốc tế của họ: “trong nước công ty được biết đến như một nhà sản xuất thị trường đại chúng, giá rẻ, quốc tế, nó được định vị ở phân khúc cao cấp” (p. 49), phù hợp với vị trí phát minh địa tâm trung gian.

Hai công ty còn lại chủ yếu hoạt động ở Đông Âu, “như những người được hỏi đưa ra - kiến thức chuyên sâu về tình hình thị trường và điều kiện tài chính của khách hàng điều chỉnh chính sách định giá” (trang 50), phù hợp với vị trí thích ứng đa trung tâm.

Giá có thể được sử dụng để chống lại các đối thủ cạnh tranh. Giá cả có thể bị thao túng và bóp méo giữa các thị trường miễn là có thể tránh được tranh chấp giữa khách hàng hoặc nhà phân phối. Trên thực tế, người tiêu dùng không thể luôn phân xử, vì chi phí giao dịch, sự phức tạp của hoạt động thương mại quốc tế đối với người dân, quy định hải quan và tiêu chuẩn kỹ thuật. Tuy nhiên, các đại lý thường bị cám dỗ phân xử cho người tiêu dùng. Đại lý có thể giảm chi phí giao dịch và nhanh chóng có được kinh nghiệm trong thực tế đó. Ví dụ, một số đại lý nhất định có thể chuyên nhập lại các sản phẩm được bán với giá thấp hơn ở thị trường lân cận.

Các nhà cung cấp phải đối mặt với nhiều khó khăn trong việc định giá hàng hóa và dịch vụ. Ví dụ, các công ty quốc tế lớn đang gây áp lực lên các nhà cung cấp để cung cấp cho họ một hợp đồng định giá toàn cầu để giảm sự thiếu hiệu quả trong việc đạt được giá ở nhiều địa điểm (Naryandas et al., 2000). Điều này đặt ra nhiều vấn đề cho các nhà cung cấp, những người có thể gặp khó khăn trong việc chuyển toàn bộ chi phí của họ, đặc biệt là khi các bộ phận hoặc dịch vụ cũng được chuyển giao giữa các bộ phận có thể được đặt tại các quốc gia khác nhau.

Stevenson và Cabell (2002) đề xuất cách tiếp cận hai giai đoạn trước tiên xác định các trình điều khiển chi phí khiến chi phí tăng hoặc giảm và sau đó phân bổ chi phí cho các sản phẩm hoặc khu vực của các trình điều khiển. Ví dụ: trong tiếp thị, trình điều khiển chi phí sẽ là số lượng lô hàng được thực hiện cho một khu vực cụ thể, số lượng đơn đặt hàng được nhập hoặc các cuộc gọi bán hàng được thực hiện trong một khu vực; các trình điều khiển này được sử dụng để phân bổ chi phí (trang 81). Sau khi tất cả các chi phí được tích lũy, sau đó chúng có thể được phân bổ cho các sản phẩm và khu vực.

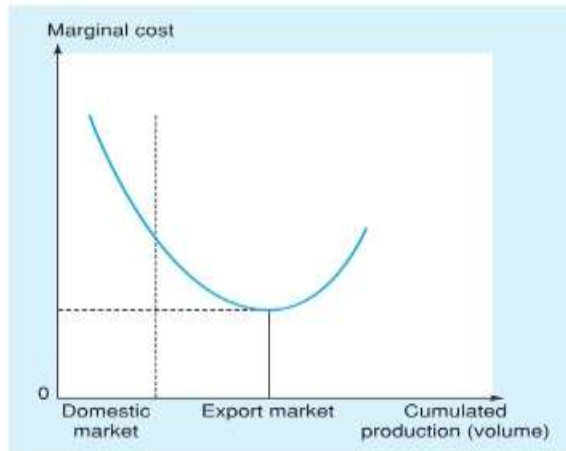
### **Báo hiệu sẵn sàng cạnh tranh: Thị trường trong nước, thị trường xuất khẩu và bán phá giá**

Ai được giá thấp nhất? Câu hỏi này đòi hỏi phải xem xét khi một công ty hoạt động ở các thị trường quốc gia khác nhau, nơi có cơ hội để tăng lợi nhuận thông qua sự phân biệt giá cả. Nó tự nhiên giả định rằng người mua hoặc nhà phân phối không có khả năng trọng tài. Đó là, mua ở nơi rẻ nhất, để tiêu dùng hoặc bán lại với giá cao hơn ở một thị trường quốc gia khác. Các lý do khác để phân biệt giá trên các thị trường quốc gia có thể được tìm thấy trong số 11 mục tiêu định giá trong Bảng 11.2.

Một vấn đề giá quốc tế cơ bản là sự phân biệt giá giữa thị trường trong và ngoài nước, điều này phụ thuộc vào vị trí của các thị trường tương ứng trên đường cong chi phí của công ty. Để một công ty tối đa hóa lợi nhuận của mình, họ phải bán sản phẩm của mình với giá lớn hơn hoặc bằng chi phí cận biên (nghĩa là thêm vào tổng chi phí sản xuất một đơn vị). Trong thực tế, mọi người đề cập đến giá chi phí dựa trên tổng chi phí. Tuy nhiên, trong các ngành công nghiệp có chi phí cao - như hàng không vũ trụ, hóa chất và thép - chi phí trực tiếp (nghĩa là chi phí biến đổi liên quan trực tiếp đến sản xuất) có thể được sử dụng.

Khi một chiếc máy bay hoàn toàn mới được ra mắt với chi phí cố định ban đầu là 5 tỷ đô la Mỹ, hoặc một chiếc ô tô mới có chi phí trên 1 tỷ đô la Mỹ, thị trường nội địa hay thị trường xuất khẩu có nghĩa vụ phải trả cho khấu hao những chi phí chìm này? Đây là một câu hỏi rất quan trọng và kêu gọi một số cân nhắc chủ quan. Thị trường trong nước hoặc các thị trường độc quyền khác có nên trả cho lòng trung thành của mình hay ngược lại, liệu nó có được hưởng lợi từ việc giảm giá như là sự khuyến khích và khuyến khích lòng trung thành không? Nếu người mua xe tiềm năng ở Anh đã biết về phụ phí họ trả tiền, cao hơn khoảng 20% so với mức trung bình của châu Âu, có lẽ họ sẽ thể hiện sự trung thành ít hơn với các nhà sản xuất ô tô ở quốc gia của họ.

**Hình 11.1 Bán phá giá và mối quan hệ giữa chi phí đơn vị và sản xuất tích lũy**



Hình 11.1 giải quyết vấn đề vị trí của thị trường trong nước và xuất khẩu tương ứng trên trục hoành của đường chi phí. Bởi vì bán hàng, dù là nội địa hay xuất khẩu, thường diễn ra đồng thời, vấn đề là một trong những khái niệm chủ quan (nhưng ổn định) của các cơ sở của đường cong chi phí, vì nó tương ứng với số lượng xuất khẩu. Chính điều này dẫn đến việc thực hành bán phá giá.

Điều VI của Hiệp định chung về Thuế quan và Thương mại (GATT) nghiêm cấm bán phá giá khi nó làm phương hại đến việc sản xuất một trong các bên ký kết hợp đồng (xem *WS11.4*). Nó cho phép một số quốc gia áp đặt thuế chống bán phá giá đối với giá bán phá giá. Hoa Kỳ đã thường xuyên thực hiện điều khoản này, đặc biệt là xuất khẩu thép của châu Âu và Nhật Bản. Bán phá giá dựa trên các giả định sau:

1. Một vai trò của thị trường trong nước hoặc thị trường độc quyền khác là phục hồi chi phí chìm. Do đó, những thị trường này nên được đặt trên phần tăng dần của đường chi phí liên quan đến số lượng biểu thị trục x.
2. Trong việc đặt thị trường nhà trong khu vực này, khu vực còn lại nơi chi phí cận biên giảm sẽ được dành riêng cho thị trường nước ngoài nơi cạnh tranh được cho là cởi mở hơn hoặc nơi giá hấp dẫn hơn được đưa ra. Tuy nhiên, nên nhớ rằng thị trường nhà của công ty là đối thủ cạnh tranh của thị trường nước ngoài.
3. Bán phá giá giả định rằng thị trường nước ngoài giống như thùng rác. Điều này đúng ngoại trừ trong trường hợp mục đích là đảm nhận vai trò của một kẻ săn mồi, trong giấy lát tràn ngập thị trường với việc tăng giá sau khi thị phần lớn đã được bảo đảm.

**Thể hiện cam kết trong một thị trường mục tiêu: Giành thị phần thông qua giá cả**

Chém giá trong ngắn hạn có thể là một chiến lược hấp dẫn để có được khách hàng mới, xây dựng lòng trung thành của khách hàng và tăng thị phần. Điều này thậm chí có thể dẫn đến việc người tiêu dùng bị mắc kẹt nếu giá sau đó được tăng lên và nếu các đối thủ cạnh tranh, những người đã mất thị phần, không sẵn sàng tham gia vào cuộc chiến giá để lấy lại cổ phần trước đó. Do đó, các đối thủ cạnh tranh sẽ thường chấp nhận hiện trạng mới và các sản phẩm sẽ có giá cao.

Chém giá là một chiến thuật giá khi nhìn từ quan điểm của một thị trường duy nhất. Tuy nhiên, trên khắp các thị trường, đó là việc thực hiện chiến lược toàn cầu. Người Nhật vượt trội trong nghệ thuật ban đầu thâm nhập thị trường thông qua giảm giá để có được một phần lớn trong đó. Johansson và Nonaka (1990, trang 592) đã mô tả các chiến lược giá của các công ty Nhật Bản như sau:

Chủ đề chung là một trong những lần nhìn thấy sự gia nhập vào thị trường như một khoản đầu tư dài hạn và thâm nhập thị trường theo đó là một mục tiêu quan trọng hơn nhiều so với việc kiếm lợi nhuận nhanh chóng bằng cách tiếp cận lướt qua. Một số công ty đã sử dụng một phiên bản của chiến lược định giá đường cong kinh nghiệm, nơi mà một mức giá tương đối thấp dự kiến sẽ dẫn đến khối lượng lớn và tiết kiệm chi phí trong tương lai. Rõ ràng là các thị trường riêng lẻ không được xem là trung tâm lợi nhuận, mà là những mảnh ghép trong một câu đố toàn cầu lớn. Bằng cách tạo ra đủ tiền tại nhà và tại các thị trường quốc gia được chọn nơi có vị thế cổ phiếu mạnh, lợi nhuận thấp hơn từ chiến lược thâm nhập giá thấp ở các thị trường mới hơn có thể được duy trì trong một thời gian tương đối dài.

Do đó, tại nhiều quốc gia châu Phi, các nhà sản xuất xe hơi Nhật Bản đã xâm nhập thị trường thống trị châu Âu khoảng 30 năm trước cung cấp những chiếc xe máy lạnh tương đối rẻ, đáng tin cậy. Vì mục tiêu của họ là không loại bỏ các đối thủ cạnh tranh, người Nhật đã nhường chỗ cho xe hơi châu Âu sau khi có được thị phần sư tử trên thị trường, điều họ đã làm bằng cách tăng giá. Lợi ích của chiến lược này là gấp ba lần: họ làm dịu các đối thủ khó tính, tăng tỷ suất lợi nhuận và cuối cùng tránh được rủi ro rằng giá trị tương đối thấp của họ sẽ dẫn đến hình ảnh bất lợi lâu dài về sản phẩm của họ.

### **Tránh nhập khẩu song song: Kết hợp thị trường xám và nhà phân phối cơ hội**

Một thị trường màu xám xảy ra khi một nhà xuất khẩu cố ý hoặc không biết bán cho một đại lý trái phép, người trực tiếp giao dịch với đại lý duy nhất được chỉ định bởi nhà xuất khẩu trong cùng lãnh thổ (Palia và Keown, 1991, p. 47). Thị trường xám dựa trên nhập khẩu song song cản trở hiệu quả của các chiến lược tiếp thị ở một số thị trường quốc gia nhất định. Chẳng hạn, nếu một công ty bán giảm giá cho nhà phân phối Trung Mỹ vì người tiêu dùng địa phương không đủ khả năng trả giá ở châu Âu hoặc Mỹ, rủi ro hàng hóa được chuyển trở lại từ Trung Mỹ đến Hoa Kỳ và được bán ở đó thông qua các kênh không chính thức (Weigand, 1991). Để biết thêm thông tin, hãy xem WS11.4, kiểm tra các thị trường màu xám về các đĩa CD nhạc Mỹ được xuất khẩu sang Trung Quốc (Gough, 2003).

Các thị trường quốc gia bị phân mảnh có vị trí địa lý ở các khu vực bao gồm Châu Âu, Tây Phi, Châu Mỹ Latinh và Đông Nam Á. Khi các mức giá khác nhau được đặt ở các



nước láng giềng, các nhà tổng hợp và một số nhà phân phối tìm kiếm nguồn cung rẻ hơn qua biên giới, khiến nhà sản xuất cạnh tranh với các sản phẩm của chính họ. Nếu chênh lệch giá đủ lớn để bù đắp chi phí giao dịch, các trung gian trái phép có thể cạnh tranh với các đại lý độc quyền hoặc đại lý độc quyền tại các thị trường quốc gia nơi chiến lược thị trường cụ thể đã được xác định (xem trường hợp A11.2). Do đó, họ được hưởng lợi từ các chiến lược quảng cáo và tiếp thị thương hiệu do công ty và các đại lý thường xuyên thực hiện, mà không phải đóng góp để trang trải các chi phí này và do đó có thể cắt giảm giá và lợi nhuận của chính họ (Tan et al., 1997).

Thật thú vị, Myers (1999) phát hiện ra rằng số lượng thị trường phục vụ và các vấn đề tiền tệ như hình thức tiền tệ và biến động tỷ lệ lạm phát không có tác động đến hoạt động thị trường màu xám. Tuy nhiên, họ đã thấy rằng các vấn đề kiểm soát bên trong và bên ngoài chẳng hạn như kiểm soát phân phối và tích hợp các công ty, tập trung vào việc ra quyết định và tiêu chuẩn hóa sản phẩm (nghĩa là thiếu sự thích ứng thú vị) đều liên quan đến hoạt động thị trường xám thấp hơn. Sau khi xem xét các biện pháp kiểm soát pháp lý cho tiếp thị màu xám, Clarke và Owens (2000, trang 285) đề xuất rằng: Các nhà tiếp thị có thể được phục vụ tốt nhất bằng cách giảm thiểu các điều kiện tạo ra thị trường màu xám hoặc tìm kiếm các lựa chọn thay thế phản ứng bất hợp pháp.

Nhiều công ty sản xuất các sản phẩm gia dụng và hàng tiêu dùng đấu tranh để kiểm soát các điểm đến cuối cùng của sản phẩm. Ví dụ, các đại lý Bỉ, Hà Lan và Pháp tại các thành phố gần biên giới Đức đôi khi mua từ các nhà bán lẻ của Đức thay vì nhà phân phối trong nước của họ, những người có thể bán với giá cao hơn. Khi chính sách giá thực hiện giá cụ thể theo quốc gia, họ nên xem xét tất cả các cơ hội có thể tồn tại đối với chênh lệch giá của người tiêu dùng và / hoặc nhà phân phối. Như Weigand (1991, trang 53) nhấn mạnh, sự tùy tiện của người tiêu dùng thường được thực hiện thông qua việc đi du lịch vào dịp lễ, chẳng hạn, “Một du khách người Anh đi nghỉ ở Miami đã mua một nơi đặt đồ sứ Trung Quốc sản xuất tại Anh”.

Cô ấy đã không phải trả tiền thuế giá trị gia tăng đáng kể cho Anh. Hơn nữa đồng đô la đã rẻ hơn vào ngày hôm đó. Weigand cũng lưu ý rằng các nhà sản xuất Anh nhận ra rằng những hàng nhập khẩu cá nhân này ảnh hưởng đến doanh số bán hàng trong nước của họ. Tuy nhiên, họ chưa tìm được cách ngăn chặn. Vấn đề tương tự áp dụng cho các sản phẩm có tính mới là điểm bán hàng chính của chúng. Ví dụ, một bộ phim DVD mới có thể được phát hành tại Hoa Kỳ trước khi phát hành ở Châu Âu, do đó tạo ra một thị trường màu xám tiềm năng ở Châu Âu. Trong những trường hợp như vậy, điều này sẽ khó tránh vì một bộ phận những người yêu thích phim Euro sẽ biết khi nào DVD có sẵn và sẽ vui vẻ trả phí để trở thành một trong những người đầu tiên sở hữu nó. Những kẻ cơ hội tổ chức thị trường song song bỏ túi biên lợi nhuận tăng cao. Để chống lại điều này, các nhà phân phối đặt các hạn chế mã cụ thể theo vùng cho DVD, mặc dù điều này chỉ thành công một chút do sự ra đời của các đầu DVD đa vùng. Tương tự như vậy, tại Trung Quốc kiểm duyệt hạn chế nhập khẩu âm nhạc nước ngoài. Trong 2001 kiểm duyệt chỉ được chấp thuận về 700 tiêu đề (Gough, 2003). Điều này làm tăng cơ hội cho các thị trường màu xám. Gough (2003) cho

thấy rằng hơn 90 phần trăm đĩa CD được bán trên Trung Quốc đại lục có thể là các bản sao bất hợp pháp. Họ cho rằng ngành công nghiệp âm nhạc là một phần chịu trách nhiệm vì hầu hết các đĩa CD không lậu nhưng bán lại từ kho cũ tại Hoa Kỳ. Trong khi một số công ty, bao gồm cả Warner và Atlantic, đã phá bỏ tất cả các album chưa bán trong kho, các khó khăn-IES với vi phạm bản quyền vẫn còn.

Vi phạm bản quyền là cực kỳ khó khăn để chiến đấu trên toàn thế giới (Green và Smith 2002). Việc làm giả thương hiệu hàng tiêu dùng không chỉ làm tổn thất doanh số tiền của chủ sở hữu thương hiệu mà còn có tác dụng làm xói mòn giá trị thương hiệu vì các sản phẩm giả có chất lượng kém hơn (Green và Smith, 2002). Khiếu nại của ngành công nghiệp phần mềm và âm nhạc toàn cầu cho thấy rằng có tới 14 tỷ USD đã bị mất do vi phạm bản quyền vào năm 2001 (Van Wijk, 2002). Trong khi chi phí bán hàng bị mất rõ ràng là rất lớn, ngành công nghiệp vẫn chưa tìm ra cách hiệu quả chi phí để hạn chế sao chép kỹ thuật số của tài sản trí tuệ của họ. Hầu hết các nỗ lực tại các đĩa nhạc bảo vệ bản sao đã bị người tiêu dùng phá vỡ hoặc gây ra phản ứng dữ dội của người tiêu dùng do không tương thích với hệ thống âm thanh (Van Wijk, 2002).

Mục tiêu giám sát giá sản phẩm trên toàn thị trường là một vấn đề khó khăn. Ở một số quốc gia, các đại lý có thể bị buộc phải bán với giá hợp pháp của nhà sản xuất. Tuy nhiên, ở những người khác, các nhà lập pháp có thể xem xét các hoạt động đó trái với cạnh tranh hiệu quả. Luật bảo trì giá bán lại nghiêm cấm việc nhà sản xuất áp đặt giá lên một đại lý, mặc dù điều này có thể được yêu cầu bởi chiến lược tiếp thị. Các công ty sau đó điều động xung quanh các luật này thông qua ghi nhãn giá bán lẻ được đề xuất, do đó kiểm soát các đại lý biên độ tùy ý. Mặc dù vậy, đại lý vẫn có thể bán sản phẩm với giá ưu đãi (ví dụ: để quảng bá cho cửa hàng đại lý) và xung đột với chiến lược định giá của nhà sản xuất.

Các thỏa thuận phân phối độc quyền trong thị trường gia đình dường như là một giải pháp hợp lý cho các vấn đề của thị trường màu xám. Nhưng việc thực hiện các điều khoản độc quyền như vậy có phần khó khăn. Tại Hoa Kỳ, có một số sự miễn cưỡng để hạn chế cạnh tranh bằng cách cấp quyền độc quyền có thể thi hành cho các đại lý. Các nhà nhập khẩu song song, cạnh tranh với các đại lý ủy quyền tại các thương hiệu hàng đầu, như Cartier và Seiko, đã được coi là một chiến thắng gần như hoàn toàn bởi phán quyết K-Mart do Tòa án tối cao Hoa Kỳ truyền lại (Kmart Corp v. Cartier, Inc., 486 US 281 [1988]).

Tuy nhiên, vào năm 1998, Tòa án Tối cao đã làm rõ ý kiến của mình trong vụ án L'Anza, nơi phán quyết rằng sau lần bán hợp pháp đầu tiên, chủ sở hữu bản quyền không còn quyền kiểm soát phân phối, điều đó có nghĩa là họ không thể ngăn chặn việc nhập khẩu trái phép các sản phẩm mang thương hiệu của họ (Clarke và Owens, 2000).

Pháp luật Liên minh châu Âu cũng hạn chế các thỏa thuận phân phối độc quyền. Các quy tắc cạnh tranh của EU (ví dụ, Điều 85 của Hiệp ước Rome) nghiêm cấm mọi loại thỏa thuận chia sẻ thị trường mà theo đó một công ty có thể giới hạn doanh số của các nhà phân phối dành riêng cho thị trường nội địa. Để tăng cường cạnh tranh giữa các nước EU, Điều 85 và một số quyết định tài phán của Tòa án Công lý Châu Âu đã hợp pháp hóa nhập khẩu

song song. Một công ty không thể ngăn nhà phân phối độc quyền của Đức bán cho khách hàng Ý, ngay cả khi công ty cũng đã chỉ định một nhà phân phối “độc quyền” tại Ý.

Do khó ngăn chặn các nhà phân phối tìm kiếm cơ hội mua bán chênh lệch giá, thị trường xám đã phát triển ở châu Âu và các khu vực khác, tìm cách vượt qua nhiều rào cản phi thuế quan mỗi khi chênh lệch giá bù đắp chi phí nhập khẩu song song. Chaudhry và Walsh (1995) đã xem xét giá cả và môi trường pháp lý của ngành dược phẩm tại EU, kết luận rằng Tòa án Công lý Châu Âu “sẽ tiếp tục sử dụng Điều 30 và Học thuyết về Quyền của Cơ quan quyền lực để hỗ trợ thị trường xám” (p 18). Nói chung, chúng tôi hy vọng rằng các nhà tiếp thị màu xám sẽ có thể tiếp tục có được giấy phép của họ.

Các giải pháp khả thi cho các vấn đề của thị trường xám, nghĩa là các giải pháp có thể chống lại nhập khẩu song song, như sau (xem WS11.4 để biết thêm thông tin):

1. *Giảm chênh lệch giá giữa các thị trường*: hạ giá ở thị trường quốc gia nơi quá cao và / hoặc thổi phồng nó ở nơi quá thấp, để bù đủ chênh lệch giá, do đó không còn lợi nhuận nhập khẩu song song nữa. Tuy nhiên, điều này có thể phải trả giá bằng sự gắn kết toàn cầu của chiến lược tiếp thị ở một hoặc cả hai quốc gia. Các đại lý ủy quyền, với điều kiện là họ có lợi thế về chi phí, có thể được khuyến khích tham gia vào cuộc chiến giá cả với các nhà nhập khẩu song song để đẩy họ ra khỏi thị trường (Tan et al., 1997). Tương tự, các đại lý ủy quyền có thể giảm quy mô chi phí quảng cáo của họ để lấy lại lợi thế so với các đại lý màu xám.
2. *Vật chất thay đổi sản phẩm*: sản phẩm chính thức nên được phân biệt thuận lợi so với sản phẩm nhập khẩu song song. Nếu thay đổi chỉ là bề ngoài, nhà nhập khẩu và người tiêu dùng sẽ không bị lừa. Nếu thay đổi có ý nghĩa hơn, các nền kinh tế quy mô bị mất. Các khả năng khác đòi hỏi phải thay đổi các thuộc tính sản phẩm nhỏ: bảo hành mở rộng chỉ có thể được cấp cho các đại lý ủy quyền, do đó các nhà nhập khẩu song song sẽ cung cấp các sản phẩm có ít hoặc không có dịch vụ và bảo hành sau bán hàng (Tan et al., 1997). Một nhãn “không dành cho xuất khẩu” hoặc chỉ bán trong nước có thể được gắn vào bao bì (cũng xác định rõ nguồn gốc quốc gia). Điều này có thể ngăn một số đại lý tái xuất, nhưng hiệu quả của các nhãn này rất hạn chế, vì ở hầu hết các quốc gia, việc nhà sản xuất cấm bán sản phẩm xuất khẩu là không hợp pháp.
3. *Giáo dục đại lý* (Cavusgil và Sikora, 1988): các đại lý yếu hơn có thể là mục tiêu chính cho các cuộc tấn công thị trường màu xám và lúc đầu, có thể phản ứng với sự giận dữ, bởi vì có vẻ như họ cho rằng nhà sản xuất đang kiếm lợi nhuận vượt mức chi phí của họ. Giải thích tại sao sự khác biệt về giá như vậy tồn tại là một phần của vai trò của nhà sản xuất mặc dù đại lý có thể không coi các quốc gia đó là đáng tin cậy.
4. *Chăm dít thỏa thuận đại lý* (hoặc đe dọa sẽ làm như vậy) khi đại lý mua từ các nguồn song song trái phép. Weigand (1991) trích dẫn trường hợp của Apple, trong đó in tuyên bố sau: “Bất kỳ đại lý Apple hoặc VAR (nhà bán lẻ giá trị gia tăng) nào bị phát hiện vi phạm lệnh cấm đặt hàng qua thư hoặc chuyển mã sẽ bị tước trạng thái được ủy quyền”.
5. *Mua lại hàng hóa trên thị trường màu xám*: điều này được cảm nhận tích cực bởi các đại lý ủy quyền, những người cảm thấy được bảo vệ tích cực bởi chủ sở hữu thương hiệu. Nói

chung, giải pháp này chỉ khả thi khi một giải pháp vĩnh viễn cho hàng nhập khẩu song song đã được tìm thấy và nhanh chóng được thực hiện sau một thời gian ngắn - và tốn kém - mua lại.

6. *Bán sản phẩm dưới một tên khác*, để các nhà phân phối nước ngoài quảng bá sản phẩm hoặc phát triển nhãn hiệu độc đáo ở mỗi quốc gia (Clarke và Owens, 2000). Điều nguy hiểm ở đây là mất lợi ích từ một nhãn hiệu toàn cầu.
7. *Nhắm mục tiêu phân khúc người tiêu dùng khác nhau*, được xác định trên cơ sở của mức độ ác cảm rủi ro (Tan et al., 1997).

Cuối cùng, điều quan trọng là phải nhấn mạnh rủi ro rằng nhận thức của người tiêu dùng về định vị sản phẩm có thể bị ảnh hưởng bất lợi bởi sự khác biệt về giá cho cùng một hàng hóa trên các thị trường. Ibisson (2001, trang 13) đã mô tả vấn đề cho Daimler Chrysler tại Nhật Bản:

Có một bất ngờ tại Daimler Chrysler Nhật Bản khi các nhà điều hành nhìn thấy một quảng cáo truyền hình quảng cáo cho một mô hình mà họ không dự định ra mắt tại Nhật Bản trong bốn tháng nữa. Quảng cáo - cho chiếc Mercedes hạng C - không nằm trong chiến lược tiếp thị được lên kế hoạch của nhóm Đức / Mỹ. Cũng không phải là giá, rẻ hơn 30% so với dự định tính phí. Trên thực tế, các quảng cáo, hợp báo và các câu chuyện tin tức đều được tạo ra bởi một người bán xe hơi hiểu biết Nhật Bản, người đã nắm giữ một trong những cơ hội hấp dẫn nhất năm ngoái: đồng euro yếu. Các đại lý đã đi đến châu Âu, nơi các lớp C đã được đưa ra, mua 20 từ một đại lý ở Đức, chuyên chúng trở lại Nhật Bản và đặt chúng trên sân trước của anh ta.

Không chỉ nhận thức về giá tham chiếu và định vị cho Mercedes thay đổi, nhưng sẽ có những khó khăn thực sự nếu có thu hồi sản phẩm, vì sẽ không có cách nào để theo dõi người mua. Ngoài ra, người ta ước tính rằng nó đã giảm doanh thu tiềm năng tới 12%, giảm lợi nhuận và có khả năng các dịch vụ có thể được cung cấp.

Đối với người tiêu dùng thông báo - hiện là một loài khá hiếm - mua ở thị trường gia đình không còn hấp dẫn khi họ nhận thức được rằng giá thị trường trong nhà bị thổi phồng một cách giả tạo. Bất chấp internet phổ biến, người tiêu dùng trung bình có xu hướng không biết gì về chênh lệch giá quốc tế, và ngay cả khi được thông báo, họ vẫn từ bỏ các hàng rào thuế quan và phi thuế quan mà bỏ tù khách hàng tại thị trường quê nhà. Tuy nhiên, tình trạng này đang thay đổi nhanh chóng khi hội nhập khu vực tăng tốc ở Nam Mỹ, Châu Âu và Đông Nam Á. Người tiêu dùng đang dần nhận thức được mức giá cho hàng hóa và dịch vụ tương tự ở các nước láng giềng. Họ cũng đang được cung cấp cơ hội gia tăng để mua ở nước ngoài, không có thuế hải quan hoặc thủ tục rõ ràng.

## Giá cả và internet

Forrester Research dự đoán rằng thương mại điện tử toàn cầu sẽ đạt 6,8 nghìn tỷ USD vào năm 2004, bao gồm gần như 3,5 nghìn tỷ đô la ở Bắc Mỹ (Nghiên cứu của Forrester, 2000). Các ngành công nghiệp đã tận dụng tối đa lợi thế của nền kinh tế mới này bao gồm dịch vụ tài chính, bán lẻ và công nghiệp tin tức; Ngoài ra, chăm sóc sức khỏe và dược phẩm, nhà sản xuất ô tô, nhà cung cấp và phân phối năng lượng, nông nghiệp và thực phẩm

là tất cả các ngành công nghiệp mới nổi đang ở giai đoạn đầu phát triển thương mại điện tử (Penbera, 1999).

Không còn nghi ngờ gì nữa, Internet cung cấp cho người tiêu dùng quyền truy cập dễ dàng hơn về thông tin so sánh. Nhưng, Baker và cộng sự. (2001) báo cáo rằng phần lớn những người mua hàng trực tuyến mua từ trang web đầu tiên họ truy cập, bao gồm 89% cho sách, 84% cho đồ chơi, 81% cho âm nhạc và 76% cho điện tử. Họ cũng báo cáo rằng giá cả không phải là sự cân nhắc chính cho người mua doanh nghiệp, vì chỉ 30% người mua doanh nghiệp báo cáo giá thấp hơn là lợi ích chính của mua hàng trực tuyến. Các yếu tố chính khác mà họ liệt kê bao gồm chi phí tìm kiếm giao dịch thấp hơn và tự động hóa thông tin để theo dõi hàng tồn kho và đưa ra quyết định tốt hơn.

Internet đang dần trở thành một nhu cầu thiết yếu, thay vì một lợi thế cho các công ty. Theo Porter (2001, trang 78): “Thay vào đó, các lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ hơn sẽ phát sinh từ các thế mạnh truyền thống như sản phẩm độc đáo, nội dung độc quyền, hoạt động thể chất đặc biệt, kiến thức sản phẩm cao cấp và các mối quan hệ và dịch vụ cá nhân mạnh mẽ”. Tương tự, Ancarani (2002) cảnh báo các công ty nên tránh “bẫy” bằng cách tận dụng thông tin và tiến bộ trong công nghệ thay vì bị ép bởi sức mạnh tiềm tàng của người tiêu dùng. Những yếu tố này sẽ cho phép các công ty phân biệt tốt hơn các sản phẩm của họ. Ví dụ, khả năng theo dõi và lập hồ sơ khách hàng trực tuyến tăng lên tạo cơ hội cho các công ty tinh chỉnh phân khúc thị trường và sử dụng “phân biệt giá, năng động và thông minh, phiên bản sản phẩm và giá, bó giá và giải ngân” (Ancarani, 2002, tr. 680).

### **11.5. Tình hình thị trường, cạnh tranh và thỏa thuận giá. Lý tưởng so với cạnh tranh thực tế**

Tình trạng giá trong quá trình trao đổi có thể được xem theo các cách khác nhau: (1) như một điểm cân bằng khách quan của hợp đồng giữa hai bên, hoặc (2) là công cụ của mối quan hệ xã hội, trạng thái cân bằng chủ quan do tương tác giữa người mua và người bán. Theo thuật ngữ kinh tế cổ điển, mối quan hệ trao đổi xã hội biến mất sau bàn tay vô hình của thị trường, theo Adam Smith. Tuy nhiên, điều gây tranh cãi là liệu bản chất con người có xu hướng liên minh hay cạnh tranh nhiều hơn; cả hai đều là khía cạnh bản chất của con người.

Bàn tay vô hình giả định rằng bản chất của các đối thủ cạnh tranh là chiến đấu với nhau quyết liệt; tuy nhiên, bản chất con người có thể có xu hướng, ít nhất là đôi khi, hướng tới thỏa thuận phân chia lãnh thổ giữa các công ty và ký hiệp ước, mặc dù thời hạn có hạn.

Trên thị trường toàn cầu cho các sản phẩm chăm sóc gia đình, năm công ty chính cạnh tranh mạnh mẽ với nhau: Procter & Gamble, Colgate-Palmolive, Unilever, Henkel và Kao Corporation của Nhật Bản. Họ đang cạnh tranh trực tiếp để giành thị phần trên một số phân khúc, thương hiệu và thị trường quốc gia, trong khi đó ở các khu vực khác và các thương hiệu khác đã được ký kết ngầm. Do đó, các vấn đề cạnh tranh nên được khảo sát theo từng trường hợp. Một thực tế phức tạp ẩn đằng sau vị trí quy phạm mà điều cần thiết là phải cạnh tranh. Ở các mức độ khác nhau, cạnh tranh và liên minh giữa các công ty sẽ luôn xảy

ra (xem WS11.5 về chính sách chống độc quyền và hợp tác của Hoa Kỳ). Thậm chí phức tạp hơn là mã ràng buộc những người mới tham gia vào thị trường cạnh tranh (ví dụ: thị trường quốc gia), xác định cách họ nên cư xử đối với những người chơi đã thành lập. Những người mới lớn thường xuyên phải đối mặt với một cuộc tấn công kết hợp từ tất cả các công ty, cho dù trong nước hay nước ngoài, đã có mặt ở một thị trường quốc gia. Những người đương nhiệm hiện tại có thể, ví dụ, hạ giá hoặc lan truyền tin đồn về chính sách sản phẩm / dịch vụ mới của người dùng và cam kết lâu dài với khách hàng địa phương. Điều này dẫn đến sự cạnh tranh kém, có thể gây bất lợi cho khách hàng.

Một ví dụ về các thỏa thuận ẩn như vậy đã tồn tại trong thị trường an toàn hỏa hoạn của Pháp, nơi một quy định chặt chẽ hơn so với tiêu chuẩn châu Âu (EN 54) cấm những người bên ngoài tham gia vào thị trường. Do đó, giá cho các đầu báo cháy ở Pháp cao gấp đôi so với ở Anh. Vì tất cả những lý do này, việc tùy chỉnh các chiến lược tiếp thị phải được thực hiện theo mô hình cạnh tranh thực tế chứ không phải lý tưởng.

### **Tình hình thị trường và mô hình tránh cạnh tranh**

Cạnh tranh không nhất thiết là tự tồn tại. Động lực của cạnh tranh có thể dẫn đến sự tập trung nguồn cung giữa một số công ty hạn chế và do đó làm giảm thực tế tổng số lực lượng cạnh tranh. Ví dụ, xu hướng tập trung đã được nhìn thấy trong suốt Tây Âu, với thị phần kết hợp vượt quá 50% trong ba thị trường hàng đầu về bán lẻ tạp hóa (Aalto-Setälä, 2002). Aalto-Setälä nhận thấy rằng, ở Phần Lan, thị phần cao tại địa phương và ngày càng có nhiều cửa hàng toàn ngành công nghiệp có liên quan với mức tăng cao hơn.

Hoa Kỳ, vốn là nguyên mẫu của chủ nghĩa tự do được ban hành, đã thực tế hơn nhiều về vấn đề này so với các quốc gia khác vì họ đã đưa ra các thể chế hiệu quả ở giai đoạn đầu (ví dụ, xem WS11.5 để biết chi tiết về luật chống độc quyền của Hoa Kỳ và Đạo luật Sherman ) để giám sát hoạt động đúng đắn của cạnh tranh, để ngăn chặn các vị trí thống trị và thiết lập độc quyền thông qua sáp nhập và mua lại. Tuy nhiên, như Cateora nhấn mạnh, có lẽ với một số cường điệu (1983, trang 128): ngoại trừ ở Hoa Kỳ, định hướng thế kỷ 20 đối với cạnh tranh là để tránh điều đó bất cứ khi nào có thể.

Ngược lại, DeMarco (2001) lập luận rằng trong khi các độc quyền cần được giám sát về tính độc quyền và phân biệt đối xử bao gồm giá cả và nguồn cung cấp, chúng tôi không đủ bằng chứng để lên án chúng. Trước Chiến tranh thế giới thứ hai, một trong những tập đoàn lớn của Đức, Interessen Gemeinschaft Farben, đã tập hợp ba công ty hóa chất lớn là Bayer, BASF và Hoechst, hiện đang hoạt động dưới logo của Aventis. Cả ba hiện đang đứng đầu trong ngành công nghiệp hóa chất thế giới. Zaibatsus Nhật Bản, như Mitsui và Company, Tập đoàn Mitsubishi và Tập đoàn Sumitomo đã tồn tại trong nhiều thế kỷ. Thông thường, một gia đình mở rộng kiểm soát các nhóm công ty có thể bao gồm các doanh nghiệp đa dạng như ngân hàng, sản xuất xe hơi, kinh doanh và đóng tàu. Người Mỹ đã cấm zaibatsus sau chiến thắng của họ trước người Nhật năm 1945, điều này đơn giản khiến họ tiến hóa thành keiretsus ngày nay (WS12.1).

Cạnh tranh giữa các công ty ở Nhật Bản thường rất man rợ. Abegglen và Stalk (1986) đã chứng minh điều này bằng cách sử dụng ngành công nghiệp xe máy như một trường hợp điển hình. Honda đã bỏ xa Tohatsu vào những năm 1950 nhưng đã hoàn toàn vượt qua họ; năm 1964 Tohatsu bị phá sản. Sau khi gia nhập lĩnh vực xe cơ giới trong những năm 1960, doanh nghiệp xe máy Honda bị mất khả năng cạnh tranh tương đối vì Yamaha, công ty đã đạt được gần như thị phần vào năm 1981. Vào đầu những năm 1980, Honda quyết định tấn công Yamaha. Trong khi đó, Honda đã giới thiệu 81 mẫu xe mới và ngừng sản xuất 32 chiếc, phản ánh tất cả 113 thay đổi trong phạm vi sản phẩm, Yamaha chỉ giới thiệu 34 mẫu xe mới và rút ra ba mẫu, phản ánh 37 thay đổi. Chiến lược này, kết hợp với một cuộc tấn công dữ dội vào giá cả và sự phân phối đã dẫn đến sự sụp đổ của Yamaha vào đầu năm 1983. Ngoài những tổn thất đáng kể, Yamaha đã công bố các khoản dự phòng và một chương trình tái cấu trúc, cũng như giảm cổ phiếu. Chủ tịch Yamaha đã buộc phải công khai thừa nhận thất bại của mình. Các công ty nước ngoài thường đánh giá thấp sự cạnh tranh khốc liệt này (để minh họa, xem trường hợp A9.1 và Tsurumi và Tsurumi (1999) cho trường hợp của Fujifilm và Kodak). Chiến lược cạnh tranh này là một trong những nguồn sức mạnh chính của Nhật Bản khi họ thâm nhập thị trường nước ngoài.

Một ơn gọi của một nhà công nghiệp không phải là để tận hưởng sự cạnh tranh như là một kết thúc. Cạnh tranh được áp đặt bởi khu vực công mở ra biên giới và cuối cùng là bởi chính các đối thủ cạnh tranh. Nếu các công ty sở hữu các phương tiện hợp pháp và không chính thức để giảm cạnh tranh, họ sẽ làm như vậy. Quan điểm này vẫn đúng miễn là loại thỏa thuận ổn định và các điều kiện vẫn có lợi cho cả hai bên.

Một nhà kinh tế người Đức, Von Stackelberg (1940), đã có ý tưởng kết hợp các tình huống cung và cầu để xây dựng một loại hình thị trường. Anh ta phân biệt người mua và người bán tùy theo họ là số một, hay nhiều (xem Bảng 11.3).

Mỗi quốc gia có một vài độc quyền và một số thị trường nơi cạnh tranh thuần túy và hoàn hảo ngự trị. Ngoài ra, mỗi quốc gia có một số lượng lớn các nhóm độc quyền thường là nhà sản xuất tiêu thụ quy mô lớn và hàng tiêu dùng lâu bền, oligopolies thường là nhà sản xuất hàng hóa đầu vào công nghiệp, như thép, hóa chất, cao su, và tư liệu sản xuất. Những gì khác nhau, như là một chức năng của văn hóa, là sự chấp thuận xã hội hoặc không chấp thuận các hình thức thị trường này. Những người ra quyết định địa phương cần xác định liệu độc quyền có thể là mong muốn hay nguy hiểm cho cộng đồng. Những kẻ xâm nhập nước ngoài sẽ được nhìn nhận một cách tích cực, từ quan điểm của người tiêu dùng, hay theo cách tiêu cực, từ quan điểm của đối thủ cạnh tranh địa phương, bởi vì cuối cùng, người tiêu dùng cũng thường là những nhân viên có thể gặp rủi ro khi cạnh tranh.

Thật vậy, người Mỹ thường bị sốc bởi số lượng bảo vệ của các chính phủ châu Âu cung cấp cho các công ty hàng đầu của họ. Máy bay Boeing saga là điển hình của sự khác biệt về khái niệm mà một phần bắt nguồn từ văn hóa của họ. Người châu Âu cho rằng các khoản vay của chính phủ - thường được coi là chi phí chìm - đã được sử dụng một cách khôn ngoan để xem sự thành công của máy bay Airbus, số lượng việc làm được tạo ra, những tác động tích cực đến cán cân thương mại và bảo tồn môi trường đe dọa trước đây đối với

ngành hàng không dân dụng châu Âu. Tuy nhiên, đối với người Mỹ, đó là một mớ hỗn độn tồn kém không giúp được ai: Thành công của Boeing đã bị hạn chế bởi sự cạnh tranh không trung thành, người nộp thuế ở châu Âu bị gánh nặng và các quy tắc thương mại quốc tế bị bóp méo. Không có Airbus, Boeing sẽ rơi vào tình trạng độc quyền, bị làm trầm trọng thêm bởi vụ sáp nhập McDonnell Douglas năm 1997; một vấn đề tiềm ẩn gây ra bởi sự thiếu cạnh tranh.

### **11.6 Quản lý giá trong môi trường quy định cao**

Trong hơn 20 năm qua, tỷ lệ lạm phát hàng năm đạt được hai con số ở một số quốc gia, đôi khi vượt quá 100% mỗi năm, gây ra thay đổi giá hàng tháng hoặc hàng ngày. Lạm phát cao có thể hạn chế một số chính sách giá, bởi vì giá không thể tăng hàng ngày hoặc hàng tuần để điều chỉnh theo lạm phát.

#### **Trường hợp của các nước lạm phát cao**

Ở cấp quốc gia, sự ổn định về giá dựa trên các chính sách kinh tế vĩ mô cũng như các giá trị văn hóa. Kỷ luật cần thiết dựa trên: (1) định hướng thời gian trong tương lai, cung cấp cho các cơ quan tiền tệ với quan điểm liên tục trong việc chống lạm phát; (2) kiểm soát việc tạo ra tiền và tín dụng; và (3) niềm tin vào các lực lượng thị trường tự do có thể kiểm soát việc tăng giá vì cạnh tranh tích cực. Một niềm tin như vậy, nói chung, liên quan đến chủ nghĩa cá nhân và khoảng cách quyền lực thấp.

Một trong những lý do chính cho lạm phát cao liên tục là nó mang lại lợi ích cho một số chủ thể trong hệ thống kinh tế. Lạm phát chuyển sự giàu có khá suôn sẻ từ một số tầng lớp xã hội sang những người khác. Có vẻ như các quốc gia lạm phát cao cũng có sự bất đồng về quyền lực cao (xem Bảng 3.3). Với một số trường hợp ngoại lệ đáng chú ý (như Nhật Bản), khoảng cách quyền lực của một quốc gia càng cao, tỷ lệ lạm phát càng cao. Trường hợp điển hình cho lạm phát cao là một quốc gia đang phát triển với chính phủ bán độc tài và chế độ tài chính nặng nề (ví dụ: kiểm soát giá đối với hầu hết hàng hóa, kiểm soát ngoại hối, kiểm soát nhập khẩu nghiêm ngặt và thuế cao). Khoảng cách quyền lực cao ở cấp xã hội được thể hiện trong các biện pháp kiểm soát quan liêu và tự do bị hạn chế đối với các doanh nghiệp, trừ khi họ có các kết nối chính thức ở phía trên.

Tỷ lệ lạm phát cao làm cho các loại tiền tệ không chuyển đổi tại địa phương suy yếu một cách có hệ thống so với các ngoại tệ ổn định và chuyển đổi, do sức mua danh nghĩa liên tục giảm. Hơn nữa, tỷ giá hối đoái được duy trì ở mức không thực tế. Điều này dẫn đến một thị trường ngoại hối song song, bất hợp pháp nhưng thường được các cơ quan chức năng chấp nhận. So với tỷ giá hối đoái chính thức, tỷ giá song song có lợi cho người bán ngoại tệ và không thuận lợi cho người mua. Tại Iran vào năm 1993, sau một thời kỳ lạm phát rất cao, tỷ giá hối đoái chính thức cao hơn khoảng 1.500 so với tỷ giá hối đoái của thị trường xám, trước khi quyết định điều chỉnh tỷ giá chính thức. Trong tình huống như vậy, kiểm soát ngoại hối phục vụ mục đích làm giàu cho những người quyền lực nhất có thể mua ngoại tệ với tỷ giá chính thức thuận lợi, đồng thời hạn chế khả năng của các nhà xuất



khẩu địa phương để nhận được giá thực, bởi vì các nhà xuất khẩu có nghĩa vụ phải bán hóa đơn xuất khẩu bằng tiền cứng với tỷ giá chính thức thường được định giá cao.

Lạm phát được cho là chống lại sự kiểm soát giá cả, một biểu hiện của quyền lực của các cơ quan quản lý đối với các công ty. Ở đâu có khoảng cách quyền lực cao, ở đó có xu hướng áp bức (xem mục 3.6). Giá tăng, rất quan trọng đối với sự tồn tại của một công ty, có thể bị trì hoãn bởi các cơ quan công quyền mặc dù tháng trước hay sau đó, tỷ lệ lạm phát đã khiến toàn bộ ngành công nghiệp rơi vào tình trạng đỏ - chi phí tăng vọt trong khi doanh số bị đình trệ vì giá cả bị kiểm soát. Chẳng hạn, công ty ô tô Brazil phải chịu mức tăng giá cầu thang mà theo đó, Volkswagen, Fiat hoặc Ford đột nhiên được phép tăng giá từ 50% trở lên. Định hướng hiện tại mạnh mẽ của các cơ quan công quyền Brazil Hành động ủng hộ lạm phát cao, như trường hợp ở nhiều nước Mỹ Latinh.

Các quốc gia như vậy có văn hóa lạm phát cao, nơi người tiêu dùng và các công ty thích ứng với tình hình thay đổi. Người tiêu dùng trì hoãn mua sau khi tăng giá xảy ra và mua số lượng rất lớn ngay trước khi chúng được cho là xảy ra, bởi vì giá tăng không được công bố chính thức. Nếu có thể, họ dự trữ với các mặt hàng mua trong thời gian thuận lợi. Nguy cơ tăng giá sắp xảy ra được sử dụng để thúc đẩy khách hàng mua “ngay bây giờ”.

Khách hàng cũng phải có định hướng hiện tại và sẵn sàng mua vào thời điểm tốt nhất có thể, ví dụ như lạm phát mua vì giá rẻ, thay vì thực sự cần thiết. Cơ hội khách hàng như vậy có thể là một vấn đề đối chính người tiêu dùng, bởi vì họ có xu hướng quá quan tâm đến giá cả, bỏ qua các tiêu chí quan trọng khác trong quá trình ra quyết định của họ. Ngược lại, các công ty không phụ thuộc vào người tiêu dùng để xác định giá. Chìa khóa cho chính sách giá, chủ yếu là ngắn hạn, là đàm phán tăng giá với các cơ quan công quyền. Giá cả phụ thuộc nhiều vào ủy quyền của chính phủ hơn là khách hàng và cạnh tranh.

Các điều khoản thảo luận với các cơ quan quản lý giá có tính liên quan và thao túng cao, thay vì nghiêm ngặt về kinh tế. Để có được sự tăng giá tối ưu, các công ty tranh luận về những tổn thất phát sinh do giới hạn giá mà họ phải được bồi thường. Giá chi phí được tuyên bố cho các cơ quan quản lý có xu hướng được ước tính quá mức một cách có hệ thống và tổn thất được phóng đại để có được mức giá mới thuận lợi nhất có thể. Một công ty sẽ tranh luận về việc tăng giá đáng kể để có một dự trữ trước khi tăng tiếp theo. Đương nhiên, toàn bộ quá trình này thúc đẩy lạm phát thay vì làm chậm nó. Một cách khác để có được các khoản phụ cấp giá cần thiết - mặc dù bất hợp pháp và phi đạo đức - là đề xuất một 'baksheesh (tức là kickback) hoặc một số ưu đãi cho các công chức chịu trách nhiệm kiểm soát giá trong chính quyền công cộng.

### **Xuất hóa đơn quá hạn**

Như đã giải thích ở trên, nhiều quốc gia lạm phát cao có luật nhằm kiểm soát giá cả. Công ty có thể có hiệu lực ở các cấp độ bán lẻ, bán buôn hoặc sản xuất hoặc ở nhiều cấp độ cùng một lúc. Tăng giá có thể được kiểm chế, hạn chế hoặc thậm chí đông lạnh. Biên lợi nhuận thương mại có thể được theo dõi. Cơ sở lý luận cho việc kiểm soát giá thường là sự không tin tưởng cơ bản của các cơ chế thị trường tự do, thường được củng cố bởi truyền thống

can thiệp lâu dài của nhà nước vào nền kinh tế. Các quy định ngoại hối cũng ảnh hưởng đến việc thực hiện hóa đơn vượt mức và dưới hóa đơn. Khi các quốc gia gặp phải vấn đề cân bằng thương mại và cán cân thanh toán, họ thường sử dụng các nghị định hành chính nhằm ngăn chặn dòng chảy ngoại tệ. Các nhà xuất khẩu địa phương thường bị buộc phải hồi hương thu nhập của họ bằng ngoại tệ càng sớm càng tốt và đôi chúng lấy nội tệ với tỷ giá đôi khi vô lý. Các nhà nhập khẩu địa phương cũng đang được xem xét kỹ lưỡng. Sự cần thiết của việc mua ở nước ngoài được đánh giá trước khi họ có thể nhận được ngoại tệ để trả cho các nhà cung cấp. Hơn nữa, họ thường có nghĩa vụ ký gửi một bảo lãnh có thể nhiều hơn tương đương với mua hàng ở nước ngoài của họ. Số tiền này được gửi tại ngân hàng trung ương trong một khoảng thời gian xác định trước khi thanh toán, với rất ít hoặc không có lãi. Khi các biện pháp kiểm soát ngoại hối nghiêm ngặt được thi hành, tiền nội tệ có thể không được chuyển đổi thành tiền tệ cứng của nước ngoài. Hai lý do khiến các công ty thực hành hóa đơn dưới hoặc quá hóa đơn. Thứ nhất, nơi có mức độ rủi ro chính trị cao, như trường hợp của nhiều nước đang phát triển, các doanh nhân địa phương tìm cách chuyển tiền sang ngân hàng nước ngoài vì lo ngại biến động chính trị tăng. Thứ hai, người kinh doanh địa phương có thể muốn chuyển tiền thông qua hóa đơn, chỉ vì họ cần tiền mặt để mua một sản phẩm hoặc thiết bị bị cấm hoặc khan hiếm cho các cơ sở sản xuất của họ và đặc biệt là sản xuất các sản phẩm xuất khẩu.

Verna (1989) đã mô tả các trường hợp khác nhau về hóa đơn vượt mức và dưới hóa đơn trong thương mại quốc tế, liên quan đến sự khác biệt về khả năng chuyển đổi tiền tệ. Một loại tiền hoàn toàn có thể chuyển đổi được sử dụng trong tất cả các hoạt động thương mại và tài chính quốc tế, không phân biệt đối tượng, địa điểm hoặc tổng. Chỉ một số quốc gia hạn chế được hưởng tổng số chuyển đổi tiền tệ của họ. Trong trường hợp đồng nội tệ không thể chuyển đổi, hóa đơn quá hạn và dưới hóa đơn có thể xảy ra (Verna, 1989), trong khi các hạn chế định lượng được đưa ra, việc buôn lậu có nhiều khả năng. Người kinh doanh trong nước yêu cầu khách hàng nước ngoài xuất hóa đơn, người hỗ trợ nước ngoài xuất hóa đơn quá mức, sau đó chờ thêm tiền để được trả vào tài khoản ngân hàng của họ ở nước ngoài.

Thị trường tiền tệ phát triển mạnh ở các quốc gia nơi tiền tệ quốc gia hoàn toàn không thể chuyển đổi. Vì lý do này, có thể có sự khác biệt lớn giữa tỷ giá hối đoái thị trường chợ đen và tỷ giá ngân hàng trung ương chính thức. Các nhà xuất khẩu có nghĩa vụ phải thông qua các kênh chính thức sẽ mất lợi ích lớn từ các giao dịch của họ. Họ phải bán ngoại tệ với tỷ giá chính thức thấp bất thường, hoặc họ phải mua ngoại tệ để mua hàng với tỷ lệ cao bất thường. Do đó sự cám dỗ cho các nhà xuất khẩu trong nước xuất hóa đơn dưới dạng có số dư chuyển đổi hoàn toàn sang tài khoản ngân hàng nước ngoài. Để đảm bảo các máy móc này hoạt động trơn tru, nhà xuất khẩu trong nước nên hoàn toàn tin tưởng vào khách hàng nước ngoài hoặc một phương tiện hiệu quả để gây áp lực cho họ (xem WS11.6 để biết ví dụ về hóa đơn thương mại ở Thổ Nhĩ Kỳ). Hóa đơn quá mức hoạt động theo cách đối xứng cho hàng nhập khẩu. Khi các nhà nhập khẩu địa phương yêu cầu giấy phép nhập khẩu từ chính quyền quốc gia của họ, mệnh giá phải càng cao càng tốt để tăng trợ cấp cho việc

mua ngoại tệ. Các nhà nhập khẩu yêu cầu các nhà cung cấp của họ xuất hóa đơn quá mức và chuyển thêm tiền vào tài khoản nước ngoài để tối đa hóa lợi nhuận chung của họ. Ví dụ, Verna lưu ý (1989, trang 115):

Giấy phép nhập khẩu sẽ ủy quyền cho nhà nhập khẩu đặt hàng từ nhà cung cấp nước ngoài; một số tiền cụ thể bằng tiền ngoại tệ được chính quyền địa phương thanh toán bằng tên của nhà nhập khẩu. Đổi lại, nhà nhập khẩu nên hoàn trả cho cơ quan chức năng bằng nội tệ, theo tỷ giá chính thức, đồng thời trả thuế hải quan khi hàng hóa đến. Để có được giấy phép nhập khẩu như vậy có thể là một loại 'gió' vì nó cho phép nhà nhập khẩu mua hàng hóa nước ngoài với giá tốt hơn so với giá bán trên thị trường tự do, chủ yếu thông qua chênh lệch tỷ giá hối đoái (thuận lợi) giữa thị trường chính thức và chợ đen . . . giấy phép nhập khẩu đôi khi có thể được chuyển nhượng. Sau đó, họ trở thành đối tượng trao đổi và thậm chí là đối tượng của một cuộc đấu giá. . . đến mức một số chính phủ, đã nhận thức được thương mại này, bán giấy phép nhập khẩu cho người trả giá cao nhất.

### Câu hỏi

1. Thương lượng giá liên quan đến tình bạn ở mức độ nào?
2. Mọi quan hệ giữa thương lượng và văn hóa hiện đại là gì?
3. Thảo luận về tính hợp lý kinh tế từ góc độ văn hóa.
  4. Làm thế nào mức giá có thể phản ánh Tin lành trái ngược với các giá trị Công giáo?
5. Những hạn chế đối với người tiêu dùng trong việc thể hiện quan điểm rõ ràng về giá khi mua sắm? Làm thế nào để những hạn chế liên quan đến văn hóa?
6. Ở một số quốc gia, buôn lậu là khá hợp pháp: nhân viên hải quan không quan tâm lắm đến việc bắt giữ những kẻ buôn lậu, người tiêu dùng mua sản phẩm nhập lậu một cách có ý thức và mọi người đều biết những gì họ làm. Tại sao và trong hoàn cảnh nào là như vậy? Hậu quả của việc buôn lậu được chấp nhận là một hoạt động hợp pháp là gì?
7. Với việc bãi bỏ mua sắm miễn thuế vào năm 1999, du lịch đến Pháp bằng ô tô ngày càng nhanh chóng (bao gồm cả xe lửa du lịch bằng Eurostar) và nói lỏng “phụ cấp nhập khẩu” cho rượu vang và rượu mạnh, công dân Anh tiếp tục mua số lượng lớn đồ uống ở Calais, Pháp. Trong Calais, chỉ 33 km (20 dặm) từ Dover, cửa hàng Pháp có các khu vực đặc biệt dành cho những ngày trippers Anh. Thuế tiêu thụ đặc biệt đối với rượu ở Anh cao hơn ở Pháp. Hậu quả cho ngành sản xuất bia của Anh và các kênh phân phối là gì? Làm thế nào các ngành công nghiệp sản xuất bia có thể đáp ứng?
8. Hóa đơn quá hạn hoặc dưới hóa đơn? Tại sao đôi khi không thể tránh khỏi?

### Tài liệu tham khảo

- Aalto-Setälä, Ville (2002), ‘The effect of concentration and market power on food prices: Evidence from Finland’, *Journal of Retailing*, vol. 78, no. 3, pp. 207–16.
- Abegglen, James and George Stalk Jr. (1986), ‘The Japanese corporation as competitor’, *California Management Review*, vol. 28, no. 3, Spring, pp. 9–7.
- Ackerman, David and Gerard Tellis (2001), ‘Can culture affect prices? A cross-cultural study of shopping and retail prices’, *Journal of Retailing*, vol. 77, no. 1, pp. 57–82.

- Allen, David Elliston (1971), 'Anthropological insights into customer behavior', *European Journal of Marketing*, vol. 5, no. 3, pp. 45–57.
- Ancarani, Fabio (2002), 'Pricing and the Internet: Frictionless commerce or pricer's paradise', *European Management Journal*, vol. 20, no. 6, pp. 680–7.
- Baker, Walter, Mike Marn and Craig Zawada (2001), 'Price smarter on the net', *Harvard Business Review*, February, pp. 122–7.
- Becker, Gary S. (1965), 'A theory of the allocation of time', *Economic Journal*, vol. 75, September, pp. 493–517. Cateora, Philip R. (1983), *International Marketing*, 5th edn, Richard D. Irwin: Homewood, IL.
- Cavusgil, S. Tamer (1990), 'Unravelling the mystique of export pricing', in Hans B. Thorelli and S. Tamer Cavusgil (eds), *International Marketing Strategy*, 3rd edn, Pergamon: Oxford, pp. 503–21.
- Cavusgil, S. Tamer and Ed Sikora (1988), 'How multinationals can counter grey market imports', *Columbia Journal of World Business*, vol. 23, no. 4, Winter, pp. 75–85.
- Chaudry, Peggy E. and Michael J. Walsh (1995), 'Managing the gray market in the European Union: pharmaceutical industry', *Journal of International Marketing*, vol. 3, no. 3, pp. 11–33.
- Clarke, Irvine III and Margaret Owens (2000), 'Trademark rights in gray markets', *International Marketing Review*, vol. 17, no. 3, pp. 272–86.
- Curry, David J. and Peter C. Riesz (1988), 'Price and price-quality relationships: a longitudinal analysis', *Journal of Marketing*, vol. 52, January, pp. 36–51.
- Dawar, Niraj and Philip M. Parker (1994), 'Marketing universals: consumers' use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signals of product quality', *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 2, pp. 81–95.
- DeMarco, C.W. (2001), 'Knee deep in technique: the ethics of monopoly capital', *Journal of Business Ethics*, no. 31, pp. 151–64.
- Erevelles, Sunil, Abhik Roy and Stephen L. Vargo (1999), 'The use of price and warranty cues in product evaluation: a comparison of U.S. and Hong Kong consumers', *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 11, no. 3, pp. 67–91.
- Fauld, David J., Orlen Grunewald and Denise Johnson (1994), 'A cross-national investigation of the relationship between the price and quality of consumer products: 1970–1990', *Journal of Global Marketing*, vol. 8, no. 1, pp. 7–25. Forrester Research, Inc. (2000), 'North America will lead global eCommerce to \$6.8 trillion in 004press release', 19 April, available at: [www.forrester.com/er/press/release/0,1769,281,00.htm](http://www.forrester.com/er/press/release/0,1769,281,00.htm).
- Froot, Kenneth, Michael Kim and Kenneth Rogoff (2001), 'The law of one price over 700 years', revised version of NBER Working Paper no. 5132.
- Gough, Neil (2003), 'Zombie discs: retail companies and retailers dump them on scrap dealers, but unwanted "saw-gash" music CDs find a ready market in China', *Time Asia*, vol. 161, no. 3.
- Green, Robert T. and Tasman Smith (2002), 'Executive insights: countering brand counterfeiters', *Journal of International Marketing*, vol. 10, no. 4, pp. 89–106.
- Ibison, David (2001), 'Weak euro lets top car dealers go far in Japan: parallel imports luxury prices cut', *Financial Times* (London), 10 January, p. 13.
- Jacoby, Jacob R. and Jerry C. Olson (1977), 'Consumer response to price: an attitudinal, cessing perspective', in Y. Wind and P. Greenberg (eds), *Moving Ahead with Attitude Research*, American Marketing Association: Chicago, pp. 73–86.
- Johansson, Johny K. and Gary Erickson (1985), 'Price-quality relationships and trade barriers', *International Marketing review*, vol. 2, no. 3, pp. 52–63.

- Johansson, Johny K. and Ikujiro Nonaka (1990), 'Japanese export marketing: Structures, strategies, counterstrategies', in Hans B. Thorelli and S. Tamer Cavusgil (eds), *International Marketing Strategy*, 3rd edn, Pergamon: Oxford, pp. 585–600.
- Keegan, Warren J. (1984), *Multinational Marketing Management*, Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Khuri, Fuad I. (1968), 'The etiquette of bargaining in the Middle-East', *American Anthropologist*, vol. 70, pp. 693–706.
- Lilien, Gary and Eunsang Yoon (1989), 'Success and failure in innovation – a review of the literature', *IEEE Transactions on Engineering management*, vol. 36, no. 1, pp. 3–10.
- Maxwell, Sarah (2001), 'An expanded price/brand effect model: a demonstration of heterogeneity in global consumption', *International Marketing Review*, vol. 18, no. 3, pp. 325–43.
- McGowan, Karen M. and Brenda J. Sternquist (1998), 'Dimensions of price as a marketing universal: A comparison of Japanese and U.S. consumers', *Journal of International Marketing*, vol. 6, no. 4, pp. 49–65.
- Moore, Marguerite, Karen McGowan Kennedy and Ann Fairhurst (2003), 'Cross-cultural equivalence of price perceptions between US and Polish consumers', *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 31, no. 4/5, pp. 268–79.
- Myers, Matthew B. (1999), 'Incidents of grey market activity among U.S. exporters: occurrences, characteristics and consequences', *Journal of International Business Studies*, vol. 30, no. 1, pp. 105–26.
- Narayandas, Das, John Quelch and Gordon Swartz (2000), 'Prepare your company for global pricing', *MIT Sloan Management Review*, vol. 42, no. 1, pp. 61–70.
- Oxenfeldt, A.R. (1950), 'Consumer knowledge: its measurement and extent', *Review of Economics and Statistics*, vol. 32, no. 4, November, pp. 300–16.
- Palia, Aspy P. and Charles F. Keown (1991), 'Combating parallel importing: views of US exporters to the Asia-Pacific region', *International Marketing Review*, vol. 8, no. 1, pp. 47–56.
- Penbera, Joseph J. (1999), 'E-commerce: Economics and regulation', *S.A.M. Advanced Management Journal*, vol. 64, no. 4, pp. 39–47.
- Porter, Michael E. (2001), 'Strategy and the Internet', *Harvard Business Review*, March, pp. 63–78.
- Prus, Robert C. (1989), *Making Sales: Influence as interpersonal accomplishment*, Sage Publications: Newbury Park, CA.
- Riesz, P. (1978), 'Price versus quality in the marketplace', *Journal of Retailing*, vol. 54, no. 4, pp. 15–28.
- Roeber, Carter A. (1994), 'Moneylending, trust, and the culture of commerce in Kabwe, Zambia', *Research in Economic Anthropology*, vol. 15, JAI Press: Greenwich, CT, pp. 39–61.
- Saito Duerr, Mitsuko (1989) in Gerald Albaum, Jesper Strandskov, Edwin Duerr and Lawrence Dowd, *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Schindler, Robert M. and Thomas M. Kibarian (2001), 'Image communicated by the use of 99 endings in advertised prices', *Journal of Advertising*, vol. 30, no. 4, pp. 95–9.
- Sjolander, Richard (1992), 'Cross-cultural effects of price on perceived quality', *European Journal of Marketing*, vol. 26, no. 7, pp. 34–44.
- Sproles, George B. (1977), 'New evidence on price and quality', *Journal of Consumer Affairs*, vol. 11, Summer, pp. 63–77.

- Stevenson, Thomas H. and David W.E. Cabell (2002), 'Integrating transfer pricing policy and activity-based costing', *Journal of International Marketing*, vol. 10, no. 4, pp. 77–88.
- Stöttinger, Barbara (2001), 'Strategic export pricing: a long and winding road', *Journal of International Marketing*, vol. 9, no. 1, pp. 40–63.
- Tan, Soo J., Guan H. Lim and Khai S. Lee (1997), 'Strategic responses to parallel importing', *Journal of Global Marketing*, vol. 10, no. 4, pp. 45–66.
- Tellis, Gerard J. and Gary J. Gaeth (1990), 'Best value, price-seeking, and price aversion: the impact of information and learning on consumer choices', *Journal of Marketing*, vol. 54, April, pp. 34–45.
- Tsurumi, Yoshi and Hiroki Tsurumi (1999), 'Fujifilm- Kodak duopolistic competition in Japan and the United States', *Journal of International Business Studies*, vol. 30, no. 4, pp. 813–30.
- Van Wijk, Jeroen (2002), 'Dealing with piracy: intellectual asset management in music and software', *European Management Journal*, vol. 20, no. 6, pp. 689–98.
- Veeck, Ann and Alvin C. Burns (1995), 'The formation of beliefs in a price–quality relationship: a study of urban Chinese consumers', *Asian Journal of Marketing*, vol. 4, no. 1, pp. 47–61.
- Verna, Gérard (1989), 'Fausses facturations et commerce international', *Harvard-l'Expansion*, no. 52, Spring, pp. 110–20.
- Von Stackelberg, H. (1940), *Die Grundlagen der Nationalökonomie*, Springer Verlag: Berlin.
- Weber, Max (1958), *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Charles Scribner's Sons: New York.
- Weigand, Robert E. (1991), 'Parallel import channels: options for preserving territorial integrity', *Columbia Journal of World Business*, vol. 26, no. 1, pp. 53–60.
- Yamada, Y. and N. Ackerman (1984), 'Price–quality correlations in the Japanese market', *Journal of Consumer Affairs*, vol. 18, no. 2, pp. 51–65.
- Yucelt, Ugur and Nadeem M. Firoz (1993), 'Buyers' perception of the price–quality relationship: the Turkish case', *Proceedings of the 6th World Marketing Congress*, Istanbul: Academy of Marketing Science, pp. 564–8.
- Zeithaml, Valarie A. (1988), 'Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence', *Journal of Marketing*, vol. 52, July, pp. 2–22.

## Tình huống

### A11.1. Công ty nhập khẩu Saito

Vài năm trước, Công ty nhập khẩu Saito, đặt tại California, Hoa Kỳ, đã mang một con tàu chạm khắc gỗ từ Bali ở Indonesia. Vào thời điểm đó, tỷ giá hối đoái chính thức là 78 rupia Indonesia mỗi đô la Mỹ. Tỷ lệ của thị trường đen (theo quan điểm của chính phủ Indonesia), hay tỷ lệ thị trường tự do (được xem bởi hầu hết các phần còn lại của thế giới), xấp xỉ 1.300 rupi Indonesia trên mỗi đô la Mỹ.

Người bán đã yêu cầu một thư tín dụng cho một nửa giá trị của lô hàng, được cung cấp bởi một ngân hàng Hoa Kỳ và được xác nhận bởi một ngân hàng Indonesia, và quy

định rằng số dư được chuyển đến tài khoản ngân hàng New York. Rõ ràng, một nửa được nhận ở New York có giá trị gấp nhiều lần số tiền nhận được ở Indonesia. Tiền trong tài khoản ngân hàng ở New York đã có sẵn để người bán đầu tư, mua hàng hóa để vận chuyển đến Indonesia hoặc nơi khác hoặc sử dụng nếu rời khỏi Indonesia. Tiền được giữ ở Indonesia tại thời điểm đó, có thể được sử dụng cho các mục đích như vậy chỉ với sự chấp thuận của chính phủ. Tất nhiên những gì nhà xuất khẩu Indonesia đã làm là bất hợp pháp theo luật pháp Indonesia.

Công ty nhập khẩu Saito đã không nhận được hàng cho đến hơn một năm sau. Vì Bali không có cảng phù hợp với các tàu đi biển, thư tín dụng quy định rằng việc chuyển tàu đã được cho phép. Trong quá trình chuyển tàu, hàng hóa đã đi vòng quanh thế giới và bị trì hoãn trong khi chờ tàu đang di chuyển tại các điểm trung chuyển. Khi các tác phẩm chạm khắc gỗ cuối cùng đã đến Mỹ, Công ty nhập khẩu Saito đã tuyên bố giá thực tế phải trả cho hàng hóa và chỉ ra cho hải quan lý do tại sao có sự khác biệt giữa giá mua và giá trị hiển thị trên các tài liệu. Công ty Mỹ đã không làm bất cứ điều gì bất hợp pháp theo luật pháp Hoa Kỳ.

*(Nguồn: Duerr, 1989, p. 310. Reproduced with kind permission.)*

### Câu hỏi

1. Công ty Mỹ có nên từ chối đồng ý thanh toán theo yêu cầu của nhà xuất khẩu Indonesia không? Điều gì sẽ có tác động dự kiến đối với giá xuất khẩu của Indonesia?
2. Những tác động nào bạn mong đợi tỷ giá hối đoái chính thức không thực tế đối với xuất khẩu của Indonesia?

## A 11.2. Quốc tế Riva

Công ty tiếp thị trực tiếp tại Riva ở Brussels, Bỉ, đã nhận được kết quả đáng kinh ngạc từ các bảng tiêu dùng và bảng phân phối cho tháng 9 và tháng 10 năm 2004. Có vẻ như doanh số bán hàng tại Bỉ và Pháp của một trong những sản phẩm chính của nó, Nutrifying Complex Crème Riva, thấp hơn 20% so với mức sản xuất tại nhà máy của Bỉ, nơi cung cấp cho cả hai thị trường. Không có dấu hiệu hàng tồn kho dư thừa trong phân phối tại Pháp hoặc Bỉ được lực lượng bán hàng chú ý trong các chuyến thăm tới các nhà phân phối.

Riva Bỉ là công ty con của Riva Products Corporation, một công ty đa quốc gia lớn có trụ sở tại Hoa Kỳ, có ngành nghề kinh doanh chính liên quan đến ngành công nghiệp mỹ phẩm và chăm sóc sắc đẹp. Các công ty con của Bỉ phụ trách cả thị trường Pháp và Bỉ. Năm 1999, một bước đột phá khoa học của các phòng thí nghiệm R & D của công ty đã dẫn đến sự phát triển của một loại kem chăm sóc da mới. Một số bằng sáng chế đã được nộp và đăng ký để bảo vệ tài sản. Ở châu Âu, việc sử dụng công nghiệp các bằng sáng chế này đã được cấp phép cho Riva Bỉ, bắt đầu sản xuất và bán kem chăm sóc da mới vào tháng 2 năm 2001. Doanh số tăng nhanh, và người tiêu dùng Bỉ và Pháp đã nhận được sản

phẩm mới, vì cả hiệu quả tốt liên quan đến chất lượng giá cả. Theo hướng dẫn từ trụ sở quốc tế, đầu ra của Riva Bỉ được dành riêng để cung cấp cho thị trường Bỉ và Pháp cũng như thị trường châu Phi nói tiếng Pháp.

Vào tháng 1 năm 2004, công ty con của Riva, UK Riva Ltd, đã bắt đầu sản xuất cùng một sản phẩm Nutrifying Complex Crème. Các khoản đầu tư khổng lồ đã được thực hiện tại nhà máy của Anh để đảm bảo chất lượng tốt nhất và năng lực sản xuất lớn. Sản phẩm này đã được tung ra ở đầu thị trường cho kem chăm sóc da. Nó được định giá cao và được hỗ trợ bởi chi phí quảng cáo. Sau một khởi đầu đầy hứa hẹn, việc giao hàng đã giảm xuống kể từ tháng 8 năm 2004. Việc giao hàng thực tế cho các nhà phân phối tiếng Anh chuyển dần khỏi doanh số mục tiêu.

Françoise Gain biết về tình huống này khi cô đã tham gia với tư cách là một chuyên gia tư vấn nội bộ trong việc ra mắt Nutrifying Complex Crème Riva tại Vương quốc Anh. Tuy nhiên, điều khiến cô lo lắng nhất vào tháng 11 năm 2004 là khoảng cách giữa doanh số bán hàng cho người tiêu dùng ở Pháp và Bỉ và các lô hàng xuất xưởng. Cô thông báo cho Jacques Graff, giám đốc điều hành của Riva Bỉ và là thành viên của hội đồng quốc tế.

Lúc đầu, anh ta dường như không bị làm phiền bởi một khoảng trống như vậy, và tỏ ra ít quan tâm đến vấn đề này: 'Françoise, bạn biết: dữ liệu bằng điều khiển, nó thực sự có nghĩa là gì? Sản phẩm của chúng tôi bán tốt và đó là tất cả những gì quan trọng! Nói với công ty bằng điều khiển của bạn để xem xét lại các mẫu của họ và quy trình thu thập dữ liệu của họ và bạn sẽ thấy mọi thứ trên thực tế là bình thường. Tuy nhiên, Françoise Gain đã đưa ra quyết định thực hiện kiểm toán bởi một nhà tư vấn bên ngoài. Những phát hiện của ông đã xác nhận chính xác những tấm gỗ và mang lại bằng chứng về việc không có hàng tồn kho dư thừa ở cấp độ phân phối. Theo các cuộc điều tra của Auditor, các sai lệch được quy định là giao hàng cho hai nhà bán buôn lớn, được xếp hạng trong số năm khách hàng lớn nhất của Riva Bỉ.

Một tháng sau cuộc nói chuyện với Françoise Gain, Graff nhận được một ghi chú bí mật, do giám đốc điều hành của UK Riva Ltd. phát hành. Nó nói rằng một thành viên trong lực lượng bán hàng của anh ta đã gặp tai nạn, tại một nhà bán buôn tiếng Anh, một thùng chứa Nutrifying Complex Crème Riva với nhãn xuất xứ 'sản xuất tại Bỉ'. Người bán buôn đã lảng tránh nếu không muốn nói với đại diện bán hàng nơi nó đến. Jacques Graff đã yêu cầu Françoise Gain đến văn phòng của mình và đưa cho cô bức thư mà không bình luận gì.

Tôi không ngạc nhiên về ghi chú này, đã trả lời tiếng Pháp. Ngược lại, đó là bằng chứng cho sự nghi ngờ của tôi về việc nhập khẩu song song các sản phẩm của Bỉ sang Anh. Tôi đã nhận thấy rằng các số liệu bán hàng biến mất từ Bỉ và Pháp chính xác bằng việc giảm giao hàng của UK Riva Ltd. Bây giờ khá rõ ràng rằng một số nhà bán buôn của chúng tôi xuất khẩu cho các nhà phân phối Anh và trước khi làm điều này, họ đã không cảnh báo chúng tôi nhóm bán hàng và tiếp thị. Tôi đã kiểm tra cấu trúc chi phí sản xuất Riva của Anh và thấy rằng sản phẩm của chúng tôi sản xuất tại Bỉ có thể được bán bởi các nhà bán buôn Bỉ cho các nhà phân phối Anh với lợi nhuận. Các nhà phân phối của Bỉ có thể định giá thấp hơn 15% so với giá niêm yết tại Anh, mặc dù có chi phí vận chuyển.



400

Làm thế nào là có thể? Graff, ngạc nhiên hỏi. *Phức hợp dinh dưỡng* viết bằng tiếng Anh *Crème Riva* đã được đưa ra với chi phí sản xuất và khuyến mãi lớn, ông giải thích. Nó được định vị ở mức cao của thị trường. Nó có giá cao hơn bất kỳ sản phẩm cạnh tranh. Tôi nói với họ, trước khi ra mắt, mức giá bán lẻ này quá cao. Họ không chấp thuận. Bộ phận tài chính tại UK Riva Ltd muốn hoàn vốn đầu tư nhanh chóng, có tính đến các khoản tiền mặt lớn khi bắt đầu. Những người tiếp thị, được hỗ trợ bởi công ty quảng cáo, đã tuyên bố cơ hội nắm bắt một phân khúc nằm ở vị trí cao nhất của thị trường và đến lúc đó, bị các đối thủ cạnh tranh bỏ rơi. Do đó, ý kiến của tôi đã được đặt sang một bên.

Jacques Graff bắt đầu tăng tốc qua lại. Là một giám đốc điều hành của công ty con của Bỉ, tôi rất vui mừng. Nhà máy của chúng tôi hoạt động hết công suất. Nhưng, với tư cách là thành viên của hội đồng quốc tế, tôi không thể để công ty con của Anh lao dốc. Chúng ta có thể làm gì?'

Một điều là chắc chắn, đã trả lời tiếng Pháp. Chúng tôi không thể ngăn khách hàng của mình, cụ thể là nhà bán buôn độc lập, xuất khẩu sang Anh nếu họ muốn làm như vậy. Đối với các nhà phân phối Anh, người ta không thể đổ lỗi cho họ vì đã nắm bắt được một đề nghị có giá tốt hơn và đồng thời tận dụng lợi thế của nỗ lực quảng cáo của UK Riva! Tôi biết điều đó nói dễ hơn làm, nhưng bạn nên xác định, từ lâu, một chiến lược giá quốc tế ở cấp độ hội đồng quốc tế.

Không bao giờ là quá muộn để làm điều đúng đắn! Xin vui lòng chuẩn bị một báo cáo về các đề xuất của bạn để đối phó với vấn đề nhập khẩu song song này của Nutrifying Complex Crème Riva, ông Graff kết luận.

### **Câu hỏi 1.**

1. Những lý do cho những vấn đề nhập khẩu song song này là gì?
2. Có thể làm gì để ngăn chặn các nhà bán buôn xuất khẩu sang Anh?
3. Có cần thiết phải thay đổi chiến lược tiếp thị của Nutrifying Complex Crème Riva, đặc biệt là giá của nó? Nếu vậy, nó nên được thực hiện ở đâu và như thế nào?
4. Làm thế nào một người nên tổ chức một chiến lược tiếp thị quốc tế phối hợp trên toàn quốc? Chuẩn bị báo cáo theo yêu cầu của Graff.

## **A11.3. Taman SA**

Tại Taman SA, một công ty Tây Ban Nha, đơn hàng có hệ thống vượt quá sản xuất. Đây có phải là kết quả của bộ phận tiếp thị và bán hàng chuyên môn, thiếu năng lực sản xuất hoặc sự bất ổn của bộ phận sản xuất để lên kế hoạch đạt đỉnh nhu cầu một cách hiệu quả? Không ai biết câu trả lời chính xác.

## 401

Nói thật, người ta nên bào chữa cho cả bộ phận sản xuất và doanh số bán hàng. Thị trường cho các sản phẩm công nghệ cao, trong đó Taman đã xây dựng một thị phần mạnh mẽ ở châu Âu, đang phát triển nhanh chóng, khoảng 50% mỗi năm. Đối thủ cạnh tranh Taman phải đối mặt với những vấn đề tương tự.

Mặc dù có một hệ thống kế toán chi phí khá phức tạp, kế toán viên có thể tranh luận không ngừng về giá thực tế và tổng chi phí của một đơn hàng nhất định. Các yếu tố đa dạng và thay đổi có xu hướng làm mờ đi việc tính toán chi phí, chẳng hạn như phân bổ chi phí R & D, chi phí thành phần, chi phí chung giữa các đơn hàng khác nhau, mối quan hệ khối lượng giá, v.v.

Giám đốc tiếp thị và bán hàng và giám đốc sản xuất và điều hành liên tục xảy ra xung đột. Xung đột tập trung vào các trường hợp như của Magnusson AB. Magnusson AB là một khách hàng mới mà từ đó Taman chưa bao giờ nhận được đơn đặt hàng. Sau khi thử nghiệm kỹ thuật các sản phẩm Taman của người Magnusson tại nhà máy của họ và sau khi làm thủ tục chứng nhận thành công, Magnusson đã sẵn sàng đặt hàng khá lớn. Giám đốc tiếp thị và bán hàng lập luận rằng có được một khách hàng mới là điều bạn phải trả tiền. Giám đốc sản xuất và vận hành cho rằng phần lớn lợi nhuận dương mà đơn hàng này mang lại nhỏ hơn so với các đơn hàng khác. Bên cạnh đó, anh lo ngại rằng nó có thể phá vỡ lịch trình sản xuất trong những tuần tới và do đó nó có thể dẫn đến nhiều sự chậm trễ giao hàng.

### **Câu hỏi**

Mô tả vấn đề này trong khoảng 30 dòng. Những cách thức và phương tiện nào bạn muốn đề xuất với hai giám đốc này để giải quyết xung đột và / hoặc phục vụ cơ sở khách hàng của họ tốt hơn?

## Chương 12

# Phân phối và xúc tiến bán hàng quốc tế

Chương này xem xét, từ một hoạt động đa văn hóa, những yếu tố của hỗn hợp tiếp thị rất quan trọng trong việc thúc đẩy sản phẩm hướng tới khách hàng. Tuy nhiên, nó thừa nhận rằng một số yếu tố của kênh và xúc tiến bán hàng áp dụng phổ biến trên khắp các quốc gia và nền văn hóa. Các yếu tố giúp đẩy sản phẩm tới khách hàng như sau: (1) các kênh phân phối; (2) xúc tiến bán hàng; và (3) lực lượng bán hàng (xem xét trong Chương 15).

Vì sự mệt mỏi là không thể, một cách tiếp cận chiết trung lại một lần nữa được thực hiện. Chúng tôi đã chọn trình bày hệ thống phân phối của Nhật Bản, vốn được cho là phức tạp và khó đối phó. Các kênh phân phối của phương Tây có xu hướng được cá nhân hóa, đơn giản hóa và hiệu quả. Phần 12.1 mô tả cách hệ thống phân phối Keiretsu của Nhật Bản bắt nguồn từ vật lý trong cảnh quan Nhật Bản và giải thích cách nó cũng phụ thuộc vào đặc tính quốc gia Nhật Bản. Mặc dù các kênh phân phối cung cấp các phản ứng tiêu cực từ người không phải người Nhật hay Gai-jin, nhưng chúng lại bị ảnh hưởng sâu sắc trong phong tục kinh doanh của Nhật Bản đến mức chỉ trích là gần như vô nghĩa.

Các công ty không phải người Nhật đã lên án các kênh với lý do họ ủng hộ hàng hóa và nhà sản xuất của Nhật Bản và họ được coi là một rào cản đối với hàng hóa nhập khẩu. Một số ý kiến chê bai này thường xuyên được đưa ra tại các cuộc đàm phán quốc tế của WTO và GATT; tuy nhiên, những bình luận này cho thấy sự thiếu hiểu biết về nguồn gốc sâu xa của Keiretsu trong văn hóa Nhật Bản. Vì các kênh liên quan đến mối quan hệ trực tiếp với khách hàng cuối cùng, phục vụ và thông báo cho họ, họ phản ánh sâu sắc các đặc điểm văn hóa.

Hai phần tiếp theo trình bày các tiêu chí để lựa chọn các kênh phân phối nước ngoài (phần 12.2) và xem xét vai trò của phân phối như là một bộ lọc văn hóa (phần 12.3). Phần 12.4 liên quan đến việc mở rộng đáng kể tiếp thị trực tiếp trên toàn thế giới; nó giải thích cách các danh mục và các công cụ tiếp thị trực tiếp phải được điều chỉnh để sử dụng xuyên biên giới và thảo luận về cách sử dụng web trên toàn thế giới để tiếp thị trực tiếp, Internet phục vụ như một nền tảng điện tử để phân phối hàng hóa và dịch vụ quốc tế.

Chủ đề cuối cùng trong chương này, xúc tiến bán hàng (phần 12.5), có một số mục tiêu phổ biến: để người tiêu dùng tiềm năng dùng thử sản phẩm, để tạo điều kiện mua lại, tăng tần suất mua hàng, tiếp cận một phân khúc người tiêu dùng mới, để củng cố lòng trung thành của thương hiệu, và như thế xúc tiến bán hàng đã phát triển một số kỹ thuật, đã được ghi nhận tốt. Mặc dù toàn bộ phạm vi công nghệ này được biết đến ở hầu hết các quốc gia, có sự khác biệt lớn về mức độ hợp pháp địa phương và sự chấp nhận hợp pháp của họ.

## 12.1 Chiều kích văn hóa của các kênh phân phối: Trường hợp của

### Keiretsus Nhật Bản.

#### Phân phối và Nhật Bản

Nhật Bản là một quốc gia nội địa và đông dân, chỉ có một phần nhỏ đất ở. Dân số hơn 127 triệu người có tập trung vào một khu vực rộng khoảng 60.000 km<sup>2</sup>. Mặc dù vậy, có nhiều cửa hàng bán lẻ ở Nhật Bản (1,62 triệu) so với ở Hoa Kỳ (1,5 triệu), trong khi số lượng nhân viên trung bình trên mỗi cửa hàng bán lẻ là 12 ở Hoa Kỳ so với chỉ 4 ở Nhật Bản (Johansson, 1997). Hệ thống phân phối rất phân tán: nhiều công ty bán lẻ với nhiều cấp độ hoạt động bán buôn tạo thành một mạng lưới phức tạp và dường như bị nhầm lẫn.

Các nhà bán buôn đóng vai trò trung tâm ở Nhật Bản, nơi hệ thống phân phối rất phân tán. Trong lịch sử, lĩnh vực sản xuất được tạo thành từ các doanh nghiệp nhỏ thiếu khả năng quản lý và tiếp thị. Khu vực này được hỗ trợ bởi các nhà phân phối cung cấp các cửa hàng, tài trợ, nguyên liệu thô và vốn lưu động. Tương tự, ở đầu kia của chuỗi, các nhà bán buôn đã thêm kinh nghiệm của họ vào lĩnh vực bán lẻ vốn rất manh mún.

Kuribayashi (1991) và Montgomery (1991) đã ghi nhận một sự thay đổi trong xu hướng tăng trưởng của các cửa hàng bán lẻ: trong khi nó tăng trưởng ở mức 12% mỗi phần trăm cho đến năm 1982, nó đã giảm dần với cùng tỷ lệ hàng năm (1%). Tuy nhiên, quá trình này phần lớn đã bị chậm lại bởi luật cửa hàng bán lẻ quy mô lớn năm 1974, được sửa đổi và thực tế được củng cố vào năm 1979: luật giới hạn quy mô của các cửa hàng và cần phải có sự chấp thuận từ các cửa hàng bán lẻ quy mô nhỏ hơn, trước khi có quy mô lớn với cửa hàng (500 mét vuông trở lên) có thể mở.

Các thương nhân bán lẻ có mối quan hệ chặt chẽ với khách hàng. Nhiều người tiêu dùng đi mua sắm bằng cách đi bộ hoặc xe đạp, một lựa chọn rất khả thi khi xem xét mức độ tắc nghẽn giao thông, giới hạn tốc độ của trung tâm thị trấn là 20 km mỗi giờ và không có bãi đỗ xe do thiếu không gian (Dupuis và de Maricourt, 1989). Do đó, mối quan hệ giữa người bán hàng và nhà bán lẻ là mối quan hệ thân thiết và họ hiểu nhau rất rõ.

Mức độ mua cao ở Nhật Bản tương phản với những hạn chế về số lượng đối với tiêu dùng do thiếu không gian. Khu vực có sẵn thực sự hạn chế nhiều hình thức tiêu thụ: không thể lái xe đường dài như ở châu Âu hoặc Hoa Kỳ đơn giản vì đường và xe máy sẽ bị kẹt hoàn toàn. Việc sử dụng các mặt hàng đồ nội thất hoặc đồ gia dụng cũng bị hạn chế bởi không gian có thể ở được. Tuy nhiên, như một phương tiện để củng cố hạn chế này theo một cách tích cực, người Nhật cực kỳ quan tâm đến chi tiết, tính thẩm mỹ, chất lượng và dịch vụ (Turcq và Usunier, 1985). Họ yêu cầu các dịch vụ rộng rãi từ các nhà bán lẻ của họ, ngay cả khi họ phải trả tiền cho họ. Theo đó, họ có lợi ích của một loạt các dịch vụ, mặc dù đơn giản, làm cho cuộc sống của người tiêu dùng Nhật Bản dễ dàng hơn:

1. Thời gian mở cửa hàng ngày lên tới 12 hoặc 13 giờ.
2. Thời gian đóng cửa rất hạn chế trong năm, cho cả ngày lễ hàng tuần và hàng năm.
3. Sẵn có giao hàng tận nhà miễn phí.
4. Dễ dàng chấp nhận hàng trả lại, mặc dù hàng hóa có thể không bị lỗi.
5. Tài khoản tín dụng thanh toán hàng tháng cho khách hàng thường xuyên.

Việc bồi thường cho nhà bán lẻ là tỷ suất lợi nhuận gộp cao hơn; cao hơn khoảng 30% so với mức trung bình của châu Âu (Dupuis và de Maricourt, 1989, trang 129).

## Hệ thống của Nhật bản

Mối quan hệ mạnh mẽ này - dịch vụ và lòng trung thành, sẵn sàng trả tiền cho các nhà bán lẻ, cam kết với khách hàng của họ - được chuyển qua toàn bộ cấu trúc phân phối thông qua các nhà bán buôn và các nhà sản xuất. Shimaguchi (1978) mô tả các đặc điểm chính của các mối quan hệ trong hệ thống phân phối của Nhật Bản bằng cách phân biệt cả thực tiễn và triết lý đằng sau hệ thống kiểm soát dọc trong hệ thống phân phối được gọi là Keiretsuka ryutsu hoặc Keiretsus. Điều này có thể được dịch gần đúng sang tiếng Anh dưới dạng sắp xếp kênh phân phối, hoặc mạng tiếp thị tích hợp, (Czinkota và Woronoff, 1991, p. 57).

Các khía cạnh thực tế xoay quanh một hệ thống giảm giá rộng rãi và cực kỳ phức tạp. Giảm giá hoạt động theo ba cấp độ: (1) khuyến khích khuyến mại (để tăng người tiêu dùng mới, hỗ trợ cho các sản phẩm đang bán kém, thanh toán bù trừ cổ phiếu đất tiền); (2) làm phần thưởng (cho vị trí sản phẩm thuận lợi trong cửa sổ cửa hàng hoặc trên quầy); và (3) như một phương tiện kiểm soát (giới hạn doanh số bán sản phẩm cạnh tranh, giảm tỷ lệ lợi nhuận, thanh toán bằng tiền mặt hoặc trong một khoảng thời gian ngắn, tôn trọng giá khuyến nghị, v.v.).

Việc giảm giá được tính theo tỷ lệ phần trăm hoặc theo tỷ lệ cố định. Giảm giá thường được bảo mật để khuyến khích các nhà bán lẻ tin rằng họ đang nhận được nhiều hơn những người khác. Tuy nhiên, để tránh sự thất vọng và ghen tị, nhiều nhà sản xuất đã khuyến khích các hệ thống giảm giá rõ ràng hơn.

Hệ thống của tegata là khía cạnh thứ hai của các hoạt động bán hàng này. Tegatas là các hệ thống thanh toán trả chậm, dựa trên các ghi chú kỳ hạn cho phép cung cấp thời hạn tín dụng mở rộng cho nhà điều hành ở giai đoạn tiếp theo của kênh. Mối quan hệ giữa hai lớp liên tiếp trong mạng phân phối dọc này có thể được mô tả là (về mặt tài chính)) được bảo vệ / bắt buộc. Tín dụng thương mại phần lớn và tự do được mở rộng ra toàn bộ hệ thống phân phối, giống như ở Ý và Pháp, nhưng không giống như Hoa Kỳ và Đức, nơi thời gian thanh toán ngắn hơn nhiều. Thời hạn thanh toán từ 60 đến 120 ngày và đôi khi đến 180 ngày.

Glazer (1968, p. 20) nhận xét rằng “mọi người sử dụng chúng [ghi chú hứa hẹn] và một số được gọi là ghi chú “Mang thai”, trong đó họ có thể không đến hạn trong chín tháng và hơn nữa. Việc thực hành thanh toán trả chậm có hiệu ứng quả cầu tuyết, theo đó mọi người trong mạng, mạnh về tài chính hay không, bị đe dọa bởi các ghi chú trở nên không

thể kiểm soát được. Các khoản phải thu được thực hiện nhiều hơn bởi các thực hành tegata. Sự phụ thuộc tài chính không chỉ trở thành một cá nhân, mà còn là một vấn đề tập thể: nếu một thành viên thất bại, điều này có thể dẫn đến một phản ứng dây chuyền của các vụ phá sản. Hệ thống phân phối của Nhật Bản chịu ảnh hưởng nặng nề của các quốc gia văn hóa truyền thống và tuân thủ hệ thống pháp luật. Theo *Pirog et al.* (1997 trang 3) “một nền văn hóa tán thành chủ nghĩa cá nhân sẽ đặt ít nghĩa vụ xã hội lên hơn là nhấn mạnh đến sự tương hỗ xã hội”. Họ cũng viện dẫn những khó khăn trong việc sử dụng các tòa án để duy trì luật pháp, đó là: “tiêu biểu cho sự vắng mặt của sự khám phá, cấm các vụ kiện tập thể, lệ phí dự phòng và các giải thưởng thiệt hại hạn chế có xu hướng làm cho các cuộc đấu tranh tay đôi của họ gặp nhiều rủi ro” (trang 5 ). Điều này tạo điều kiện cho các mối quan hệ lâu dài bị ràng buộc bởi niềm tin.

### **Phân phối Nhật Bản cam kết dịch vụ vis-à-vis cho người tiêu dùng**

Quyền trả lại các sản phẩm không bán được là vô cùng tự do vì các khiếu nại của người tiêu dùng được xem là cơ hội học tập hơn là một vấn đề. Việc học bắt đầu với người tiêu dùng ở cuối chuỗi vì các nhà bán lẻ không đủ khả năng nắm giữ các sản phẩm chứng khoán đã được khách hàng trả lại. Sự công hiến của người tiêu dùng khiếu nại là có thật:

Tại Nhật Bản, khi một khách hàng phàn nàn, nhân viên bán hàng nhận ra rằng khách hàng có vấn đề, và sau đó cố gắng hiểu chính xác đó là gì. Trước tiên, cô ấy đồng cảm với khách hàng và chấp nhận quan điểm của khách hàng để hiểu rõ hơn về vấn đề của khách. Điều này có nghĩa là lắng nghe nhiều hơn nói và tránh nhận xét hay phán xét. (Johansson và Nonaka, 1996, trang 33.)

Vì các nhà phân phối nhận sản phẩm để bán thay vì đặt hàng, họ phải được cung cấp khả năng cung cấp thức ăn đầy đủ từ người tiêu dùng cho nhà sản xuất. Nếu nhà sản xuất không nhận được đơn đặt hàng rõ ràng từ nhà phân phối, nhà sản xuất sẽ gửi mihakarai-okuri, đây là một giao hàng dựa trên ước tính của nhà sản xuất về mức độ chứng khoán do trung gian nắm giữ. Các nhà bán buôn chấp nhận các giao hàng này, mặc dù đôi khi miễn cưỡng. Sau đó, họ phải cố gắng bán thêm các lô hàng này trên mạng. Điều này giả định quyền khá tự do mà người trung gian và người giao dịch phải trả lại hàng hóa ngay cả khi chúng không bị lỗi.

Một khía cạnh nữa của phương pháp phân phối của Nhật Bản là tần suất giao hàng cao. Shimaguchi (1978) giải thích tần suất cao này (nhà bán lẻ và nhà bán buôn tiếp xúc hàng ngày) về nguồn lực tài chính hạn chế, cạnh tranh mạnh mẽ và truyền thống tiếp xúc cá nhân rộng rãi giữa những người giao dịch với nhau. Do đó, các nhà bán buôn có nghĩa vụ phải bán cho các nhà bán lẻ với số lượng nhỏ và trong khoảng thời gian ngắn và thường xuyên. Mặc dù các nhà bán buôn có xu hướng coi hệ thống là không hiệu quả, nhưng họ chấp nhận nó bởi vì ở cấp độ toàn cầu, nó đạt được sự thỏa hiệp kinh tế giữa chi phí giao hàng tăng và chi phí tồn kho giảm. Điều đáng chú ý là sự tương đồng với hệ thống kanban của việc giao hàng đúng lúc trong lĩnh vực mua sắm công nghiệp và hợp đồng thầu phụ.

Người ta có thể mong đợi các mối quan hệ gần như giữa các thành viên kênh sẽ chuyển thành các cuộc đàm phán giá không gây hấn và cuối cùng thành giá cả không cạnh tranh. Không có gì xảy ra: toàn bộ hệ thống phân phối rất quan tâm đến mức giá. Nhà phân phối thực thi cạnh tranh, mà không cần phải thay đổi thường xuyên từ nhà cung cấp này đến nhà cung cấp khác để buộc họ giữ giá sản phẩm thấp. Do đó, Weigand (1970, trang 24) ghi chú:

Do hậu quả của cam kết của Nhật Bản đối với nhân viên của mình, người bán hàng Nhật Bản phải xem giá như một công cụ tiếp thị rất linh hoạt. Khái niệm về giá cạnh biên và tầm quan trọng của việc bán với giá đóng góp vào chi phí được hiểu rõ bởi cả những người làm kinh doanh và bởi các học giả. . . Giá có thể bị cắt giảm ở bất kỳ mức nào trong kênh tiếp thị bởi các công ty phải có đủ thu nhập ngay lập tức để đáp ứng chi phí không thể tránh khỏi của họ, nhưng động thái cuối cùng sẽ ảnh hưởng đến chi phí hàng hóa của nhà bán lẻ.

Hơn nữa, việc thiết lập giá ban đầu ở Nhật Bản là một quyết định quan trọng. Tăng giá sau đó có thể khó như giảm giá. Người Nhật đặt một ý nghĩa biểu tượng cao về giá cả; giảm giá có thể làm hỏng hình ảnh của sản phẩm, đặc biệt là khi nó được dùng làm quà tặng (Montgomery, 1991). Trên thực tế, các thương nhân Nhật Bản trong hệ thống phân phối chiến đấu với giá rất lớn, bất chấp sự trung thành của họ với nhau; điều này, đến lượt nó, kích thích nhu cầu.

Thương nhân. . . cố gắng giải quyết các tranh chấp của họ một cách linh hoạt, không nhất thiết phải dựa trên các liên hệ chính thức mà dựa trên niềm tin và sự tự tin lẫn nhau được xây dựng bởi các mối quan hệ của con người và sự liên tục ổn định, lâu dài của giao dịch (Kuribayashi, 1991, tr. 55). Mối quan hệ cá nhân và liên kết con người giữa các thành viên của hệ thống giới thiệu rõ ràng một yếu tố cảm xúc. Nó được hỗ trợ thêm bằng cách thực hành quà tặng. Hai lần một năm, vào tháng 7 tại ochugen và vào tháng 12 tại oseibo, các công ty đã gửi một số lượng lớn quà tặng (Shimaguchi, 1978) có chi phí, tầm quan trọng và tính chất phù hợp với một mã phức tạp. Thực tiễn này được củng cố thêm bằng các bữa ăn trưa và các chuyến đi kinh doanh với khách hàng, những dịp nhằm giành được tình bạn của họ hơn là để thảo luận về kinh doanh, vốn được coi là chiều cao của cách cư xử tồi.

Ngoài các thông lệ được trích dẫn ở trên, các nhà sản xuất thường hỗ trợ các kênh phân phối trong lĩnh vực xúc tiến bán hàng, ví dụ bằng cách gửi thêm người và nhân viên bán hàng đến các siêu thị, hoặc “bộ dụng cụ” để trình bày sản phẩm trong bộ phận. Có các chương trình khuyến khích cho các nhà bán lẻ, những người được cung cấp các phần thưởng như chương trình kabuki, một ngày cuối tuần ở Hồng Kông hoặc thậm chí một tuần ở Hawaii. Mặc dù thực tế như vậy tồn tại ở các nước khác ở mức độ khác nhau (xem Hộp 12.1), các nguồn tin đồng ý rằng ở Nhật Bản chúng tồn tại ở dạng mạnh nhất và có hệ thống nhất (Weigand, 1970; Shimaguchi, 1978; Kuribayashi, 1991).

## **Những chỉ trích truyền thống của Gai-jin về hệ thống phân phối của Nhật Bản**

Vô số lời chỉ trích hội tụ về mạng lưới phân phối của Nhật Bản được thực hiện bởi các công ty nước ngoài. Đầu tiên, có những phàn nàn về hệ thống phân phối đang thông đồng với các cơ quan công quyền Nhật Bản đang cố gắng bảo vệ doanh nghiệp địa phương. Cateora, ví dụ, giải thích trường hợp của công ty Coca-Cola khi giới thiệu Fresca tại Nhật Bản: Hiệp hội các nhà đóng chai nước giải khát Nhật Bản đã tổ chức một chiến dịch chống Coca-Cola trong đó họ buộc tội các hoạt động tiếp thị không công bằng. Sau đó, khi công ty Coca-Cola nộp đơn xin giới thiệu Fresca, hiệp hội đã đặt quá nhiều sự tin tưởng vào các bộ khác nhau của Nhật Bản đến mức công ty đã rút đơn đăng ký (Cateora, 1983, p. 622).

Một lập luận thứ hai chống lại phân phối Keiretsu là nó tạo ra một chuỗi các mối quan hệ tình cảm hoạt động theo chiều dọc giữa các nhà sản xuất, nhà bán buôn và nhà bán lẻ mà các nhà sản xuất nước ngoài tìm thấy các hệ thống không thể xuyên thủng. Một trong những khía cạnh bị chỉ trích nặng nề nhất là hệ thống ittenai (“cửa hàng duy nhất, tài khoản duy nhất”), yêu cầu các nhà bán lẻ chỉ đặt hàng từ các nhà bán buôn được chỉ định và cấm các nhà bán lẻ này bán cho các nhà bán lẻ khác, do đó hạn chế cạnh tranh với bán buôn.

Theo cách tương tự, nhiều hạn chế về lãnh thổ (sắp xếp phân phối độc quyền) được củng cố bằng cách thiết lập đại lý cho các khu vực được chỉ định, hợp tác với nhau và tăng khả năng của nhà sản xuất để áp dụng chiến lược tiếp thị của họ (Ishida, 1983). Hậu quả là các hệ thống phân phối của Nhật Bản phần nộ là một trong những trở ngại chính mà các công ty nước ngoài gặp phải khi tìm cách thâm nhập thị trường Nhật Bản và thậm chí là nguyên nhân thất bại.

Thứ ba, các kênh của Nhật Bản được cho là không hiệu quả: dài, tốn kém, phức tạp và áp dụng phụ phí cuối cùng đối với người tiêu dùng. Lý do chính cho sự tồn tại liên tục của họ, mặc dù không hiệu quả, phải là mong muốn của Nhật Bản để loại trừ sự tham gia của nước ngoài, để bảo vệ “Nhật Bản Inc”. Vì lý do này, hệ thống phân phối của Nhật Bản đã trở thành mục tiêu chính của sự chỉ trích từ nước ngoài.

### **Phải chăng hệ thống phân phối của Nhật Bản không thể xuyên thủng?**

Czinkota và Woronoff (1991) nhấn mạnh rằng Keiretsus, cũng tồn tại trong hệ thống sản xuất, nhằm mục đích “giữ tất cả trong gia đình”, các công việc mạng lưới thầu phụ được thể chế hóa, trong khi ở những nơi khác chúng sẽ là chất lỏng và không chính thức. Shimaguchi (1978) đã mô tả các yếu tố chính, ăn sâu vào tâm lý người Nhật, làm nền tảng cho hệ thống phân phối Keiretsu:

Một nhà phân tâm học nổi tiếng của Nhật Bản, Doi, đã viết một cuốn sách nổi tiếng vào năm 1973, có tựa đề *Amae-no-kozo*, đó là giải phẫu của sự phụ thuộc. Rõ ràng *amae* là một nét độc đáo của xã hội Nhật Bản, được phổ biến khắp xã hội, bao gồm cả các kênh phân phối. *Amae* là tình yêu thụ động, bao quanh và hỗ trợ cá nhân trong một nhóm, cho dù là gia đình, khu phố hay thế giới lớn. Sự phụ thuộc chặt chẽ và kỳ vọng cao của những người khác trong một nhóm dường như là cách sống ở Nhật Bản (Shimaguchi, 1978, trang 58).



Nakane (1973) cũng đã nhấn mạnh vai trò của amae trong việc xây dựng và duy trì trái phiếu nhóm trong xã hội Nhật Bản. Điều đó có nghĩa là các mối quan hệ giữa các thành viên kênh không được cá nhân hóa, ngay cả khi các thành viên thuộc các công ty khác nhau. Các chuyên thăm thường xuyên của nhà cung cấp (nhà sản xuất và / hoặc nhà bán buôn) đến các nhà bán lẻ là cần thiết để duy trì mối quan hệ chặt chẽ của con người trong các kênh và thúc đẩy chất lượng dịch vụ được cung cấp cho người tiêu dùng cuối cùng. Một cấu trúc dọc hầu như không thể tránh khỏi theo quan điểm của tâm lý người Nhật. Khái niệm địa vị xã hội là trung tâm của văn hóa Nhật Bản. Trong lĩnh vực quan hệ giữa các con trai, có ba cấp độ khác nhau: sempai là những người của những năm tiên tiến, rất được kính trọng, giải quyết bằng tên của họ và hậu tố san; những người trẻ hơn, ít kinh nghiệm hơn (*kohai*) được gọi bằng tên của họ với hậu tố *kun*; các đồng nghiệp cùng cấp trong hệ thống phân cấp (cùng tuổi, kinh nghiệm và tiền bối) là *doryo* và nên được giải quyết mà không có hậu tố. Việc xác định địa vị xã hội là vô cùng quan trọng và là một trong những lý do chính đằng sau việc trao đổi danh thiếp rộng rãi. Mối quan hệ dọc tồn tại giữa các tổ chức theo nhiều cách giống như giữa các cá nhân.

Người Nhật định hướng khá dài hạn và ý thức về thời gian của họ (thời gian Makimono, xem phần 2.2) nhấn mạnh tính liên tục, ổn định và kiên trì. Theo Inagaki (trích dẫn trong Turpin, 1990), sự kiên trì được truyền vào người Nhật Bản bởi những người mẹ của họ từ thời thơ ấu. Một cuộc khảo sát dựa trên mẫu đại diện của 3.600 người Nhật (trên 16 tuổi) đã chỉ ra rằng, trong số mười từ ưa thích của người Nhật, *doryoku* (nỗ lực) đứng đầu, *nintai* (kiên trì) thứ hai và *kanjo* (ngoan cường) đứng thứ năm

Như một hệ quả của định hướng dài hạn, doanh nghiệp Nhật Bản có định hướng doanh thu cao hơn nhiều so với định hướng lợi nhuận. Các công ty Nhật Bản có xu hướng chấp nhận kinh doanh ngay khi giá bán bao gồm chi phí trực tiếp và bắt đầu trang trải chi phí cố định. Sự thật này được Hanawa (trích dẫn bởi Shimaguchi, 1978): 'Kami yori usui Kosen (lề mỏng hơn giấy) là một câu nói phổ biến trong giới kinh doanh Nhật Bản. Trong một số trường hợp nhất định, với sự hoàn toàn không liên quan đến bảng giá của nhà sản xuất, các nhà phân phối Nhật Bản đã kết thúc cuộc mặc cả sau khi đàm phán gay gắt với mức giá thấp hơn so với danh sách. Tại sao tỷ suất lợi nhuận thấp như vậy? Có một triết lý kinh doanh của Nhật Bản tin rằng Thỏa thuận được thực hiện là tốt hơn so với không.

Bản thân người Nhật (Yoshino, 1971; Shimaguchi, 1978; Ishida, 1983; Kuribayashi, 1991) thừa nhận rằng hệ thống Keiretsu được truyền vào một ý thức bảo thủ và nó không dẫn đến sự đổi mới. Họ có thể đánh giá cao trong hệ thống phân phối (một lĩnh vực rất quan hệ và con người, ở khắp mọi nơi trên thế giới), truyền thống ám áp, nhạy cảm và tình cảm thấm nhuần vào tiếp thị và kinh doanh tại Nhật Bản.

Câu hỏi về việc phân phối Keiretsu có chủ ý là rào cản đối với sự xâm nhập của hàng hóa nước ngoài vào thị trường Nhật Bản hay không là một câu hỏi khó. Nó dường như là một lời buộc tội chống lại người Nhật về bản chất cách sống của họ. Như đã nêu ở trên, bản thân họ khá quan trọng đối với hệ thống phân phối của họ. Theo Ishida (1983, trang 322):

sự hình thành phân phối keiretsu trong các thị trường độc quyền cho các sản phẩm khác biệt có các hậu quả sau: (1) loại bỏ hoặc giảm cạnh tranh giữa các thương hiệu và nội thương, (2) tăng cường các rào cản chống lại những người mới tham gia thị trường, (3) hạn chế về sự độc lập của đại lý với việc mất đi sự nhiệt tình trong kinh doanh, đổi mới và hợp lý hóa, và (4) bảo tồn và củng cố các nhóm độc quyền.

Có thể lập luận rằng các mục tiêu trên nhằm trao các thiện chí cho các nhà đàm phán Mỹ (trong mối quan hệ của Amer với các đối tác Nhật Bản và trong đấu trường GATT nói chung), bị kích thích rất nhiều bởi các kênh phân phối của Nhật Bản mà người Mỹ không hiểu. Điều này không ngăn cản người Nhật nhận ra cách mà Gai-jin có thể nhìn thấy. Nhưng họ không thực sự chuẩn bị để thay đổi một phần của hệ thống mà thực sự là người Nhật, và điều này tạo thành rào cản lớn gây phẫn nộ bởi những người kinh doanh không phải người Nhật.

Việc Nhật Bản có trở nên ít bị ràng buộc bởi Keiretsu hay không là một vấn đề gây tranh cãi. Dedoussis (2001, trang 7) lưu ý: “sự nhiệt tình tiếp tục đối với một số phương pháp của Nhật Bản như chức năng lỏng lẻo, và thậm chí phân cấp, phân định và phát triển các liên minh liên doanh giống như Keiretsu ở các quốc gia khác chứng minh sự cần thiết phải xem xét kỹ lưỡng kết thúc của cuộc tranh luận về quản lý của người Nhật Bản”. Mặt khác, Pirog et al. (1997) lưu ý rằng người tiêu dùng trẻ tuổi có nhiều khả năng mua sắm tại các cửa hàng giảm giá lớn, bởi vì họ có ý thức về giá hơn, ít bị ràng buộc với trái phiếu truyền thống và có thể truy cập xe hơi. Các cửa hàng giảm giá mới này đã cắt giữa các kênh phân phối, xác định các loại hàng hóa của riêng họ và trả bằng tiền mặt thay vì phụ thuộc vào tín dụng.

Các cơ hội gần đây đã cho phép truy cập vào mua sắm bên ngoài hệ thống Keiretsu. Sự suy thoái kinh tế kéo dài tạo cơ hội cho các nhà bán lẻ nước ngoài có được hoạt động của các nhà bán lẻ Nhật Bản thất bại, cho phép họ tiếp cận thị trường. Gần đây, các nhà bán lẻ giảm giá, như Wal-Mart và Costco (Mỹ) và Carrefour (Pháp) đã xâm nhập vào hệ thống bán lẻ của Nhật Bản. Mua sắm trực tuyến cũng đã trở nên phổ biến với người tiêu dùng trẻ tuổi.

### **Vượt qua rào cản phân phối của Nhật Bản**

Các ví dụ thực tế cho thấy các công ty nước ngoài đã đạt được mục tiêu thị trường ban đầu và hiệu quả?

Nhiều trường hợp có xu hướng cho thấy rằng các rào cản được áp đặt bởi các kênh phân phối của Nhật Bản có thể được khắc phục. Ohmae (1985) trích dẫn trường hợp của công ty dược phẩm Hoa Kỳ Shaklee, công ty đã trực tiếp chuyển hệ thống bán hàng từ “cửa đến cửa” từ Hoa Kỳ sang Nhật Bản. Shaklee đã nhận thấy rằng không có quy tắc pháp lý nào yêu cầu vitamin và thuốc bổ dưỡng chỉ được bán thông qua các bác sĩ hoặc dược sĩ. Đó chỉ là một thông lệ: không có quy định nào chính thức áp đặt nó. Các công ty dược phẩm Nhật Bản đã quan sát sự tăng trưởng phi thường của doanh số Shaklee, nhưng không thể phản ứng. Họ đã sợ làm tổn hại mối quan hệ với các trung gian truyền thống của họ, đặc

biệt là các nhà bán buôn và bán lẻ. Họ vẫn có nghĩa vụ phải dựa vào họ để bán thuốc. Một công ty dược phẩm khác có trụ sở tại Hoa Kỳ, Bristol-Myers, cũng đã thực hiện một chương trình bán hàng trực tiếp như vậy, với đối tác liên doanh Nhật Bản (Cateora, 1983). Sản phẩm được bán trong một hộp chứa kem đánh răng, thuốc giảm đau và các biện pháp khắc phục tại nhà khác, và được cung cấp cho các hộ gia đình trên cơ sở bán hàng ký gửi: cứ sáu tháng một nhân viên bán hàng đến thăm hộ gia đình, bổ sung bộ sưu tập và thu tiền trả cho các sản phẩm đã được sử dụng. Pahud de Mortanges et al. (1997) giải thích có bao nhiêu công ty dược phẩm lớn từ các nước phương Tây đã có thể thành công thâm nhập thị trường Nhật Bản.

Họ đã thích nghi với thực tiễn bán hàng địa phương, với một nhân viên bán hàng quảng bá dược phẩm trên 2,5 bác sĩ thực hành trong khi tỷ lệ này là một nhân viên bán hàng cho mỗi mười bác sĩ ở Hoa Kỳ.

Những trường hợp như Rosenthal (xem Hộp 12.2) hoặc Máy tính (trường hợp A12.1) chứng minh rõ ràng rằng các kênh phân phối của Nhật Bản có thể được các công ty nước ngoài thâm nhập. Montgomery (1991) cũng cung cấp bằng chứng về các công ty Mỹ, như Williams Sonoma, phá vỡ thành công hệ thống phân phối Keiretsu, thông qua bán hàng qua cửa hàng và các cửa hàng bán lẻ hạn chế của riêng họ. Hơn nữa, hệ thống phân phối của Nhật Bản không thay đổi, đặc biệt là dưới các lực lượng cạnh tranh khắc nghiệt của thị trường Nhật Bản. Như Ohmae (1985) đã nêu, nó không phải là một bức tượng Stone đá, cũng không có quy tắc bằng văn bản nào ngăn cản sự thay đổi của nó.

### **Làm thế nào để đối phó với hệ thống phân phối của Nhật Bản**

Các giai đoạn phải được tuân theo để cho phép nhập cảnh thành công vào các kênh của Nhật Bản trong khi tôn trọng sự độc đáo của văn hóa Nhật Bản là gì? Nó có thể là một quá trình chậm, nhưng cách tiếp cận năm giai đoạn để giới thiệu thành công một sản phẩm nước ngoài vào các kênh phân phối của Nhật Bản có thể được đề xuất (Shimaguchi và Rosenberg, 1979; Montgomery, 1991; Pirog et al. 1997):

1. Tìm một đối tác Nhật Bản; đây là chìa khóa để đảm bảo khả năng thích ứng với môi trường văn hóa độc đáo. Sogoshosha (công ty thương mại) là đối tác tiềm năng, với điều kiện là họ không đại diện cho nhà sản xuất Nhật Bản cạnh tranh hoặc xuất khẩu sản phẩm của đối thủ cạnh tranh Nhật Bản và không liên quan đến một nhóm lớn hơn (zaibatsu) có các dòng sản phẩm cạnh tranh. Một lựa chọn quan trọng là quyết định liên minh với một công ty trong cùng một công ty hoặc trong một ngành không liên quan. Trong khi một người có thể có xu hướng tự nhiên trước đây để đảm bảo một sự khởi đầu suôn sẻ (trong đó hai đối tác có chung văn hóa kinh doanh), về lâu dài có thể chứng tỏ nguy hiểm hơn nhiều. Đối tác địa phương Nhật Bản có thể trở thành đối thủ cạnh tranh trên thị trường thế giới thông qua các sản phẩm mới do liên doanh thiết kế ban đầu và sau đó chuyển sang các hoạt động chính của đối tác Nhật Bản (Czinkota và Woronoff, 1991).

2. Tìm một vị trí ban đầu trên thị trường, bằng cách cung cấp một mức chất lượng cao hơn đáng kể hoặc lợi thế đáng kể về giá, hoặc bằng cách nhấn mạnh tính kỳ lạ của sản phẩm là nước ngoài và nhập khẩu.
3. Xác định các cơ hội thay thế cho các kênh phân phối. Chẳng hạn, Philips đã thành công trong việc phân chia doanh số bán máy cạo râu điện và thiết bị gia dụng nhỏ giữa hai loại kênh khác nhau: một mặt là cửa hàng bách hóa lớn và chuỗi, mặt khác là nhà bán lẻ nhỏ.
4. Hãy kiên nhẫn, nhắm đến dài hạn và sẵn sàng chờ đợi thời gian hoàn vốn dài (có thể từ năm đến mười năm).
5. Hãy lưu ý rằng cần phải áp dụng tâm lý của các kênh phân phối của Nhật Bản. Xây dựng một mạng lưới các mối quan hệ cá nhân, phát triển lòng trung thành, dành thời gian và nguồn lực xây dựng mối quan hệ tin cậy.

### 12.2 Tiêu chí lựa chọn kênh phân phối nước ngoài

Goldman (2001) đã nghiên cứu chuyên giao các định dạng bán lẻ ở Trung Quốc, nhận thấy sáu chiến lược chuyên nhượng được chấp thuận trong các điều kiện khác nhau: đối với các công ty có định hướng toàn cầu, các chiến lược bao gồm bảo vệ thích hợp và cơ hội tiên phong về định dạng (dẫn đầu cạnh); đối với các công ty có định hướng quốc gia sở tại, các chiến lược bao gồm chủ nghĩa cơ hội (khai thác kết nối), mở rộng chính thức (nhà của các quốc gia tương thích), chuyển danh mục đầu tư (định dạng từ hầu hết các quốc gia tương tự) và vị thế cạnh tranh vượt trội. Chiến lược nào trong số những chiến lược này phù hợp hơn dựa trên nhiều yếu tố cả bên trong (ví dụ: quan điểm dân tộc học và địa lý; xem Alexander và Myers, 2000) và bên ngoài một công ty, về các công ty và mối quan hệ khác (Ford, 2002).

McNaughton and Bell (2000) đã khảo sát các công ty Canada có doanh số xuất khẩu, thấy rằng 63% sử dụng cùng một kênh như trong thị trường quê nhà của họ. Họ nhấn mạnh rằng các công ty cần đánh giá đầy đủ sự thay thế trước khi mở rộng thay đổi hiện tại của họ. Phương pháp chọn kênh ở nước ngoài dựa trên danh sách kiểm tra các vấn đề phải giải quyết trong việc lựa chọn kênh phân phối nước ngoài (Cateora, 1993; Czinkota và Ronkainen, 1990). Các tiêu chí của “9-Cs” có vẻ quan trọng nhất như sau:

1. *Người tiêu dùng và đặc điểm của họ.* Ví dụ, một số phân khúc đồ họa địa lý ở thị trường nước ngoài có thể được định hướng nhập khẩu nhiều hơn. Các kênh phục vụ các phân khúc này do đó nên được ưu tiên. Ví dụ, bia Kronenbourg của Pháp đã vào Hoa Kỳ và ban đầu chỉ có ở trung tâm New York, sau đó tiếp tục đến toàn bộ đô thị bao gồm các vùng ngoại ô. Lý do cho điều này là người dân trong khu vực này tiêu thụ một lượng lớn bia nhập khẩu cũng như bia Mỹ. Mãi đến năm năm sau, Kronenbourg mới có mặt trên toàn bộ nước Mỹ. De Mooij và Hofstede (2002) đề xuất rằng kích thước văn hóa chỉ ra các nhóm quốc gia có khả năng khác nhau về khả năng của họ đối với các chức năng bán lẻ nhất định. Chẳng hạn, họ cho rằng một trong những hậu quả của định hướng dài hạn là không có tài nguyên. Điều này dẫn đến một sở thích để nhận hàng hóa và có thể dẫn đến khả năng chấp nhận thương mại điện tử thấp hơn.

2. *Văn hóa*: Điểm này đã được xem xét liên quan đến các mạng lưới phân phối của Nhật Bản. Phân phối là yếu tố của hỗn hợp tiếp thị, thứ bắt nguồn sâu sắc nhất trong văn hóa, bởi vì nó liên quan chặt chẽ đến cuộc sống hàng ngày và các mối quan hệ của con người (ngay cả trong các cửa hàng quy mô lớn, tự phục vụ, dường như được nhân cách hóa). Chẳng hạn, Griffith (1998) đã nghiên cứu ý nghĩa của chợ phiên trong Amman, Jordan. Ông thấy rằng mối quan hệ với văn hóa và sự tự nhận thức rất mạnh mẽ, điều này tạo ra một rào cản đối với các kỹ thuật phân phối mới hơn. Phần tiếp theo mô tả chi tiết hơn về tác động của văn hóa đối với các khía cạnh được lựa chọn của phân phối.
3. *Tính cách*: điều quan trọng là hình ảnh được chiếu bởi kênh, phương thức bán hàng, địa điểm cửa hàng và khách hàng cũng như ngoại hình, phải phù hợp với hình ảnh và đặc điểm mà sản phẩm dự định truyền tải. Một lý do quan trọng cho sự thành công của Louis Vuitton Malletier là đầu tư quy mô lớn vào một mạng lưới các cửa hàng bán lẻ độc quyền toàn cầu, nằm ở các khu vực cao cấp tại các thành phố lớn trên toàn thế giới. Ngược lại, Blockbuster thất bại ở Đức khi họ cố gắng chống lại hình ảnh được thiết lập sẵn của các cửa hàng cho thuê video để tạo ra hình ảnh hướng đến gia đình: ở các cửa hàng video ở Đức không phải là nơi trẻ em bước vào, vì một phần ba các tựa phim là khiêu dâm (Simmonds, 1999).
4. *Vốn cần thiết* liên quan đến vấn đề nguồn lực tài chính nào là cần thiết để bắt đầu và duy trì kênh (ví dụ: vốn cố định, vốn lưu động, các khoản lỗ ban đầu có thể cần phải được tài trợ).
5. *Chi phí*. Tiêu chí này được liên kết chặt chẽ với tiêu chí ưu tiên, nhưng liên quan nhiều đến lợi nhuận thương mại hơn là chi phí khác. Nó phụ thuộc phần lớn vào sức mạnh tương ứng của nhà sản xuất và nhà phân phối. Ví dụ, ở Vương quốc Anh, việc phân phối thực phẩm nằm trong tay một số lượng rất hạn chế của các chuỗi cửa hàng lớn như Tesco, Sainsbury và Asda (xem Child, 2002 để biết thông tin về chiến lược Tesco,). Những người khổng lồ này gây áp lực lên các nhà sản xuất lớn để khiến họ chịu một phần chi phí, đặc biệt là những người liên quan đến việc lưu trữ; họ cũng yêu cầu giao hàng nhỏ hơn, thường xuyên hơn với các mặt hàng hỗn hợp. Một tình huống tương tự tồn tại ở Pháp nơi các đại siêu thị mạnh mẽ đặt ra nhiều ràng buộc đối với các nhà sản xuất, làm tăng chi phí của họ: thanh toán hoa hồng cố định để đổi lấy quyền mang số tham chiếu, bố trí quầy hiển thị của nhân viên sản xuất, trợ giúp trực tiếp xúc tiến bán hàng, vv
6. *Cạnh tranh* phát sinh trong các kênh thông qua các sản phẩm cạnh tranh được đặt cạnh nhau trên kệ hoặc thông qua các đối thủ cạnh tranh từ chối các nhà sản xuất khác truy cập vào các kênh phân phối. Ví dụ, Czinkota và Ronkainen (1990) đã trích dẫn trường hợp của các nhà sản xuất soda caustic của Mỹ, được sử dụng trong sản xuất thủy tinh, thép và các sản phẩm hóa học, không có khả năng thâm nhập thành công vào thị trường Nhật Bản mặc dù có lợi thế về giá. Liên minh các nhà sản xuất xút của Nhật Bản đã thành lập một tập đoàn rõ ràng đặt mức nhập khẩu, xác định công ty thương mại nào sẽ làm việc với nhà cung cấp Mỹ nào và mua hàng nhập khẩu giá rẻ của Mỹ để bán cho họ thông qua trung gian của các thành viên.

Thành công của hoạt động này có hai mặt, vì họ đã nhận được lợi nhuận thay cho nhà xuất khẩu Mỹ và vẫn cố gắng kiểm soát thị trường của họ. Các nhà xuất khẩu Mỹ cũng

không thành công trong nỗ lực giao dịch trực tiếp thông qua các chi nhánh nhỏ, vì người dùng sản phẩm công nghiệp lo ngại về rủi ro cắt giảm nguồn cung từ nguồn cung cấp chính của họ (người Nhật) nếu họ đặt hàng trực tiếp với các nhà xuất khẩu Mỹ.

Sức mạnh của cạnh tranh sẽ phần nào phụ thuộc vào sự tập trung của các nhà bán lẻ, có khả năng khác nhau giữa các nền văn hóa. Ví dụ, ở Úc, hai cửa hàng bách hóa chiếm 82% thị trường, ở Hoa Kỳ, năm cửa hàng hàng đầu chiếm 65% và tại Nhật Bản, ba cửa hàng hàng đầu chỉ chiếm 32% (Euromonitor, 2003a, 2003b, 2004). Các nhóm bán lẻ lớn hơn nắm giữ nhiều quyền lực hơn trong kênh. Aalto-Setälä (2002) nhận thấy rằng, ít nhất là ở Phần Lan, điều này dẫn đến việc đánh dấu giá cao hơn.

7. *Bảo hiểm* là một yếu tố quan trọng khác. Điều quan trọng là bao gồm các thị trường được phân tán rộng rãi. Hơn nữa, các thị trường rất tập trung cũng có xu hướng tập trung cạnh tranh tối đa, vì nhu cầu thu hút nguồn cung. Phạm vi bảo hiểm về sản phẩm, kích thước và tùy chọn cũng phải được xem xét, đặc biệt là khi các thành viên kênh tìm kiếm các sản phẩm bổ sung, phụ tùng thay thế, v.v. Phạm vi bảo hiểm của sản phẩm theo loại kênh khác nhau giữa các quốc gia: một nhà sản xuất người Pháp không bán các sản phẩm giống như nhà thuốc ở Hoa Kỳ hoặc một Drogerie của Đức, mặc dù có sự chồng chéo giữa các phạm vi sản phẩm.
8. *Liên tục*. Điều quan trọng là kênh đầu tư được thực hiện không thể sử dụng được vì một số lý do (ví dụ như phá sản hoặc khó khăn tài chính, chiếm lại thị phần bằng cách cạnh tranh mạnh mẽ hơn, đưa ra các lệnh cấm hợp pháp đối với việc bán sản phẩm thông qua kênh, v.v.). Sự liên tục có thể bị cản trở bởi các đối thủ cạnh tranh trong nước. Cateora (1983) đã trích dẫn bài kiểm tra của một công ty Mỹ đã mất khoảng một nửa doanh số bán hàng tại Nam Mỹ. Hai trong số các đối thủ cạnh tranh ở châu Âu đã đồng ý không chính thức để buộc công ty Mỹ rời khỏi thị trường. Một trong hai, đang bán một loạt các sản phẩm, buộc các nhà phân phối phải ngừng đại diện cho phạm vi rộng hơn nữa được bán bởi người Mỹ. Các đối thủ cạnh tranh khác đã mua cổ phần trong công ty phân phối các sản phẩm của công ty Mỹ.

Sự liên tục làm cho sự lựa chọn kênh quan trọng. Nghiên cứu dường như cho thấy rằng người tiêu dùng đưa ra lựa chọn về nơi mua sắm dựa trên các tiêu chí tương tự giữa các nền văn hóa. Ví dụ, Severin et al. (2001) đã kiểm tra lựa chọn trung tâm mua sắm ở Canada, Hoa Kỳ và Na Uy, thấy rằng dịch vụ tốt, lựa chọn rộng, giá thấp và chất lượng tốt đều có ảnh hưởng đáng kể đến việc lựa chọn trung tâm mua sắm.

9. *Kiểm soát*. Tất nhiên, tình huống lý tưởng là nơi công ty tạo ra mạng lưới phân phối riêng. Điều này đảm bảo kiểm soát tối đa. Có vẻ như việc tích hợp phân phối riêng của công ty Cộng đồng ở nước ngoài nên được xem xét, đặc biệt khi sự khác biệt hóa sản phẩm lớn (nghĩa là có rất ít sản phẩm thay thế) hoặc trong đó tài sản mạng là giao dịch cụ thể, chẳng hạn như một sản phẩm đòi hỏi đào tạo lâu dài cho người tiêu dùng cũng như người bán (Anderson và Coughlan, 1987). Một cách khác là kiểm soát bằng vốn chủ sở hữu, thông qua hợp đồng được soạn thảo cẩn thận (cơ sở bằng văn bản) hoặc tốt nhất là thông qua các mối quan hệ tin cậy lâu dài với nhà phân phối địa phương (dựa trên cơ sở bằng lời nói cá

nhân). Ví dụ, công ty Caterpillar bán toàn thế giới mà không bán các công ty con, bằng cách sử dụng một hệ thống các đại lý. Một số đại lý của Caterpillar đã kinh doanh được hơn nửa thế kỷ. Nếu quyền sở hữu là không thực tế, kiểm soát tiếp thị có thể được giữ. Gabriellsson và cộng sự (2002) đã phát hiện ra rằng một chiến lược kênh lai, trong đó bán hàng và phân phối được quản lý bởi các kênh nước ngoài, nhưng quảng cáo bán hàng được quản lý bởi nhà sản xuất, là lựa chọn được ưa chuộng nhất trong ngành máy tính cá nhân ở châu Âu.

### **12.3 Vai trò của phân phối như một bộ lọc 'văn hóa**

#### **Văn hóa tại giao diện giữa người mua hàng và cửa hàng**

Phân phối hình thành các mối quan hệ tinh tế với các bộ tổng hợp bằng phương thức tiếp xúc trực tiếp. Mọi người có thói quen mua một số sản phẩm được hỗ trợ bởi các dịch vụ cố định, vào những thời điểm được xác định rõ ràng, tại các cửa hàng cụ thể. Bảng 12.1 trình bày các hướng dẫn để khám phá cách phân phối bị ảnh hưởng bởi các mô hình văn hóa thịnh hành trong bối cảnh quốc gia / văn hóa xác định. Bảng đề cập đến các phần cụ thể trong các chương khác, trong đó một số lý do cơ bản đã được đưa ra. Đương nhiên, văn hóa chỉ giải thích một phần của phương sai trong các hệ thống phân phối; một phần khác có liên quan đến người mua hàng và đặc điểm xã hội học của họ, hoặc điều kiện kinh tế.

Hành vi mua sắm khác nhau theo nhiều cách phù hợp với văn hóa. Điểm đầu tiên cần xem xét là liệu trải nghiệm mua sắm có phải là một phần của sự lãng phí thời gian trong toàn bộ quá trình tiêu dùng hay không, như có thể là trường hợp ở các quốc gia nơi thời gian rất được coi trọng. Sự khác biệt về giờ mở cửa ở miền bắc và miền nam châu Âu minh họa rõ ràng cho ảnh hưởng của văn hóa đến hệ thống phân phối: ở Bắc Âu, Chủ nhật là thiêng liêng và định hướng nữ tính thịnh hành hướng tới bảo vệ chất lượng cuộc sống của nhân viên bán hàng (sẽ bị hủy hoại bởi thời gian mở cửa dài). Griffin và cộng sự (2000) thảo luận về ảnh hưởng của sự khan hiếm sản phẩm và thiếu lựa chọn về ý nghĩa của trải nghiệm mua sắm ở Nga. Họ thấy rằng người tiêu dùng Nga đánh giá tiện ích của hệ thống mua sắm của họ thấp hơn người tiêu dùng Mỹ, trong khi trải nghiệm khoái lạc của họ là tương tự nhau. Dường như người tiêu dùng Nga có thể rất vui khi nhận được sản phẩm họ cần và do đó ít quan tâm đến môi trường bán lẻ. Strau Afghanistan và Albers-Miller (2001) phát hiện ra rằng nhiều khía cạnh của văn hóa ảnh hưởng đến lòng trung thành của cửa hàng trong nước đối với một mẫu người tiêu dùng từ Hoa Kỳ, Úc, Pháp và Hàn Quốc. Ví dụ, người tiêu dùng được coi là trung thành hơn nếu họ đến từ một sự tránh né không chắc chắn mạnh mẽ hoặc văn hóa tập thể, hoặc nếu họ là nam giới. Một số sản phẩm có thể bị cấm từ các cửa hàng cụ thể cho các bố trí hợp pháp dựa trên niềm tin tôn giáo hoặc xã hội. Ở Pháp, ví dụ, các loại thuốc cơ bản và nói chung là các loại thuốc phi đạo đức như aspirin, chỉ có thể được bán thông qua các hiệu thuốc; ở Hoa Kỳ, cũng như ở nhiều nước, các nhà thuốc bán thuốc cơ bản. Những thực hành này tương ứng với các quan điểm khác nhau về việc mọi người có thể tự tìm đến thuốc. Các nhà lập pháp Pháp không tin tưởng bệnh nhân và yêu cầu họ tiến hành trong tất cả các trường hợp thông qua bác sĩ và dược sĩ, trong khi

đó hệ thống Hoa Kỳ tự tin về những người có ý thức chung và khả năng phân biệt đầu là cúm và đầu là bệnh nghiêm trọng.

Một ví dụ khác liên quan đến việc phân phối bia ở Thổ Nhĩ Kỳ, một quốc gia Hồi giáo: cho đến tháng 6 năm 1984, bia được coi là một loại đồ uống không cồn và do đó được bán trong các quán cà phê; Tiêu thụ bia tăng gấp sáu lần từ năm 1969 đến 1983. Dưới áp lực của các nhà chức trách tôn giáo, chính phủ đã phân loại lại bia là một loại đồ uống có cồn (mà không thể phủ nhận là), đã cấm quảng cáo trên đài phát thanh và truyền hình, và cấm bán hàng ở các cửa hàng thiếu giấy phép rượu. Việc cấm bán hàng qua kênh cà phê đã khiến doanh số bán bia ở Thổ Nhĩ Kỳ giảm mạnh (Miller và Demirel, 1988). Sự khác biệt lớn cũng tồn tại trong các điều kiện chờ đợi và dịch vụ tại quầy thu ngân: tại Hoa Kỳ và Nhật Bản, đó là thông lệ tiêu chuẩn trong các siêu thị để giúp khách hàng đóng gói mua hàng của họ; một nhân viên thường đặc biệt phụ trách đóng gói; ở hầu hết châu Âu, nơi phân phối hàng loạt được định hướng theo giá thấp hơn là dịch vụ, khách hàng phải nhanh chóng đóng gói đồ đạc trong khi thanh toán hóa đơn (Turcq và Usunier, 1985).

Trộm cắp, bởi khách hàng hoặc nhân viên cửa hàng, là một hiện tượng quan trọng trong phân phối phải được giải mã, từng quốc gia, theo sự khác biệt về văn hóa. Đương nhiên, những hạn chế về kinh tế (sức mua trên đầu người) đóng một vai trò nhất định nhưng chúng không giải thích tất cả: ở Pháp và Ý, trộm cắp phát triển hơn ở Hy Lạp nơi có thu nhập bình quân đầu người thấp hơn nhiều. Ở một số quốc gia, trộm cắp không phải là vấn đề vì mọi người đều hiểu rõ là xấu xa.

Kiểu đồng thuận mang lại kết quả thuận lợi này thật khó để giải thích, và có lẽ còn khó hơn để nhân rộng. Khi tỷ lệ trộm cắp đến doanh số lên tới vài phần trăm, điều đó không thể được giải thích đơn giản bằng điều kiện kinh tế, cụ thể là nghèo đói. Trộm cắp được một số người coi là một môn thể thao và hoàn toàn bị coi là một cách phân phối lại xã hội hợp pháp. Một cách giải thích khác là định hướng tập đoàn mạnh mẽ, theo đó hành vi đạo đức bị giới hạn trong tập đoàn: ở các quốc gia nơi các nhà bán lẻ là người nhập cư thuộc một nhóm nước ngoài cụ thể, việc trộm cắp từ một cửa hàng thuộc về người nước ngoài có thể không bị coi là xấu xa mà là một cách để phục hồi hàng hóa của chính mình từ 'outlander' này. Trộm cắp cũng có thể là tình huống cụ thể, như trong trường hợp tải nhạc và video kỹ thuật số qua Internet. Nói chung, lấy CD nhạc từ cửa hàng sẽ bị coi là ăn cắp, trong khi đó, ngược lại, tải xuống cùng một đĩa CD từ Internet được nhiều người chấp nhận. Sự khác biệt duy nhất là trong phương pháp lấy sản phẩm hơn là nguyên tắc. (Đối với các bài viết liên quan đến vi phạm bản quyền kỹ thuật số, xem WS12.3.)

### **Ảnh hưởng của văn hóa đến mối quan hệ giữa các thành viên kênh**

Tùy thuộc vào quốc gia có liên quan, mối quan hệ giữa nhà sản xuất và nhà phân phối trong nước có thể mạnh hơn, trung thành hơn và hợp tác hơn, hoặc yếu hơn, không ổn định và xung đột hơn. Các liên kết được thiết lập mạnh mẽ giữa các thành viên của các kênh trong nước thường làm cho việc gia nhập trở nên khó khăn hơn đối với các công ty nước ngoài. Pháp, nơi chủ yếu phát minh ra khái niệm siêu thị, được hưởng lợi từ việc thiết lập



phân phối có hiệu quả, mạnh mẽ và độc lập với các nhà sản xuất. Nó mạnh đến mức các sản phẩm mang tên cửa hàng cạnh tranh trực tiếp với các nhà sản xuất thương hiệu, tạo ra bầu không khí xung đột giữa nhà sản xuất và nhà phân phối, nơi khó duy trì lòng trung thành.

Hệ thống này vốn dễ bị xâm nhập bởi hàng nhập khẩu: các nhà cung cấp nước ngoài được coi là linh hoạt hơn và là sự thay thế tốt cho các nhà sản xuất trong nước. Ở một thái cực khác, Nhật Bản là nơi liên kết giữa nhà sản xuất và nhà phân phối theo truyền thống rất mạnh mẽ và tích cực. Trọng tâm của vấn đề này là Keiretsus về phân phối, các mối quan hệ dọc thực sự, kinh doanh pha trộn và cảm xúc theo cách điển hình của Nhật Bản, như được mô tả trong phần 12.1. Các mạng này dựa trên ý thức trung thành mạnh mẽ, với nhiều dịch vụ được cung cấp cho bên kia, và do đó các công ty nước ngoài khó thâm nhập hơn. Kim và Oh (2002) đã khảo sát các nhà phân phối tại Nhật Bản và Hoa Kỳ, nhận thấy rằng định hướng dài hạn, phổ biến hơn ở Nhật Bản, ảnh hưởng tích cực đến cam kết của nhà phân phối. Họ cũng nhận thấy rằng mức độ phụ thuộc lẫn nhau quan trọng hơn sự bất đối xứng phụ thuộc lẫn nhau đối với các nhà phân phối Nhật Bản. Skarmeas và Katsikeas (2001) cũng nhận thấy rằng mức độ phụ thuộc cao trong đầu tư, quan hệ và niềm tin của các nhà nhập khẩu Anh.

Kale và McIntyre (1991) đưa ra một loạt các giả thuyết về mối quan hệ kênh dựa trên bốn chiều kích văn hóa của Hofstede. Trước tiên, họ xem xét quá trình bắt đầu, nơi các công ty cố gắng soạn thảo thỏa thuận phân phối. Theo họ, các công ty đến từ các xã hội tránh sự không chắc chắn cao (UA) sẽ thiên vị trong việc tìm kiếm các đối tác có uy tín vững chắc và có thể đưa ra các đảm bảo hiệu suất bằng văn bản; ngược lại, trong trường hợp UA yếu, các đối tác sẽ được tìm kiếm nhiều thông tin hơn và linh hoạt hơn sẽ được thể hiện trong các cuộc đàm phán.

Các công ty trong các nền văn hóa nam tính và cá nhân (điển hình là Hoa Kỳ) sẽ có xu hướng chọn đối tác theo tiêu chí khách quan, đàm phán các điều khoản của thỏa thuận từ quan điểm đối nghịch và tham gia vào các mối quan hệ mới cũng như cắt đứt mối quan hệ với người trên cơ sở các tiêu chí kinh tế. Ngược lại, những người tham gia đến từ các xã hội tập thể và tương đối nữ tính (ví dụ Hàn Quốc, Đài Loan, Thái Lan) sẽ tập trung vào mối quan hệ hơn và sẽ mong đợi sự hòa hợp hơn trong quan hệ đối tác, và việc giải thể sẽ ít tích cực hơn và ít xảy ra hơn.

Trong quá trình thực hiện, Kale và McIntyre đưa ra giả thuyết rằng khoảng cách quyền lực cao (PD) sẽ khiến các công ty sử dụng sự ép buộc trong các nỗ lực ảnh hưởng của họ, trong khi các công ty PD thấp sẽ tránh bị ép buộc, sẽ thích giao tiếp trực diện hơn với bản ghi nhớ và sẽ tham gia tư vấn thay vì ra quyết định đơn phương. Chủ nghĩa cá nhân và nam tính cao sẽ dẫn đến xung đột thường xuyên hơn và biểu hiện giữa các thành viên kênh, cũng như mức độ hợp tác thấp hơn. Trái ngược với những định hướng này, họ trích dẫn một giám đốc điều hành cấp cao của Coca-Cola tại Nhật Bản giải thích rằng: ‘Sau khi hợp tác được thực hiện, đó không phải là công ty Coca-Cola bán tại Nhật Bản; nó trở thành một gia đình, một tinh thần gắn bó, mục đích chung.’

Merrilees và Miller (1999) đã xem xét vai trò của sản phẩm và mối quan hệ (guanxi) trong bán hàng trực tiếp (Amway) ở Úc (theo chủ nghĩa cá nhân) và so sánh kết quả của họ với Luk et al. (1996) từ Trung Quốc (sưu tầm). Họ thấy rằng ở cả hai quốc gia, các yếu tố quan hệ ảnh hưởng đến hiệu quả bán hàng trực tiếp, nhưng ở Trung Quốc, các yếu tố quan hệ quan trọng hơn và phù hợp hơn với *guanxi*. Tương tự, O'Grady và Lane (1992), đã phỏng vấn giám đốc điều hành của gần 300 công ty, nhận thấy rằng các nhà bán lẻ Canada vào thị trường Mỹ phải đối mặt với các giá trị khác nhau. Người Mỹ có định hướng cạnh tranh cao hơn (định hướng thành tích nhiều hơn, chấp nhận rủi ro nhiều hơn) và hướng tới đạo đức làm việc Tin lành hơn người Canada. Các nhà bán lẻ Canada ít cá tính và nam tính hơn và khoảng cách quyền lực và tránh rủi ro cao hơn so với các chi nhánh của Mỹ. Những phát hiện này phần lớn phù hợp với các giả thuyết của Kale và McIntyre trong việc phân biệt các cảnh phân phối cạnh tranh / đối đầu với các đối tác hợp tác: Các giám đốc điều hành thường nhận thấy rằng người Mỹ bị cạnh tranh hơn nhiều so với người Canada. Thường thì các giám đốc điều hành lên tiếng bình luận thường được sử dụng để mô tả các trận chiến như “tất cả chiến tranh”, hay “Kho vũ khí ẩn tượng” (O.Grady và Lane, 1992, trang 8).

Shoham et al. (1997) đã nghiên cứu xung đột trong các kênh phân phối quốc tế, nghĩa là khi các thành viên kênh thuộc các nền văn hóa khác nhau và bị ngăn cách bởi khoảng cách văn hóa. Họ cho thấy rất rõ rằng mức độ xung đột kênh tăng theo khoảng cách văn hóa, trong khi đó hệ thống phân phối chất lượng cao, dưới hình thức ghé thăm thị trường nước ngoài thường xuyên và cung cấp hỗ trợ kênh, có xu hướng giảm xung đột kênh. Trong trường hợp các nhà xuất khẩu Hy Lạp (tập thể / UA và PD cao) và các nhà nhập khẩu Anh (cá nhân / UA và PD thấp), Katsikeas và Piercy (1991) cho thấy các tàu quan hệ khá ổn định với mức độ xung đột thấp và ít vấn đề giao tiếp, ngoại trừ về giá cả. Điều này được củng cố bởi thực tế là, trong số các nhà nhập khẩu của Anh, có một số lượng lớn người Hy Lạp hoặc người Síp, cho thấy giá trị mạnh mẽ của việc có một người đồng hương của riêng họ là “bãi biển” trên thị trường mục tiêu.

Cũng có bằng chứng cho thấy phong cách lãnh đạo không thể chuyển giao giữa các nền văn hóa. Ví dụ, Mehta et al. (2001) nhận thấy rằng ở Hoa Kỳ, phong cách lãnh đạo hỗ trợ đã dẫn đến sự hợp tác cao hơn, tiếp theo là phong cách có sự tham gia và chỉ đạo. Ở Phần Lan, phong cách tham gia đã dẫn đến sự hợp tác nhiều nhất, được giảm bớt bởi các phong cách lãnh đạo hỗ trợ và chỉ đạo. Cuối cùng, ở Ba Lan, một phong cách lãnh đạo hỗ trợ có liên quan tích cực đến hợp tác, trong khi một phong cách chỉ thị có liên quan tiêu cực đến hợp tác. Họ cho rằng ở Ba Lan phong cách chỉ thị có thể liên quan quá chặt chẽ với hệ thống cộng sản trước đây.

## 12.4 Tiếp thị trực tiếp trên toàn thế giới

Một trong số hàng triệu người mua tiếp thị trực tiếp trên thế giới, Jean-Claude mua bánh Giáng sinh của gia đình (một phương tiện Deluxe, 2 3/4 pounds) từ Collin Street Bakery ở Corsicana, Texas, được nướng theo công thức truyền thống của Gus Weidman, một người

Bavaria đã đến Hoa Kỳ vào cuối thế kỷ XIX. Được mua bằng thẻ tín dụng, chiếc bánh đến nhà anh ở Pháp trong vòng một tháng. Doanh số bán hàng đã được mở rộng trên toàn thế giới với tốc độ rất nhanh trong vòng 10 đến 15 năm qua. Năm 1993, Catalog Age báo cáo rằng 37% các công ty đặt hàng qua thư của Hoa Kỳ có hoạt động quốc tế trong khi 20% khác đang xem xét khả năng của một chương trình ở nước ngoài (Robles và Akhter, 1997). Lands 'End, một trong những nhà tiếp thị trực tiếp hàng đầu của Mỹ trên toàn thế giới, gửi sản phẩm của mình tới hơn 170 quốc gia, trong khi các công ty đặt hàng qua thư lớn ở châu Âu như Otto Versand, Quelle, Bertelsmann và La Redoute đã phát triển các hoạt động xuyên biên giới quan trọng, đặc biệt là ở châu Âu (Akhter, 1996). Sự phát triển của thẻ tín dụng quốc tế và hệ quả của việc thanh toán quốc tế đã giúp giảm đáng kể chi phí giao dịch cho cả người tiêu dùng và người bán hàng. Giờ mở cửa pháp luật hạn chế cho các cửa hàng có thể là một động lực cho người tiêu dùng mua trực tiếp: Đức và Áo, hai quốc gia nơi giờ mở cửa hàng bị hạn chế nghiêm ngặt về mặt lịch sử so với các nước phát triển khác, xếp thứ nhất và thứ tư trên toàn thế giới về doanh số danh mục bình quân đầu người (Mühlbacher et al., 1997); danh mục ngành công nghiệp của Đức là mạnh nhất trên thế giới so với quy mô quốc gia.

Có một số vấn đề liên quan đến việc bán hàng xuyên biên giới trực tiếp. Đầu tiên, vấn đề hậu cần: thư trực tiếp có thể được gửi từ trong nước, từ trong nước mục tiêu hoặc từ nước thứ ba, với mục tiêu giảm thiểu chi phí gửi thư trong khi vẫn giữ tốc độ và bảo mật chuyển phát ở mức công bằng. Mặc dù có vẻ như là giải pháp dễ nhất để gửi thư từ bên trong quốc gia đích vì ngôn ngữ và văn hóa địa phương sẽ được hiểu rõ hơn, nhưng có thể có những hạn chế trong dịch vụ bưu chính địa phương giúp việc gửi thư từ nước thứ ba trở nên thuận lợi hơn; Điều này có thể chứng minh rõ hơn về chi phí gửi thư (Desmet và Xardel, 1996).

Vấn đề lớn thứ hai về các thỏa thuận tiếp thị trực tiếp xuyên biên giới với các quy định, chủ yếu là các quy định về bưu chính, hải quan và quyền riêng tư, tất cả đều theo quốc gia (Rawwas et al., 1996). Tuy nhiên, các quy định ngày càng trở nên tiêu chuẩn hóa ở cấp độ khu vực, như ở EU, nơi Dịch vụ Bưu chính Liên minh Châu Âu được triển khai vào năm 1998 sau sáu năm chuẩn bị. Hải quan có thể là một vấn đề, vì hàng hóa được gửi đến khách hàng nước ngoài vào một ngày cụ thể (ví dụ: Giáng sinh) có thể bị cơ quan hải quan trì hoãn; điều này sẽ không xảy ra khi hàng hóa được chuyển đến các nước công nghiệp.

Vấn đề thứ ba là sự sẵn có của danh sách gửi thư và mức độ tin cậy của chúng về tên và địa chỉ, đặc biệt là khi chúng không được cập nhật thường xuyên. Rosenfield (1994) đưa ra một so sánh quốc tế về tiếp thị trực tiếp của Hoa Kỳ tại Hoa Kỳ và ở các quốc gia khác, và tuyên bố rằng tiếp thị của Hoa Kỳ khác hơn là tốt hơn. Chi phí gửi thư ở Hoa Kỳ tương đối thấp, nhưng danh sách gửi thư đôi khi có chất lượng cận biên, khiến tỷ lệ phản hồi rỗng thấp. Trong số các quốc gia châu Âu, Pháp xuất hiện là quốc gia công nghệ cao nhất thế giới về thư trực tiếp nhưng với danh sách đắt tiền; Đức cũng có tiêu chuẩn rất cao và công nghệ đẳng cấp thế giới nhưng danh sách của Đức phải tuân theo các quy tắc bảo mật

ngghiêm ngặt (Datenschutz); Ý, mặt khác, với dịch vụ bưu chính không hiệu quả, là một bối cảnh tương đối khó khăn cho tiếp thị trực tiếp. Ở Mỹ Latinh, Argentina và Chile là những quốc gia thuận lợi với khá tốt về cơ sở hạ tầng, nhưng Brazil tụt lại phía sau vì vấn đề bưu chính và điện thoại.

Tiếp thị trực tiếp phải được điều chỉnh cho các lý do ngôn ngữ và văn hóa. Văn bản, cho các danh mục, thư và vv, thường được chuẩn bị với sự giúp đỡ của người dân địa phương hoặc thậm chí trực tiếp ở quốc gia đích để đảm bảo sự phù hợp của ngôn ngữ. Một số danh mục quảng cáo trực tiếp trên toàn thế giới bằng tiếng Anh. Ví dụ như *Thế giới tốt nhất*, từ Baltimore, hoặc *Sheppers* bán quần áo phương Tây; họ nhắm đến đối tượng nói tiếng Anh giàu có và sử dụng danh sách gửi thư quốc tế hoặc danh sách gửi thư quốc gia có chọn lọc.

Danh mục Lands hồi cuối có một tờ rơi gồm bốn trang có tên Lands [End Endaryary Gloss, giải thích những điều cơ bản trong tiếng Ả Rập, tiếng Đức, tiếng Nhật và tiếng Tây Ban Nha. Việc điều chỉnh ngôn ngữ cũng phải nhắm mục tiêu vào tên người nhận: “Jean”, tên một cậu bé trong tiếng Pháp thì lại là tên cô gái trong tiếng Anh, do đó, đôi khi Jean-Claude nhận được thư trực tiếp quốc tế được gửi đến “Bà” hoặc “Cô”.

Văn hóa nguồn thường được biểu thị bằng nguồn gốc của thư, thư hoặc tem và có thể muốn nhấn mạnh văn hóa nếu nó có giá trị tích cực ở quốc gia đích (có sự liên kết chặt chẽ của quốc gia nguồn với các sản phẩm được bán và đánh giá tích cực về nó như một nước xuất xứ). Ngược lại, tốt hơn là nên bản địa hóa hoàn toàn các tác phẩm nghệ thuật khi tên phải là địa phương: Bertelsmann của Đức bán sách và hồ sơ trực tiếp tại Pháp, dưới tên “France Loisirs”, vì tên công ty ban đầu không tích cực liên quan đến các sản phẩm văn hóa ở Pháp.

Câu lạc bộ sách của Bertelsmann hoạt động ở nhiều quốc gia châu Âu (Đức, Pháp, Anh) và điều chỉnh hoạt động của mình để phù hợp với từng quốc gia, trong cùng một công thức cơ bản (đăng ký hai năm với số tiền mua tối thiểu một cuốn sách mỗi ba tháng): danh mục được điều chỉnh cho từng thị trường; ở Pháp nó bán qua 500 nhân viên bán hàng, một phương pháp hoàn toàn không hiệu quả ở Anh; không có cửa hàng ở Anh nhưng Pháp và Đức duy trì một mạng lưới lần lượt 200 và 300 cửa hàng (Desmet và Xardel, 1996).

Đạo đức là một vấn đề trong thư trực tiếp quốc tế; mối quan tâm với quyền riêng tư và việc sử dụng danh sách gửi thư gian lận có thể là mối quan tâm lớn ở một số quốc gia: Đức và New Zealand có các quy định bảo mật rất nghiêm ngặt nhưng một số quốc gia khác lại khoan dung hơn. Ngay cả ở các nước láng giềng, như Hoa Kỳ và Canada, quan điểm đạo đức về tiếp thị trực tiếp khác nhau: Người Canada có xu hướng có khoảng cách quyền lực nhiều hơn người Mỹ và những lá thư bực bội được viết theo phong cách quá trực tiếp; do đó, các chữ cái phải được viết khác nhau cho khán giả Canada (Graves, 1997).

## Marketing trực tiếp và internet

Ngày nay, hầu hết các quốc gia đều có quyền truy cập Internet. Theo Direct Marketing (2001): Gần 1 tỷ người dùng Internet, khoảng 15% dân số thế giới, sẽ tạo ra hơn 5 nghìn tỷ

đô la thương mại Internet vào năm 2005 và con số này đang tăng lên. Saskin (2001) ước tính rằng cứ hai giây lại có một người dùng Internet mới. Dự báo doanh số bán lẻ hàng hóa và dịch vụ trực tuyến sẽ tăng lên 269 tỷ đô la trong năm 2005 (Bakos, 2001).

Tiếp thị trực tiếp đang ngày càng sử dụng Internet như một phương tiện toàn cầu. Nhiều người, như Urban Outfitters (xem WS12) sử dụng trang web của họ để cung cấp thông tin chi tiết về quy trình cùng với khả năng mua hàng trực tuyến. Một số công ty hoàn toàn dựa trên Internet, không có cửa hàng chính thống nào cả. Amazon.com, có lẽ được công nhận rộng rãi nhất trong số các công ty này, bắt đầu như một cửa hàng sách trực tuyến và giờ giống như một cửa hàng bách hóa trực tuyến (xem WS12.4). Lands' End cuối, giống như nhiều công ty thư trực tiếp khác, có một trang web từ đó mọi thứ trong danh mục có thể được đặt hàng: nó kiểm tra hàng tồn kho trong thời gian thực, tổng hợp đơn đặt hàng và cung cấp cho thanh toán và giao hàng. Ví dụ, CatalogSite cung cấp các thông tin trực tuyến cho cả khách hàng cuối cùng và nhà phân phối danh mục, và trang web 3M, cung cấp thông tin về số lượng ngày càng tăng của 60.000 sản phẩm, cung cấp quyền truy cập vào thông tin thêm về các sản phẩm và hoạt động trên toàn thế giới và cung cấp các mặt hàng để bán.

Một số công ty đã phát triển mạnh mẽ trên Internet, chẳng hạn như nhà phân phối sách/cửa hàng trực tuyến Amazon.com, nhà bán sách hàng đầu trên Internet, nơi dành một trang web cho mỗi sản phẩm được cung cấp. Internet cho phép các công ty hiển thị lượng thông tin có thể xem xét trên các sản phẩm của họ: danh mục web kết nối AMP cho phép người dùng điều hướng trong số 70.000 phụ tùng khác nhau. Trang web Toyota cung cấp màn hình văn bản với các chi tiết cụ thể về sản phẩm và địa điểm đại lý; người tiêu dùng tiềm năng cũng có thể thử nghiệm nhiều màu sắc khác nhau và xem chiếc xe tương lai của họ từ nhiều điểm thuận lợi cũng như nhìn vào nội thất (Hodges, 1997). Mặc dù là một công cụ hấp dẫn để tiếp thị quốc tế, Internet có một số hạn chế, về mặt sử dụng rộng rãi. Vấn đề quan trọng đầu tiên là cơ sở hạ tầng mạng ban đầu được xây dựng cho mục đích quốc phòng của Hoa Kỳ và sau đó được phát triển bởi người dùng học thuật. Sự phát triển thương mại của web là một thách thức ghê gớm vì số lượng máy chủ phải thường xuyên tăng lên và tình trạng ùn tắc trên web có thể trở thành hiện thực. Vấn đề thứ hai liên quan đến sự an toàn của thanh toán bằng thẻ tín dụng trên Internet; cụ thể, cần phải đảm bảo rằng số thẻ không được sử dụng một cách gian lận bởi các nhà điều hướng Internet cơ hội.

Mặc dù nhiều khách hàng tiềm năng coi đây là một vấn đề, việc sử dụng mã hóa và sự hiện diện của các trung gian chuyên biệt giữa nhà cung cấp và khách hàng khiến cho việc gian lận ngày càng khó xảy ra. Thanh toán sẽ ít gặp vấn đề hơn trong tương lai vì hiện tại có thể nạp một thẻ ngân hàng có giá trị bằng tiền mặt bằng cách sử dụng một trang web ngân hàng thông thường của một nhóm và sử dụng tiền điện tử ẩn danh để mua hàng trực tuyến (Hodges, 1997). Quelch và Klein (1996) đã thấy trước rằng việc sử dụng Internet chính cho tiếp thị quốc tế sẽ là gửi thông tin công ty tới khách hàng nội bộ (nhân viên và trung gian), gửi thông tin sản phẩm đến và thực hiện giao dịch với khách hàng, cung cấp thông tin và hỗ trợ tiếp thị và bán hàng cho người dùng nội bộ. Chỉ có một số lượng hạn

chế các sản phẩm có thể được bán trên Internet, vì mua sắm ảo thiếu trải nghiệm toàn diện về mua sắm thực sự, đặc biệt là sự gặp gỡ của con người và cơ hội để xem và mua sản phẩm trực tiếp.

Theo Tian và Emery (2002), hàng tiêu dùng đặc biệt có khả năng được tiếp thị thành công nhất qua Internet liên quan đến khả năng người tiêu dùng sẽ được thông báo rõ về sản phẩm. Ví dụ: trang web Americanaexchange.com chuyên tìm kiếm và bán những cuốn sách cổ và hiếm. Ngoài ra, Kwak et al. (2002, p. 35) thảo luận về một số khía cạnh độc đáo của Internet cho phép một số sản phẩm nhất định được trải nghiệm thành công trước khi phát triển: trong vài năm qua, các công ty khởi nghiệp âm nhạc internet mới như CDNow, N2K, MP3.com, và Liquid Audio đã cách mạng hóa cách thức ngành công nghiệp và người tiêu dùng giao dịch. . . Qua nhiều thử nghiệm sản phẩm và thông tin miễn phí cho sản phẩm trên web thường không khả dụng ngoại tuyến.

Việc thiếu khả năng thực sự trải nghiệm một số loại sản phẩm qua Internet giải thích sự thất bại của một số phòng trưng bày mua sắm ảo đã ngừng hoạt động trong vòng vài tháng. Từ “ảo”, thường được quảng cáo như thể đó là một “vùng mở”, không còn xa lạ:

Công nghệ mô phỏng ảo không thể làm tăng thêm nguy cơ khừ hiện thực bằng cách đưa ra một nhân vật giả cụ thể cho các thực thể tương tượng. . . Do đó, một mặt, chúng tạo thành các công cụ để chỉ huy sự phức tạp, tạo ra sự thông minh tốt hơn, mặt khác chúng có thiên hướng nhất định để khuyến khích các dạng ảo giác tiềm ẩn và thậm chí là tâm thần phân liệt. Chúng ta càng tái diễn để mô phỏng như một phương tiện kinh điển và như một cách phát minh ra thế giới, nguy cơ khiến thế giới bị rối loạn với những phản hồi mà chúng ta tạo ra. (Queau, 1993, tr 98 989, được trích dẫn bởi Ribeiro, 1997, trang 499.)

Do nền tảng và công nghệ của Hoa Kỳ được sử dụng cho web trên toàn thế giới, phần lớn các trang web hiện đang bằng tiếng Anh (Tian và Emery, 2002), nhưng điều này đang thay đổi. Nhiều tổ chức và công ty quốc tế lớn đang sản xuất các trang web bằng nhiều ngôn ngữ (xem WS12 để biết ví dụ về các trang web đa ngôn ngữ). Cutitta (2002) lưu ý rằng trong vòng chưa đầy một năm, phần trăm những người truy cập web bằng tiếng Anh khi ngôn ngữ đầu tiên của họ giảm từ 50% xuống còn 43%.

Cox (2000) nhấn mạnh thêm các rào cản Internet hậu cần của EU: Thách thức đối với EU là đưa ra các quy tắc có ý nghĩa đối với các dịch vụ tài chính và thương mại điện tử mà không bóp nghẹt nền kinh tế Internet non trẻ trong cái nôi. Một trường hợp điển hình: nếu một công ty muốn thiết lập tài khoản với cùng một ngân hàng ở các quốc gia EU khác nhau, thì có tới 900 chữ ký được yêu cầu (trang 64).

Đương nhiên, Internet không có vấn đề. Như một bài báo trên tờ Kinh tế học (2000, trang 18) đã viết,

Đây là điều hữu ích đáng kinh ngạc, được xây dựng từ dưới lên bởi những người duy tâm, phần lớn tự điều chỉnh và vượt quá tầm với của chính phủ hoặc các công ty lớn. Đó là một ý tưởng tốt đẹp. Đáng buồn thay, Internet không khác biệt cũng như tự nhiên, miễn phí như những người Utopian tuyên bố. Tính phổ biến của Internet khiến cho ngay cả những nhà quản lý có ý định tốt nhất cũng không thể tránh khỏi. Các vấn đề như quyền riêng tư, bảo vệ người tiêu dùng, quyền sở hữu trí tuệ, hợp đồng và thuế hoàn

toàn không thể tự quyết định nếu thương mại điện tử phát triển mạnh. Và, như phán quyết ủng hộ việc chia tay Microsoft vừa được xác nhận. . . hành động chống độc quyền có thể thậm chí còn quan trọng hơn trực tuyến.

Cả hai vấn đề pháp lý trong nước và quốc tế đều khó quản lý trên Internet. Chẳng hạn, những gì cấu thành hợp đồng trong không gian mạng, làm thế nào để các quốc gia thu thuế cho các giao dịch trực tuyến, làm thế nào để chúng ta bảo vệ sở hữu trí tuệ, làm thế nào để chúng ta ngăn chặn một số loại thông tin xuất hiện và cách chúng ta bảo vệ người tiêu dùng, nơi có thẩm quyền pháp lý - vị trí của người mua, người bán hoặc cả hai (Zugelder et al., 2000)?

Gần đây, các vấn đề về thuế trên Internet đã thu hút nhiều sự chú ý hơn (Waltner, 1999). Malaysia đã thể hiện mối lo ngại về việc mất doanh thu thuế từ các giao dịch thương mại điện tử (Kasim và Ravendran, 2001). Năm 2001, Vương quốc Anh phủ quyết kế hoạch đưa ra luật về thương mại điện tử ở EU vì sẽ không thể thực thi thuế VAT đối với các công ty ngoài khối EU (Tạp chí Thuế quốc tế, 2001). Để bây giờ chúng ta sẽ phải chờ xem.

### **12.5 Xúc tiến bán hàng: Phong tục khác, cách cư xử khác**

Các kỹ thuật xúc tiến bán hàng khá phổ biến, nhưng trong cách sử dụng và các điều kiện triển khai, chúng thay đổi theo quốc gia và phụ thuộc vào các biến văn hóa (xem Hộp 12.3). Xúc tiến bán hàng nhắm đến một số mục tiêu tiếp thị cơ bản có giá trị đa văn hóa. Nó nhằm mục đích thu hút người tiêu dùng vào bất kỳ điều nào sau đây: (1) thử nghiệm đầu tiên; (2) lần mua đầu tiên; (3) mua ngay lập tức; (4) mua lại; (5) sự gia tăng tần suất mua hàng; và (6) nhập điểm bán hàng. Kỹ thuật quảng cáo kết hợp đề xuất bán hàng với các mục sau:

1. Giảm giá hoặc giảm giá các loại: phiếu giảm giá, trong gói giảm giá, ưu đãi hoàn tiền, v.v., chủ yếu hướng vào mua ngay lập tức.
2. Các cuộc thi: trò chơi, cuộc thi, xổ số, quét-cổ phần, vv
3. Bộ sưu tập các loại thiết bị (tem và kế hoạch liên tục), hướng tới việc tăng tần suất mua hàng và xây dựng lòng trung thành của người tiêu dùng.
4. Mẫu miễn phí hoặc một số loại cung cấp sản phẩm chéo, cho mục đích thử nghiệm tiêu dùng đặc biệt.
5. Quà tặng: quà tặng trong gói, khi mua, bao bì tái sử dụng, thưởng sản phẩm, vv

### **Hộp 12.3**

#### **Khả năng chuyển nhượng toàn cầu của các chương trình khuyến mãi bán hàng: Ví dụ Lego**

Một trường hợp điển hình là Lego A/S, nhà tiếp thị đồ chơi Đan Mạch đã thực hiện chương trình khuyến mãi tiêu dùng kiểu Mỹ tại Nhật Bản vài năm trước. Trước đó, công ty đã cải thiện đáng kể sự thâm nhập của các hộ gia đình ở Hoa Kỳ bằng cách sử dụng các gói tiền thưởng và các chương trình khuyến mãi quà tặng. Được khuyến khích bởi thành công đó,

nó đã quyết định chuyển các chiến thuật không thay đổi sang các thị trường khác, bao gồm cả Nhật Bản, nơi sự thâm nhập đã bị đình trệ. Nhưng những mối như này khiến người tiêu dùng Nhật Bản không cảm động. Điều tra sau đó cho thấy người tiêu dùng coi các chương trình khuyến mãi là lãng phí, tốn kém và không hấp dẫn lắm. Phản ứng tương tự đã được ghi nhận ở các nước khác.

Lego do đó, các nhà tiếp thị đã có bài học đầu tiên về những hạn chế của khả năng chuyển nhượng toàn cầu của các chương trình khuyến mãi bán hàng.

Năm 1997, Lego đã tham gia vào một chương trình khuyến mãi toàn cầu với Shell Oil, vì đồ chơi Lego quảng cáo được thiết kế dành riêng cho phân phối tại 44.000 trạm dịch vụ trên toàn thế giới. Tài liệu cho chương trình khuyến mãi toàn cầu này là giống nhau trên toàn thế giới nhưng các chiến thuật được sử dụng, bao gồm quà tặng, phiếu giảm giá tiền mặt, đã được quyết định tại địa phương.

### **Sự khác biệt xuyên quốc gia trong việc sử dụng các kỹ thuật xúc tiến bán hàng**

Câu hỏi đầu tiên được giải quyết là: ai là mục tiêu? Nó không chỉ là người tiêu dùng cuối cùng. Xúc tiến bán hàng cũng có thể giải quyết nhân viên cửa hàng bằng cách khuyến khích họ dự trữ sản phẩm hoặc trưng bày sản phẩm ở vị trí thuận lợi hoặc quảng bá sản phẩm trực tiếp. Ở một số quốc gia, sự thành công của một số nhà máy xuất phát từ việc nhân viên cửa hàng đặt một thương hiệu ở vị trí hiển thị thuận lợi hơn các quốc gia khác; họ làm như vậy vì những món quà họ nhận được từ các nhà sản xuất pin, từ máy ảnh đến kỳ nghỉ ở nước ngoài.

Ở các nước kém phát triển, nơi các nhà bán lẻ ở khu vực nông thôn thiếu tài nguyên, họ có thể là mục tiêu thích hợp để thúc đẩy bán hàng hơn so với những người tiêu dùng cuối cùng có ít sự lựa chọn ngoài việc mua những gì thực sự có trong cửa hàng duy nhất có sẵn. Tương tự như vậy, nơi mọi người có người phục vụ mua thực phẩm và đồ dùng gia đình, có thể tốt hơn là nhắm mục tiêu đến họ, những người mua thực tế, thay vì các thành viên trong gia đình sử dụng chúng (Foxman et al. 1988).

Câu hỏi thứ hai là liệu một kỹ thuật có liên quan đến đạo đức hay không: các quy định xúc tiến bán hàng khác nhau giữa các quốc gia theo các giả định khác nhau về đạo đức hoặc vô đạo đức và điều gì là công bằng hoặc không công bằng trong mối quan hệ giữa người bán hàng / người quảng bá bán hàng và khách hàng / người mua hàng. Hầu hết các nước phát triển đều quy định chặt chẽ việc xúc tiến bán hàng để ngăn chặn lạm dụng (Boddewyn và Leardi, 1989). Cũng có một số lo ngại, như với quảng cáo, chi phí xúc tiến bán hàng có thể dẫn đến giá quá cao của sản phẩm. Czinkota và Ronkainen (1990) đã nêu ra ví dụ về AC Nielsen, công ty đã cố gắng giới thiệu các phiếu giảm giá tiền ở Chile phải được gửi đến nhà sản xuất để xem xét lại. Liên minh siêu thị đã phản đối chương trình khuyến mãi với lý do sẽ tăng chi phí không cần thiết và khuyến nghị các thành viên không chấp nhận các phiếu giảm giá.



Các lĩnh vực mà các vấn đề đạo đức chủ yếu được nêu ra là các cuộc thi, quà tặng và cung cấp sản phẩm chéo. Vương quốc Anh và Hoa Kỳ là những quốc gia thuận lợi nhất cho các chương trình khuyến mãi bán hàng (Boddewyn và Leardi, 1989). Các quốc gia Anglo-Saxon tự do hơn so với các quốc gia khác, đặc biệt là đối với các cuộc thi: hầu hết các loại xổ số, rút thăm miễn phí và rút thăm trúng thưởng đều được phép hợp pháp. Ở hầu hết các quốc gia Anglo-Saxon, các tổ chức cá cược được phép trong khi ở hầu hết các quốc gia khác, cá cược (đua ngựa, xổ số) được kiểm soát bởi nhà nước, vì nó được coi là vô đạo đức đối với các cá nhân để kiếm lợi từ việc tổ chức xổ số và cá cược Trò chơi.

Ý ủy quyền xổ số và rút thăm trúng thưởng trong đó giải thưởng không phải bằng tiền mặt mà bằng hiện vật. Giải thưởng trong các cuộc thi thường chỉ giới hạn ở số lượng nhỏ: Hà Lan giới hạn giải thưởng cho 250 bang hội, điều này hạn chế nghiêm trọng sự hấp dẫn của các cuộc thi xúc tiến bán hàng. Pháp cho phép thi đấu, nhưng họ được kiểm soát cẩn thận để tham gia cuộc thi. Điều này dẫn đến nhiều quốc gia soạn thảo chính xác các quy định trong đó các thuật ngữ như 'nghĩa vụ mua hàng' và 'cơ hội' được xác định nghiêm ngặt (xem Hộp 12.4 mô tả quy định về cạnh tranh xúc tiến bán hàng ở bang Geneva, Thụy Sĩ, nơi độ chính xác để lại ít chỗ cho sự mơ hồ).

Nhiều quy định quốc gia cấm quà tặng hoặc giới hạn giá trị quà tặng. Ở Pháp, giá trị của một món quà khuyến mại không thể cao hơn 4% giá bán lẻ và không được vượt quá FFr. 10 (US \$ 1,87). Ý tưởng đằng sau sự cấm đoán này là người tiêu dùng nên mua sản phẩm, không phải quà tặng. Nếu giá trị của món quà quá cao so với tổng giá của món hàng, điều này có thể dẫn đến việc người tiêu dùng bị lừa bởi người bán hàng. Các nhà sưu tầm vật phẩm, làm quà tặng, phải chịu cùng loại trần quy định: giá trị của mục collector liên quan đến việc mua hàng thường bị giới hạn về mặt pháp lý.

Các chương trình khuyến mãi bán hàng khuyến khích dùng thử đầu tiên, chẳng hạn như ưu đãi và mua sản phẩm chéo với ưu đãi mua hàng, thường được kiểm soát bởi luật pháp quốc gia bởi vì, khi người tiêu dùng trả tiền cho hai sản phẩm cùng một lúc họ không thể đánh giá rõ ràng sản phẩm mà họ thực sự trả. Một mô tả về các quy tắc xúc tiến bán hàng của các quốc gia chính (thường xuyên được cập nhật) có thể được tìm thấy trong Boddewyn (1992). Một số kỹ thuật xúc tiến bán hàng khá chống lại văn hóa, vì chúng xuất hiện ít câu hỏi hơn: phát các mẫu miễn phí như một cách để khiến mọi người dùng thử sản phẩm; bỏ tiền mua hàng như một cách để khiến người tiêu dùng lặp lại việc mua hàng; tài liệu tại điểm mua, trình diễn sản phẩm như một cách để tăng kiến thức của người tiêu dùng về sản phẩm; thử đồ ăn miễn phí...

Tuy nhiên, một số quốc gia phản đối các kỹ thuật xúc tiến bán hàng nói chung vì nguy cơ người tiêu dùng bị lừa dối. Trong khi một số quốc gia tin tưởng vào trách nhiệm cá nhân và tin tưởng người tiêu dùng tìm kiếm và đánh giá thông tin (Vương quốc Anh, Hoa Kỳ), thì những người khác ít tin tưởng vào năng lực của cá nhân để đưa ra lựa chọn tự do và có trách nhiệm (Latin-Châu Âu và Bắc Âu Quốc gia). Ở các nước Scandinavi, các chương trình khuyến mãi bán hàng phải đối mặt với những trở ngại lớn nhất, vì mọi chương trình khuyến mãi phải được sự chấp thuận của một cơ quan chính thức.

## Các yếu tố văn hóa xã hội ảnh hưởng đến việc thực hiện các kỹ thuật xúc tiến bán hàng

Bảng 12.2 trình bày một loạt các yếu tố văn hóa xã hội, một số trong số chúng đã được đề cập ở trên, có ảnh hưởng đến việc thực hiện các kỹ thuật xúc tiến bán hàng. Mức độ biết chữ rõ ràng là một biến quan trọng cần được xem xét vì quảng cáo thường được liên kết với văn bản; nếu thị trường mục tiêu phần lớn không biết chữ, mọi người sẽ không phản hồi với một chiến dịch phiếu giảm giá chẳng hạn. Mức độ biết chữ trở nên quan trọng khi mục đích của chiến dịch là giáo dục. Quảng cáo trực quan và bằng miệng nên được ưu tiên hơn các tài liệu bằng văn bản tại bất cứ nơi nào tỷ lệ biết chữ thấp. Các chiến dịch quảng cáo ở một số quốc gia châu Phi đi từ làng này sang làng khác chiếu một bộ phim quảng cáo trong khi nhà điều hành trao các mẫu sản phẩm miễn phí cho khán giả. Ngược lại, trình độ học vấn và nhận thức chính trị ngày càng tăng có thể thuận lợi cho việc thúc đẩy có tham vọng cao hơn: công ty dầu khí nhà nước Bang Chak của Thái Lan, cung cấp hai quả cam hoặc một bản sao hiến pháp Thái Lan làm quà tặng khuyến mãi, đã thành công hơn với tập sách hiến pháp (Wentz, 1997).

Sự tinh tế của nhà bán lẻ là cần thiết khi các kỹ thuật sản xuất cần một số hoạt động tiếp theo, chẳng hạn như đổi phiếu giảm giá hoặc xử lý tem hoặc thiết bị của người bán, nghĩa là nhà bán lẻ cần phải là trung gian giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng cuối cùng trong một cách tổ chức (phiếu giảm giá, tính toán, đặt hàng phí bảo hiểm, v.v.). Nếu giải thưởng được trao, chúng phải phù hợp với thị hiếu mục tiêu của thị trường mục tiêu: điều này đặc biệt quan trọng trong các cuộc thi mà giải thưởng được quảng cáo. Ô tô, chuyên đi, trang bị gia dụng hoặc hàng hóa khác nhau, hoặc tiền mặt là những giải thưởng có thể có: bất cứ khi nào có thể, tiền mặt là giải thưởng được chấp nhận rộng rãi nhất, vì nó cho phép chi tiêu miễn phí hơn nữa.

Hành vi giao dịch phi đạo đức có thể xảy ra trong một số trường hợp: các nhà bán lẻ có thể quyết định bán những gì được cho là mẫu miễn phí hoặc họ có thể bỏ túi những lời đề nghị bỏ tiền bằng cách tăng giá. Nhân viên bán lẻ có thể đặt các mẫu, quà tặng hoặc phí bảo hiểm cho bản thân hoặc người khác. Kiểm soát chặt chẽ các nhà bán lẻ liên quan đến một chương trình khuyến mãi là cần thiết.

Kỹ thuật quảng cáo có thể được liên kết với hình ảnh của tình trạng xã hội. Foxman và cộng sự (1988) đưa ra ví dụ về Hồng Kông nơi phản ứng với phiếu giảm giá rất tích cực, trong khi việc sử dụng tem rất phổ biến ở Thái Lan, cả hai kỹ thuật phổ biến tại địa phương này đều gắn liền với tình trạng của tầng lớp trung lưu. Ở nhiều quốc gia, phiếu giảm giá hoặc ưu đãi giảm giá có thể được liên kết với tình trạng hạng thấp, bởi vì ý thức về giá ngụ ý làm trung gian cho một hình ảnh về sức mua thấp. Mặt khác, các kỹ thuật quảng cáo dựa trên việc giảm giá không thể được thực hiện ở các quốc gia nơi giá cơ bản không được hiển thị và thương lượng là quy tắc: giảm giá chỉ có ý nghĩa với mức giá thị trường rõ ràng được người tiêu dùng biết đến. Một lần nữa, trong những trường hợp như vậy, tốt hơn là nhắm mục tiêu thành viên kênh thay vì người dùng cuối, bằng cách cung cấp cho nhà bán lẻ giảm

giá cho số lượng được bán sau một thời gian nhất định, vì họ sẽ có nghĩa vụ bán hàng trước cho khách hàng để xây dựng khối lượng.

Một số kỹ thuật quảng cáo yêu cầu sự tham gia mở rộng, chẳng hạn như thiết bị của người sưu tập, tem hoặc phí bảo hiểm tự thanh lý, hoàn lại tiền sau một loạt các giao dịch mua, v.v. (Foxman và cộng sự, 1988). Tương tự như vậy, lạm phát cao rất bất lợi cho bất kỳ chương trình khuyến mại nào có phần thưởng không thực sự ngay lập tức: mệnh giá của phiếu giảm giá, ưu đãi giảm giá và giảm giá khác có thể có rất ít ý nghĩa sau khi thông qua một số ít tuần, cần thiết để in, phân phối và yêu cầu giảm giá. Thông báo cuối cùng là cần kiểm tra xem mục đích của kỹ thuật quảng cáo có được hiệu lực bộ không (đây là vấn đề tương đương về khái niệm). Ví dụ, trong nhiều xã hội được cung cấp một mẫu miễn phí rất khó để giải thích. Lý do cơ bản, mà một nhà sản xuất muốn người tiêu dùng dùng thử sản phẩm để họ mua nó, không phải là điều hiển nhiên. Một mẫu miễn phí được hiểu là dấu hiệu của chất lượng kém (họ đưa ra vì họ không thể bán nó) hoặc là dấu hiệu cho sự ngây thơ của nhà sản xuất (“hãy lấy càng nhiều càng tốt”).

P & G, hiện đang mở rộng nhanh chóng ở Đông Âu, đã gặp phải vấn đề lớn với các mẫu miễn phí ở Ba Lan vào năm 1993, trong đó một số người bỏ qua chúng trong khi những người khác phá vỡ hộp thư để lấy cắp nhiều mẫu nhất có thể. Trong mọi trường hợp, phải nhớ rằng giảm giá là các kỹ thuật xúc tiến bán hàng phổ biến nhất (Boddewyn và Leardi, 1989).

## Câu hỏi

1. Một công thức phân phối thành công ở Hoa Kỳ; bạn được yêu cầu mở rộng nó thông qua một hệ thống nhượng quyền đến một số quốc gia trên thế giới. Làm thế nào bạn sẽ đưa ra một chính sách cho những người được nhượng quyền muốn thích ứng với công thức chuẩn cho thị trường nội địa, trong các lĩnh vực sau: quy mô của cửa hàng, tuyển dụng nhân sự, phục vụ, đại diện thương hiệu, hiển thị, tên cửa hàng, vv?
2. Những cách thức mà bí quyết bán lẻ được chuyển giao quốc tế là gì?
3. Thảo luận về các tính năng phân biệt của hệ thống phân phối của Nhật Bản.
4. Tại sao các công ty xuất khẩu có xu hướng có một số kênh phân phối ở nước ngoài khác nhau so với thị trường nội địa của họ, ngoài các đặc thù của hệ thống phân phối địa phương?
5. Cho đến gần đây, cửa hàng tiêu biểu ở Đức đã mở cửa mỗi ngày, từ thứ Hai đến thứ Sáu, từ 9 giờ sáng đến 6:30 tối. Vào thứ bảy, các cửa hàng Đức đóng cửa lúc 2 giờ chiều và tất cả đều đóng cửa vào Chủ nhật. Mỗi tháng một lần có một mua sắm đặc biệt vào thứ năm khi các cửa hàng mở cửa đến 8:30 tối. Ngược lại, giờ mở cửa ở Hoa Kỳ dài hơn nhiều và một số siêu thị có giờ mở cửa 24 giờ, bảy ngày một tuần. Nhân viên cửa hàng ở Đức rất đoàn kết và các công đoàn có truyền thống phản đối bất kỳ sự gia tăng nào trong giờ mở cửa. Ở mức độ nào sự khác biệt văn hóa liên quan đến thời gian giải thích sự khác biệt lớn trong giờ mở cửa hàng giữa Đức và Hoa Kỳ?

6. Sử dụng một danh mục địa phương (từ quốc gia của bạn), giải thích cách (về ngôn ngữ, kích thước, hình ảnh, giá cả, thông tin sản phẩm, điều kiện giao hàng và thanh toán, v.v.) nên được điều chỉnh để gửi đến một thị trường văn hóa xa xôi với một mức độ phát triển kinh tế tương tự (chọn thị trường mục tiêu).
7. Thảo luận về quy mô cửa hàng có thể liên quan đến văn hóa.
8. Giải thích cách các giá trị văn hóa có thể có tác động tiêu cực đến tự phục vụ và dịch vụ tự động nói chung (nghĩa là không có nhân viên tiếp xúc với người mua hàng / người tiêu dùng).
9. Dựa trên số liệu thống kê có sẵn, xem xét các khác biệt chính trong hệ thống bán lẻ trong các nước thuộc Liên minh Châu Âu.

### Tài liệu tham khảo

- Aalto-Setälä, Ville (2002), 'The effect of concentration and market power on food prices: Evidence from Finland', *Journal of Retailing*, vol. 78, no. 3, pp. 207–16.
- Akhter, Syed H. (1996), 'International direct marketing: export value chain, transaction cost, and the triad', *Journal of Direct Marketing*, vol. 10, no. 2, pp. 13–23.
- Alberta Agriculture, Food and Rural Development (2001), *Competition for World Honey Markets: An Alberta Perspective, Report Two*, prepared by Competitive Intelligence Unit, April.
- Alexander, Nicholas and Hayley Myers (2000), 'The retail internationalisation process', *International Marketing Review*, vol. 17, no. 4/5, pp. 334–53.
- Anderson, Erin T. and Anne T. Coughlan (1987), 'International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution', *Journal of Marketing*, vol. 51, January, pp. 71–82.
- Bakos, Yannis (2001), 'The emerging landscape for retail e-commerce', *Journal of Economic Perspectives*, vol. 15, no. 1, pp. 69–80.
- Boddeyn, J.J. and M. Leardi (1989), 'Sales promotion: practices, regulation and self-regulation around the world', *International Journal of Advertising*, vol. 8, no. 4, pp. 363–74.
- Boddeyn, Jean-Jacques (1992), *Premiums, Gifts and Competitions*, International Advertising Association: New York.
- Burt, Steve and Jose Carralero-Encinas (2000), 'The role of store image in retail internationalisation', *International Marketing Review*, vol. 17, no. 4/5, pp. 334–53.
- BusinessWorld* (1999), 'The EuroConsumer: curious law', 21 December, p. 1.
- Cateora, Philip R. (1983), *International Marketing*, 5th edn, Richard D. Irwin: Homewood, IL.
- Child, Peter N. (1993), *International Marketing*, 8th edn, Richard D. Irwin: Homewood, IL.
- Child, Peter N. (2002), 'Taking Tesco global', *The McKinsey Quarterly*, 3, available at: [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com).
- Cox, Anthony (2000), 'Europe EU faces tall task in regulating e-commerce', *Bank Technology News*, vol. 13, no. 6, pp. 63–4.
- Cundiff, Edward W. and Marye Tharp Hilger (1988), *Marketing in the International Environment*, 2nd edn, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Cutitta, Frank (2002), 'Language matters', *Target Marketing*, vol. 25, no. 2, pp. 40–4.
- Czinkota, Michael R. and Illka A. Ronkainen (1990), *International Marketing*, 2nd edn, Dryden Press: Hinsdale, IL.
- Czinkota, Michael R. and Jon Woronoff (1991), *Unlocking Japan's Markets*, Probus Publishing: Chicago, IL.

- De Mooij, Marieke and Geert Hofstede (2002), 'Convergence and divergence in consumer behavior: Implications for international retailing', *Journal of Retailing*, vol. 78, no. 1, pp. 61–9.
- Dedoussis, Vagelis (2001), 'Keiretsu and management practices in Japan – resilience amid change', *Journal of Managerial Psychology*, vol. 16, no. 2, pp. 173–88.
- Desmet, Pierre and Dominique Xardel (1996), 'Challenges and pitfalls for direct mail across borders: The European example', *Journal of Direct Marketing*, vol. 10, no. 3, pp. 48–60.
- Direct Marketing* (2001), '1 billion Internet users to fuel \$5 trillion in E-commerce by 2005', vol. 64, no. 5, p. 12.
- Doi, T. (1973), *The Anatomy of Dependence*, Kodansha: Tokyo.
- Dupuis, Marc and Renaud de Maricourt (1989), 'France/ Etats-Unis/Japon, trois mondes, trois distributions', Cahier ESCP no. 89–81, Ecole Supérieure de Commerce de Paris.
- Economist* (2000), 'Leaders: regulating the Internet', 10 June, pp. 18–20.
- Euromonitor (2003a), 'Department stores in Japan', Euromonitor International, available at: [www.marketresearch.com](http://www.marketresearch.com).
- Euromonitor (2003b) 'Department stores in Australia', Euromonitor International, available at: [www.marketresearch.com](http://www.marketresearch.com).
- Euromonitor (2004) 'Department stores in USA', Euromonitor International, available at: [www.marketresearch.com](http://www.marketresearch.com).
- Ford, David (2002), 'Solving old problems, learning new things and forgetting most of them: distribution, internationalisation and networks', *International Marketing Review*, vol. 19, no. 3, pp. 225–35.
- Foreign Agricultural Service (1998), *Honey Situation and Outlook in Selected Countries*, Foreign Agricultural Service, November.
- Foxman, Ellen R., Patriya S. Tansuhaj and John K. Wong (1988), 'Evaluating cross-national sales promotion approach strategy: an audit approach', *International Marketing Review*, vol. 5, Winter, pp. 7–15.
- Gabrielsson, Mika, V.H. Manek Kirpalani and Reijo Luostarinen (2002), 'Multiple channel strategies in the European personal computer industry', *Journal of International Marketing*, vol. 10, no. 3, pp. 73–95.
- Gambiez, Chantal, Hélène Lelièvre and Véronique Surget (1988), 'La Promotion des Ventes en Suisse', Research paper for the International Marketing Seminar, Ecole Supérieure des Affaires, University of Grenoble.
- Glazer, Herbert (1968), *The International Business in Japan: The Japanese image*, Sophia University: Tokyo.
- Goldman, Arieh (2001), 'The transfer of retail formats into developing economies: the example of China', *Journal of Retailing*, vol. 77, no. 2, pp. 221–42.
- Graves, Roger (1997), 'Dear Friend' (?): culture and genre in American and Canadian direct marketing letters', *Journal of Business Communication*, vol. 34, no. 3, pp. 235–52.
- Griffin, Mitch, Barry J. Babin and Doan Modianos (2000), 'Shopping values of Russian consumers: the impact of habituation in a developing economy', *Journal of Retailing*, vol. 76, no. 1, pp. 33–52.
- Griffith, David A. (1998), 'Cultural meaning of retail institutions: a tradition-based culture examination', *Journal of Global Marketing*, vol. 12, no. 1, pp. 47–59.
- Hodges, Mark (1997), 'Is Web business good business?' *Technology Review*, vol. 100, no. 6, August/September, pp. 23–32.
- Hofstede, Geert (1980), *Culture's Consequences: International differences in work related values*, Sage: Beverly Hills, CA. *International Tax Review* (2001), 'UK delays EU web tax' vol. 12, no. 6, p. 5.

- Ishida, Hideto (1983), 'Anticompetitive practices in the distribution of goods and services in Japan: the problem of distribution Keiretsu', *Journal of Japanese Studies*, vol. 9, no. 2, pp. 319–34.
- Johansson, Johny K. (1997), *Global Marketing*, Irwin: Chicago, IL.
- Johansson, Johny K. and Ikujiro Nonaka (1996), *Relentless: The Japanese Way of Marketing*, HarperCollins: New York.
- Kale, Sudhir H. and Roger P. McIntyre (1991), 'Distribution channel relationships in diverse cultures', *International Marketing Review*, vol. 8, no. 3, pp. 31–45.
- Karg, Pamela J. (1999), 'Taking flight', *Rural Cooperatives*, 10888845, September–October, vol. 66, no. 5.
- Kashani, Kamran (1989), 'Beware the pitfalls of global marketing', *Harvard Business Review*, September–October, pp. 91–8.
- Kasim, Sharifah and Anuja Ravendran (2001), 'Tackling tax issues in e-commerce activities (HL)', *Computimes Malaysia*, July, 9, p. 1.
- Katsikeas, Constantine S. and Nigel F. Piercy (1991), 'The relationship between exporters from a developing country and importers based in a developed country: conflict considerations', *Eur European Journal of Marketing*, vol. 25, no. 1, pp. 6–25.
- Kim, Keysuk (2002), 'On distributor commitment in marketing channels for industrial products: contrast between the United States and Japan', *Journal of International Marketing*, vol. 10, no. 1, pp. 72–97.
- Kim, Keysuk and Changho Oh (2002), 'On distributor commitment in marketing channels for industrial products: contrast between the United States and Japan', *Journal of International Marketing*, vol. 10, no. 1, pp. 72–97.
- Koranteng, Juliana (1997), 'If the web is so worldwide why is it mainly in English?', *Advertising Age International*, May, p. 16.
- Kuribayashi, S. (1991), 'Present situation and future prospects of Japan's distribution system', *Japan and the World Economy*, vol. 3, no. 1, pp. 39–60.
- Kwak, Hyokjin, Richard J. Fox and George M. Zinkhan (2002), 'What products can be successfully promoted and sold via the Internet?' *Journal of Advertising Research*, vol. 42, no. 1, pp. 23–38.
- Luk, S., L. Fullgrabe and S. Li (1996), 'Managing direct selling activities in China: a cultural explanation', paper presented to *EIRASS, Third Recent Advances in Retailing and Consumer Sciences Conference*, Telfs, Austria, June, pp. 1–18.
- McNaughton, Rod B. and Jim Bell (2001), 'Channel switching between domestic and foreign markets', *Journal of International Marketing*, vol. 9, no. 1, pp. 24–39.
- Mehta, Rajiv, Trina Larsen, Bert Rosenbloom, Jolanta Mazur and Pia Polska (2001), 'Leadership and cooperation in marketing channels: a comparative empirical analysis of the USA, Finland and Poland', *International Marketing Review*, vol. 18, no. 6, pp. 633–66.
- Merrilees, Bill and Dale Miller (1999), 'Direct selling in the West and East: the relative roles of product and relationship (Guanxi) drivers', *Journal of Business Research*, vol. 45, pp. 267–73.
- Miller, Fred and A. Hamdi Demirel (1988), 'Efes pilsen in the Turkish beer market: marketing consumer goods in developing countries', *International Marketing Review*, vol. 5, Spring, pp. 7–19.
- Mühlbacher, Hans, Martina Botschen and Werner Beutelmeyer (1997), 'The changing consumer in Austria', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 14, pp. 309–19.
- Nakane, Chie (1973), *Japanese Society*, University of California Press, Berkeley.

- National Honey Board (2001a), *National Honey Board Positioning Report Phase II*, report prepared by rose research (r2), Boca Raton, FL, for National Honey Board, September. Retrieved 23 February, 2003 from [www.nhb.org/download/industry/positioning\\_report\\_2.pdf](http://www.nhb.org/download/industry/positioning_report_2.pdf)
- National Honey Board (2001b), *2000 Strategic Plan* (online), National Honey Board. Retrieved 23 February, 2003 from [www.nhb.org/info-pub/board/SP/SP2000.pdf](http://www.nhb.org/info-pub/board/SP/SP2000.pdf)
- National Honey Board (2002a), *Honey Industry Facts*, press release, National Honey Board, March, available at [www.nhb.org/intl/4country](http://www.nhb.org/intl/4country)
- National Honey Board (2002b), *Exports from the United States* (Domestic merchandise only), National Honey Board, available at [www.nhb.org/domestic](http://www.nhb.org/domestic)
- Nueno, José Luis and Harvey Bennett (1997), 'The changing Spanish consumer', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 14, pp. 19–33.
- O'Grady, Shawna and Henry W. Lane (1992), 'Culture: an unnoticed barrier to Canadian retail performance in the United States', paper presented at Academy of International Business Annual Conference, Brussels, 22 November.
- Ohmae, Kenichi (1985), *La Triade, Emergence d'une stratégie mondiale de l'entreprise*, Flammarion: Paris. Pahud de Mortanges, Charles, Jan-Willem Rietbroek and
- Cort MacLean Johns (1997), 'Marketing pharmaceuticals in Japan: background and the experience of US firms', *European Journal of Marketing*, vol. 31, no. 8, pp. 561–82.
- Pirog, Stephen F., Peter A. Schneider and Danny K.K. Lam (1997), 'Cohesiveness in Japanese distribution: a socio-cultural framework', *International Marketing Review*, vol. 14, no. 2, pp. 124–34.
- Queau, Philippe (1993), 'O tempo do virtual', in André Parente (ed.), *Imagem-Maquina*, Editora 34: Rio de Janeiro, pp. 91–9.
- Quelch, John A. and Lisa R. Klein (1996), 'The Internet and international marketing', *Sloan Management Review*, vol. 37, no. 3, Spring, pp. 60–77.
- Rawwas, Mohammed Y., David Strutton and Lester W. Johnson (1996), 'An exploratory investigation of the ethical values of American and Australian consumers: direct marketing implications', *Journal of Direct Marketing*, vol. 10, no. 4, pp. 52–63.
- Ribeiro, Gustavo Lins (1997), 'Transnational virtual community? Exploring implications for culture, power and language', *Organization*, vol. 4, no. 4, pp. 486–505.
- Robles, Fernando and Syed H. Akhter (1997), 'International catalog mix adaptation: an empirical study', *Journal of Global Marketing*, vol. 11, no. 2, pp. 65–91.
- Rosenfield, James R. (1994), 'Direct Marketing worldwide: one man's perspective', *Journal of Direct Marketing*, vol. 8, no. 1, pp. 79–82.
- Sanford, M.T. (2002), 'Selling honey on the world wide web', *Bee Culture*, March.
- Saskin, Rose (2001), 'Beyond multilingualism', *World Trade*, vol. 14, no. 6, p. 52.
- Severin, Valerie, Jordan J. Louviere and Adam Finn (2001), 'The stability of retail shopping choices over time and across countries', *Journal of Retailing*, vol. 77, no. 2, pp. 185–202.
- Shimaguchi, Mitsuaki (1978), *Marketing Channels in Japan*, UMI Research Press: Ann Arbor, MI.
- Shimaguchi, Mitsuaki and Larry J. Rosenberg (1979), 'Demystifying Japanese distribution', *Columbia Journal of World Business*, Spring, pp. 38–41.
- Shoham, Aviv, Gregory M. Rose and Fredric Kropp (1997), 'Conflicts in international channels of distribution', *Journal of Global Marketing*, vol. 11, no. 2, pp. 5–27.
- Simmonds, Kenneth (1999), 'International marketing: avoiding the seven deadly traps', *Journal of International Marketing*, vol. 7, no. 2, pp. 51–62.
- Skarmeas, Dionisis A. and Constantine S. Katsikeas (2001), 'Drivers of Superior Importer Performance in Cross-Cultural Supplier-Reseller Relationships', *Industrial Marketing Management*, vol. 30, no. 2, pp. 227–41.

- Straughan, Robert B. and Nancy D. Albers-Miller (2001), 'An international investigation of cultural and demographic effects on domestic retail', *International Marketing Review*, vol. 18, no. 5, pp. 521–41.
- Tian, Robert G. and Charles Emery (2002), 'Cross-cultural issues in Internet marketing', *Journal of American Academy of Business*, vol. 1, no. 2, pp. 217–24.
- Turcq, Dominique and Jean-Claude Usunier (1985), 'Les Services au Japon: l'efficacité . . . par la non-productivité', *Revue Française de Gestion*, May–June, pp. 12–15.
- Turpin, Dominique (1990), *World Competitiveness Report*, IMD/World Economic Forum: Lausanne.
- Waltner, Charles (1999), 'Web's days as tax-free zone are numbered – as e-commerce booms, the battle over Internet taxation standards starts heating up', *InternetWeek*, 6 December, pp. 26–30.
- Weigand, Robert E. (1970), 'Aspects of retail pricing in Japan', *MSU Business Topics*, vol. 18, Winter, pp. 23–30.
- Wentz, Laurel (1997), 'Global Village', *Advertising Age International*, October, pp. 1–3.
- Yoshino, Michael Y. (1971), *Marketing in Japan: A management guide*, Praeger: New York.
- Zeller, Eric (1989), Masters thesis, Ecole Supérieure de Commerce de Paris, pp. 33–4.
- Zugelder, Michael T., Theresa B. Flaherty and James P. Johnson (2000), 'Legal issues associated with international internet marketing', *International Marketing Review*, vol. 17, no. 3, pp. 253–71.

## Tình huống

### A12.1 Computer Land tại Nhật Bản

ComputerLand nhận ra rằng họ sẽ cần một đối tác Nhật Bản để thâm nhập thị trường Nhật Bản. Do các quy định và thái độ của chính phủ, có lẽ sẽ không thể có được sự cho phép thành lập một công ty con thuộc sở hữu hoàn toàn. Ngoài ra, sự phức tạp của thị trường Nhật Bản sẽ khiến việc phát triển nhượng quyền thương mại trở nên rất khó khăn. (Cả McDonald Gà và Kentucky Fried Chicken tham gia thị trường với các đối tác Nhật Bản.)

ComputerLand muốn một đối tác có kinh nghiệm trong cả việc mua sắm và phân phối các sản phẩm máy tính. Mặc dù họ đã nói chuyện với một số công ty, Kanematsu-Gosho Ltd nổi lên như một ứng cử viên hàng đầu. Kanematsu-Gosho là một công ty thương mại lớn, có kinh nghiệm trong các lĩnh vực mong muốn và đã có giao dịch kinh doanh với IBM. ComputerLand tham gia đàm phán với công ty Nhật Bản để cố gắng phát triển một liên doanh. Các cuộc thảo luận, kéo dài trong chín tháng, rất chi tiết và khó khăn. Chủ tịch của ComputerLand lo ngại rằng nếu phó chủ tịch của ông tới Nhật Bản để đàm phán, ông sẽ gặp bất lợi khi cố gắng hoạt động trong nền văn hóa khác. Do đó, ông nhấn mạnh rằng các cuộc đàm phán được thực hiện tại Hoa Kỳ qua điện thoại từ Nhật Bản.

Điều này gây khó khăn cho người Nhật khi đàm phán. Quá trình ra quyết định của Nhật Bản đòi hỏi sự tham vấn và thỏa thuận với công ty nhiều hơn bình thường là cần thiết ở các công ty châu Âu và Mỹ. Có sự chậm trễ lâu và rất nhiều phải được thực hiện thông qua thư tín telex. Trong số những điều khác, chính phủ Nhật Bản đã phải được thuyết phục để cho phép đối tác Mỹ có quyền sở hữu 50 phần trăm thay vì vị trí thiểu số theo thông lệ



(vào thời điểm đó). Thỏa thuận cuối cùng đã được ký kết với ComputerLand đóng góp kiến thức, nhãn hiệu thương mại và công nghệ và Kanematsu-Gosho đóng góp tiền mặt để bắt đầu liên doanh, ComputerLand Japan Ltd., Phó chủ tịch của ComputerLand sau đó đến Nhật Bản để lãnh đạo hoạt động với tư cách là Phó chủ tịch và thường trú Giám đốc. Một số vấn đề chính sách và hoạt động đã được giải quyết.

Tại Hoa Kỳ, những người được nhượng quyền được yêu cầu trả tiền mặt trước khi hàng hóa được chuyển đến cho họ. Một nỗ lực đã được thực hiện để tuân theo chính sách này tại Nhật Bản. Tuy nhiên, các nhà bán lẻ ở Nhật Bản đã quen với việc nhận tín dụng từ các nhà bán buôn - thường trong 0 đến 90 ngày hoặc thậm chí lâu hơn. Chính sách tạm ứng tiền mặt đã được chứng minh là không thể tại Nhật Bản, vì vậy công ty cuối cùng đã đi đến chính sách tín dụng mở 10 ngày.

Tại Hoa Kỳ, nhượng quyền thương mại chỉ được trao cho các cá nhân, không phải cho các tập đoàn hoặc doanh nghiệp khác. Điều này đã được thực hiện để các cửa hàng sẽ được quản lý cá nhân bởi các chủ sở hữu. ComputerLand Nhật Bản không thể tìm thấy đủ số lượng cá nhân có hoặc có thể có được tiền mặt cần thiết. Cuối cùng, chính sách đã được thay đổi để cho phép một công ty sở hữu một lợi ích thiểu số. Như ở châu Âu, địa điểm cửa hàng và định dạng cũng là một vấn đề. Trong Hoa Kỳ, ComputerLand nhấn mạnh về kích thước tối thiểu cho một cửa hàng 2.000 feet vuông (185 m<sup>2</sup>), một vị trí có lưu lượng lớn giao thông đi qua, và một bãi đậu xe ở phía sau. Điều này chỉ đơn giản là không thể ở hầu hết các địa điểm tại Nhật Bản.

Thật khó để thu hút những người có chất lượng hàng đầu là nhân viên làm việc cho một công ty nước ngoài tại Nhật Bản. Cuối cùng, có những vấn đề đơn giản về sự phối hợp giữa ComputerLand do chủ sở hữu và Kanematsu-Gosho sở hữu công khai. Bất chấp những khó khăn này, ComputerLand Nhật Bản đã rất thành công, tăng lên 50 nhượng quyền với doanh thu hàng năm là 50 triệu USD. Nó đã được hỗ trợ rất nhiều bởi thực tế là, trong hai năm đầu hoạt động, ComputerLand đã có bản phân phối độc quyền tại Nhật Bản cho PC của IBM.

Trong những năm qua, Kanematsu-Gosho ngày càng khó tiếp tục chấp nhận một số chính sách của ComputerLand. Ngoài ra, họ cảm thấy rằng đối tác Mỹ chỉ đơn giản là thực hiện quá nhiều kiểm soát. Khi ComputerLand đề nghị mua chúng, Kanematsu Gosho đã đồng ý. Hoạt động này sau đó trở thành một công ty con thuộc sở hữu của tập đoàn Hoa Kỳ. Cuối cùng, công ty con này đã được bán cho một trong những người được nhượng quyền tiếp tục vận hành nó theo thỏa thuận cấp phép với ComputerLand.

*(Source: Written by John T. Sakai, Director, AZCA Inc., former Vice-President of computerLand. Reproduced with the kind permission of the author.)*

## Câu hỏi

1. ComputerLand có khôn ngoan khi khẳng định giữ các cuộc đàm phán ở Hoa Kỳ không? Những lợi thế và bất lợi cho mỗi bên là gì? Tại sao Kanematsu-Gosho đồng ý với địa điểm này?

2. Phân tích sự khác biệt giữa các hệ thống phân phối của Nhật Bản và Mỹ khi chúng xuất hiện trong trường hợp này. Những yếu tố nào của mô hình 'ComputerLand có thể chuyển sang Nhật Bản?
3. Khi xuất khẩu sang một quốc gia khác hoặc thành lập một liên doanh ở đó, làm thế nào bạn có thể quyết định tập quán kinh doanh và tập quán địa phương nào bạn nên chấp nhận, và bạn nên giới thiệu những thông lệ nào ở nước bạn?

## A12.2 Tổ ong ảo: Tiếp thị trực tuyến của mật ong Hoa Kỳ

Kỷ lục chính thức đầu tiên về nghề nuôi ong kéo dài 5.000 năm, đến Ai Cập cổ đại, nơi những người nuôi ong điều hướng những con ong của họ lên hoặc xuống sông Nile, tùy theo mùa. Ngày nay, các gia đình Trung Quốc lưu động và những con ong của họ theo dõi hệ thực vật nở rộ hàng ngàn km trên khắp đất nước trong những chiếc xe tải thuê. Phụ nữ nghèo ở nông thôn ở Malaysia trông những con ong thụ phấn cho các đồn điền cà phê và cung cấp mật ong cay nồng. Những người nuôi ong Mỹ mùa đông với những con ong của họ ở Texas, và mùa hè với chúng ở đồng bằng Bắc Dakota. Các chủ sở hữu đất Argentina sử dụng lao động chi phí thấp để giữ ong trên vùng đất rộng lớn của họ.

Nghề nuôi ong luôn là một ngành kinh doanh chuyên biệt. Nhu cầu về các sản phẩm từ ong, bao gồm mật ong, phấn ong, sữa ong chúa, keo ong (chất kết dính được sử dụng để đặt và sửa chữa lược) và sáp ong đã khá ổn định trong suốt lịch sử. Trong quá khứ nuôi ong đã được đánh giá cao vì tính chất làm ngọt và dược liệu của mật ong, sử dụng dược liệu cho các sản phẩm tổ ong khác, cũng như sáp được sử dụng trong vô số cách, bao gồm nến, keo và làm tóc.

Người nuôi ong cuộc sống ngày nay khó khăn hơn so với trước đây, không có sự bảo trợ vững chắc của các mệnh lệnh tôn giáo và y tế. Ngày nay, có nhiều sản phẩm cạnh tranh hơn, như xi-rô ngô và aspartame. Có nhiều nhà sản xuất chi phí thấp, nhiều ở các nước đang phát triển. Các hoạt động kinh doanh hợp lý của các tập đoàn bán lẻ quốc tế đòi hỏi số lượng lớn, làm cho các nhà đóng gói và trung gian cần thiết cho các nhà sản xuất nhỏ. Tuy nhiên, bây giờ trong thiên niên kỷ thứ năm của họ, những người nuôi ong cuối cùng có thể đã tìm thấy trên Internet một cách để giữ nhiều lợi nhuận ít ỏi của họ hơn, thay vì thu lợi từ các nhà đóng gói, đại lý và nhà xuất khẩu.

### Nghề nuôi ong, một ngành phân mảnh

Cung cấp tùy thuộc vào thời tiết, độ dài của mùa hoa nở và bệnh ong. Những người nuôi ong nhỏ hơn có xu hướng rời khỏi cánh đồng vì công nghệ tốn kém ngày càng cần thiết cho việc kiểm soát dịch hại, quản lý những con ong mới nhập cư và sử dụng thuốc trừ sâu trong môi trường (Dịch vụ nông nghiệp nước ngoài, 1998). Vì những lý do này, trong số những người khác, người nuôi ong có xu hướng hợp nhất, mặc dù họ vẫn là một nhóm nông nghiệp nhỏ với ít cơ bắp chính trị và khả năng thương lượng thấp. Trong các điều kiện này,

giá có xu hướng không ổn định và hiện đang theo xu hướng giảm: giá của Mỹ năm 2000 chỉ bằng một nửa so với năm 1997 (Karg, 1999). Tuy nhiên, ở Hoa Kỳ, 40% mật ong được sản xuất đến từ những người nuôi ong nhỏ hơn, những người có sở thích và bán thời gian (National Honey Board, 2002a). Các nhà sản xuất nhỏ hơn có thể cải thiện cơ hội sống sót của họ bằng cách tham gia một hợp tác xã, như Hiệp hội Mật ong Sioux gần 90 tuổi, từ Thành phố Sioux, Iowa.

### **Quản lý rủi ro trong một doanh nghiệp rủi ro: Hợp tác xã**

Hợp tác xã nuôi ong lâu đời nhất được biết đến dưới thương hiệu 'Sue Bee' (từ 'Sioux'), và là nhà tiếp thị mật ong lớn nhất thế giới (thứ hai sau Sue Bee về thị phần là một công ty Đức) (Karg, 1999). Ngoài việc tiếp tục bán hàng cho các cửa hàng bán lẻ và trực tuyến, hợp tác xã đang tập trung vào sản xuất thực phẩm cộng với phân khúc dịch vụ thực phẩm (Karg, 1999). Bằng cách gắn logo Sue Bee trên nhãn của mình, một công ty chế biến thực phẩm có khả năng nâng cao hình ảnh của nước sốt, thực phẩm chế biến, gia vị hoặc đồ uống. Sử dụng mật ong trong các sản phẩm này ở mức cao mọi thời đại (Karg, 1999). Ghé thăm Sue Bee Honey tại [www.suebee.com](http://www.suebee.com).

### **Các nhà nhập khẩu lớn nhất của mật ong Mỹ 2001**

Ủy ban Mật ong Quốc gia Hoa Kỳ (NBH) có liên quan đến việc thúc đẩy doanh số bán mật ong Mỹ ở nước ngoài. Nó đã thu thập các dữ liệu sau đây liên quan đến xếp hạng doanh số xuất khẩu mật ong của Hoa Kỳ (National Honey Board, 2002b):

1. Đức
2. Hàn Quốc
3. Canada
4. Yemen
5. Ả Rập Saudi
6. Các tiểu vương quốc Ả Rập thống nhất

### **Môi trường tiếp thị cho mật ong**

Trước sự phát triển của Internet, người mua và nhà chế biến/đóng gói mật ong đã dành rất nhiều thời gian để đàm phán các hợp đồng mật ong số lượng lớn của họ. Những gì có thể sau đó mất tới 30 ngày được kết thúc trong quá trình đấu thầu trực tuyến kéo dài 30 phút (Alberta Nông nghiệp, 2001). Tăng hợp nhất các doanh nghiệp bán lẻ và nhà cung cấp thực phẩm đã đặt lợi thế của người bán mật ong số lượng lớn. Chẳng hạn, người mua lẻ thường yêu cầu phí (để đưa sản phẩm lên kệ và thường là để tránh các đối thủ cạnh tranh) và phí trả tiền để ở lại (để giữ sản phẩm trên kệ). Người ta ước tính rằng một số nhà đóng gói Canada phải trả 10% tổng chi phí cho các khoản phí này (Bộ Nông nghiệp Alberta, 2001). Người mua bán lẻ dự kiến sẽ trả giá thấp cho khối lượng lớn, kèm theo đảm bảo an toàn thực phẩm bằng văn bản (Bộ Nông nghiệp Alberta, 2001).

Thị trường mật ong đang phân kỳ giữa một sản phẩm cao cấp, đặc sản và một sản phẩm cấp thấp, giá rẻ, tương đối không phân biệt, 'chung chung' (Alberta Nông nghiệp,

2001). Mật ong bị tấn công bởi các đối thủ cạnh tranh trực tiếp và gián tiếp đối với các chất làm ngọt (như đường, cô đặc trái cây, chất làm ngọt gạo và mật đường) và lây lan (như phết trái cây, hạt hoặc sô cô la), thường tạo ra sức khỏe và chất dinh dưỡng của riêng chúng- yêu cầu liên quan. Sự gia nhập của các nhà sản xuất chi phí thấp như Trung Quốc, Argentina và Mexico vào giai đoạn mật ong đã khiến những người mua lẻ trở nên có ý thức hơn về chi phí (Bảng 12.3), cũng như thị phần của các nước như Ấn Độ, Việt Nam, Thổ Nhĩ Kỳ và Hungary ngày càng tăng. Sự tham gia của Trung Quốc và Argentina vào thị trường Mỹ đã giảm bớt do phí tăng giá. Cả hai quốc gia bị cáo buộc đã bán phá giá mật ong trên thị trường Mỹ trong thập kỷ qua và hiện phải trả phí chống bán phá giá, và, trong trường hợp của Argentina, phí đối kháng.

**Bảng 12.3 Nhập khẩu mật ong Hoa Kỳ từ Trung Quốc, Argentina, Canada, Mexico và các loại khác: pound (lbs) được nhập khẩu đến tháng 12 năm 2002**

Pound (lbs) nhập khẩu			
Nước	2000	2001	2002
Achentina	98,918,160	53,950,832	13,174,534
Trung quốc	53,546,855	48,603,333	17,097,663
Canada	29,289,354	21,083,039	44,430,094
Mehico	4,550,132	8,735,508	23,283,075
Nước khác	7,883,157	24,627,842	93,840,265

(Source: National Honey Board 2002a.)

### Định vị mật ong ở Mỹ

Ủy ban Mật ong Quốc gia Hoa Kỳ (NBH tại [www.nhb.org](http://www.nhb.org)) đã sử dụng các cuộc phỏng vấn trực tiếp chuyên sâu để xác định vị trí của mật ong ở Hoa Kỳ. Những người được hỏi những câu hỏi liên quan đến các yếu tố như sở thích / ý định, độ tin cậy và tính độc đáo liên quan đến ba tuyên bố định vị, “Làm tăng hương vị của bất kỳ bữa ăn nào”, “Thiên nhiên Healer hay” và Thành tích cao nhất trong các thử nghiệm là “Thiên nhiên Healer”, một định vị thành công - phân biệt hoàn toàn mật ong với các lựa chọn khác do người trả lời tin tưởng vào sức khỏe của nó (35 phần trăm), mang lại nhiều lợi ích hơn so với chất làm ngọt nhân tạo, (27 phần trăm) và thúc đẩy chữa lành vết thương (25 phần trăm) (Ủy ban Mật ong Quốc gia, 2001a).

Mặc dù hoạt động tốt, nhưng định vị “Tự nhiên của Healer, đã gọi ra điểm số” độ tin cậy thấp nhất trong ba tuyên bố định vị được thử nghiệm, tuy nhiên các báo cáo truyền thông về các phát hiện khoa học liên quan đến mật ong sẽ tăng độ tin cậy theo thời gian. Các phát hiện cho thấy, trung bình, mật ong được sử dụng trong các hộ gia đình ở Mỹ một lần 1 / 2 lần mỗi tuần và hầu hết người tiêu dùng mật ong mua mật ong 2 lần 3 lần mỗi

năm. Có vẻ như nhiều người tiêu dùng muốn sử dụng mật ong thường xuyên hơn, nhưng không biết cách nào để làm như vậy. Dựa trên những phát hiện nghiên cứu, chiến lược định vị đã được tinh chỉnh. Tuyên bố mới là “Mật ong: sự lựa chọn tự nhiên hàng ngày để tăng cường sức khỏe”, một khái niệm định vị được thiết kế để giải quyết thực phẩm và sử dụng được phẩm (National Honey Board, 2001b). Để hỗ trợ điều này, NHB cam kết các nguồn lực của mình để khuyến khích nghiên cứu các vấn đề về mật ong (bao gồm các đặc tính kháng khuẩn, chống oxy hóa và chữa bệnh của mật ong, và hàm lượng chất dinh dưỡng của nó) để truyền đạt các phát hiện đến các phân khúc khách hàng mục tiêu cũng như ngành chế biến thực phẩm.

Dù định vị sản phẩm là gì, tiếp thị trực tuyến có thể giúp các nhà sản xuất nhỏ hơn và lớn nhất, đặc biệt là trong các điều kiện tiếp thị đầy thách thức. Tại Hoa Kỳ, Hội đồng mật ong quốc gia từ [www.honeylocator.com](http://www.honeylocator.com) cung cấp cho người mua mật ong tiềm năng 300 loại mật ong Mỹ trong thực đơn của mình, trong khi các trang web của nhà sản xuất thì cung cấp nhiều hơn (Sanford, 2002). Các loại mật ong phụ thuộc vào hệ thực vật nơi ong thu thập mật hoa. Điều này xác định màu sắc (trắng đến nâu sẫm), hương vị và mùi thơm. Do đó mật hoa được thu thập từ mesquite dẫn đến một loại mật ong khác với mật ong được thu thập từ hoa oải hương. Chẳng hạn, một cuộc tìm kiếm “hoa cam”, đã trả lại 55 công ty. Người mua có thể tìm kiếm trang web bằng cách sử dụng nhiều loại mật ong, phân khúc thị trường hoặc mã bưu chính. Các trang này hiển thị thông tin liên lạc, danh sách sản phẩm (thường là phân hoa, sữa ong chúa, mật ong kosher, mật ong hữu cơ), thị trường (bán lẻ, bán lẻ, dịch vụ thực phẩm, bán buôn, xuất khẩu, sản xuất bia, sản xuất thực phẩm) và thị trường xuất khẩu. Do cơ sở dữ liệu có thể tìm kiếm, các nhà cung cấp được khuyến khích duy trì hiện hành thông qua nhiều phương tiện khác nhau, chẳng hạn như tin tức hai tuần một lần, các cuộc thi dành cho các nhà cung cấp như ‘Cho tôi xem mật ong, và các liên kết nhà cung cấp. Canada hợp tác mật ong Beemaid lớn nhất và là một trong những nhà tiếp thị mật ong lâu đời nhất. Công ty duy trì một trang web lớn trong các nỗ lực tiếp thị trên toàn thế giới tại [www.beemaid.com](http://www.beemaid.com).

Các nhà xuất khẩu mật ong có thể tự liệt kê trên các thư mục thương mại trực tuyến, chẳng hạn như [usaexporters.net](http://usaexporters.net), nơi hồ sơ và liên kết công ty có thể được cung cấp. Ở cấp độ đơn giản hơn, chẳng hạn như Liên minh Hợp tác xã Nông nghiệp Panhellenic tại [www.paseges.gr](http://www.paseges.gr), các nhà nhập khẩu quan tâm có thể tìm thấy một danh sách có liên kết đến địa chỉ email để biết thêm thông tin. Các nhà sản xuất hoặc tiếp thị mật ong có thể chọn quảng cáo biểu ngữ trên các trang web liên quan khác, chẳng hạn như [www.localhoneyforsale.com](http://www.localhoneyforsale.com) có trụ sở tại Hoa Kỳ hoặc thậm chí là một trang web nấu ăn hoặc du lịch. Ngoài các trang web định hướng xuất khẩu, trang web này tự hào có nhiều trang web thông tin nuôi ong, một số trong đó cung cấp lời khuyên về các vấn đề nuôi ong, như [www.gardenweb.com](http://www.gardenweb.com) nơi người nuôi ong có thể lấy ý kiến về cách làm sạch tổ ong hoặc mua ong chúa.

Một nguồn tài nguyên không lồ cho người nuôi ong và người mua mật ong là [www.beehoo.com](http://www.beehoo.com), một trang web bằng tiếng Anh và tiếng Pháp với các thư mục được liên

437

kết với các nhà xuất khẩu và nhà cung cấp tổ ong. Một tài nguyên khác bằng tiếng Anh, tiếng Pháp, tiếng Tây Ban Nha và tiếng Đức là Apiservice tại [www.beekeep.com](http://www.beekeep.com), nơi người ta có thể truy cập các tạp chí học thuật, thư mục xuất khẩu, quảng cáo được phân loại và vòng web mật ong. Với tất cả các khả năng được cung cấp trực tuyến, những người nuôi ong ở nông thôn Tây Ban Nha, những người học nghề nuôi ong ở Nepal và những người nuôi ong ở Úc bị cô lập có khả năng bán trực tiếp cho người mua, ở bất cứ đâu trên thế giới. . .

## Câu hỏi

Truy cập các trang web bằng ít nhất bốn ngôn ngữ khác nhau từ danh sách bên dưới hoặc từ các tìm kiếm của riêng bạn. Nhận xét về những trở ngại của việc bán mật ong quốc tế trực tuyến, về ngôn ngữ, giao hàng, tin cậy, vệ sinh và quy định nhập khẩu, v.v.

France: [www.lunedemiel.fr](http://www.lunedemiel.fr), [www.abeillestore.com](http://www.abeillestore.com) Canada: [www.intermiel.com](http://www.intermiel.com)

Argentina/Mexico: [www.cipsa.com.ar](http://www.cipsa.com.ar), [www.apicultura.com.ar/miel](http://www.apicultura.com.ar/miel),

[www.naturalhoney.com](http://www.naturalhoney.com), [www.tiatrini.com.mx](http://www.tiatrini.com.mx) Germany: [www.honig.de](http://www.honig.de), [www.schwarzwaldhonig.de](http://www.schwarzwaldhonig.de)

Italy: [www.montioni.com](http://www.montioni.com)

Netherlands: [www.export.nl](http://www.export.nl)

USA: [www.honeylocator.com](http://www.honeylocator.com), [www.suebee.com](http://www.suebee.com) Greece: [www.add.gr](http://www.add.gr)

Trong số các trang web bạn đã truy cập, bạn đã xem xét điều gì là hiệu quả nhất trong việc bán mật ong lâu dài? Thảo luận về lý do cho sự lựa chọn của bạn, hãy nhớ rằng về lâu dài, trang web chỉ tốt như các nhà cung cấp của nó.

# PHẦN 4

## Truyền thông marketing liên văn hóa

## Giới thiệu phần 4

Ngôn ngữ đóng vai trò trung tâm trong truyền thông tiếp thị khi chúng diễn ra trong bối cảnh quốc tế và đa ngôn ngữ vì phong cách giao tiếp cũng như quan điểm thế giới bị ảnh hưởng sâu sắc bởi cấu trúc của ngôn ngữ. Phần này xem xét bốn loại công cụ truyền thông tiếp thị chính được kiểm tra liên tiếp: quảng cáo, bán hàng cá nhân, quan hệ công chúng, tiếp thị và đàm phán kinh doanh. Những công cụ này không chỉ nhằm mục đích giao tiếp với khách hàng mà còn với tất cả các bên liên quan trên thị trường, bao gồm người trung gian, đối tác kinh doanh, cơ quan công quyền và thậm chí là đối thủ cạnh tranh.

Giao tiếp không bao giờ là ngôn ngữ. Đó là lý do tại sao Chương 13 trình bày giao tiếp đa văn hóa, cả bằng lời nói và không bằng lời nói và giải thích cách ngôn ngữ định hình quan điểm thế giới của chúng ta nhiều như những từ chúng ta sử dụng và cách chúng ta lắp ráp chúng trong lời nói tương ứng với các giả định và kinh nghiệm cụ thể về thế giới mà chúng ta sống. Điều này tự nhiên dẫn đến chủ nghĩa dân tộc: một xu hướng tự phát đề cập đến niềm tin và giá trị của chính chúng ta khi diễn giải các tình huống và cố gắng hiểu ý nghĩa của kinh nghiệm. Sự rập khuôn là một phần của trò chơi làm giảm sự quen thuộc bằng cách đơn giản hóa các đặc điểm nước ngoài. Do đó, không có gì ngạc nhiên khi những hiểu lầm trong giao tiếp liên văn hóa là khá thường xuyên. Phần cuối cùng trong chương này giải thích cách tránh những hiểu lầm về văn hóa và nâng cao hiệu quả giao tiếp trong kinh doanh quốc tế, đặc biệt là khi sử dụng phiên dịch viên.

Công cụ chính để truyền thông điệp tiếp thị tới khán giả khách hàng là quảng cáo. Vì lý do thống nhất hình ảnh, nhiều công ty muốn quảng bá sản phẩm của họ trên toàn cầu thông qua các chiến dịch quảng cáo được tiêu chuẩn hóa sử dụng cùng một chiến lược quảng cáo và thực hiện trên toàn thế giới. Do đó, câu hỏi cần được trả lời trước khi chuyển các chiến dịch xuyên quốc gia là: yếu tố nào nên được địa phương hóa và yếu tố nào có thể giống nhau trên toàn thế giới? Chương 14 trước tiên xem xét ảnh hưởng chung của văn hóa đối với thái độ đối với tiện ích xã hội của quảng cáo, đặc biệt là khi quảng cáo áp dụng lập trường so sánh.

Các công ty quốc tế phải đưa ra quyết định trong hai lĩnh vực chính, chiến lược quảng cáo (nội dung thông tin, quảng cáo, kháng cáo, v.v.) và thực hiện quảng cáo (nhân vật và vai trò được đại diện, các yếu tố hình ảnh và văn bản, v.v.). Dựa trên việc xem xét các nghiên cứu đa văn hóa về quảng cáo, chương này giải thích mức độ mà cả chiến lược và thực thi có thể được tiêu chuẩn hóa hoặc nên được địa phương hóa. Trọng tâm sau đó là phát triển nguồn lực truyền thông toàn cầu và toàn cầu hóa các cơ quan quảng cáo.

Rất nhiều thông tin tiếp thị cũng được truyền đạt trực tiếp đến các bên liên quan thị trường, nghĩa là, được trình bày và giải thích trực tiếp bởi lực lượng bán hàng hoặc gián tiếp thông qua các trung gian hoặc đối tác kinh doanh ở thị trường nước ngoài. Chương 15 bắt đầu bằng cách giải thích “thương mại” có nghĩa là gì từ góc độ liên văn hóa, đó là cách thức và phương tiện để giao tiếp hiệu quả với thị trường theo cả hai hướng, thay vì trao đổi một



chiều như phần lớn là quảng cáo. Do đó, chương này phát triển một số vấn đề trọng tâm trong bán hàng cá nhân trong viễn cảnh liên quốc gia: làm thế nào để kết nối thị trường kinh doanh, tương tác người mua, cách khác biệt văn hóa ảnh hưởng đến việc quản lý lực lượng bán hàng, quan hệ công chúng giữa các nền văn hóa và cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng, vấn đề hối lộ và đạo đức kinh doanh trong bối cảnh quốc tế.

Ngôn ngữ đóng vai trò trung tâm trong truyền thông tiếp thị khi chúng diễn ra trong bối cảnh quốc tế và đa ngôn ngữ vì phong cách giao tiếp cũng như quan điểm thế giới bị ảnh hưởng sâu sắc bởi cấu trúc của ngôn ngữ. Phần này xem xét bốn loại công cụ truyền thông tiếp thị chính được kiểm tra liên tiếp: quảng cáo, bán hàng cá nhân, quan hệ công chúng, tiếp thị và đàm phán kinh doanh. Những công cụ này không chỉ nhằm mục đích giao tiếp với khách hàng mà còn với tất cả các bên liên quan trên thị trường, bao gồm người trung gian, đối tác kinh doanh, cơ quan công quyền và thậm chí là đối thủ cạnh tranh.

Hai chương cuối trong cuốn sách này được dành riêng cho một chủ đề thường bị bỏ qua bởi các sách giáo khoa tiếp thị quốc tế, đó là đàm phán các thỏa thuận kinh doanh và bán hàng. Giao tiếp tốt với các đối tác kinh doanh phải là mối quan tâm chính khi tiếp thị xuyên biên giới, ngôn ngữ và văn hóa. Chương 16 giải thích sự tin tưởng là một tài sản nhạy cảm trong tiếp thị quan hệ và xem xét ảnh hưởng của văn hóa đối với các cuộc đàm phán tiếp thị quốc tế bằng cách sử dụng khuôn khổ được phát triển trong phần một của cuốn sách. Nó giải thích sự khác biệt trong các khái niệm cơ bản của đàm phán, kết quả ưa thích, thái độ đối với thời gian, v.v., có thể dẫn đến những hiểu lầm trong quá trình đàm phán. Chương 17 trình bày một số yếu tố của phong cách đàm phán kinh doanh quốc gia cho các nhóm văn hóa khác nhau và đề xuất các hướng dẫn cho các cuộc đàm phán tiếp thị quốc tế hiệu quả.

## Chương 13

# Ngôn ngữ, văn hóa và giao tiếp

Glen Fisher, một học giả nổi tiếng trong lĩnh vực quan hệ liên văn hóa, đã mô tả một cuộc trò chuyện với một người bạn Mỹ Latinh về những từ được sử dụng trong tiếng Anh và tiếng Tây Ban Nha cho quan hệ kinh doanh. Người bạn đầu tiên của ông nhận xét rằng trong tiếng Anh, từ “business” là tích cực. Nó bao hàm sự thật là “bận rộn” và nhấn mạnh vào việc làm. Những biểu hiện như “sự đi xuống của kinh doanh”, làm nổi bật những người có quan hệ có trách nhiệm với công việc của họ. Fisher giải thích thêm rằng:

Trong tiếng Tây Ban Nha, từ “negocio. . .” Điểm mấu chốt là “ocio” một phần của từ này, nghĩa là giải trí, thanh thản, thời gian để tận hưởng và chiêm ngưỡng điều kiện và hoàn cảnh ưa thích của con người. Nhưng khi thực tế khắc nghiệt buộc một người từ một ocio, khi nó bị phủ nhận, thì sau đó người ta phải tham dự “negocio”, ý nghĩa chủ quan rõ ràng là ít tích cực hơn nhiều so với tiếng Anh. (Fisher, 1988, tr 148 1489.)

Trong chương này, một số ví dụ như vậy cho thấy một nhóm ngôn ngữ/văn hóa, thông qua các từ hoặc cấu trúc ngôn ngữ, thể hiện một thế giới quan xác định, *eine Weltanschauung* như người Đức thể hiện nó. Nhà nhân chủng học và nhà ngôn ngữ học Benjamin Lee Whorf thậm chí còn đi xa hơn, cho rằng ngôn ngữ định hình thế giới quan của chúng ta, hành vi của chúng ta đối với người khác và cách hành động của chúng ta. Ngôn ngữ rõ ràng là một chuyên ngành - mặc dù không phải là thành phần duy nhất của văn hóa. Tuy nhiên, đó là vì nhiều lý do được nhấn mạnh trong tài liệu kinh doanh quốc tế. Đầu tiên, ngôn ngữ dường như có thể chuyển đổi được: có từ điển và, nếu cần, có các dịch giả chuyên nghiệp. Thật không may, điều này bỏ qua thực tế là một phần của thông điệp độc đáo về văn hóa đã bị mất trong quá trình dịch thuật (như câu tục ngữ Ý nói *traduttore traditore*, dịch giả phản bội).

Thứ hai, văn học kinh doanh quốc tế nói chung là trung tâm về việc ra quyết định và xây dựng chiến lược hơn là việc thực hiện các quyết định. Ngôn ngữ là quan trọng chủ yếu trong giai đoạn thực hiện bởi vì việc thực hiện chủ yếu dựa trên giao tiếp với người khác: người mua, nhân viên, đồng nghiệp, cấp trên. Logic của giai đoạn lập kế hoạch có thể bỏ qua tầm quan trọng của ngôn ngữ và giao tiếp, bởi vì những mục này có liên quan đến việc thực hiện. Luận điểm thứ ba là sự khác biệt về ngôn ngữ đã bị đánh giá thấp một cách có hệ thống trong văn học kinh doanh quốc tế vì sự thiên vị dễ hiểu trong văn hóa Mỹ: vì tiếng Anh theo truyền thống là ngôn ngữ chung của kinh doanh quốc tế nên không có lý do gì để người bản ngữ nói tiếng Anh học ngôn ngữ nước ngoài. Có nhiều động lực hơn cho những người từ Đức, Nhật Bản, Pháp và Ý để đặt câu hỏi về ngôn ngữ một cách nghiêm túc.

Trong chương này, chúng tôi sẽ xem xét các khía cạnh chính của ngôn ngữ và giao tiếp có cả tác động trực tiếp và tác động gián tiếp đến hoạt động kinh doanh quốc tế:

1. Phong cách giao tiếp bằng lời nói và mối quan hệ của họ đến các yếu tố theo ngữ

cảnh.

2. Giao tiếp phi ngôn ngữ, đặc biệt là thông qua cử chỉ và ngôn ngữ mắt và cơ thể.
3. Cách ngôn ngữ hình thành và phản ánh cụ thể thể giới quan.
4. Cách đối phó với sự khác biệt về ngôn ngữ trong liên doanh nghiệp quốc gia.

Nhận thức thậm chí còn cần thiết hơn kiến thức liên quan đến tác động của sự khác biệt về ngôn ngữ và giao tiếp đối với kinh doanh quốc tế. Với sự đa dạng của ngôn ngữ quốc gia và khu vực, người ta không thể mong đợi để có thể nói và viết tất cả. Ngay cả những người kinh doanh đa ngôn ngữ cũng sẽ thường xuyên phải đối mặt với bối cảnh ngôn ngữ mà họ có ít hoặc không thành thạo. Điều cần thiết sau đó là một nhận thức rằng những khối lớn của thực tế sẽ luôn bị che giấu một phần khỏi chúng ta bởi vì chúng ta không phải là người bản ngữ.

### 13.1 Giao tiếp bằng lời nói: Vai trò của bối cảnh

Verbal, bao hàm các từ và câu và, trong hầu hết những gì tiếp theo, diễn ngôn nói, thay vì giao tiếp bằng văn bản. Giao tiếp bằng văn bản là một trường hợp đặc biệt và nó được xử lý chi tiết hơn trong các phần khác của cuốn sách này dành cho quảng cáo, đàm phán và hợp đồng quốc tế. Bằng lời nói có thể trái ngược với giao tiếp phi ngôn ngữ, thường được cho là chiếm vị trí thống trị trong các luồng giao tiếp thực tế. Tuy nhiên, ngôn ngữ được coi là hợp pháp là một vị trí nổi bật trong giao tiếp, có lẽ bởi vì nó phần lớn rõ ràng và do đó dễ dàng nhận thức hơn về ý thức. Sự khác biệt về ngôn ngữ được coi là một trong những nguyên nhân chính của sự hiểu lầm giao tiếp liên văn hóa, mặc dù chắc chắn không phải là duy nhất. Khi sự khác biệt trong quá trình mã hóa / giải mã bị bỏ qua bởi các nhà truyền thông, họ có thể tồn tại trong suốt toàn bộ quá trình tương tác; thay vì biến mất, chúng có thể trở nên rõ rệt hơn, ngay cả khi mọi người dường như làm quen với nhau tốt hơn.

Một điểm khác biệt đầu tiên trong giao tiếp dựa trên ngôn ngữ là liệu các thông điệp được người nói gửi có rõ ràng hay không; nghĩa là, được thực hiện theo nghĩa đen và không nhất thiết phải được đặt “trong bối cảnh”. Đặt thông điệp “trong bối cảnh” sẽ ngụ ý rằng những gì được nói theo nghĩa đen phải được diễn giải lại bằng cách sử dụng các tín hiệu khác nhau được lấy từ bối cảnh, đặc biệt là bối cảnh văn hóa của người nói.

### Bối cảnh của giao tiếp dựa trên ngôn ngữ

Việc sử dụng từ “bối cảnh” và sự nhấn mạnh được đặt vào vai trò của bối cảnh trong giao tiếp xuất phát từ Edward T. Hall, một nhà nhân chủng học người Mỹ (xem Bluedorn, 1998 cho một cuộc phỏng vấn thú vị với Hall). Trong những năm 1940, Hall nghiên cứu văn hóa và hội nhập xã hội của người Ấn Độ Hopi và Navajo. Đầu tiên, ông khuyến khích các nhà ngoại giao vào những năm 1960, và sau đó, những người kinh doanh nên giao lưu với các nền văn hóa khác. Điều này tự nhiên khiến anh có hứng thú với truyền thông đa văn hóa, một lĩnh vực mà anh là người đóng góp chính trong suốt 40 năm qua. Hall là loại cá nhân bị mê hoặc bởi các nền văn hóa nước ngoài, đôi khi thể hiện một định kiến nhất định có lợi cho họ và

chống lại văn hóa bản địa của chính mình.2 (Để biết thêm thông tin về truyền thông đa văn hóa, xem *WS13.1.*)

Chế độ giao tiếp đầu tiên nảy ra trong tâm trí là chế độ bằng lời nói. Các cụm từ và từ trong một ngôn ngữ (ít nhiều) có một ý nghĩa chính xác; trong mọi trường hợp, chúng ta sống với giả định cần thiết rằng các từ và sự kết hợp của chúng có một ý nghĩa cụ thể và người nghe nhận được một thông điệp rõ ràng từ người nói. Giả định này cho phép chúng tôi tránh nhiệm vụ tốn thời gian khi liên tục xác minh rằng tin nhắn nhận được là cùng một tin nhắn đã được gửi. Tuy nhiên, cơ chế truyền thông kết hợp một số yếu tố:

1. Ngay cả trong một cuộc trao đổi chủ yếu bằng lời nói, một phần của thông điệp là phi ngôn ngữ: cử chỉ, thái độ, v.v. Vấn đề sau đó là phải biết mức độ nào các thông điệp phi ngôn ngữ / ẩn ý (sẽ được thảo luận trong phần tiếp theo) trộn với các thông điệp bằng lời nói / rõ ràng.
2. Truyền thông tích hợp các cơ chế phản hồi để xác minh hoặc cải thiện tính rõ ràng của tin nhắn. Trong nhiều nền văn hóa, tính chính xác của quá trình giao tiếp cần phải được kiểm tra bằng nhiều cách khác nhau, bao gồm sự lặp lại, cụm từ, gián đoạn, v.v.
3. Trong hầu hết các trường hợp, giao tiếp phụ thuộc vào ngữ cảnh của nó: ai nói và ở đâu và khi nào được nói. Các yếu tố bối cảnh có thể làm biến dạng những gì thực sự được nói theo nghĩa đen.

Mặc dù Edward Hall không xác định chính xác bối cảnh, các thành phần sau đây có thể được giả định một cách hợp lý: địa điểm, những người liên quan (tuổi, giới tính, trang phục, vị thế xã hội, v.v.), bối cảnh của cuộc trò chuyện (tại nơi làm việc, trong một phòng trưng bày, trong một vòng đàm phán lao động, trong một chuyến thăm bán hàng). Anh ta đối lập *bối cảnh cao* (HC) và *bối cảnh thấp* (LC) theo cách sau: “thông điệp hoặc thông điệp bối cảnh cao (HC) là trong đó hầu hết các thông tin đều ở trong bối cảnh vật lý hoặc được liên kết trong người, rất ít trong mã hóa, rõ ràng, một phần của tin nhắn”. Một giao tiếp bối cảnh thấp (LC) thì ngược lại; tức là khối lượng thông tin được mã hóa rõ ràng (Hall, 1976).

Bối cảnh thường sẽ ảnh hưởng đến việc giao tiếp mà không cho người tham gia biết về nó. Ví dụ, định kiến về văn hóa có thể can thiệp, với những câu hỏi không được nói ra như: người nói trẻ này có xứng đáng được tin tưởng không? Mọi quan hệ được giả định bởi một nền văn hóa cụ thể giữa tuổi tác và độ tin cậy có thể là tích cực, tiêu cực hoặc trung tính, và do đó có tác động đến dòng chảy của truyền thông. Một vấn đề quan trọng khác là liệu có cần thiết phải biết một đối tác đàm thoại trên mạng tương đối tốt để có thể nói chuyện nghiêm túc với anh ấy hoặc cô ấy về kinh doanh hay không. Điều này liên quan đến cường độ cá nhân hóa, hoặc ngược lại việc cá nhân hóa quá trình giao tiếp. Bối cảnh tập hợp tổng hợp các cơ chế diễn giải bắt nguồn từ một nền văn hóa và cho phép thông điệp được giải thích. Trong bộ sưu tập *The Snows of Kilimanjaro*, Ernest Hemingway (1976, trang 33) kể một câu chuyện, mang tên 'Chờ một ngày', trong đó một cậu bé được thông báo rằng mình bị sốt ở “102 độ F” - mặc dù anh ta không biết rằng nhiệt độ đã được đo trên thang đo này. Vì trước đây anh ta đã ở Pháp, anh ta nghĩ về nhiệt độ như là thang đo nhiệt độ Celsius và hỏi: “Sẽ mất bao lâu trước khi tôi chết?” Mẹ anh ta không biết vấn đề gì với anh ta và giải thích rằng người ta không chết vì sốt 102.

Chàng trai tiếp tục cãi nhau: Tôi biết họ làm. Tại trường học ở Pháp, các cậu bé nói với tôi rằng bạn có thể sống với 44 độ. Tôi đã có 102. Cuối cùng mẹ anh hiểu rằng anh đã chờ đợi cả ngày để chết và bà ấy giải thích rằng, giống như km và dặm, nhiệt độ có thể đo được trên quy mô khác nhau, và 37 độ là những gì trên một nhiệt kế khác là 98.

## Văn hóa bối cảnh thấp và giao tiếp rõ ràng

Như đã giải thích ở trên, trong một số nền văn hóa nhất định, giao tiếp dựa trên bối cảnh thấp và thông điệp rõ ràng. Các tin nhắn này gần như là kỹ thuật số và có thể được dịch thành các đơn vị máy tính đơn giản (byte). Ví dụ, người Thụy Sĩ có tiếng là nói chuyện khá bình thường, với các thông điệp rõ ràng và bối cảnh thấp. Điều này ngụ ý rất nhiều độ chính xác trong khía cạnh bằng lời nói trong giao tiếp, ngụ ý độ chính xác liên quan đến các cam kết về thời gian, v.v. Do đó, ở Thụy Sĩ, giới hạn tốc độ được hiểu theo nghĩa đen là như vậy. Giới hạn tốc độ trên đường cao tốc là 120 km một giờ và khi cảnh sát lái xe bị cảnh sát bắt tốc độ, lỗi đồng hồ tốc độ 6% được cho phép và sau đó mức phạt được đưa ra tương ứng với vi phạm tốc độ. Khi một bệnh nhân đến trễ hẹn bác sĩ ở một số bang Thụy Sĩ, anh ta hoặc cô ta phải trả tiền phạt và sắp xếp lại cuộc hẹn nếu bác sĩ không có mặt.

Hai ví dụ này nên được đưa ra cho những gì không phải là minh họa cho mỗi bận tâm không lành mạnh với sự đúng giờ, chính xác và tôn trọng các quy tắc, nhưng là bằng chứng của một trật tự xã hội chặt chẽ, một hệ thống xã hội có tổ chức cao, tốn kém để vận hành nhưng cũng có lợi rất lớn cho tất cả. Trong trường hợp của dịch vụ y tế, một bác sĩ người Thụy Sĩ đã đánh giá sơ bộ qua điện thoại với một bệnh nhân sẽ sắp xếp thời gian của họ rất chính xác. Nếu mỗi bên nỗ lực để giữ cuộc hẹn, kết quả là một khoản tiết kiệm thực sự. Bệnh nhân cũng sẽ tránh được một khoảng thời gian dài trong phòng chờ, tiếp xúc với vi trùng của các bệnh nhân khác.

Các cuộc hẹn là một ví dụ về các thông điệp rõ ràng rằng trong các nền văn hóa bối cảnh thấp phải được thực hiện theo nghĩa đen. Một cách khác sẽ là một sự sắp xếp như: Tôi có thể cung cấp cho bạn mức giá \$ 140 mỗi gói 12, sẽ được gửi 144 trong vòng năm tuần. Một ví dụ về thông báo rõ ràng của người bán cho người mua tiềm năng. Trong số các nền văn hóa có giao tiếp rõ ràng và văn bản thấp là văn hóa Bắc Mỹ (Hoa Kỳ và Canada), cùng với các nền văn hóa Đức (Đức, Thụy Sĩ và Áo), Scandinavi, Úc và New Zealand.

Bối cảnh của giao tiếp là một phần liên quan đến việc liệu ngôn ngữ thể hiện ý tưởng và sự kiện ít nhiều rõ ràng. Ví dụ, tiếng Nhật nói chung kém chính xác hơn tiếng Anh hoặc tiếng Pháp: đại từ thường được nói không rõ ràng bằng tiếng Nhật và số lượng các thì nhỏ hơn nhiều, đặc biệt là so với tiếng Pháp. Trong tiếng Nhật, cả hai từ được nói (đó là âm thanh) và từ viết (dựa trên chữ Hán hoặc chữ tượng hình) thường có nhiều nghĩa, do đó người nghe cần một số loại làm rõ theo ngữ cảnh. Đôi khi, người Nhật viết ngắn gọn chữ Hán (chữ tượng hình) trên tay để làm rõ những gì họ đang nói.

Đương nhiên sẽ là một sai lầm khi nói rằng một số ngôn ngữ nhất định là mơ hồ và những ngôn ngữ khác chính xác. Thế giới thực phức tạp hơn. Điều này phải được sắc thái mạnh mẽ khi người ta nhìn kỹ hơn vào cấu trúc của ngôn ngữ. Tiếng Đức có nhiều động từ

có ý nghĩa khá khác nhau tùy theo ngữ cảnh. Thật dễ dàng để khám phá những ví dụ như vậy chỉ bằng cách tham khảo từ điển Tiếng Anh Tiếng Đức.

Chẳng hạn, động từ absetzen có nghĩa là, theo ngữ cảnh, để gửi hoặc khấu trừ một khoản tiền, cởi mũ, sa thải một quan chức, hạ bệ một vị vua, thả một hành khách, bán hàng hóa, dừng lại hoặc tạm dừng, hoặc để cất cánh (một vở kịch). Điều tương tự cũng đúng với ngôn ngữ Phần Lan: mặc dù người Phần Lan, giống như nhiều người Bắc Âu, có tiếng là người làm chứng trong giao tiếp, tiếng Phần Lan có cấu trúc ngôn ngữ rất đặc biệt giúp thể hiện văn bản hữu ích trong giao tiếp. Họ sử dụng 16 trường hợp hầu như thay thế tất cả các giới từ được sử dụng trong các ngôn ngữ khác. Ngay cả danh từ thích hợp cũng có thể bị từ chối khi sử dụng những trường hợp này.

Tất cả các ngôn ngữ đều có chung một mục tiêu: chúng có một vấn đề chung cần giải quyết, đó là truyền đạt ý nghĩa theo cách phù hợp từ người sang người. Nhưng họ đạt được nó một cách khác nhau, dựa vào mức độ khác nhau của các từ chính xác, ngữ pháp có cấu trúc hoặc, ngược lại, trên các chỉ dẫn theo ngữ cảnh về cách hiểu ý nghĩa mơ hồ nên được thực hiện chính xác. Tiếng Anh là một ngôn ngữ chính xác và khá ngữ cảnh. Điều này đặc biệt đúng với “tiếng Anh quốc tế”. Ngôn ngữ chung của kinh doanh quốc tế là bối cảnh miễn phí, khiến nó trở nên nghèo nàn, nhưng đồng thời chính xác.

### **Văn hóa bối cảnh cao ủng hộ phong cách giao tiếp lan tỏa hơn**

Một khái niệm giúp hiểu được sự khác biệt trong các phong cách giao tiếp liên quan đến bối cảnh là sự phân biệt giữa cụ thể và lan tỏa. Trong các nền văn hóa bối cảnh thấp, mọi người có xu hướng tập trung vào các vấn đề cụ thể và giải quyết đối tác của họ trong một vai trò cụ thể (ví dụ như người mua), không thực sự cá nhân mà với một cái nhìn cụ thể về những gì người trước họ phải làm. Trong các nền văn hóa bối cảnh cao, mọi người thường giải quyết các vấn đề rộng lớn hơn và dễ dàng di chuyển giữa các quan niệm khác nhau của đối tác của họ (như một người tư nhân, như một người mua, như một người bạn tiềm năng).

Sự khuếch tán trong phong cách không nên được đánh đồng với “bối rối trong giao tiếp”, nhưng rõ ràng là với những người nói từ các nền văn hóa bối cảnh thấp, giao tiếp với mọi người từ các văn hóa bối cảnh cao đôi khi có thể phức tạp.

Trong số các nền văn hóa bối cảnh cao, theo Hall, chúng tôi thấy người Mỹ Latinh, Trung Đông và Nhật Bản. Tại Nhật Bản, bối cảnh đóng một vai trò quan trọng. Một ví dụ là các quy tắc của phép lịch sự; cách nói thay đổi rõ rệt trong việc đăng ký giữa hơn 20 hình thức khác nhau phù hợp với độ tuổi, giới tính và vị trí xã hội của đối tác giao tiếp, cũng như vị trí tương đối của các diễn giả trong hệ thống phân cấp xã hội (học sinh / giáo viên, người mua / người bán, nhân viên / chủ nhân).

Từ “no”, thực tế không tồn tại trong từ vựng tiếng Nhật – nói “vâng”, trong một số trường hợp thực sự có thể có nghĩa là “không”. Keiko Ueda (1974) phân biệt 16 cách để tránh nói không trong tiếng Nhật. Phạm vi của các giải pháp khả thi thay đổi từ “không” mơ hồ, đến “có” chỉ là sự im lặng, phản biện, phản ứng tiếp tuyến, thoát ra (rời đi), đưa ra một lý do như bệnh hoạn hoặc nghĩa vụ trước đó, chỉ trích hoặc từ chối câu hỏi, nói “Không,

nhưng...”, hoặc “Có, nhưng. . .” vào trì hoãn câu trả lời (“Chúng tôi sẽ viết cho bạn một bức thư”, và đưa ra lời xin lỗi). Woodward (1999) minh họa cách sự vắng mặt ảo này của “no” tại Nhật Bản thể hiện trong các liên hệ email. Cô trích dẫn Hans Boehm, giám đốc điều hành của Hiệp hội quản lý nhân sự Đức tại Düsseldorf: “Tôi biết rằng người Nhật rất, rất lịch sự và không bao giờ nói Không. . . Vì vậy, tôi khuyến khích họ nói “Không” có nghĩa là “không”. Và tôi kiểm tra lại với họ để chắc chắn khi họ nói “Có” có nghĩa là “có”. Các sắc thái trong giọng nói bị mất trong các tin nhắn e-mail, vì vậy khi xử lý các vấn đề quan trọng với các cộng sự Nhật Bản, Boehm luôn theo dõi bằng một cuộc gọi điện thoại.

Không ai thuộc các nền văn hóa thuộc loại này sử dụng các thông điệp ngầm và bối cảnh cao có thể giao tiếp mà không có sự hiểu biết khá tốt về đối tác giao tiếp của họ. Các thỏa thuận cá nhân (như phong cách của một doanh nhân người Mỹ đến một ngày để thảo luận về hợp đồng, nhanh chóng đi vào trọng tâm của vấn đề và sử dụng thời gian hạn chế để thảo luận, khăng khăng tập trung vào các vấn đề quan trọng) sẽ làm một người từ những nền văn hóa đó không thoải mái và cản trở cuộc trò chuyện của họ. Kim et al. (1998) phát hiện ra rằng những người từ các nền văn hóa bối cảnh cao (Trung Quốc và Hàn Quốc) có định hướng xã hội hơn, ít đối đầu hơn và tự mãn hơn về cuộc sống so với những người thuộc nền văn hóa bối cảnh thấp (Hoa Kỳ).

Một sự hiểu lầm giữa hai cộng đồng có thể nảy sinh sự khác biệt về quan điểm của họ về những gì thực sự quan trọng. Người từ văn hóa giao tiếp có bối cảnh / lan tỏa cao sẽ thích dành thời gian trò chuyện về cuộc sống nói chung với mục đích tìm hiểu đối tác đàm phán của họ. Mặt khác, người từ văn hóa giao tiếp cụ thể/bối cảnh cụ thể sẽ thích đi thẳng vào kinh doanh với mục đích tránh lãng phí thời gian vào việc trò chuyện và trực tiếp thảo luận hợp lý về dự án.

Đôi khi, một số nền văn hóa, nằm trong phạm vi giữa, có thể chuyển từ một phong cách rõ ràng/cụ thể sang một phong cách giao tiếp ngầm / khuếch tán và ngược lại. Vương quốc Anh và Pháp là những ví dụ về xu hướng như vậy. Việc Anh thực hiện “understatement” giá trị đồng lõa giữa mọi người với chi phí rõ ràng. Tiếng Pháp thường được coi là một ngôn ngữ tốt cho ngoại giao vì nó có thể xen kẽ mơ hồ và chính xác, theo các loại từ và phong cách được chọn. Đôi khi tiếng Pháp có thể được viết bằng những từ rất chính xác, với những câu đơn giản (bỏ ngữ động từ chủ ngữ), nhưng nó cũng có thể, nếu có nhu cầu, được tạo kiểu một cách rất mơ hồ, bắt đầu bằng những mệnh đề phụ thuộc dài mô tả hoàn cảnh và khả năng.

## Truyền thông trên Internet

Internet không thể tránh khỏi những khó khăn dựa trên ngôn ngữ của các nền văn hóa bối cảnh cao so với thấp. Ví dụ, MacLeod (2000, trang 37) lưu ý: Các câu được viết bằng tiếng Nhật cần phải trang trọng, trong khi một giọng điệu không chính thức phù hợp với bản dịch của Hoa Kỳ cũng đưa ra các câu hỏi về độ dài. Mỗi trang tiếng Anh có thể cần tối đa hai trang bằng tiếng Đức. Trong một số ngôn ngữ châu Á, không chỉ các ký tự lớn hơn tiếng

Anh, họ còn đọc từ phải sang trái., Wood Woodward (1999) nói rằng một lỗi phổ biến ở Hoa Kỳ là tự động gọi tên người khác bằng tên của họ.

Điều tương tự cũng đúng ở Iceland và Canada (Axtell, 1993), cũng như Úc. Axtell (1993) cảnh báo rằng ở các nước chính thức hơn, như Đức, Áo, Thụy Sĩ và Thụy Điển cũng như nhiều nước châu Á, bạn sẽ không bao giờ đề cập đến một liên hệ mới bằng tên của họ trừ khi được mời làm như vậy.

Hơn nữa, các ngôn ngữ ngữ cảnh cao là những ngôn ngữ đang phát triển nhanh nhất trên Internet, bao gồm Nhật Bản, Trung Quốc và Hàn Quốc. Cutitta (2002, p. 41) báo cáo rằng tỷ lệ tiếng Anh trực tuyến đang giảm: năm 2000, nó đã giảm từ 49% trong tháng 9 xuống còn 43% vào tháng 12. Do đó, bối cảnh trong cuộc trò chuyện email đang trở nên quan trọng hơn. Chẳng hạn, Woodward (1999, p. 15) đã trích dẫn Jeanne Poole, người quản lý các hệ thống và lợi ích HRM quốc tế cho PQ Corp:

Bạn nên rất cẩn thận [trong e-mail] không chỉ bắt đầu một cách giống như kinh doanh lạnh lùng với một số nền văn hóa. . . Nếu tôi giao dịch với người Hà Lan, tôi không cần phải cẩn thận; Tôi chỉ có thể đi thẳng vào vấn đề trong e-mail của mình. Mặt khác, nếu tôi đang giao dịch với những người bạn Trung Quốc hoặc Mỹ Latinh, tôi luôn cẩn thận hơn về cách tôi bắt đầu tin nhắn của mình với họ. Tôi xây dựng chủ đề bằng cách nói những điều như, Tôi hy vọng bạn đang làm tốt. Chúng tôi đã nói chuyện với nhau trong một thời gian. Tôi chỉ muốn dành một phút để trò chuyện với bạn về điều gì đó đã xảy ra.

Môi trường của Internet cho phép các nhà tiếp thị tùy chỉnh thông tin nhắm vào các nền văn hóa khác nhau. Chẳng hạn, Luna và cộng sự. (2002) nhấn mạnh rằng các trang web nên cố gắng đạt được sự phù hợp về văn hóa với việc bao gồm cả nội dung bằng lời nói và không lời nói phù hợp với các nền văn hóa cụ thể. Việc sử dụng ngôn ngữ của khách truy cập là biểu tượng cho sự tôn trọng văn hóa (Koslow et al., 1994), làm tăng mối liên kết tiềm năng (Luna et al., 2002). Ngoài ra, họ lưu ý tính linh hoạt của trang web đối với giao tiếp phi ngôn ngữ (trang 408):

Nike có thể phát triển một hình ảnh toàn cầu như một ban nhạc thiết bị thể thao đại diện cho các giá trị của công việc khó khăn và thành công trên nhiều nền văn hóa. Tuy nhiên, tùy thuộc vào miền của khách truy cập, nike.com có thể hiển thị chúng cho Michael Jordan hoặc cho cầu thủ bóng đá Rivaldo. Quan tâm chặt chẽ đến các biểu hiện của văn hóa, chẳng hạn như các giá trị và biểu tượng, có thể nâng cao trải nghiệm điều hướng của khách truy cập.

### **Bối cảnh văn hóa của phong cách giao tiếp**

Cho đến nay, các cuộc thảo luận chủ yếu là về giao tiếp bối cảnh thấp và bối cảnh cao và mối quan hệ của chúng với độ chính xác trong ngôn ngữ, cũng như tính đặc thù hoặc độ khuếch tán của trọng tâm giao tiếp. Tuy nhiên, phong cách giao tiếp bằng lời nói bao gồm một loạt các yếu tố khác: giọng nói, tần suất và bản chất của sự đối thoại, tốc độ nói, mức độ tham gia rõ ràng vào những gì người ta nói, nhấn mạnh nói chuyện so với việc nhấn mạnh vào cách lắng nghe, lạc đề và kiểu nói gián tiếp, v.v.). Có ít nhất ba lĩnh vực mà phong cách giao tiếp bị ràng buộc văn hóa mạnh mẽ:



1. Phong cách có thể phản ánh một khái niệm bản thân. Trong các nền văn hóa nơi khái niệm bản thân mạnh mẽ, người ta có thể mong đợi một phong cách giao tiếp dựa trên cách nói chuyện và tự khẳng định; trái lại, sự kìm nén bản thân có giá trị, một phong cách giao tiếp lắng nghe khiêm tốn có khả năng ở một người tham gia, tất cả những thứ khác đều bình đẳng (đặc biệt là đặc điểm tính cách cá nhân đơn thuần).
2. Phong cách giao tiếp phản ánh quan điểm về sự tương tác phù hợp. Chẳng hạn, phong cách Latin bị gián đoạn rất nhiều về việc thể hiện sự quan tâm. Người Latins thường nói khi những người khác chưa kết thúc câu nói của họ và những người có chút quen thuộc với Anglo-Saxon và phong cách giao tiếp Bắc Âu có thể cảm thấy tiếc về những gì có vẻ chông chéo hoặc thậm chí là một sự xen kẽ, mặc dù nó thực sự tốt và tích cực. Trong các nền văn hóa Latin, sự gián đoạn và chông chéo thể hiện sự đồng cảm với người nói khác và chia sẻ mối quan tâm về chủ đề này. Hơn nữa, Latins là (hoặc họ tin rằng họ) có thể nói và nghe cùng một lúc.
3. Phong cách giao tiếp cũng phản ánh sự nhấn mạnh của chính quyền, theo các chuẩn mực văn hóa, về việc nói và nghe tương ứng. Các giám đốc điều hành hàng đầu của Nhật Bản thường cư xử như một “nhân sư – sphinx”: họ gần như là những người lắng nghe thuần túy. Vai trò của họ là lắng nghe mọi người. Với một số trường hợp ngoại lệ, các ông chủ Nhật Bản thường thể hiện một tài năng tầm thường để phát biểu trước công chúng và dường như là những người phát ngôn kém.

Ngược lại với các nền văn hóa Latin, ví dụ, nơi các tương tác có thể được tổ chức giữa “hai người nói”, người Nhật thường có xu hướng hiển thị văn hóa giao tiếp hai người nghe. Sự im lặng trong thực tế có giá trị như một yếu tố đầy đủ của giao tiếp. Nó truyền tải các thông điệp, mặc dù ẩn, có thể được giải thích thông qua các yếu tố theo ngữ cảnh. Trong một cuốn tiểu thuyết mang tên Shiosai, nhà văn Nhật Bản Yukio Mishima có một ngư dân trẻ, Shinji, người đã trả lương cho mẹ mình, một góa phụ với một đứa con trai khác. Mức lương của Shinji là tài nguyên của gia đình. Mishima kể lại: “Shinji thích đưa phong bì trả tiền cho mẹ mà không thốt ra lời. Là một người mẹ, cô hiểu và luôn cư xử như thể cô không nhớ đó là ngày trả lương. Cô biết rằng con trai cô thích nhìn cô một cách ngạc nhiên” (Mishima, 1969, tr. 57).

Nhiều thông điệp được đưa vào trong giao tiếp im lặng, và nói chung, người châu Âu và người Mỹ có xu hướng sợ chúng nhiều hơn người châu Á. Vấn đề về ý nghĩa được chia sẻ do sự giao tiếp trong nhóm văn hóa rất quan trọng, cho dù các giá trị là tích cực hay tiêu cực. Sự im lặng có thể được trải nghiệm tích cực, như một khoảnh khắc để lắng nghe (đặc biệt là những gì “không nói”), hoặc tiêu cực như một dấu hiệu có thể mất tương tác, như một người dọn dẹp thời gian, hoặc thậm chí là một dấu hiệu của sự thù địch có thể xảy ra ở một phần của đối tác đàm thoại.

Tương tự như vậy, sự chông chéo trong cuộc trò chuyện có thể được coi là làm loãng sự rõ ràng của trao đổi, là sự bất lịch sự, thiếu quan tâm đến những gì người ta nói, hoặc gây mệt mỏi cho một phần của sự chông chéo. Thông thường, nó có thể được hiểu là một dấu

hiệu của sự đồng cảm, tiết kiệm thời gian phản hồi nhanh chóng hoặc thậm chí là một dấu hiệu cần thiết để theo đuổi trao đổi.

Như chúng tôi hy vọng đã chỉ ra, các quy tắc để đạt được giao tiếp tốt phần lớn là văn hóa. Cảm giác rằng dòng tin nhắn sẽ diễn ra suôn sẻ giữa hai đối tác hội thoại dựa trên khả năng của họ để tránh một cuộc trò chuyện “xấu”, nơi các tin nhắn sẽ bị thay đổi hoặc gián đoạn. Phán đoán giá trị đối với các phương tiện là “tốt” hay “xấu”, phù hợp hoặc không phù hợp, phần lớn dựa trên các tiêu chuẩn văn hóa vô thức. Trong một môi trường trong nước, mọi người đồng ý ngầm về các quy tắc giao tiếp thích hợp.

Trong một tình huống liên văn hóa, mọi người phải cho phép mình cơ hội không chính thức để thảo luận và thiết lập các quy tắc giao tiếp của họ (cái được gọi là giao tiếp meta). Đây rõ ràng là một nhiệm vụ khác biệt. Hộp 13.1 minh họa những khó khăn đáng kể liên quan đến việc làm rõ các quy tắc giao tiếp về ý nghĩa của tình bạn và liên quan.

Simintiras (2000) nhấn mạnh rằng sự không tương đương của các mẫu đối số là rào cản đối với các cuộc gặp gỡ bán hàng đa văn hóa. Ông đưa ra các đối số cần phải tương đương trong các phát biểu và các suy luận nếu chúng có thể so sánh được: (trang 41). Mặc dù điều này là khó khăn, nhưng có một số giải pháp khả thi cho những người cần giao tiếp với những người từ các nền văn hóa ngôn ngữ bối cảnh cao bao gồm lặp lại thông điệp, làm rõ và yêu cầu làm rõ, cố gắng hiểu, hoặc, như Simintiras gợi ý, sử dụng văn hóa- các đối số logic, miễn phí (tức là các mẫu câu lệnh gửi có giá trị logic).

### **Hộp 13.1 Ngôn ngữ của tình bạn**

Người Mỹ tìm thấy bạn bè của mình bên cạnh và trong số những người mà anh ta làm việc. Nó đã được lưu ý rằng chúng tôi nhanh chóng đưa mọi người lên và thả họ nhanh như vậy. Thịnh vượng một tình bạn được hình thành trong những ngày đi học sẽ tồn tại, nhưng điều này rất hiếm. Đối với chúng tôi (người Mỹ), có một vài quy tắc được xác định rõ ràng chi phối các nghĩa vụ của tình bạn. Thật khó để nói tại thời điểm nào tình bạn của chúng ta nhường chỗ cho chủ nghĩa cơ hội kinh doanh hoặc áp lực từ phía trên. Ở đây, chúng tôi khác với nhiều người khác trên thế giới. Theo nguyên tắc chung, ở nước ngoài, tình bạn không được hình thành nhanh chóng như ở Hoa Kỳ, mà đi sâu hơn nhiều, tồn tại lâu hơn và liên quan đến các nghĩa vụ thực sự.

Ví dụ, điều quan trọng là phải nhấn mạnh rằng ở Trung Đông và Mỹ Latinh, “bạn bè” của bạn sẽ không làm bạn thất vọng. Việc cá nhân họ cảm thấy khó chịu không bao giờ là lý do để thất bại với bạn bè của họ. Họ được cho là để ý đến lợi ích của bạn. Bạn bè và gia đình trên khắp thế giới đại diện cho một loại bảo hiểm xã hội khó tìm thấy ở Hoa Kỳ. Chúng tôi không sử dụng bạn bè để giúp chúng tôi thoát khỏi thảm họa nhiều như chúng tôi làm như một phương tiện để vượt lên - hoặc, ít nhất, hoàn thành công việc. Các hệ thống của Hoa Kỳ hoạt động bằng một loạt các ưu đãi và nghĩa vụ được lập bảng chặt chẽ cẩn thận, nơi họ sẽ làm tốt nhất. Và điều tối thiểu mà chúng ta mong đợi để đổi lấy một ân huệ là lòng biết ơn.

Điều ngược lại là ở Ấn Độ, nơi vai trò của người bạn là để cảm nhận về một người mà bạn cần và để làm một cái gì đó về nó. Ý tưởng về sự có đi có lại như chúng ta biết là chưa

từng nghe thấy. Một người Mỹ ở Ấn Độ sẽ gặp khó khăn nếu anh ta cố gắng theo mô hình tình bạn Mỹ. Anh ta không đạt được gì khi mở rộng bản thân mình thay cho người khác, ít nhất là lòng biết ơn, bởi vì người Ấn Độ cho rằng những gì anh ta làm vì lợi ích của tâm lý của chính mình. Anh ta sẽ không thể kết bạn nhanh chóng và khó có thể cho phép đủ thời gian cho tình bạn chín muồi. Anh ta cũng sẽ lưu ý rằng khi anh ta hiểu rõ hơn về mọi người, họ có thể trở nên quan trọng hơn đối với anh ta, một thực tế mà anh ta thấy khó chấp nhận. Điều mà anh ta không biết là một dấu hiệu của tình bạn ở Ấn Độ đang nói lên một suy nghĩ của người khác.

*(Nguồn: Hall, 1960. Reproduced with permission.)*

### 13.2 Giao tiếp phi ngôn ngữ

Vì phần lớn những gì được trao đổi trong giao tiếp chỉ có ý nghĩa ngầm và được thỏa thuận, không được nói đến, nên giao tiếp phi ngôn ngữ chủ yếu được sử dụng như một khuôn khổ diễn giải bổ sung cho phép mọi người khắc phục những thiếu sót của giao tiếp bằng lời nói. Các quy tắc, nghi thức và cách sử dụng giao tiếp phi ngôn ngữ cũng bị ràng buộc về văn hóa (xem WS13.2).

Khi những người kinh doanh từ các nền văn hóa khác nhau kết hợp, họ cũng trao đổi các yếu tố của giao tiếp phi ngôn ngữ. Điều này tạo thành một phần lớn của những gì Edward Hall gọi là “bối cảnh”, được sử dụng để giải mã các tin nhắn ngầm. Các yếu tố của văn bản có thể được tách thành bốn cấp độ:

1. Giao tiếp phi ngôn ngữ như cử chỉ, tính toán, giao tiếp bằng mắt, v.v
2. Các thành phần tương tự của tin nhắn bằng lời nói, như cách nói “vâng”, điều đó có nghĩa là “không”, nghĩa là lời cảm ơn có chứa một ý nghĩa khác ngoài nội dung “kỹ thuật số” của họ chính xác vì sự dư thừa của họ, v.v.
3. Thông điệp thường được người phát âm theo đặc điểm cá nhân của họ về tuổi tác, kích thước, cân nặng, giới tính, trang phục, v.v. Tất cả những đặc điểm này được mã hóa trong văn hóa của người nói, và được người nghe giải mã bằng chương trình văn hóa của chính mình.
4. Các yếu tố diễn giải được quyết định bởi các yếu tố của cuộc trò chuyện, bao gồm loại địa điểm, không khí của cuộc họp, cách tổ chức không gian trong văn phòng, số lần, thời gian v.v.

Mặc dù cả bốn yếu tố này tương tác với nhau, phần này tập trung vào khía cạnh đầu tiên, giao tiếp phi ngôn ngữ, trong khi nhận ra tình trạng đó, hoàn cảnh và các khía cạnh khác của bối cảnh kết hợp với nó để đưa ra những diễn giải ràng buộc về văn hóa.

### Giao tiếp qua cử chỉ

Ngôn ngữ cơ thể là một nguồn vô tận của sự khác biệt và hiểu lầm (xem WS13.2). Condon và Youssef (1975) đưa ra tài khoản sau. Một giáo sư người Anh và giảng dạy tại Đại học Cairo đang ngồi trên ghế với đôi chân trước mặt, để giày hướng về phía sinh viên Ai Cập. Một người Hồi giáo coi đây là một trong những sự xúc phạm tồi tệ nhất có thể. Một sinh

viên biểu tình đã hạ thấp, và nó đã được các tờ báo đưa lên, trong đó tố cáo sự kiêu ngạo của Anh và yêu cầu giáo sư được gửi trở về nước.

Cách chào hỏi của mọi người rất khác nhau giữa các nền văn hóa. Trong khi người Pháp có phong tục bắt tay ngay lần đầu tiên họ gặp một người mỗi ngày, thì các nền văn hóa Anglo-Saxon sử dụng phong tục này ít hơn nhiều. Họ ngạc nhiên bởi những gì đối với họ là việc người Pháp sử dụng quá nhiều cái bắt tay. Trong khi ở Nhật Bản, cúi gập người là cách chào hỏi thích hợp. Trong một số cửa hàng bách hóa lớn của Nhật Bản, có những nữ tiếp viên có nhiệm vụ duy nhất là cúi chào từng khách hàng đến cửa hàng. Bất cứ ai đã quan sát các nghi thức cúi chào trong nhà ga hoặc sân bay Nhật Bản đều không thể không bị ảnh hưởng bởi sự phức tạp của các nghi lễ cúi đầu này, trong đó số lượng, độ sâu và đồng bộ hóa được mã hóa chính xác. Như Ferraro nhấn mạnh: Trên thực tế có thể nói trạng thái xã hội tương đối của hai người giao tiếp bằng độ sâu của cách cúi chào của họ (cúi càng sâu, trạng thái của người chào càng thấp và chứng tỏ lòng kính trọng với người được chào càng cao hơn).

Người có địa vị thấp hơn được cho là “khởi xướng cung”, và người có địa vị cao hơn sẽ xác định khi nào “cung hoàn thành”. (Ferraro, 1990, trang 73). Một thách thức trong giao tiếp liên văn hóa là tìm hiểu ý nghĩa của cử chỉ tay trong một nền văn hóa cụ thể. Như Hộp 13.2 chỉ ra, một lời khuyên đơn giản sẽ là tránh cử chỉ bằng tay vì sợ bị hiểu lầm. Tuy nhiên, có những hoàn cảnh và những nơi mà nó có thể là đủ.

Ý nghĩa của cử chỉ đầu cũng là một điểm khác biệt lớn về văn hóa. Di chuyển đầu từ sau ra trước có nghĩa là “có” ở hầu hết các nước Tây Âu, nhưng điều đó có nghĩa là “không” ở Hy Lạp và Bulgaria, và di chuyển đầu từ trái sang phải là dấu hiệu của sự phủ nhận đối với một số người và khẳng định đối với một số người khác. Ở nhiều nước phương Tây, nó được coi là một cử chỉ âu yếm để vỗ vào đầu một đứa trẻ, nhưng ở Malaysia và nhiều nước Hồi giáo, cái đầu được coi là nguồn gốc của hoạt động tinh thần và trí tuệ và do đó rất thiêng liêng (Harris và Moran, 1987).

Một lĩnh vực khác của giao tiếp phi ngôn ngữ trong đó tầm quan trọng của các biến thể văn hóa không thể phủ nhận là liên hệ vật lý và proxemics (xem WS13.2 để biết thêm thông tin về proxemics). Ferraro (1990) cung cấp một mô tả đầy đủ về các hình thức giao tiếp phi ngôn ngữ liên quan đến tiếp xúc thân thể: nhiều nhóm hôn (má, môi, tay, chân), nắm tay một người, nắm vai, véo má, bắt tay, cù, đột quy, cho một chút vỗ nhẹ, vv Những cử chỉ này, chạy qua cõi quen thuộc và hành vi tình dục, phải tuân theo các quy tắc sử dụng cực kỳ đa dạng. Nụ hôn, được coi là bình thường giữa đàn ông Nga hoặc đàn ông Ả Rập, những người nắm tay nhau trên đường phố, có thể gây sốc cho Anglo-Saxons. Ferraro (1990, trang 85-6) kể lại trải nghiệm của chính mình khi tiến hành nghiên cứu lĩnh vực nhân học ở Kenya.

Sau vài tháng sống và làm việc với Kikuyu, tôi đang đi bộ qua một ngôi làng ở quận Kiambu với một người đứng đầu địa phương đã trở thành một người cung cấp thông tin quan trọng và một người quen thân. Khi chúng tôi đi cạnh nhau, bạn tôi nắm lấy tay tôi. Trong vòng chưa đầy 30 giây, lòng bàn tay tôi đã toát mồ hôi khắp người anh. Mặc dù thực tế là tôi biết rằng đó là một cử chỉ hữu nghị hoàn toàn hợp pháp của Kikuyu, nhưng giá trị văn hóa của riêng tôi (nghĩa

là “những người đàn ông thực sự” không nắm tay nhau) đã ăn sâu đến mức tôi không thể không giao tiếp với bạn tôi mà tôi rất khó chịu.

Tâm quan trọng của mã liên lạc là thông thường, và sẽ là sai lầm khi xem những người đối lập được bảo lưu trong liên hệ vật lý của họ (bao gồm Anglo-Saxons) và những người tự do hơn. Không nơi nào tồn tại sự tự do thực sự từ hải quan. Cách mà đàn ông và phụ nữ Mỹ và châu Âu thể hiện tình cảm của họ dành cho nhau bằng cách hôn ở nơi công cộng dường như là một minh chứng gây sốc về một điều gì đó nên được giữ kín khi được nhìn thấy bởi những người khác. Khiêu vũ, một phần của nhiều nền văn hóa, các cuộc tụ họp xã hội, có vẻ không đứng đắn đối với một số người và hoàn toàn vô tội với những người khác.

### **Hộp 13.2 Tránh cử chỉ bằng tay, và chưa.**

Nói chung, tránh cử chỉ bằng tay. Nhiều người phạm tội khi bị vẫy, gọi theo cách này, hoặc chỉ vào, ngay cả khi chỉ nói chuyện. Ở các vùng của Châu Á, cử chỉ và thậm chí cử động nhẹ có thể khiến mọi người lo lắng. Nếu bạn đưa ngón tay lên không trung hoặc trên bàn để tạo điểm nhấn, bạn có thể thấy rằng các chuyển động của bạn đã gây mất tập trung đến mức bạn không thể đưa ra quan điểm của mình. Vô tình, đồng minh, người Mỹ đi qua như hung hăng và xô đẩy.

Tuy nhiên, ở các nơi khác trên thế giới, đặc biệt là ở Mỹ Latinh hoặc Ý, cử chỉ rất quan trọng đối với tự thể hiện và người không di chuyển nhiều trong khi nói chuyện là nhạt nhẽo hoặc không thú vị. Trong khi ở Anh, chúng tôi đã từng hỏi, "Làm thế nào để bạn chỉ ra ai đó mà không dùng ngón tay? Gã của chúng tôi thả vai, như rỗng mảy và hát đầu sang một bên, như thể ném nó theo hướng anh ấy muốn chỉ. Rõ như ban ngày, anh chỉ mà không chỉ.

*(Nguồn: Copeland and Griggs, 1986, p. 111.)*

### **Biểu cảm khuôn mặt và giao tiếp bằng mắt**

Cười và mỉm cười, cau mày và đan một cái lông mày giao tiếp. Một nụ cười có thể là một dấu hiệu của sự hài lòng, thỏa thuận, bối rối. . . hoặc thậm chí không phải là một dấu hiệu nào cả. Một số nền văn hóa nhất định xem xét biểu hiện tự phát của thái độ và cảm xúc bằng một biểu hiện trên khuôn mặt là bình thường. Điều ngược lại là đúng ở các nền văn hóa khác, đặc biệt là ở châu Á nơi mà người ta mong muốn không thể hiện cảm xúc; điều này đã làm nảy sinh ấn tượng của người châu Á là khó hiểu và khắc kỷ. Theo Morschbach (1982):

Tự kiểm soát, nghĩ đến như là mong muốn rất cao tại Nhật bản, yêu cầu một người đàn ông của đức hạnh sẽ không hiển thị một cảm xúc tiêu cực trong khuôn mặt của mình khi bị sốc hoặc buồn bã bởi tin xấu đột ngột; và, nếu thành công, được khen ngợi như là taizen jijaku để shite (hoàn toàn bình tĩnh và thu thập) hoặc Mayu Hitotsu ugokasazu ni (thậm chí không di chuyển một lông mày)... Ý tưởng của một biểu hiện-ít phải đối mặt trong các tình huống của sự lo lắng lớn đã được nhấn mạnh mẽ trong bushido (cách của các chiến binh) mà là hướng dẫn-Line cho samurai và lý tưởng cho nhiều người khác.

Địa chỉ liên lạc trực quan, chẳng hạn như nhìn một ai đó thẳng vào mắt, hoặc, ngược lại, nhìn đi, hoặc làm giảm đôi mắt, hoặc chuyển chúng đi khi họ gặp một số người khác, tất cả

được đưa ra ý nghĩa khác nhau trong các nền văn hóa khác nhau. Đây là bằng chứng cho thấy các hành vi tương tự (vô tội vì nó có thể được) có thể được tùy ý có nghĩa hoàn toàn đối diện. Như Harris et al. (2004) nhận xét, người Ả Rập thường nhìn thẳng vào mắt nhau, vì họ tin rằng đôi mắt là cửa sổ của linh hồn và điều quan trọng là phải biết trái tim và linh hồn của những người đang làm việc với mình.

Ngược lại, trẻ em Nhật bản được dạy trong trường không nhìn vào mắt giáo viên của họ, nhưng để nhìn vào mức độ của cổ. Khi họ trở thành người lớn, nó được coi là một cử chỉ tôn trọng bằng cách cúi mặt trước của cấp trên của họ. Châu Âu có xu hướng nhìn người thẳng vào mắt; giống như người Mỹ và người Úc, họ có xu hướng liên kết một thiếu sự trung thực với những người nhìn đi, và xem nó như là tín hiệu của sự không thân thiện, không quan trọng hoặc thái độ không chu đáo. Đối phó với phong cách giao tiếp không rõ, đặc biệt là những người không bằng lời, không phải là một nhiệm vụ dễ dàng. Mặc dù rõ ràng là một trong những điều có thể tránh những sai lầm hành vi lớn, đó là khó khăn hơn để phát triển đầy đủ các hoạt tính, trừ khi một trong những ở lại đủ lâu trong một quốc gia cụ thể để có thời gian tìm hiểu.

Trong điều chỉnh hàng ngày, lịch sự không thể bỏ qua trong kinh doanh quốc tế. Lịch sự được dựa trên ngôn ngữ mình được sử dụng để hiển thị xem xét xã hội (Morand, 1996). Vì vậy, lịch sự luôn là một giao tiếp ngữ cảnh cao trong mọi văn hóa. Nó có một cốt lõi nhất định của các quy tắc phổ quát như không nhỏ vào một người hoặc slapping khuôn mặt của người khác. Tuy nhiên, mức độ của ngữ cảnh thay đổi theo ngôn ngữ và văn hóa.

Từ lịch sự có nguồn gốc từ “tòa án”, có nghĩa là nơi cư trú của một vị vua hoặc hoàng đế. Nó nhấn mạnh các loại hành vi cao quý và tăng cường tự tôn trọng thông qua sự tôn trọng của người khác. Hầu hết các ngôn ngữ có một từ như vậy. Tiếng Đức, ví dụ, có từ *höflich* (lịch sự), dựa trên từ tiếng Đức cho tòa án, *Hof*.

### 13.3 Ngôn ngữ định hình thể giới của chúng tôi

Ngôn ngữ chứa hình ảnh của thể giới thực trong đó một phần là điều kiện kinh nghiệm của chúng tôi. Trong phần này, chúng tôi đưa ra các ví dụ cho thấy rằng các hình dạng ngôn ngữ phản ánh các giả định khác nhau về thời gian và cảm xúc, thái độ để hành động, phân cấp xã hội, và cách này được thể hiện trong các cụm từ thông thường được sử dụng trong giao tiếp marketing. Ngôn ngữ đó thực sự định hình văn hóa, và do đó cả hành vi văn hóa, là một giả định nhân quả lớn có thể được thử thách, tất cả những ngôn ngữ đều phản ánh văn hóa. Đó là lý do tại sao chúng tôi thiết lập các giới hạn của giả định trong phần thứ hai của phần này.

### Ngôn ngữ ảnh hưởng đến văn hóa

Người đề xướng đầu tiên của ý tưởng rằng ngôn ngữ có ảnh hưởng quyết định về văn hóa là ngôn ngữ học Edward Sapir (xem WS 13.3 để biết thông tin về Sapir). Ngôn ngữ tạo ra các loại trong tâm trí của chúng tôi, mà ở lượt của họ trực tiếp ảnh hưởng đến những điều chúng tôi thẩm phán để được tương tự và những người xứng đáng được phân biệt. Đó là *weltanschauung* của chúng tôi sẽ được xác định: cách của chúng tôi quan sát, mô tả, tương

tác và cuối cùng là cách thức mà chúng tôi xây dựng thực tế của chúng tôi. Sapir (1929, p. 214) viết:

Thực tế của vấn đề là thế giới thực phần lớn được xây dựng một cách vô thức dựa trên thói quen ngôn ngữ của nhóm. Không có hai ngôn ngữ nào đủ giống nhau để được coi là đại diện cho cùng một thực tế xã hội. Các thế giới trong đó các xã hội khác nhau là các thế giới riêng biệt, không chỉ là cùng một thế giới với các nhãn khác nhau được đính kèm.

Nhà ngôn ngữ học và nhà nhân chủng học Benjamin Lee Whorf đã phát triển và mở rộng giả thuyết Sapir. Giả thuyết Whorf hạg Sapir cho rằng cấu trúc của ngôn ngữ có ảnh hưởng đáng kể đến sự hiểu biết và phân loại. Mặc dù thử nghiệm thực nghiệm của giả thuyết này dường như đã khá kỹ lưỡng, nhưng nó không được coi là hợp lệ bởi nhiều chuyên gia. Ví dụ: giới tính được đặt cho các từ không nhất thiết phải biểu thị ý nghĩa văn hóa cụ thể (ví dụ: giới tính của Trái đất, mặt trời và mặt trăng, tẻ nạn và đức tính); hầu hết nó dường như phản ánh một sự lựa chọn tùy ý. Tuy nhiên, có thể trường hợp quy định giới tính này có một ý nghĩa nhất định về nguồn gốc của ngôn ngữ, nhưng ý nghĩa đó đã bị mất. Ngôn ngữ nói không phải là ngôn ngữ duy nhất để phát triển. Ví dụ, Lanksheer và Knobel (2003) thảo luận về văn học mới, được thiết lập bởi trung gian các công nghệ điện toán và truyền thông. Chúng bao gồm sự phát triển của các ngôn ngữ ký hiệu, chẳng hạn như biểu tượng cảm xúc trong e-mail hoặc không gian trò chuyện trực tuyến hoặc nhắn tin tức thời, sử dụng và xây dựng các siêu liên kết, xác định các phần mềm sẽ 'đọc' các tệp và nhiều khía cạnh khác của ngôn ngữ được phát triển để điều hướng thế giới của 'bit'. Lankshear và Knobel (2001) mô tả những khó khăn (đối với những người không sinh ra từ nền văn hóa này) trong việc hiểu những cách suy nghĩ mới này trong một thế giới không dựa trên không gian vật lý nơi giá trị liên quan đến sự khan hiếm, nhưng trên không gian thông tin có giá trị liên quan để làm quen và chú ý đến dữ liệu. Họ trích dẫn Barlow (người đồng sáng lập Tổ chức biên giới điện tử và là nhà văn cho Grateful Dead) như sau:

Sự khác biệt thứ ba của Barlow một mặt là giữa những người sinh ra và lớn lên trong bối cảnh không gian mạng, và mặt khác là những người đến thế giới mới này từ quan điểm của một xã hội hóa không gian. Ở đây chúng tôi sẽ đề cập đến người trước đây là người trong cuộc, và người sau là người ngoài cuộc mới. Sự tin tưởng này đánh dấu những người hiểu về Internet, các khái niệm ảo và thế giới CNTT. . . Những người mới tham gia vào không gian ảo không có kinh nghiệm, lịch sử và tài nguyên có sẵn để rút ra những điều mà người trong cuộc làm. Và vì vậy, đến mức đó, họ không thể hiểu được không gian như người trong cuộc làm. Barlow tin rằng sự khác biệt này là rất nhiều theo tuổi tác. . . những người trên hai mươi lăm tuổi (năm 1995) là người mới đến.

Tương tự như vậy, ngôn ngữ tiếp thị có thể khó khăn đối với những người không sinh ra nó. Holden (1998) nhận xét về thực tế rằng phần lớn các văn bản tiếp thị được viết bằng tiếng Anh và được dịch sang các ngôn ngữ khác. Nó hiếm khi xảy ra theo cách khác. Ông minh họa những khó khăn trong việc dịch các khái niệm chủ yếu của người Mỹ này sang các ngôn ngữ như tiếng Nga nơi vòng đời sản phẩm không thể dễ dàng được phân tích và phân đoạn được dịch theo nghĩa đen thành "Segatsiya", nghĩa là rất ít đối với người Nga.

Về mặt tích cực, Holden (tr. 88) chỉ ra rằng các học giả từ các quốc gia không nói tiếng Anh có được hiệu quả hai quan điểm thế giới riêng biệt về kỹ luật học thuật của họ. Nhưng còn hơn thế nữa. . . kinh nghiệm tổng hợp hai thế giới quan chuyên nghiệp mang lại cho họ, không nhất thiết là thế giới quan thứ ba đầy đủ như vậy, nhưng những hiểu biết mới không thể nghi ngờ sẽ không xuất hiện nếu không có quá trình trải nghiệm này qua trung gian kiến thức của một ngôn ngữ nước ngoài khác.

Hộp 13.3 minh họa cách các ngôn ngữ phản ánh các kiểu thời gian khác nhau. Levine và Norenzayan (1999) đã điều tra nhịp sống ở các thành phố lớn trong 31 quốc gia bằng cách kiểm tra tốc độ đi bộ trung bình, thời gian nhân viên bưu chính hoàn thành một yêu cầu và độ chính xác của đồng hồ công cộng. Nhìn chung, tốc độ nhanh hơn trong các nền kinh tế mạnh hơn và văn hóa cá nhân. Cụ thể, họ phát hiện ra rằng tám trong số chín quốc gia nhanh nhất nói chung là từ Tây Âu: ba nước hàng đầu Thụy Sĩ, Ireland và Đức được theo sát bởi Nhật Bản.

tốc độ chậm nhất là ở Thế giới thứ ba không được bảo vệ. Điều chậm nhất là ở ba quốc gia phổ biến liên quan đến nhịp sống thư thái: Brazil (nơi định kiến về '*amanha*' [nghĩa đen là 'ngày mai'] cho rằng, bất cứ khi nào có thể hình dung được, mọi người sẽ ngừng kinh doanh ngày hôm nay cho đến Ngày mai); Indonesia (nơi giờ trên đồng hồ thường được gọi là "*jam kerat*" ['cao su thời gian]); và, chậm nhất trong tất cả, vùng đất cổ xưa của một *manana*, Mexico.

### **Ngôn ngữ liên quan đến hành động, suy nghĩ và cảm xúc**

Một ví dụ khác có thể được đưa ra về liên kết văn hóa ngôn ngữ của người Do Thái - ngôn ngữ cũng như văn hóa - trong đó một người Anh-Mỹ liên quan đến hành động, đặc biệt là trong kinh doanh. Có một từ vựng phong phú được sử dụng, thường khó dịch sang nhiều ngôn ngữ khác, nếu tìm kiếm sự tương đương thực sự của ý nghĩa. Các từ có thể bao gồm: giải quyết vấn đề, vấn đề, vấn đề thực tế, bằng chứng thực nghiệm, đã hoàn thành, phản hồi, để thực hiện, thành tích, cá nhân, dữ liệu, để kiểm tra, lên kế hoạch, thời hạn, nhận thức, tình cảm, thành công, v.v. Đoạn văn ngắn sau đây biếm họa cách hành động của người Anh:

Người đàn ông này là thành tích và thời hạn định hướng. Đầu tiên ông xem xét các vấn đề đang bị đe dọa. Sau đó, anh ta cố gắng hết sức để thu thập dữ liệu, để xác minh, đo lường. Càng nhiều càng tốt, anh ta sẽ mang đến những sự thật phũ phàng, bằng chứng thực nghiệm, những ý kiến không đơn giản. Nếu và khi suy nghĩ và cảm xúc của anh ấy mâu thuẫn, anh ấy sẽ chọn cách cư xử như một chàng trai thực tế. Được khen thưởng cá nhân, do đó anh ấy rất háo hức để thực hiện nhiệm vụ và hoàn thành công việc. Anh ấy (gần như) luôn đáp ứng lịch trình của mình.

Khi cố gắng dịch văn bản nhỏ này sang các ngôn ngữ khác, khó khăn vượt xa các ngôn ngữ và ngữ pháp thuần túy. Đó là những khó khăn dịch thuật văn hóa. Những vấn đề này tương ứng với những gì thường được gọi là tinh thần của một ngôn ngữ (trong tiếng Pháp, *Le génie de la langue*): không chỉ đơn thuần là một liên kết của một chuỗi các từ, một ngôn ngữ chứa một loạt các quan điểm về bản chất của mối quan hệ của chúng ta đến thực tế.

Ví dụ, chúng ta hãy so sánh các phẩm chất tương ứng của ba ngôn ngữ Tây Âu phổ biến nhất. Theo phẩm chất của ngôn ngữ, chúng tôi muốn nói rằng một trong những ngôn ngữ này



có thể tốt hơn trong việc diễn đạt ý tưởng, sự kiện hoặc tâm trạng so với các ngôn ngữ khác. So sánh giữa tiếng Anh, tiếng Pháp và tiếng Đức cho thấy tiếng Đức mạnh hơn tiếng Anh trong cách diễn đạt trừu tượng. Trong tiếng Đức, các từ kết thúc như -heit, -keit, -ung, -schaft, -tum và -ni cho phép “trừu tượng hóa” các khái niệm cụ thể. Tiếng Anh không chỉ có khả năng diễn đạt các khái niệm thuần túy mà còn ít bị ảnh hưởng. Tiếng Anh là hành động nhiều hơn và hướng ra bên ngoài nhiều hơn, và đưa ra quan điểm rằng các phương pháp tiếp cận theo hướng dữ liệu và khách quan cho các vấn đề cho phép tách biệt giữa cảm xúc bên trong và hành động bên ngoài.

Tiếng Pháp thể hiện các trạng thái bên trong chính xác hơn, với sự nhấn mạnh vào cảm xúc hơn là những suy nghĩ thuần túy, mô tả bản thân và những người khác. Điều này tương ứng với một quan điểm rằng bất kỳ hành động nào cũng liên quan đến ảnh hưởng. Theo khuôn mẫu, chúng ta có thể nói rằng tiếng Anh là ngôn ngữ của hành động, tiếng Pháp là ngôn ngữ của cảm xúc và tiếng Đức là ngôn ngữ của suy nghĩ. Vì vậy, trong khi có thể và rất mong muốn xóa bỏ rào cản ngôn ngữ, vẫn khó có thể hiểu được sự nhấn mạnh vào hành động, suy nghĩ và cảm xúc.

Kỹ năng ngôn ngữ và văn hóa ngày càng trở nên quan trọng đối với các công ty đa quốc gia. Howard (2001) nói rằng chi phí thay thế cho một nhân viên để lại một bài đăng ở nước ngoài trung bình 1 triệu đô la Mỹ. Những lý do phổ biến nhất để rời đi là không có khả năng điều chỉnh sự khác biệt về văn hóa và ngôn ngữ.

Thật thú vị, Internet có thể cung cấp một định dạng ít văn bản hơn, có thể phù hợp hơn với dịch thuật ngôn ngữ. Phần mềm dịch hiện có sẵn có thể tự động dịch văn bản, để có thể trò chuyện theo thời gian thực qua Internet. Nhưng tất nhiên vẫn còn những vấn đề với độ chính xác: thậm chí tỷ lệ lỗi 1% có thể gây ra vấn đề nghiêm trọng trong kinh doanh quốc tế (Business Korea, 2000).

## **Ngôn ngữ như sự phản ánh của địa vị, thứ bậc và tầm nhìn về các mối quan hệ xã hội phù hợp**

Cách chúng ta giải quyết là một ví dụ khác về cách ngôn ngữ hình thành hoặc phản ánh một hệ thống phân cấp xã hội. Chỉ có một từ được sử dụng trong tiếng Anh cho “bạn”, ngay cả khi đi kèm tên đầu tiên, và điều này thường được coi là phản ánh một xã hội có những giá trị định mạnh mẽ về sự bình đẳng giữa mọi người. Nó được cho là để phản ánh không chính thức. Ngược lại, người Pháp thường sử dụng vous chính thức cho những người mà họ không biết rõ thay vì tu không chính thức, họ dành cho gia đình và bạn bè.

Do đó, người Pháp được cho là chính thức hơn. Người Đức dùng *du* (người thứ hai số ít) trong các thiết lập không chính thức và *Sie* (số nhiều người thứ ba) trong địa chỉ chính thức. Người Đức, giống như người Tây Ban Nha, có ba dạng địa chỉ: trong khi số nhiều ngôi thứ hai (*ihr*) đã bị mất trong thực tế bằng tiếng Đức, và vẫn còn trong tiếng Tây Ban Nha.

Trên thực tế, nhìn kỹ hơn vào các hình thức này cho thấy rằng tiếng Anh, từ “you” ban đầu không phải là số ít ngôi thứ hai, mà là “thou” trong tiếng Anh cổ (như trong các vở kịch của Shakespeare), nhưng số nhiều ngôi thứ hai lịch sự hơn. Điều đó có nghĩa là địa chỉ duy

nhất được giữ bằng tiếng Anh dựa trên giả định về sự tôn trọng và trang trọng hoàn toàn chứ không phải trên hình thức hàng ngày và ít trang trọng hơn của “thou”. Trong thực tế, sự không chính thức giả định của địa chỉ tiếng Anh, được ủng hộ bởi nhiều người nói tiếng Anh bản địa, rất khó nắm bắt đối với tiếng Latin.

Địa chỉ của mọi người bằng tên của họ và việc sử dụng “bạn”, xuất hiện trong tiếng Latin như một loại hình thức khác chứ không phải là thông tin thực sự. Ngôn ngữ phản ánh các giả định khá phức tạp về sự bình đẳng giữa mọi người. Đúng là việc người Pháp sử dụng *vous* phản ánh sự nhấn mạnh mẽ vào sự khác biệt về thứ bậc và địa vị trong xã hội Pháp nhưng nó có thể rất đa dạng về sắc thái, ví dụ, với sự bổ sung của *Monsieur* (*vous* chính thức) hoặc đơn giản là tên đầu tiên (*vous* không chính thức). Tất nhiên không đơn giản chỉ vì họ đã sử dụng hình thức lịch sự quá lâu mà người Pháp có một xã hội khá phân cấp. Nhưng bối cảnh ngôn ngữ liên quan đến sự liên tục hóa các giả định ràng buộc về văn hóa và thứ bậc trong một xã hội.

Sugimoto (1998) đã nghiên cứu các chuẩn mực đa văn hóa của lời xin lỗi. Ông mô tả hai hình thức xin lỗi ở Nhật Bản, xin lỗi sunao, đó là một loại lời xin lỗi nhẹ nhàng phục tùng được ban cho với ân sủng tốt, và một hình thức xin lỗi chân thành, là từ trái tim. Những lời xin lỗi này được mã hóa trong hướng dẫn sử dụng tiếng Nhật, cung cấp nhiều biểu thức xin lỗi dễ sử dụng. Ngược lại, người Mỹ có xu hướng ủng hộ lời xin lỗi trực tiếp, tự phát và không đúng mực, và sự chân thành được truyền tải qua các biểu hiện ban đầu. (Đối với các ví dụ khác về phép lịch sự, và nghi thức, xem *WS13.3*.)

### **Ngôn ngữ được sử dụng trong việc viết thông điệp quảng cáo**

Một chức năng của ngôn ngữ là truyền tải thông điệp. Một vấn đề phổ biến đối với các nhà quảng cáo trên toàn thế giới là cách sử dụng ngôn ngữ để mô tả lợi ích của người tiêu dùng, đề xuất chất lượng sản phẩm và thuyết phục người mua tiềm năng. Nó phải được thực hiện bằng cách sử dụng các từ đại diện cho thế giới quan địa phương. Đó là lý do tại sao quảng cáo quốc tế rất Whorfian, ngay cả khi các nhà quảng cáo và các cơ quan của họ không nhận thức được điều đó (xem Hộp 13.4). Đầu vào ngôn ngữ trong truyền thông tiếp thị có ý nghĩa hơn nhiều so với lúc đầu. Nó trực tiếp hữu ích, trong việc thiết kế chiến lược sao chép và gián tiếp hữu ích, khi một người đang cố gắng tìm hiểu tâm trạng của người tiêu dùng hoặc người xem cảm xúc. Ví dụ: quảng cáo bảo hiểm nhân thọ ngụ ý việc xua đuổi cái chết, có thể là điều cấm kỵ trong một số nền văn hóa nhất định hoặc tùy thuộc vào việc sử dụng một từ vựng cụ thể và phong cách phụ. Quảng cáo - đặc biệt là khi nói đến mục tiêu và chiến lược - không bao giờ được chuẩn hóa như nó xuất hiện ngay từ cái nhìn đầu tiên.

Ngoài từ vựng, dấu trọng âm cũng có thể ảnh hưởng đến nhận thức về quảng cáo. Chẳng hạn, Lwin và Wee (1999) đã kiểm tra ảnh hưởng của các giọng Anh khác nhau trong quảng cáo cho ba quốc gia Châu Á Thái Bình Dương: Úc, Myanmar và Singapore. Kết quả cho thấy các giọng tiếng Anh có âm hưởng phương Tây có ảnh hưởng tích cực nhất đến hiệu quả quảng cáo, tiếp theo là giọng châu Á quen thuộc và cuối cùng là các giọng ít quen thuộc

hơn. Trong Hộp 13.4, chúng tôi minh họa các diễn giải văn hóa phân kỳ của một dấu hiệu cho thấy *prima facie* có vẻ phổ quát (nhưng không phải vậy).

### Hộp 13.4 Truyền thông tiếp thị toàn cầu?

Khẩu hiệu “Đặt một con hổ vào xe tăng của bạn”, mặc dù thường được coi là ví dụ hoàn hảo nhất của chiến dịch quảng cáo được đóng băng tiêu chuẩn, nhưng không được chuẩn hóa như vẻ ngoài của nó. Nó đã được lập luận rằng nó được tiêu chuẩn hóa, bởi vì lúc đầu đọc nó trông như thể nó hoàn toàn tương đương giữa các quốc gia. Tuy nhiên, nghiên cứu các quảng cáo chặt chẽ hơn, người ta thấy rằng ở một số quốc gia, sức mạnh được đặt trong xe tăng (phía bắc châu Âu: “*Pack den Tiger in den Tank*” ở Đức, “*Stop’n Tiger in uw Tank*” ở Hà Lan). Ở các quốc gia khác, con hổ mạnh mẽ được đặt trong động cơ (theo tiếng Pháp, “*Mettez un Tigre dans Voterer moteur*”, trong tiếng Ý ‘*Metti un Tigre Nel Motore*’).

Việc giải thích, như là nơi nguồn năng lượng được đặt khác nhau. Lưu ý, tuy nhiên, một động cơ không thể làm việc mà không có nhiên liệu và ngược lại. Không ai thực sự đúng, nó chỉ đơn giản là những cách hiểu khác nhau, cách giải thích Anglo (xe tăng) trở nên thụ động hơn và cách giải thích tiếng Latin (động cơ) tích cực hơn. Ở Thái Lan và một số nước láng giềng, con hổ được trải nghiệm hoàn toàn khác với cách nhìn ở Châu Âu, Châu Mỹ hoặc Nhật Bản. Cho đến gần đây, con hổ là mối nguy hiểm cho người dân địa phương, đặc biệt là ở nông thôn; do đó hình ảnh của nó là sự nguy hiểm của rừng rậm hơn là sức mạnh. Hình ảnh được thể hiện bằng từ “hổ” không giống với một quốc gia nơi hổ bị coi là mối đe dọa vật lý và đôi khi là nguồn khủng bố cho người dân địa phương như ở các quốc gia nơi hổ chỉ được nhìn thấy trong sách, phim và vườn thú.

### Ngôn ngữ và văn hóa quốc tế mới

Mọi người có rất nhiều thời gian trong việc sử dụng ngôn ngữ. Điều này được thể hiện rõ ràng bằng tiếng Pháp hơn tiếng Anh vì hai từ tương ứng với “ngôn ngữ”: *la langue* (trong tiếng Anh, nghĩa đen là “lưỡi” - cùng một từ phục vụ trong tiếng Pháp để diễn tả cả cơ quan vật lý và những gì nó giúp tạo ra) và *le langage*. *La langue* là ngôn ngữ của chính nó và *le langage* và có thể các nghĩa khác nữa để giao tiếp.

Ảnh hưởng rõ ràng nhất của văn hóa đối với ngôn ngữ là từ vựng có năng lực và giới hạn riêng. Ví dụ cụ thể của điều này là các từ vựng công nghệ mới từ khoa học máy tính, công nghệ hạt nhân, giao tiếp nghe nhìn, công nghệ hàng không vũ trụ, v.v., phần lớn được mượn và trao đổi giữa văn hóa ngôn ngữ và quốc gia, lợi ích của việc tạo ra văn hóa kỹ thuật gần như phổ quát.

Ngoài ra còn có các từ vựng đã được làm giàu vì các sự kiện vật lý đòi hỏi mô tả chính xác, như trong số lượng lớn các thuật ngữ cho các loại tuyết khác nhau tồn tại trong ngôn ngữ của người Eskimo và tất cả các dân tộc sống gần Vùng Bắc Cực. Một ví dụ khác vốn là từ vựng ẩm thực phong phú ở Pháp, trong đó mối bận tâm với thức ăn ngon là một yếu tố của xã hội ảnh hưởng mạnh mẽ đến cuộc sống hàng ngày.

Chúng tôi không có ý định tham gia vào một cuộc tranh luận về tính nhân quả của ngôn ngữ và văn hóa, vốn rất phức tạp về mặt khoa học và cũng có nguy cơ biến thành một cuộc tranh luận “gà và trứng”. Tuy nhiên, lý luận thông thường cho thấy những hạn chế đối với giả thuyết Whorfian liên quan đến những người nói nhiều ngôn ngữ, hoặc những người được nuôi dưỡng trong các môi trường ngôn ngữ và văn hóa khác nhau, hoặc người Thụy Sĩ có chung văn hóa dân tộc mạnh mẽ bất chấp sự khác biệt về ngôn ngữ.

Trong một kịch bản tĩnh, nghĩa là, một người mà một cá nhân hoặc một nhóm nào đó đã được giáo dục trong một môi trường văn hóa hoàn toàn đồng nhất, ngôn ngữ có thể có ảnh hưởng đến thế giới quan và về một hành động khi đối diện với thực tế. Nhưng lý thuyết ít có giá trị hơn trong một kịch bản động, đó là, nơi mà ngôn ngữ thay đổi từ thế hệ này sang thế hệ khác hoặc nơi mọi người đi du lịch nước ngoài. Sau đó, họ sẽ gặp cơ hội để mượn ngôn ngữ và văn hóa. Tương tác giữa ngôn ngữ và văn hóa là đối ứng, đặc biệt là trong ánh sáng của văn hóa vay mượn.

Chọn từ vựng chính xác là một trong những hạn chế với các kỹ thuật dịch tự động hiện đang được phát triển. Những công nghệ dịch thuật tự động này mang đến khả năng đưa chúng ta đến gần hơn với một hệ thống truyền thông phổ quát, bảo tồn sự phong phú của đa dạng ngôn ngữ và văn hóa (Lehman-Wilzig, 2001). Dự đoán rằng hệ thống tự động nguyên thủy đầu tiên cung cấp dịch thuật tức thời (thay vì chờ người phiên dịch hoàn thành) được sử dụng vào năm 2015.

Nhưng ngay cả với công nghệ tuyệt vời như vậy, vẫn tồn tại những mối nguy cụ thể về văn hóa trong lĩnh vực ngôn ngữ: từ đồng âm, ví dụ, các từ có cùng một cách viết có nhiều nghĩa, khá phổ biến trong tiếng Anh và nhiều ngôn ngữ khác. Lu (2001) đã thử nghiệm ba trong số các công cụ dịch hiện có trên web, cho phép mọi người tìm kiếm trên Internet bằng cả tiếng Anh và tiếng Á, đồng thời soạn tin nhắn e-mail bằng ngôn ngữ của bạn và gửi chúng bằng ngôn ngữ khác.

Ông phát hiện ra rằng các từ đồng âm vẫn gây ra lỗi cho người dịch máy: ‘EWSurf đã hiểu nhầm tên của gã khổng lồ điện tử Nhật Bản Sony là một thuật ngữ gây lo ngại cho một đứa trẻ nam và bỏ lỡ ý nghĩa thực sự của máy nghe nhạc MP3. Vì vậy, khách truy cập vào trang web Sony được khuyến khích bằng tiếng Trung để thưởng thức âm nhạc kỹ thuật số của con trai bạn. . . sử dụng một thí sinh MP3 nổi tiếng (trang 39). Tương tự, Castelluccio (1999) giải thích rằng từ “chó” có thể có nghĩa là một động vật có vú bốn chân theo định nghĩa từ vựng nghiêm ngặt, nhưng nó cũng có thể được sử dụng như động từ có nghĩa là kiên trì theo đuổi, hoặc đầu tư xấu, hoặc một người xấu xí, hoặc hủy hoại. Vì vậy, tất cả các định nghĩa này cần phải được nhập trước khi có thể được liên kết tương đương của chúng. Rudich (1999, trang 32) đề nghị các công ty xem xét việc “thuê một chuyên gia để xem xét các đặc điểm của cú pháp dịch và ngữ nghĩa dịch”.

### **13.4 Chủ nghĩa dân tộc, khuôn mẫu và hiểu lầm trong giao tiếp liên văn hóa**

Người ta có thể nói thêm rằng cơ chế văn hóa (sống theo một nền văn hóa trong một cuộc sống hàng ngày) gần như là một hành động vô thức. Chi phí cho việc áp dụng các đặc điểm của môi trường mà một người sống là tối thiểu. Nhưng nhìn chung có chi phí cao liên quan đến việc xác định và áp dụng các đặc điểm của nền văn hóa khác. Điều này được thể hiện rõ ràng bởi những khó khăn mà người nhập cư gặp phải trong việc hòa nhập, ngay cả những người đã nhập cư tự nguyện.

### **Chủ nghĩa dân tộc**

Do chi phí cao để thay đổi một nền văn hóa trên đất liền, hầu hết mọi người sống mà không hề nghĩ đến một khả năng như vậy. Điều này gây ra cái mà James Lee (1966) gọi là SRC (Tiêu chí tự tham khảo): tất cả chúng ta đều có xu hướng tự động và vô thức đề cập đến khung suy nghĩ của chúng ta, chủ yếu gắn liền với văn hóa quốc gia của chúng ta, để giải thích tình huống, đánh giá con người, giao tiếp, đàm phán hoặc quyết định nên có thái độ nào. Khung này thường được mô hình hóa bởi chủ nghĩa dân tộc, đã được thảo luận trong Chương 10 liên quan đến quốc gia về hiệu ứng nguồn gốc (xem WS13.4 để biết thêm các ví dụ về chủ nghĩa dân tộc).

Khái niệm về chủ nghĩa dân tộc đã được G. A. Sumner (1906) đưa ra lần đầu tiên cách đây hơn 80 năm, để phân biệt giữa các nhóm (những nhóm mà một cá nhân xác định) và các nhóm bên ngoài (những nhóm được coi là phản đối). Chủ nghĩa dân tộc đã được mở rộng bởi các nhà tâm lý học ở cấp độ của cá nhân, trong đó nó liên quan đến xu hướng tự nhiên của mọi người khi tự đề cập đến các biểu tượng, giá trị và cách suy nghĩ của nhóm dân tộc hoặc quốc gia của họ. Chủ nghĩa dân tộc có thể dẫn đến sự không quan tâm và thậm chí khinh miệt đối với văn hóa của các nhóm khác (Levine và Campbell, 1972). Lee (1966) đã thực hiện các bước sau đây để cố gắng loại bỏ sự thiên vị quyết định liên quan đến SRC khi xử lý các hoạt động quốc tế:

1. Xác định vấn đề hoặc các mục tiêu, như sẽ được thực hiện theo phong tục, quan điểm hành vi và cách suy nghĩ của quốc gia ra quyết định.
2. Tương tự, xác định vấn đề hoặc các mục tiêu sẽ được thực hiện theo phong tục, tiêu chuẩn hành vi và cách suy nghĩ của nước ngoài (nơi quyết định sẽ được đưa ra).
3. Cô lập ảnh hưởng của tiêu chí tự tham chiếu đến vấn đề và xác định mức độ phức tạp của vấn đề ra quyết định.
4. Xác định lại vấn đề (và thường là các mục tiêu), không có sự thiên vị liên quan đến SRC và sau đó tìm giải pháp và đưa ra quyết định phù hợp với bối cảnh văn hóa của thị trường nước ngoài.

Theo cách này, người ta có thể tưởng tượng tình huống sau đây. Mọi người đang đứng xếp hàng tại một công viên giải trí, chẳng hạn như Disneyland, nơi có một số điểm tham quan rất nổi tiếng. Trong bối cảnh ban đầu ở Hoa Kỳ, kỷ luật đối với hàng đợi là mạnh mẽ. Chúng thường được tổ chức tốt và thậm chí có những chỉ dẫn hữu hình cho điều này (đường màu vàng trên mặt đất chỉ cho mọi người biết nơi dừng lại để xếp hàng, hàng lang có thể nhìn thấy để xếp hàng, v.v.). Trong bối cảnh tiên tiến của Pháp, nơi có ý thức phát triển

“miễn phí cho tất cả” và ít thói quen xếp hàng có tổ chức, kết hợp với sự miễn cưỡng đối với bất kỳ điều gì có vẻ quá cấu trúc xã hội, vấn đề sẽ không trình bày trong cùng một điều khoản.

Mặc dù nó tạo thành khung công việc thực tế đầu tiên cho phép chúng ta gán tất cả giá trị hoạt động cho đại diện văn hóa, SRC cũng bao gồm một mức độ ngây thơ và không phù hợp. Nó giả định rằng có thể dễ dàng thâm nhập vào những bí ẩn của một nền văn hóa mà không phải là người bản địa. Chuyên môn văn hóa là một thực tế phức tạp. Đôi khi, cả các chuyên gia tiếp thị từ quốc gia gốc (hoàn toàn không biết gì) cũng không phải người nước ngoài (do thiếu ý thức về văn hóa riêng) có khả năng chẩn đoán trong giai đoạn thứ hai và thứ ba. Hiệu quả của nỗ lực loại bỏ sai lệch và kết quả đạt được khi sử dụng SRC không phải là ngay lập tức. Chẳng hạn, Billikopf (1993) mô tả chuyến đi đầu tiên đến Nga. Ông được dạy kèm về văn hóa Nga, nói chuyện với các phiên dịch viên về những gì là chính xác trong các tình huống khác nhau. Vào một trong những dịp này, người phiên dịch giải thích rằng một quý ông sẽ luôn thể hiện những câu nói hay với phụ nữ, chẳng hạn như đồ limonad của cô. Sau đó, anh ta cố gắng sử dụng lý do này khi anh ta mời vợ chủ nhà của anh ta một quả chuối. Khi cô mỉm cười và nói đồng ý, anh chọn một trái cho cô và bóc nó nửa chừng trước khi anh đưa nó cho cô. Người dẫn chương trình của anh ấy cười nói với anh ấy rằng anh ấy đã làm đúng. Trong một chuyến đi sau đó, anh ta được thông báo rằng: “Trong tiếng Nga, khi một người đàn ông bóc một quả chuối cho một người phụ nữ, điều đó có nghĩa là anh ta có một mối quan hệ lãng mạn đối với cô” (trang 1). Billikopf cảnh báo rằng các khái quát về giao tiếp bằng mắt, không gian cá nhân, liên lạc và quan tâm đến sự tham gia, đặc biệt là dựa trên quan sát bị lỗi, có thể nguy hiểm.

## Định kiến

Như Gauthey và Xardel (1990, trang 20) đã chỉ ra, nếu người Pháp cho rằng người Mỹ kiêu ngạo và cứng rắn trong kinh doanh, và xem người Anh là vô nghĩa, thì phần lớn là do các khuôn mẫu, điều này mang lại góc nhìn méo mó. Sự kiêu ngạo của Mỹ, trên thực tế, liên quan đến một hệ thống phân cấp các giá trị khác nhau: quan hệ nghề nghiệp tập trung vào nhiệm vụ trong tay, đối tượng thảo luận, để loại trừ quan hệ cá nhân với bên kia. Các bản mẫu, mặc dù đôi khi đại diện cho một sự đơn giản hóa có ích về mặt trí tuệ, nhưng có chức năng làm giảm và bảo tồn những khác biệt và có thể khiến chúng trở nên nguy hiểm. Soutar et al. (1999) đã khảo sát người Úc và người Nhật có giao dịch kinh doanh với những người từ quốc gia khác hoặc sống ở quốc gia đó. Họ yêu cầu ước tính các giá trị (sử dụng thang đo danh mục giá trị) của chính họ và của nền văn hóa khác. Nhìn chung, người Nhật trả lời rằng quan điểm của người Úc tương đối giống người Úc hơn so với các tộc người khác. Ví dụ, mối quan hệ với những người khác là giá trị quan trọng nhất đối với người Nhật, nhưng người Úc cảm thấy điều này ít quan trọng, họ quan tâm các giá trị khác như được tôn trọng, có ý thức thuộc về ai đó và có an ninh. Điều này minh họa rằng định kiến của chúng ta về các nền văn hóa khác có thể hoàn toàn khác với thực tế của họ. Do đó, ngay cả những người đắm mình vào nền văn hóa khác cũng sẽ không hiểu đầy đủ các sắc thái. Gauthey (1989, tr.

63) lưu ý khía cạnh cá nhân: “Có vẻ như dễ dàng hơn gấp ngàn lần việc gắn bó với các giá trị của chúng ta và chuyển sang người nước ngoài trách nhiệm thay đổi quan điểm của mình hơn là tự mình bỏ đi, đó là rời bỏ hệ thống tham chiếu của chúng ta và đặt mình vào vị trí của người khác”. Đặc trưng của các khuôn mẫu là một chức năng nhận thức (trong đó họ làm việc như một đại diện trí tuệ đơn giản của người khác) và cũng là một chức năng tự vệ (tự vệ chống lại một sự khác biệt gây ra sự lo lắng). Michel Droit, trong cuốn sách của mình, *Chez les Mangeurs d'hommes* (Với những kẻ ăn thịt người), đã phơi bày khuôn mẫu của thầy phù thủy trong các xã hội nguyên thủy. Ông mô tả người dân Papua New Guinea được nhìn thấy bởi các nhà quan sát văn minh, những người nhất thiết phải là kẻ thù hợp lý của họ (1952, trang 124, tác giả dịch):

Được trang bị những con rắn thuần hóa mà họ sử dụng để xử tử nạn nhân của họ, với những chất độc, những lời cầu nguyện mê hoặc và thuốc men thảo dược chỉ được biết đến với họ, các thầy phù thủy, thông qua tuyên truyền được tổ chức tốt và đoàn kết hợp tác mạnh mẽ, làm cho toàn bộ dân cư sống trong sợ hãi và đôi khi là nỗi kinh hoàng của *nepou*, đó là sức mạnh tà ác của họ.

Vấn đề là không cho rằng mô tả của Michel Droit về thầy phù thủy là sai. Đọc một phần của ông cho thấy thực tế nhưng cũng bỏ qua cách phù thủy được tích hợp vào cộng đồng Papuan. Các bản mẫu thường được sử dụng để nắm bắt các đặc điểm nổi bật của một nhân vật quốc gia nước ngoài. Chẳng hạn, Yoshida (2000, trang 1) liên quan đến một giai thoại rất thú vị của một giáo sư châu Âu, người đã chỉ định sinh viên từ các quốc tịch khác nhau nộp báo cáo về con voi. Các bài nộp theo khuôn mẫu bao gồm: “Một phân tích triết học về sự tồn tại của con voi” từ một sinh viên Đức, “Cách nuôi một con voi trong sân sau của bạn để kiếm tiền và vui chơi mà không có nguy cơ kiện tụng” từ một sinh viên Mỹ, một phân tích so sánh về nghiên cứu voi ở nước ngoài, đặc biệt là Châu Âu và Châu Mỹ: “những gì Voi nghĩ về chúng tôi là người Nhật”, báo cáo từ một sinh viên Nhật Bản và một sinh viên Trung Quốc. Hộp 13.5 cho thấy cách người Pháp được mọi người đánh giá (ít nhất là theo khuôn mẫu) bởi người dân của các quốc gia khác. (Xem WS13.4 để biết thư mục về văn học rập khuôn.)

### Hộp 13.5. Một số định kiến của người Pháp (không xứng đáng?)

Các quốc gia nhận thức về người Pháp như thế nào?

- Người Đức: Tự phụ và lạc hậu. Thời trang - có thể, nữ tính, phù phiếm, hay thay đổi, lịch sự, tháo vát.
- Người Anh: Dân tộc, chau chuốt, không khoan nhượng, tập trung, phụ thuộc vào nhà nước, lịch sự nhưng không cởi mở, hài hước, nóng tính.
- Người Hà Lan: Có văn hóa, thích sống tốt, nhiệt tình, nói nhiều, không nghiêm túc, cảm giác vượt trội.
- Người Tây Ban Nha: Tự phụ, ngủ sớm, lạnh lùng và xa cách, đạo đức giả, bất lịch sự, bảo trợ, làm việc chăm chỉ.

- Người Thụy Điển: Khu phức hợp ưu việt được xây dựng, khinh miệt, khoe khoang, nói nhiều, vô đạo đức, bản thủ, tân thực dân, vô tổ chức, văn hóa ẩm thực, phân cấp ngột thở.
- Người Phần Lan: bài ngoại, hời hợt, khinh miệt, chau chuốt, lịch sự, lãng mạn, tận hưởng cuộc sống, yêu nước, hỗn loạn.
- Người Mỹ: châu chấu, lịch sự. Kết hợp các món ăn ngon và trò chuyện tốt, Paris. Tò mò về người nước ngoài, tự phụ, nói nhiều, dễ chịu, thông minh.
- Người Nga: Nói nhiều, tự hài lòng, lười biếng. Sang trọng, bất bình đẳng, văn hóa. Dễ chịu, thông minh, tháo vát.
- Người Bắc Phi: Khá phân biệt chủng tộc, hơi keo kiệt, trung thực một cách hợp lý. Giáo dục tốt và thức ăn ngon. Ích kỷ.
- Người châu Á: Triền lãm, bừa bãi. Thận trọng trong kết bạn. Quan liêu và băng đố.
- Người châu Phi đen: Phân biệt chủng tộc, trung thực, thiếu tôn trọng người lớn tuổi và người đàn ông. Bất hòa với bản thân và tự nhiên. Không tự nhiên hiếu khách.

(Source: Gruère and Morel, 1991, p. 51.)

## Tự sốc

Cần phải thừa nhận rằng vấn đề đại diện văn hóa phức tạp hơn chỉ đơn giản là làm quen với các đối tượng khác. Như được thể hiện bởi Zaharna (1989) trong một bài viết đánh giá về cú sốc văn hóa mà những người thuộc các nền văn hóa khác nhau gặp phải, sự thể hiện có vấn đề của “các đối thủ khác” có thể tiến hóa thành một cuộc đối đầu (có vấn đề tương tự) với chính mình. Zaharna gọi quá trình này là “tự sốc”. Trải nghiệm làm thế nào những người khác thực sự có thể là một điều gây bất ổn: nhầm lẫn danh tính là một đặc điểm điển hình của cú sốc văn hóa (Oberg, 1960). Tự sốc có lẽ là một trong những nguyên nhân chính của việc gõ âm thanh nổi. Các bản mẫu thường “bảo vệ” bản thân, nhiều hơn so với những gì họ thực sự cung cấp thông tin về các bản khác.

Khi mọi người từ các nền văn hóa khác nhau gặp nhau, như khi các nhà quản lý nước ngoài gặp giám đốc điều hành địa phương hoặc người bán hàng quốc tế gặp gỡ người mua địa phương, cuộc gặp gỡ là một nền văn hóa mà sự vắng mặt của nền văn hóa khác về sự khác biệt. Lúc đầu, người ta có thể nghĩ rằng vấn đề cơ bản là làm quen với những người khác. Nhưng trong cuộc gặp gỡ giữa các nền văn hóa, trên thực tế, có một “sự mở ra tiến bộ của bản thân”, có thể được quy cho ‘một tập hợp các tình huống chuyên sâu và gợi mở trong đó cá nhân nhận thức và trải nghiệm người khác theo một cách khác biệt và, như một hệ quả, trải nghiệm các khía cạnh và chiều kích mới của sự tồn tại’ (Adler, 1975, p. 18). Trong các cuộc gặp gỡ giữa các nền văn hóa, việc giới thiệu các “rủi ro” khác làm xáo trộn danh tính cá nhân của một người khác, được đặt ra trong câu hỏi của hiệu ứng gương.

Trong bối cảnh văn hóa của chính chúng ta, chúng ta đã xây dựng một cách vô thức hình ảnh của mình. Chúng ta nhất thiết phải xây dựng một hình ảnh của chính mình từ những quan sát mà chúng ta thực hiện, dựa trên phản ứng của người khác đối với hành vi của chúng



ta. Điều này được nhấn mạnh bởi Erikson (1950, trang 13): “Bản sắc là sự tự tin được thu thập từ thực tế là khả năng của chúng ta để duy trì sự tương đồng và liên tục bên trong tương đương với sự tương đồng và liên tục của hình ảnh và cảm giác mà người khác có về chúng ta”. Nhưng quá trình tạo ra và duy trì bản sắc cá nhân có hai đặc điểm khiến nó gặp vấn đề trong cuộc gặp gỡ giữa các nền văn hóa: (1) phần lớn xảy ra bên ngoài ý thức của chúng ta và (2) nó đòi hỏi một khả năng tốt để giao tiếp giữa các cá nhân.

Theo Zaharna “tự sắc”, không giống như sắc văn hóa, được coi là một phản ứng đối với sự khác biệt giữa bản thân và người khác, là một khái niệm mở rộng cho sự khác biệt với và bên trong bản thân. Căn nguyên của “tự sắc” nằm ở hoạt động mật thiết của mối quan hệ giữa bản ngã (nghĩa là bản sắc cá nhân), hành vi của chúng ta và “người khác” (thực sự là “người khác” và như người khác được nhận thức bởi chúng tôi), và cũng buộc chúng tôi phải suy nghĩ về chính mình. Tự sắc nổi lên như một sự mất cân bằng sâu sắc giữa nhu cầu của chúng tôi để xác nhận danh tính của chúng tôi và khả năng của chúng tôi để làm như vậy. Theo một cách nào đó, tình huống này đặt cá nhân vào một vị trí của “ràng buộc kép” (Bateson, 1971).

Tình huống tự gây sắc làm tăng nhu cầu củng cố bản sắc cá nhân của chúng tôi, đồng thời dẫn đến mất khả năng đáp ứng nhu cầu này. Do đó, người ta có thể hiểu dễ dàng hơn rằng những định kiến nhất định hoặc những đánh giá đột ngột về người nước ngoài xuất phát gần như trực tiếp từ những nỗ lực của chúng ta để tự bảo vệ mình bằng cách tránh những ràng buộc đau đớn của việc tự sắc.

Gauthey (1989, tr. 64) trích dẫn trường hợp tổng giám đốc của một công ty phần mềm, công ty con của một tập đoàn quảng cáo và truyền thông Pháp, nói: “Tôi không thể chịu đựng được tiếng Anh, và khi tôi đến London, tôi không bao giờ rời sân bay”. Thái độ này rõ ràng là phòng thủ: khi từ chối rời sân bay, anh ta ở lại trên sân quốc tế trung lập, không có nguy cơ phải đối mặt với hình ảnh của mình rằng anh ta sẽ được thể hiện bởi người Anh.

### **Đồng cảm quốc tế: Một khái niệm ngây thơ**

Trong khái niệm về sự đồng cảm quốc tế, chúng ta có thể thoáng thấy sự ngây thơ mênh mông của những người tranh luận ủng hộ sự đồng cảm về văn hóa (cởi mở, quan tâm chân thành đến người khác, sẵn sàng chấp nhận, v.v.). Chiến thuật giao tiếp này, mặc dù cũng có ý nghĩa, chỉ có thể tồn tại trong một khoảng thời gian ngắn - thời gian mà danh tính cá nhân của “đồng cảm” đã không được sử dụng. Có một loạt các vấn đề cụ thể đang bị đe dọa, rất quan trọng đối với những người tham gia vào giao tiếp liên văn hóa trong kinh doanh:

1. Những loại tính cách và / hoặc nền tảng cá nhân phù hợp nhất với cộng đồng liên văn hóa?
2. Các câu hỏi liên quan là: Chúng ta có thể giao tiếp tốt hơn với các quốc gia và nền văn hóa cụ thể không? Làm thế nào chúng ta có thể tăng khả năng của chúng tôi về mặt này?
3. Một câu hỏi hiếm khi được giải quyết là: Nếu phải điều chỉnh trong cuộc gặp gỡ giữa các nền văn hóa, ai nên là người thích nghi? Ngoài năng lực cá nhân, sự đồng cảm hay vị trí của sức mạnh, liệu tình hình học tập giữa các nền văn hóa có thể được dẫn dắt khác hơn là song

phương? Nói cách khác, tại sao học nếu người khác không học quá? Tại sao không học đồng thời, thay vì trong hai tình huống học song song có thể không bao giờ gặp nhau?

### **13.5 Làm thế nào để cải thiện hiệu quả truyền thông trong kinh doanh quốc tế**

#### **Một phiên bản hợp lý của việc sử dụng giả thuyết Whorfian**

Hậu quả đầu tiên của giả thuyết Whorf micro Sapir, cho đến khi người ta chọn tuân thủ nó, là những người kinh doanh từ các nền văn hóa khác nhau không chỉ giao tiếp theo những cách khác nhau, mà còn nhận thức, phân loại và xây dựng thực tế của họ khác nhau. Do đó, điều này tạo ra một trạng thái cảnh báo trong giao tiếp, sẵn sàng chấp nhận những từ đó, ngay cả những từ được dịch không rõ ràng, chỉ đưa ra một ảo tưởng về việc chia sẻ trong cùng một tầm nhìn thực tế. Cần giữ lại càng nhiều từ nước ngoài càng tốt ở dạng ban đầu, theo các cách sau:

1. Bằng cách buộc bản thân nhận ra bản chất độc đáo của họ và do đó giữ các khái niệm độc đáo về văn hóa ở dạng ngôn ngữ bản địa để báo hiệu sự độc đáo của họ.
2. Bằng cách đặt câu hỏi cho các thông dịch viên, hoặc thậm chí một đối tác kinh doanh, về ý nghĩa chính xác của các từ hoặc thành ngữ trong bối cảnh văn hóa đặc biệt.
3. Bằng cách xác định rõ ràng các khu vực có ý nghĩa chia sẻ.

Ví dụ, trong việc kiểm tra các điều khoản hợp đồng, cần cố gắng giải thích ý nghĩa thực sự của từng điều khoản, bắt đầu từ quan điểm rằng chúng không bao giờ chính xác tương đương. Điều này đúng ngay cả trong trường hợp từ điển dường như chỉ ra (sai) rằng một thuật ngữ tiếng Anh tương đương nghiêm ngặt với một thuật ngữ tiếng Pháp, chẳng hạn như hành động của Thiên Chúa và bất khả kháng.

#### **Internet và ngôn ngữ**

Trong chương này, người ta đã nhận thấy rằng các ngôn ngữ khác ngoài tiếng Anh đang giả định một vị trí rất nổi bật trên Internet. Abas (2002, trang 1-2) đã lưu ý rằng khoảng 146,2 triệu cá nhân truy cập các trang web bằng các ngôn ngữ châu Á (tiếng Ả Rập, tiếng Trung, tiếng Do Thái, tiếng Nhật, tiếng Hàn, tiếng Mã Lai và tiếng Thái). . . Điều này trái ngược với chỉ 25,5 triệu người làm như vậy ba năm trước, tăng 5,73 lần. "Thống kê như thế này dường như không ủng hộ Heppner và Farré (2001) khẳng định rằng tiếng Anh không còn là ngôn ngữ chung của Internet: người dịch không bao giờ có nhiều công việc".

Có nhiều vấn đề với dịch thuật trên Internet, bao gồm việc đảm bảo phần mềm có thể chấp nhận các tính năng ngoại ngữ, chẳng hạn như các ký tự châu Á hai byte (Yunker, 2000) và khắc phục các phần phụ với từ điển dịch thuật ngày càng mở rộng (Bisby, 1999) và chi phí (Heuberger, 2001). Kỹ thuật dịch thuật cũng đang phát triển cùng với kích thước từ điển và mã lực phần cứng. Nhiều gói phần mềm dịch, dựa vào bản dịch dựa trên ví dụ: Nếu chương trình biết rằng người Pháp viết tính từ theo danh từ (thì vin rouge, nghĩa là rượu vang đỏ), nó có thể sử dụng kiến thức này để đoán rằng Tiếng riviere rouge của người Bỉ có nghĩa là dòng sông màu đỏ, không phải là dòng sông màu đỏ của người Hồi giáo (Bisby, 1999, trang 17). Mặc dù vậy, chi phí lên tới 20.000 đô la Mỹ để dịch một trang web gồm 100

trang: phần mềm chỉ có thể đi xa hơn - dịch thuật vẫn là một quá trình của con người (Heuberger, 2001).

### **Chủ nghĩa dân tộc ngôn ngữ so với đa ngôn ngữ**

Một hậu quả đáng tiếc của giả thuyết Whorf giáo Sapir là chủ nghĩa dân tộc ngôn ngữ phần lớn là không thể tránh khỏi. Người ta có thể tự hỏi liệu nó sẽ là một cách tiếp cận thực tế hơn khi chỉ có người bản xứ của ngôn ngữ và văn hóa viết về các chủ đề văn hóa cho đồng bào của họ. Nếu chúng ta nghĩ về nhân chủng học, một ngành học có thành tích cao về báo cáo về các công việc khác, có vẻ như câu trả lời sẽ là “có”. Các nhà nhân chủng học nổi tiếng thường thuộc về các nền văn hóa của các nhà xuất bản và độc giả của họ, chứ không thuộc về các nền văn hóa mà họ quan sát được. Điều tương tự cũng đúng với các chuyên gia khu vực.

Chẳng hạn, hai chuyên gia về văn hóa Pháp nổi tiếng nhất là Theodore Zeldin của Đại học Harvard và John Ardagh, một nhà báo người Anh. Tương tự, chuyên gia nổi bật nhất ở Đức về nền văn minh đương đại của Pháp là một người Đức, Ulrich Wickert. Nó thường hữu ích khi là người ngoài cuộc liên quan đến những gì được quan sát và, về mặt văn hóa và ngôn ngữ, một người trong cuộc báo cáo những gì đã được quan sát. Điều này gợi lên vấn đề hòa giải văn hóa, được thảo luận ngắn gọn trong phần 2.3. Tuy nhiên, có vẻ nghịch lý và khiêu khích, điều quan trọng hơn đôi khi được hiểu hơn, bởi vì sự hiểu biết phụ thuộc vào suy nghĩ của người quan sát cũng như đối tượng được hiểu. Những gì được nói bởi những người trong cuộc chỉ đơn thuần thường rất khó hiểu trừ khi nó được tính lại theo một cách nào đó trong nền tảng ngôn ngữ của người đọc, có nghĩa là nhiều hơn là dịch đơn giản.

Đối với những người kinh doanh quốc tế, những người không phải là nhà dân tộc học về ngôn ngữ không có nghĩa là họ phải có một sự chỉ huy đầy đủ về một số ngoại ngữ. Điều quan trọng hơn, và trên thực tế dễ dàng hơn nhiều, để nắm bắt những gì độc đáo trong cấu trúc của ngôn ngữ nước ngoài và một số từ của nó hơn là cố gắng trở nên thông thạo ngôn ngữ đó. Nhìn vào một cuốn sách ngữ pháp cơ bản và chú ý cẩn thận đến các từ cụ thể là một khởi đầu tốt.

Rất thường các tác giả của các cuốn sách về phong tục kinh doanh hoặc phong cách quản lý của Nhật Bản giữ các từ tiếng Nhật vì chúng được phát âm ban đầu khi chúng muốn báo hiệu một ý nghĩa văn hóa cụ thể. Đôi khi các từ được giả mạo là một phần của sự phân chia văn hóa. Boye de Mente trích dẫn từ đề cử từ tiếng Nhật, được tạo thành từ phần đầu tiên của từ tiếng Nhật *nomimasu* (để uống) và nửa cuối của “giao tiếp”: “Từ *Japlish* này đề cập đến các cuộc trò chuyện kinh doanh và giao tiếp xã hội diễn ra trong các quán bar, quán rượu, và các cơ sở uống rượu khác, và đó là một trong những cách thức được thể chế hóa của sự tập hợp trí tuệ ở Nhật Bản” (de Mente, 1990, trang 261).

Các khái niệm cuộc sống độc đáo về mặt văn hóa có tác động lớn đến các quá trình ra quyết định trong các công ty và đặc biệt là về vấn đề quan hệ quản lý lao động. Chúng được báo hiệu bằng các từ như Quản lý theo mục tiêu cho người Mỹ, *ringi* cho người Nhật, *mitbestimmung* cho người Đức và hòa nhạc cho người Pháp. Điều tương tự cũng xảy ra đối

với các thành phần quản lý của một công ty: Aufsichtsrat của Đức, thường được dịch sang tiếng Anh là ban giám sát, nên được coi là một tổ chức cụ thể, điển hình của văn hóa kinh doanh Đức, với những hậu quả đặc biệt trong cuộc sống thực của các doanh nghiệp thực (Schneider-Lenné, 1993). Mặc dù chủ nghĩa dân tộc ngôn ngữ phần lớn là không thể tránh khỏi, chúng ta phải cố gắng cho đa ngôn ngữ, bằng cách cố gắng giữ các từ gốc, hiểu các yếu tố có ý nghĩa trong ngữ pháp (như giới tính, thì và xây dựng câu) và cố gắng hành xử như “người khám phá” về nghĩa và quan điểm thế giới thể hiện bằng các ngôn ngữ khác nhau.

## **Lấy thước đo thực sự của khả năng ngôn ngữ và giao tiếp trong kinh doanh quốc tế**

Khi coi tiếng Anh là ngôn ngữ chung của kinh doanh quốc tế, chúng tôi phải phân biệt hai nhóm: người nói tiếng Anh bản ngữ và người bản ngữ. Vị trí của họ rõ ràng là khác nhau. Đối với những doanh nhân không nói tiếng Anh bản ngữ, học tiếng Anh và thường là một hoặc hai ngôn ngữ khác là điều bắt buộc. Chẳng hạn, người Thụy Điển, người Phần Lan, người Đan Mạch và người Na Uy thường nói ba hoặc bốn ngoại ngữ: tiếng Anh, một ngôn ngữ Bắc Âu khác và tiếng Pháp, tiếng Đức hoặc tiếng Tây Ban Nha. Tình hình rất khác nhau đối với người nói tiếng Anh bản ngữ.

Simon (1980, p. 2) quan sát: US Hoa Kỳ tiếp tục là quốc gia duy nhất mà bạn có thể tốt nghiệp đại học mà không cần có một năm ngoại ngữ. Úc cũng rơi vào trường hợp này. Mặc dù đáng tiếc, điều này có thể được giải thích và hiểu. Hoa Kỳ và Úc là những quốc gia rộng lớn, đồng nhất về mặt ngôn ngữ, nơi gần như tất cả mọi người đều có chung ngôn ngữ tiếng Anh. Úc cũng là địa lý khá xa từ phần lớn thế giới. Không có nhu cầu thực sự để học ngoại ngữ, trong khi ở châu Âu hầu hết các thành phố lớn đang nằm dưới 200 dặm (330 km) từ một khu vực nói tiếng nước ngoài và một ngôn ngữ nước ngoài là một tài sản.

Mặc dù Hoa Kỳ hiện là quốc gia nói tiếng Tây Ban Nha lớn thứ tư trên thế giới và hơn một nửa dân số Miami có nguồn gốc nói tiếng Tây Ban Nha, nhưng điều này không nhất thiết đòi hỏi người Mỹ phải học tiếng Tây Ban Nha. Thay vào đó, người hoang loạn phải học tiếng Anh. Hơn nữa, có thể có sự khác biệt về số lượng nỗ lực cần thiết để học một số ngoại ngữ nhất định. Nếu một người Mỹ hoặc một người châu Âu muốn thực sự học tiếng Nhật, các nhân vật này phải được học, điều đó hàm ý nỗ lực lớn hơn nhiều so với người Nhật học bảng chữ cái La Mã: *gai-jin* (không phải người Nhật) phải học hai mỗi âm tiết gồm khoảng 100 ký tự (hiragana và katakana, ký hiệu ngữ âm) và khoảng 1.850 kanjis (ký hiệu ý thức hệ), trong khi bảng chữ cái La Mã mà người Nhật học chỉ có 26 ký tự ngữ âm, không phải là một bổ sung lớn cho kỹ năng cần thiết để thành thạo chữ viết tiếng Nhật. Cuối cùng, người Mỹ khá dễ dàng tìm thấy những người nói tiếng Anh trong chuyến đi của họ, và họ có thể tin tưởng vào các đối tác kinh doanh nước ngoài của họ - ít nhất là bên ngoài - một trình độ tiếng Anh tốt. Hơn nữa, người Mỹ rất khoan dung đối với những sai lầm của các bộ phận không phải là người bản xứ của họ: Tiếng Anh quốc tế đôi khi không liên quan gì đến ngữ pháp và từ ngữ tiếng Anh thực sự.

Đây là những lý do tốt tại sao người nói tiếng Anh bản địa hơi lười biếng về ngoại ngữ. Do đó, có thể hiểu được, tác động của sự khác biệt ngôn ngữ đã bị đánh giá thấp một cách có hệ thống trong các tài liệu kinh doanh quốc tế vì sự thiên vị chỉ tiếng Anh trong văn hóa Anh-Mỹ. Hầu hết các sách giáo khoa kinh doanh quốc tế không bao gồm một tài liệu tham khảo bằng tiếng nước ngoài. Ngay cả một văn bản dành cho khía cạnh văn hóa của kinh doanh quốc tế như Ferraro (1990) cũng không có (trong số khoảng 200 tài liệu tham khảo) một tài liệu tham khảo thực sự nước ngoài, đó là từ một tác giả nước ngoài bằng tiếng nước ngoài, mặc dù một số tác phẩm của các tác giả nước ngoài được liệt kê khi chúng được xuất bản bằng tiếng Anh.

Điều này có thể ám chỉ sự thiên vị đáng kể, vì các tác giả này sẽ không được đọc trong ngữ cảnh ngôn ngữ của riêng họ và bất kỳ tác giả nước ngoài nào chưa được dịch sang tiếng Anh thậm chí không được xem xét. Tuy nhiên, có những lý do thực tế để duy trì tính đồng nhất ngôn ngữ trong các nguồn, cụ thể là người đọc sẽ không thể tìm hoặc đọc các tài liệu tham khảo này, vì vậy đây không nên chỉ được coi là sự phản ánh của chủ nghĩa dân tộc ngôn ngữ.

Tuy nhiên, điều không may là người nói tiếng Anh bản địa gặp bất lợi, mặc dù điều ngược lại có vẻ đúng. Nhược điểm chính đối với họ là họ không thể nắm bắt được các tính năng của ngoại ngữ về mặt thể giới quan và phong cách giao tiếp. Hơn nữa, nhiều người nói tiếng Anh bản địa không thể tưởng tượng được ý nghĩa của nó hoặc muốn thể hiện bản thân bằng một ngôn ngữ có chút thành thạo trừ khi họ đã cố gắng học và nói một ngôn ngữ nước ngoài. Do đó, người nói tiếng Anh bản địa phải phát triển nhận thức về lợi thế cạnh tranh nghịch lý của họ về ngôn ngữ.

Tuy nhiên, thông điệp cần truyền tải không thể đơn giản và rõ ràng để học ngoại ngữ. Đó là một điều khác biệt để hiểu và nói một ngôn ngữ nước ngoài như vậy và chịu đựng hậu quả của các ngôn ngữ là khác nhau. Thành thạo tuyệt đối trong nhiều ngôn ngữ là không cần thiết. Người kinh doanh quốc tế không cần phải đa ngôn ngữ; tuy nhiên, họ cần phải có nhận thức về sự khác biệt ngôn ngữ.

Mặt khác, những người nói tiếng Anh không phải là người bản ngữ không được lừa dối những người mà họ giao dịch. Mặc dù nhiều doanh nhân nước ngoài dường như có khả năng tiếng Anh tốt, họ vẫn có loại thể giới quan được định hình bởi ngôn ngữ và văn hóa bản địa của họ. Do đó, những người nói tiếng Anh không phải là người bản ngữ thành thạo có thể là đối tác gây hiểu lầm cho các số đối diện của họ: họ trông khá giống nhau, nhưng họ hoàn toàn khác nhau. Điều này có thể đặc biệt đúng đối với người Bắc Âu. Chúng có vẻ khá giống nhau, đặc biệt là với người Mỹ, vì cách phát âm tiếng Anh của chúng chủ yếu được định hình bằng cách xem truyền hình. Tuy nhiên, trong thực tế, họ có thể có một tư duy khác và cũng thành thạo hơn nhiều so với giao tiếp bằng văn bản, điều này có thể gây ra vấn đề khi các chi tiết bằng văn bản của hợp đồng kinh doanh được thảo luận.

### **Một số hướng dẫn để giao tiếp hiệu quả trong kinh doanh quốc tế**

Sau đây là một số hướng dẫn để hợp tác hiệu quả trong kinh doanh quốc tế (xem *WS13.5* để biết ví dụ thực tế về các hướng dẫn này trong thực tế):

1. Bắt đầu bằng cách đánh giá chính xác nhất những trở ngại liên văn hóa có thể tồn tại, chẳng hạn như ngôn ngữ và các vấn đề giao tiếp trong thế hệ. Những người kinh doanh thường đánh giá thấp hoặc thậm chí hoàn toàn bỏ qua điểm này, vì họ thường chia sẻ văn hóa kỹ thuật với đối tác đàm thoại của họ. Họ cũng bị lừa dối bởi một bầu không khí gần như liên quốc gia có thể khá sai lệch. Glen Fisher chỉ ra:

Rõ ràng, cường độ hiện đại của sự tương tác quốc tế, đặc biệt là trong kinh doanh và trong các lĩnh vực công nghệ, truyền thông và giáo dục, đã tạo ra một thứ gì đó mang tính quốc tế hóa văn hóa, làm giảm sự xung đột của nền tảng văn hóa và hình ảnh rập khuôn. Hạnh phúc cho chúng tôi, *modus vivendi* này chủ yếu dựa trên các tập quán phương Tây và thậm chí cả tiếng Anh, vì vậy nhiều đối tác khác của nước ngoài đang thích nghi với phong cách đàm phán của Mỹ. (Fisher, 1980, trang 8.)

Thật không may, trong thế giới thực, người không cảm thấy cần phải thích nghi, đặc biệt là về ngôn ngữ, có thể bị đắm chìm trong sự thờ ơ. Kết quả sẽ là ấn tượng sai lầm rằng một đối tác của một người giống như chính mình. Điều đó có nghĩa là những điểm tương đồng thường là ảo tưởng, đặc biệt là khi người nước ngoài dường như chia sẻ cùng văn hóa quốc tế. Những người thích nghi nhận thức được sự khác biệt, trong khi những người phải thích nghi vẫn không nhận thức được.

2. Xin lưu ý rằng những gì được nói rõ ràng không phải là những gì hoàn toàn có nghĩa. Cần kiểm tra, xác minh, dành thời gian để kiểm tra độ chính xác của thông tin liên lạc, đặc biệt khi các cổ phần cao (đơn đặt hàng, ngày giao hàng, sự tham gia của hợp đồng nói chung).

3. Học phong cách giao tiếp phi ngôn ngữ của các nền văn hóa khác có thể tỏ ra rất khó khăn. Học tập sâu trong lĩnh vực này là rất khó. Tốt hơn là nhắm đến một trạng thái cảnh giác để người ta không giải mã các thông điệp phi ngôn ngữ một cách sai lầm, thay vì cố gắng giành được toàn bộ các loại giao tiếp phi ngôn ngữ khác nhau.

4. Trong nhiều trường hợp, thông dịch viên có thể phục vụ mục đích quan trọng; chúng có thể là hoán vị của ý nghĩa. Chúng không hoạt động, giống như một cuốn từ điển, dịch theo nghĩa đen. Họ có thể dịch tốt hơn từ ngôn ngữ này sang ngôn ngữ khác so với hướng ngược lại, và điều này sẽ không chỉ phụ thuộc vào ngôn ngữ nào là ngôn ngữ mẹ đẻ của họ, mà còn phụ thuộc vào một cá nhân mà họ có thể có đối với một bên. Cũng cần phải đảm bảo rằng họ thực sự trung thành với đảng đã thuê họ. Có thể nên thuê một số phiên dịch viên khi doanh nghiệp bị đe dọa.

5. Phải đánh giá rõ ràng rằng luôn có một phần ngôn ngữ không thể dịch được. Ý nghĩa văn hóa cụ thể được truyền đạt bởi ngôn ngữ vì nó phản ánh văn hóa. Luôn luôn ghi nhớ câu ngạn ngữ Ý, được trích dẫn ở trên, *traduttore / traditore* (dịch giả / kẻ phản bội).

6. Phát triển khả năng “đội hình bom” để đánh bại một kết luận dựa trên các khuôn mẫu tiêu cực. Những hiểu lầm chủ quan trong giao tiếp liên văn hóa thường là bóng tuyết và trộn lẫn với những xung đột khách quan hoàn toàn dựa trên sở thích, dẫn đến những cuộc đối đầu có thể không mang lại hiệu quả. Đôi khi có những xung đột cần thiết, và thậm chí là những xung đột tốt, trong đó không nên tránh sự liên kết. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp khác,

những hiểu lầm về văn hóa có thể có ảnh hưởng hoàn toàn tiêu cực đến các thỏa thuận tiếp theo, thậm chí có thể dẫn đến việc phá vỡ các cuộc đàm phán.

7. Hãy nhớ rằng tất cả điều này phụ thuộc vào sự chuẩn bị trước, và thật không may là không thể ứng biến được. Một nỗ lực để giúp người khác thông minh và đồng ý tìm hiểu văn hóa riêng của một người là một điều kiện tiên quyết, và thường có thể liên quan đến tình huống rượu và bữa tối. Khi các cuộc đàm phán kinh doanh chính thức hoặc thậm chí các cuộc đàm phán kinh doanh sơ bộ bắt đầu và một bên thậm chí không có kiến thức rõ ràng nhất về văn hóa đối tác, các mối quan hệ thường sẽ trở nên tồi tệ. Sẽ quá muộn để tiếp cận các vấn đề cơ bản bị ảnh hưởng bởi những hiểu biết chung và sự khác biệt văn hóa. Sau đó, cách duy nhất để đàm phán là thảo luận về mặt bằng thực tế của doanh nghiệp là kinh doanh. Trong ánh sáng này, đào tạo trong kinh doanh liên văn hóa có vẻ giống như một khoản đầu tư sơ bộ để cải thiện hiệu quả của các giao dịch kinh doanh hơn là một cách giải quyết các vấn đề khẩn cấp. Về mặt y học, sự hiểu biết văn hóa trong kinh doanh xuất hiện như là cách phòng ngừa hơn là chữa bệnh.

### Câu hỏi

1. Nhận xét về các câu sau: Đó là ý nghĩa chủ quan của các từ và thành ngữ cần được nắm bắt. Thời gian dành cho việc khám phá lý do tại sao một cách nói nhất định không dịch tốt có thể mang lại hiệu quả cao hơn cho người thực sự đang cố gắng giao tiếp hơn là tập trung vào sự xuất sắc kỹ thuật. (Fisher, 1988, trang 172.)
2. Cho ví dụ về giao tiếp bồi cảnh thấp so với giao tiếp bồi cảnh cao, giải thích những gì là có nghĩa là bồi cảnh thấp và cao.
3. Chuyển đổi nhận xét người mua sau đây thành câu có ngữ cảnh thấp và ngữ cảnh cao: “Giá của bạn quá cao so với các đối thủ cạnh tranh”.
4. Thảo luận về các tuyên bố sau từ góc độ rạp khuôn:  
Ví dụ, nhiều người Đức không thích trò chuyện nhiều trong bữa ăn của họ. Người Đức thường bắt đầu bữa ăn của họ bằng cách nhấp một ngụm bia hoặc soda và sau đó nhặt và cầm dao và đĩa trong suốt bữa ăn, chỉ đặt chúng xuống khi họ ăn xong. Đối với nhiều người Đức, ăn uống là một công việc nghiêm túc không bị làm phiền bởi những bình luận tầm thường và cuộc trò chuyện hoạt hình. (Gannon, 1994, trang 5.)  
Người Đức cũng thường xuyên giao hưởng một cách thường xuyên; Tây Đức cũ với dân số 62 triệu người tự hào có khoảng 80 dàn nhạc giao hưởng. . . Tình yêu âm nhạc xã hội và văn hóa này đã sản sinh ra một số nhà soạn nhạc giỏi nhất của nhạc giao hưởng cổ điển. Trên thực tế, nhiều chuyên gia đồng ý rằng bản giao hưởng cổ điển đạt mức độ trưởng thành cao nhất trong các tác phẩm của Haydn và Mozart. (Gannon, 1994, trang 68.)
5. Tại sao sự thể hiện rõ ràng của cảm xúc có thể được coi là nguy hiểm? Tại sao văn hóa khác nhau về mức độ kiềm chế cảm xúc?
6. Xem xét khía cạnh giới tính của các từ trong các ngôn ngữ sau. Trong tiếng Anh, hầu hết mọi thứ đều trung lập trừ người và một số động vật, và đặc biệt là một vật như tàu. Pháp có

nữ tính và nam tính nhưng không trung tính. Trong tiếng Đức, người, đồ vật và khái niệm có thể là nữ tính, nam tính hoặc trung tính. Chẳng hạn “mặt trời”, “trái đất” và “Mặt trăng” là tất cả các từ trung tính trong tiếng Anh; trong tiếng Pháp họ tương ứng là nam tính (le soleil) và nữ tính (la terre, la lune); trong tiếng Đức các từ tương tự là nữ tính (die Sonne, die Erde) và nam tính (der Mond). Xây dựng ý nghĩa văn hóa có thể có của việc gán giới tính cho từ ngữ. Ở mức độ nào chúng ta có thể nói về ít nhiều ngôn ngữ tình dục hóa. (Ý tôi là ở đây “tình dục hóa” không chỉ đơn giản là giới tính)? Phác thảo những hạn chế của cách tiếp cận diễn giải như vậy.

7. Trong tiếng Nhật không có bài viết nào xác định hoặc không xác định. Ví dụ, *Hon*, có nghĩa là cuốn sách, một cuốn sách, những cuốn sách, hay “cuốn sách”. Điều này có ý nghĩa gì đối với người Nhật khi họ muốn bày tỏ suy nghĩ của mình?
8. Coi việc thực hành tặng quà là một yếu tố của giao tiếp. Các kích thước chính của việc tặng quà (xem xét người tặng, người nhận, kích thước và tính chất của món quà, hoàn cảnh và ý nghĩa của nó cho cả hai bên)? Làm thế nào để giải thích văn hóa khác nhau? Hãy tính đến các giá trị liên quan. (Bạn có thể căn cứ thảo luận của mình về các yếu tố được tìm thấy trong các bài viết về tặng quà.)
9. Bạn có thể mô tả ít nhất một tình huống khi bạn có thái độ dân tộc không? Nếu bạn thấy nó khó, bạn có thể giải thích tại sao?

### Tài liệu tham khảo

- Abas, Zoraini Wati (2002), ‘Internet growth based on languages’, *Computimes Malaysia*, May, vol. 16, p. Adler, Peter S. (1975), ‘The transitional experience: an alternative view of culture shock’, *Journal of Humanistic Psychology*, vol. 15, pp. 13–23.
- Anonymous (2003), ‘China’s online community hits 68 million’, *Silicon.com*, online, 22 July, available at: <http://networks.silicon.com/broadband/0,39024661,10005249,00.htm/>.
- Axtell, Roger E. (1993), *Do’s and Taboos Around the World*, Wiley: New York.
- Bateson, Gregory (1971), introduction to *The Natural History of an Interview*, University of Chicago Library Microfilm Collection of Manuscripts in Cultural Anthropology, Series 15, Nos 95–8.
- Billikopf Encina, Gregorio (1999), ‘Cultural differences?’, online, available at: [www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7article/article01.htm](http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7article/article01.htm)
- Bisby, Adam (1999), ‘Translation tools speak globally’, *Computer Dealer News*, vol. 15, no. 15, p. 17.
- Bluedorn, Allen C. (1998), ‘An interview with anthropologist Edward T. Hall’, *Journal of Management Inquiry*, vol. 7, no. 2, pp. 109–15.
- Business Korea* (2000), ‘Removing language barriers’, vol. 17, no. 12, pp. 58–9.
- Carroll, John B. (1956), *Language, Thought and Reality: Selected writings of Benjamin Lee Whorf*, MIT: Cambridge, MA.
- Castelluccio, Michael (1999), ‘Hey, can anybody read this?’ *Strategic Finance*, vol. 81, no. 1, pp. 63–4.



- Chowdhry, Amitav (2000), 'India bursting at the linguistic seams', *The UNESCO Courier*, April.
- Condon, John C. and Fahti Youssef (1975), *Introduction to Intercultural Communication*, Bobbs Merrill: Indianapolis.
- Copeland, Lennie and Lewis Griggs (1986), *Going International*, Plume Books/New American Library: New York.
- Correll, Sharon (2003), 'Examples of Complex Rendering', Non-Roman Scripts Initiative, Summer Institute of Linguistics (SIL), 21 April.
- Cutitta, Frank (2002), 'Language matters', *Target Marketing*, vol. 25, no. 2, pp. 40–4.
- de Mente, Boye (1990), *How to Do Business with the Japanese*, NTC Books: Chicago, IL.
- Droit, Michel (1952), *Chez les Mangeurs d'hommes*, La Table Ronde: Paris.
- Erikson, Erik (1950), *Childhood and Society*, Norton: New York.
- Ethnologue* (1992), 12th edn, Dallas, TX.
- Ferraro, Gary P. (1990), *The Cultural Dimension of International Business*, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Fisher, Glen (1980), *International Negotiation: A cross-cultural perspective*, Intercultural Press: Yarmouth, ME.
- Fisher, Glen (1988), *Mindsets*, Intercultural Press: Yarmouth, ME.
- Galtung, Johan (1981), 'Structure, culture and intellectual style: an essay comparing Saxon, Teutonic, Gallic and Nipponic Approaches', *Social Science Information*, vol. 20, no. 6, pp. 817–56.
- Gannon, Martin J. (1994), *Understanding Global Cultures: Metaphorical journeys through 17 countries*, ge Publications: Thousand Oaks, CA.
- Gauthey, Franck (1989), 'Gérer les différences dans l'entreprise internationale', *Intercultures*, no. 6, April, pp. 59–66.
- Gauthey, Franck and Dominique Xardel (1990), *Le Management Interculturel*, PUF, Collection 'Que Sais-Je?': Paris.
- Gruère, Jean-Pierre and Pierre Morel (1991), *Cadres Français et Communications Interculturelles*, Eyrolles: Paris.
- Hall, Edward T. (1960), 'The silent language in overseas business', *Harvard Business Review*, May–June, pp. 87–96.
- Hall, Edward T. (1966), *The Hidden Dimension*, Doubleday: New York.
- Hall, Edward T. (1976), *Beyond Culture*, Doubleday: New York.
- Hall, Patrick A.V. (2002), 'Bridging the digital divide', *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, vol. 8, no. 1, pp. 1–9.
- Harris, Philip R. and Robert T. Moran (1987), *Managing Cultural Differences*, 2nd edn, Gulf Publishing Company: Houston, TX.
- Harris, Philip R., Robert T. Moran and Sarah Moran (2004), *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century*, Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Hemingway, Ernest (1976), *The Snows of Kilimanjaro and Other Stories*, Charles Scribner's and Sons: New York.
- Heppner, Janet and Maria Eugenia Farre (2001), 'Of two minds: is English the lingua franca for global e-business?', *Internet World*, vol. 7, no. 12, p. 14.
- Heuberger, Andres (2001), 'Manage your global WWW brand', *World Trade*, vol. 14, no. 11, pp. 56–60.
- Holden, Nigel (1998), 'Viewpoint: international marketing studies – time to break the English-language strangle-hold?', *International Marketing Review*, vol. 15, no. 2, pp. 86–100.
- Howard, David (2001), 'Lost in translation', *Ziff Davis Smart Business*, vol. 14, no. 11, p. 44.

- Kang, Kyeong Soon and Brian Corbett (2001), 'Effectiveness of graphical components in web site e-commerce application: a cultural perspective', *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, vol. 7, no. 2, pp. 1–6.
- Kim, Donghoo, Yigang Pan and Heung Soo Park (1998), 'High-versus low-context culture: a comparison of Chinese, Korean, and American cultures', *Psychology and Marketing*, vol. 15, no. 6, pp. 507–21.
- Koslow, Scott, Prem Shamdasani and Ellen Touchstone (1994), 'Exploring language effects in ethnic advertising: a sociolinguistic perspective', *Journal of Consumer Research*, vol. 20, March, pp. 575–85.
- Langenscheidt (1989), *Compact Dictionary French–English/English–French*, by Kenneth Urwin Publishers, New York.
- Lankshear, Colin and Michele Knobel (2001), 'New technologies, social practices and the challenge of mindsets', *AERA 2001*, available at: [www.geocities.com/c.lankshear/mindsets.html](http://www.geocities.com/c.lankshear/mindsets.html)
- Lankshear, Colin and Michele Knobel (2003), *New Literacies: Changing knowledge and classroom learning*, Open University Press: Buckingham.
- Lee, James A. (1966), 'Cultural analysis in overseas operations', *Harvard Business Review*, March–April, pp. 106–11.
- Lehman-Wilzig, Sam (2001), 'Babbling our way to a new Babel: erasing the language barriers', *The Futurist*, May–June, pp. 16–23.
- Levine, Robert V. (1988), 'The pace of life across cultures', in Joseph E. McGrath (ed.), *The Social Psychology of Time*, Sage Publications: Newbury Park, CA, pp. 39–60.
- Levine, Robert A. and Donald T. Campbell (1972), *Ethnocentrism: Theories of conflicts, ethnic attitudes, and group behavior*, John Wiley: New York.
- Levine, Robert V. and Ara Norenzayan (1999), 'The pace of life in 31 countries', *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 30, no. 2, pp. 178–205.
- Lu, Caixia (2001), 'Chinese, or just Chinglish?', *Far Eastern Economic Review*, vol. 164, no. 15, p. 39.
- Luna, David, Laura A. Peracchio and Maria D. de Juan (2002), 'Cross-cultural and cognitive aspects of Web site navigation', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30, no. 4, pp. 397–410.
- Lwin, May and Chow-Hou Wee (1999), 'The effect of an audio-stimulus: accents in English language on cross-cultural consumer response to advertising', *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 11, no. 2, pp. 5–37.
- MacLeod, Marcia (2000), 'Language barriers', *Supply Management*, vol. 5, no. 14, pp. 37–8.
- Maroto, Jesús (2003), 'Return on investment in multi-lingual websites from a marketing perspective', *LISA newsletter*, 7 April, vol. XII, no. 2.1.
- M'biti, John (1968), 'African concept of time', *AfricaTheological Journal*, vol. 1, pp. 8–20.
- Mishima, Yukio (1969), *Le Tumulte des flots* [Shiosai], translated from Japanese, Gallimard: Paris (original edition 1954).
- Morand, David A. (1996), 'Politeness as a universal variable in cross-cultural managerial communication', *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 4, no. 1, pp. 52–74.
- Morschbach, Helmut (1982), 'Aspects of non-verbal communication in Japan', in Larry Samovar and R.E. Porter (eds), *Intercultural Communication: A reader*, 3rd edn, Wadsworth: Belmont, CA.
- Nielsen/NetRatings (2003), 'Global internet population grows an average of four per cent year over-year', *Nielsen/NetRatings*, online, 20 February, available at: [www.nielsen-netratings.com/pr/pr\\_030220\\_hk.pdf/](http://www.nielsen-netratings.com/pr/pr_030220_hk.pdf/).
- Oberg, Kalvero (1960), 'Culture shock: adjustment to new cultural environments', *Practical Anthropology*, vol. 7, pp. 177–82.
- Pastore, Michael (2000), 'Web pages by language', *Cyber-atlas*, online, 5 July, available at: [www.clickz.com/stats/big\\_picture/demographics/article.php/408521/](http://www.clickz.com/stats/big_picture/demographics/article.php/408521/).

- Rudich, Joe (1999), 'Language translation', *Link-up*, vol. 16, no. 6, November/December, pp. 32–4.
- Saito Duerr, Mitsuko (1989) in Gerald Albaum, Jesper Strandskov, Edwin Duerr and Laurence Dowd, *Inter-national Marketing and Export Management*, Addison-Wesley: Reading, MA.
- Sapir, Edward (1929), 'The status of linguistics as a science', *Language*, vol. 5, pp. 207–14.
- Schneider-Lenné, E. (1993), 'The governance of good business', *Business Strategy Review*, vol. 4, no. 1, Spring, pp. 75–85.
- Simintiras, Antonis C. (2000), 'The role of tautological equivalence in cross-cultural sales negotiations', *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 12, no. 4, pp. 33–53.
- Simon, Paul (1980), *The Tongue Tied American*, Continuum Press: New York.
- Smith, Kenwin and David Berg (1997), 'Cross-cultural groups at work', *European Management Journal*, vol. 15, no. 1, pp. 8–15.
- Soutar, Geoffrey N., Richard Grainger and Pamela Hedges (1999), 'Australian and Japanese value stereotypes: a two country study', *Journal of International Business Studies*, vol. 30, no. 1, pp. 203–16.
- Sugimoto, Naomi (1998), 'Norms of apology depicted in U.S. American and Japanese literature on manners and etiquette', *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 22, no. 3, pp. 251–76.
- Sumner, G.A. (1906), *Folk Ways*, Ginn Custom Publishing: New York.
- Sussman, Lyle and Denise Johnson (1996), 'Dynamics of the interpreter's role: implications for international executives', *Journal of Language for International Business*, vol. 7, no. 2, pp. 1–14.
- Ueda Keiko (1974), 'Sixteen ways to avoid saying "no" in Japan', in J.C. Condon and M. Saito (eds), *Intercultural Encounters in Japan*, Simul Press: Tokyo, pp. 185–92.
- UNCTAD Secretariat (2002), *E-commerce and Development Report 2002*, UNCTAD Secretariat, United Nations, UNCTAD/SDTE/ECB/2.
- Woodward, Nancy Hatch (1999), 'Do you speak Internet?', *HRMagazine*, vol. 44, no. 4, pp. 12–16.
- Yoshida, Susumu (2000), 'Can the West understand the East? And vice-versa? Issues of cross-cultural communication', *Management Japan*, vol. 33, pp. 1–13.
- Yunker, John (2000), 'Going global', *Pharmaceutical Executive*, vol. 20, no. 7, pp. 138–46.
- Zaharna, R.S. (1989), 'Self shock: the double-binding challenge of identity', *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 13, no. 4, pp. 501–26.

## Tình huống

### A13.1. Lớp học đa văn hóa

Nhìn vào người ngồi cạnh bạn trong lớp, hoặc bất cứ ai mà bạn thường xuyên tương tác. Sau đó chọn ai đó có nguồn gốc từ một nền văn hóa nước ngoài. Liệt kê ba ví dụ về giao tiếp phi ngôn ngữ mà cô ấy hoặc anh ấy sử dụng, mô tả chúng chính xác và giải mã ý nghĩa của chúng. Bây giờ yêu cầu người này nhìn bạn và làm tương tự. Sau đó làm việc cùng nhau và so sánh cả hai cách hiểu và cố gắng hiểu tại sao ý nghĩa được chia sẻ hoặc, có thể, không được chia sẻ.

(Bài tập này chỉ có thể được thực hiện với mức độ đa dạng văn hóa trong nhóm học sinh.)

### **A13.2. Tôi “yêu” bánh**

Bắt đầu từ động từ tiếng Anh đến thích và tìm các từ tương đương trong tiếng Pháp, tiếng Đức và tiếng Tây Ban Nha. Dùng ngân ngại dịch lại chúng sang tiếng Anh để phát hiện sự khác biệt về ý nghĩa. Bao gồm trong tìm kiếm của bạn một số căn cứ từ nguyên cơ bản (ví dụ: *gusto* trong tiếng Tây Ban Nha dựa trên từ *huong vị*). Sự khác biệt nào về quan điểm thế giới được đề xuất bởi các khía cạnh thông thường khác nhau của ‘*likeing* (sở thích, tình cảm, niềm vui, tình yêu, sự thích thú, ăn uống/ăn uống, v.v.) và sự phân bổ của họ cho mọi người, mọi thứ hoặc tình huống? Đề xuất các hậu quả có thể cho các chiến lược tiếp thị và quảng cáo quốc tế.

### **A13.3. Longcloud - Ngôn ngữ trong không gian ảo**

*Ngôn ngữ là một chiến mã đưa một người vào một đất nước xa. (Ngạn ngữ Ả Rập.)*

Lướt qua những cánh đồng cỏ xanh mướt trong chiếc xe tải gồ ghề của mình, giám đốc tiếp thị Longcloud Sarah Elder đã suy ngẫm về những gì cô sẽ nói trong cuộc họp chiều nay. Longcloud Lamb là một công ty trẻ, chuyên sản xuất thịt cừu và dê New Zealand ướp lạnh và đông lạnh với một điểm khác biệt: đó là hữu cơ và vượt quá quy định phúc lợi động vật tại các thị trường xuất khẩu lớn. Với năm đối tác xuất khẩu đã được thành lập ở Hoa Kỳ và Nhật Bản và 32 khách hàng thường xuyên trong khu vực, Sarah và các đồng nghiệp của cô đã rất ngạc nhiên trước sự tăng trưởng nhu cầu phi thường chỉ trong bảy năm hoạt động. Tăng trưởng toàn cầu đã tăng tốc cho Longcloud bây giờ là bắt buộc, để thu lại chi phí cho việc mua lại vùng đất mới gần đây, thêm 42% cổ phần và một nhà máy chế biến cập nhật có chứng nhận EU và USDA và khả năng Halal.

Cho rằng công ty quản lý khách hàng bán buôn hiện tại ở thị trường xuất khẩu bằng cách sử dụng nền tảng thương mại điện tử, có vẻ như rõ ràng rằng một trang web tốt hơn là câu trả lời. Ngoài ra, công nghệ xử lý và vận chuyển mới nhất cho phép gửi các phần cắt lạnh cho các khách hàng xuất khẩu nhỏ hơn trên cơ sở cá nhân. Hầu hết các nhà xuất khẩu New Zealand cũng đang tăng cường các trang web của họ, mặc dù Sarah sinh ra ở Canada đã rất ngạc nhiên khi hầu hết chỉ có tiếng Anh. Longcloud nhằm mục đích nắm bắt một số thị trường châu Âu cho các sản phẩm thịt cừu và dê ướp lạnh hữu cơ, cũng như các thị trường ngách trên thế giới, như nhà hàng hữu cơ, trường học, và các tổ chức tôn giáo và phi lợi nhuận.

Thị trường thịt cừu cắt giảm là toàn cầu, và quan tâm đến thịt hữu cơ là một hiện tượng ngày càng tăng. Đầu tiên quan tâm đến thịt cừu hữu cơ là Liên minh châu Âu, chủ yếu là Anh, Pháp và Đức, sau đó là Hoa Kỳ. Sau đó, có các thị trường nhỏ hơn trên khắp Bắc Phi, Trung Đông và Ấn Độ, nhiều thị trường đặc biệt quan tâm đến năng lực của Halcloud. Cũng có sự quan tâm ngày càng tăng đối với thịt dê hữu cơ tại các thị trường Mỹ Latinh bị phân mảnh.

Vì chúng tôi phải phân biệt chính mình với các nhà sản xuất thịt cừu ướp lạnh chính thống, chúng tôi cần chứng minh sự khác biệt của chúng tôi trong các tài liệu truyền thông.

Còn cách nào tốt hơn là nói chuyện với khách hàng và khách hàng tiềm năng bằng ngôn ngữ của họ?, Sarah Sarah sẽ tranh luận sau ngày hôm đó trong cuộc họp. Các đồng nghiệp của cô sau đó đã đưa ra một điệp khúc phản đối, chẳng hạn như: 'Thực tế là Longcloud là hữu cơ đủ khác biệt, chúng tôi không cần bận tâm đến ngôn ngữ' và: 'Dịch thuật rất tốn kém, chúng tôi không thể đặt một trong những những biểu tượng dịch Altavista Babelfish trên mỗi trang? Làm thế nào để bạn quyết định sử dụng ngôn ngữ nào? Tuy nhiên, nhảy vào cuộc cạnh tranh, tổng giám đốc Linden Carmody tuyên bố, "Tốt, vì vậy chúng tôi xuất bản trang web đa ngôn ngữ của chúng tôi, nhưng tất cả những gì chúng tôi có thể nói là tiếng Pháp tôi. . . Vậy điều gì xảy ra với mối quan hệ khách hàng của chúng tôi ngoài việc đặt hàng và thanh toán tại chỗ?

Phải, và những gì về e-mail, chúng ta sẽ hiểu và trả lời chúng như thế nào? 'Mỗi người đều có một điểm, Sarah thừa nhận, tuy nhiên, khách hàng đánh giá cao sự dễ dàng thực hiện kinh doanh bằng ngôn ngữ của họ, ít nhất là đối với hầu hết các giao dịch. Đặc biệt, nếu Longcloud sẽ giao dịch với các thị trường ngách, cô nói, một cách tiếp cận cá nhân hóa hơn sẽ là cần thiết. Cô tin rằng đó là trường hợp ngay cả khi chỉ sử dụng hai ngôn ngữ khác, như tiếng Pháp cho mười quốc gia trở lên nói ngôn ngữ và tìm kiếm thịt cừu hữu cơ, và tiếng Ả Rập cho các quốc gia có thị trường Halal và một số nhạy cảm hữu cơ. Với các mối quan hệ kinh doanh rộng lớn và đa dạng hơn trên khắp thế giới, Sarah lập luận thêm, mục tiêu trung hạn của Longcloud, để phát triển đa cừu hữu cơ và các sản phẩm len hữu cơ rậm rạp của riêng mình có nhiều khả năng được hiện thực hóa. Trong cuộc tranh luận về ngôn ngữ trang web, Longcloud không đơn độc: vô số công ty và tổ chức phải đối mặt với cùng một vấn đề và không thể tìm ra giải pháp dễ dàng.

Theo Global Reach, hơn 63% người truy cập Internet không làm như vậy bằng tiếng Anh. Con số đó sẽ lên tới 75% vào năm 2005, theo các dự đoán (Maroto, 2003). Một nghiên cứu trực tuyến của Vilaweb năm 2000 cho thấy 68,39% tổng số trang web bằng tiếng Anh, tiếp theo là tiếng Nhật (5,85%), tiếng Đức (5,77%) và tiếng Trung Quốc (3,87%) (Pastore, 2000). Có nhiều khó khăn trong việc ước tính việc sử dụng ngôn ngữ trên các trang web; tuy nhiên, rõ ràng tiếng Anh thống trị web mặc dù nó không thống trị các ngôn ngữ thế giới, như Bảng 13.1 minh họa. Tiếng Anh được nói bằng khoảng một nửa số người nói tiếng Trung Quốc, nhưng tiếng Trung thì không được thể hiện quá nhiều trên các trang web.

Trung Quốc có một trong những quần thể trực tuyến phát triển nhanh nhất thế giới. Theo Trung tâm thông tin mạng Internet Trung Quốc, 68 triệu người có đăng ký Internet, cho thấy số lượng truy cập trực tuyến cao hơn nhiều - tăng 6,8 triệu trong sáu tháng. Số người dùng Internet Trung Quốc tăng gấp đôi cứ sau 12 tháng (Anon, 2003). Tiếng Đức, tiếng Nhật và tiếng Pháp dường như tương đối hiện diện trên Internet; tuy nhiên, bản thân các ngôn ngữ không có số lượng người nói tương ứng lớn, như đã rõ trong Bảng 13.1.

**Bảng 13.1 Xếp hạng các ngôn ngữ theo số lượng người nói**

N gôn ngữ	Các quốc gia hoặc khu vực chính được nói	Loa dự tính (trong hàng triệu)
--------------	--	-----------------------------------

Tiếng Trung	Trung Quốc, Đài Loan, cộng đồng người di cư	885
Tiếng Anh	Australasia, Bắc Mỹ, Nam Phi, Quần đảo Anh	450
Tiếng Hindu/Udru	Tiểu lục địa Ấn Độ, cộng đồng người di cư	333
Tây Ban Nha	Mỹ Latinh, Tây Ban Nha, Angola, Brazil, Mozambique,	266
Bồ Đào Nha	Bồ Đào Nha	175
Tiếng Belgan	Tiểu lục địa Ấn Độ	162
Tiếng Nga	Liên Xô cũ	153
Tiếng Ả rập	Trung Đông, Bắc Phi	150
Tiếng Nhật	Nhật	126
Tiếng Pháp	Bi, Canada, Pháp, Bắc Phi, châu Phi cận Sahara, Thụy sỹ	122

(Source: *Ethnologue*, 12th edn, Dallas, TX, 1992.)

Theo Nielsen /NetRatings, 580 triệu người trên toàn thế giới đã truy cập Internet vào quý IV năm 2002. Con số này so với 563 triệu trực tuyến trong quý cuối năm 2001. Quốc gia có mức tăng trưởng dân số lớn nhất trong năm là Tây Ban Nha, ở mức 22%, trong khi Hoa Kỳ có mức tăng tương ứng 3%. Hoa Kỳ vẫn có số lượng trực tuyến lớn nhất với 168,6 triệu, tiếp theo là Đức (41,8 triệu), Anh (30,4 triệu) và Ý (25,3 triệu). Tây Ban Nha cũng dẫn đầu trong việc sử dụng Internet, e-mail, phòng trò chuyện và nhắn tin tức. Về dân số truy cập trực tuyến, Hoa Kỳ vẫn là người dẫn đầu, mặc dù tỷ suất lợi nhuận đang thu hẹp.

### Vai trò của thương mại điện tử

Trong một dự báo tốt nhất cho năm 2006, thương mại điện tử sẽ chiếm 18% trong số các giao dịch kinh doanh giữa các doanh nghiệp và bán lẻ trên toàn thế giới (UNCTAD Secretariat, 2002). Sự tăng trưởng này cho thấy sự tham gia của một nền tảng ngôn ngữ đa dạng và sự thích ứng của các nền tảng thương mại điện tử với các điều kiện ngôn ngữ và văn hóa. Tuy nhiên, nhiều tập đoàn đa quốc gia có các trang web hoàn toàn bằng tiếng Anh, và số lượng các doanh nghiệp lớn trên toàn cầu đã điều chỉnh trang web của họ đang tăng chậm.

### Cách điều chỉnh trang web - không chỉ là bản dịch

Khi thích ứng phần mềm với bối cảnh địa phương, các yếu tố sau cần được xem xét: truyền thông, xóa mù chữ và văn hóa. Đối với các tổ chức đang tìm cách điều chỉnh thông điệp của họ tại địa phương trên toàn cầu, các yếu tố tương tự được thiết kế phù hợp trong trang web và thiết kế nền tảng thương mại điện tử. Ngoài các bản dịch, một mình có thể chiếm một nửa chi phí nội địa hóa cho phần mềm, việc lựa chọn ngôn ngữ hoặc phương ngữ có thể rất quan trọng. Có nên chọn một “ngôn ngữ chính thức” để gây hại cho ngôn ngữ được nói không

chính thức bởi số lượng lớn đối tượng mục tiêu? Các yếu tố của thiết kế trang web cần được điều chỉnh theo văn hóa của đối tượng mục tiêu bao gồm màu sắc được sử dụng, văn bản so với đồ họa, màn hình “bận rộn so với màn hình tối giản”, biểu tượng (Kang, 2001). Hiện tại, có các cơ sở phần mềm để xử lý các biến thể văn hóa ở định dạng số, sắp xếp thứ tự và định dạng thời gian và ngày. Tại thời điểm này, công nghệ chưa được chuẩn bị tốt để thực hiện các loại lịch phi Gregorian. Việc sử dụng đúng tên và địa phương thích hợp cũng là vấn đề (Hall, 2002).

## Ngôn ngữ nào?

Khi quyết định sử dụng ngôn ngữ nào để điều chỉnh trang web nhằm mục tiêu theo vùng, các yếu tố kinh tế và xã hội nhất định cần được xem xét độc lập với số lượng người nói ngôn ngữ đang xem xét. Chủ yếu trong số này là biết chữ, sử dụng ngôn ngữ và truy cập. Ngôn ngữ Ấn Độ là một trường hợp tại điểm. Ấn Độ, với một tỷ người, có hai ngôn ngữ chính thức: tiếng Anh và tiếng Hindi. Có 18 ngôn ngữ chính và 418 ngôn ngữ khác được sử dụng bởi 10.000 người trở lên (Chowdhry, 2000). Đầu tiên, có thể có một số lượng lớn người nói cho một số ngôn ngữ, mặc dù tỷ lệ biết chữ tương ứng có thể khá thấp. Trong trường hợp này, sự phức tạp của ngôn ngữ được sử dụng và chia sẻ đồ họa trực tuyến có thể phản ánh điều này. Ngoài ra, giờ đây có thể tích hợp các hệ thống nhận dạng giọng nói (hiện chỉ có sẵn cho các ngôn ngữ chính của thế giới) trên các khả năng của trang web (Hall, 2002).

Thứ hai, nhiều người trên thế giới đã quen với việc sử dụng các ngôn ngữ khác ngoài mục đích kinh doanh hoặc giao tiếp nói chung. Như ở nhiều nước đang phát triển, một số người Ấn Độ có thể cảm thấy không thoải mái khi tiến hành kinh doanh bằng bất kỳ ngôn ngữ nào ngoài tiếng Anh, nhưng họ có thể cảm thấy không thoải mái khi giao tiếp tại nhà bằng tiếng Anh. Ngôn ngữ trang web ưu tiên của người dùng có thể phụ thuộc vào việc Internet được truy cập từ nhà hay từ nơi làm việc. Tiếng Anh có thể được chấp nhận hơn để truy cập công việc, trong khi ngôn ngữ địa phương có thể được sử dụng từ máy tính ở nhà. Vì lý do này, công ty có tham vọng quốc tế cần xác định điểm truy cập có khả năng cho đối tượng mục tiêu của mình.

Thứ ba, truy cập Internet có thể không đồng đều. Ví dụ, số lượng truy cập Internet thô có thể thấp ở một số khu vực nông thôn; tuy nhiên, một doanh nhân có máy tính và truy cập Internet có thể cho phép nhiều người khác truy cập mạng bằng thiết bị cơ bản nhất, để đổi lấy phí người dùng. Truy cập Internet trong trường hợp này có thể cao hơn so với giả định ban đầu. Tương tự như vậy, khi nhìn vào quy mô của đối tượng Internet ở các quốc gia được nhắm mục tiêu, người ta nên cảnh giác về việc loại bỏ một đối tượng nhỏ, chẳng hạn như 0,1 phần trăm người Nigeria trực tuyến. Tỷ lệ nhỏ đó đại diện cho 100.000 quốc gia giàu có nhất, và có khả năng là những người đưa ra quyết định lớn trong chính phủ và các cơ quan của nó (Liên đoàn Chữ thập đỏ và Trăng lưỡi liềm đỏ quốc tế, 2001).

Làm phức tạp vấn đề thích ứng (hoặc không) với ngôn ngữ được hiểu tại địa phương là các yếu tố xã hội đã đưa tiếng Anh vào tình trạng là ngôn ngữ ưu tiên cho kinh doanh ở một số quốc gia. Đồng thời, có những cuộc tranh luận gay gắt về việc sử dụng và thậm chí sự

sống còn của một số ngôn ngữ Ấn Độ (Chowdhry, 2000). Không nên cho rằng tiếng Anh là một lựa chọn an toàn: điều quan trọng là phải đánh giá thái độ của đối tượng mục tiêu đối với ngôn ngữ bởi vì ở một số vùng có thể có những lý do lịch sử hoặc chính trị đối với sự thù địch lịch sử đối với những người sử dụng tiếng Anh.

Những người quyết định bản địa hóa trang web của họ nên biết về một số phức tạp phần mềm liên quan đến xuất bản trực tuyến các tập lệnh phi La Mã, bao gồm tiếng Ả Rập, tiếng Bengal, tiếng Hy Lạp, tiếng Thái và tiếng Do Thái, mới chỉ được đề cập gần đây. Một trong những vấn đề gây ra bởi phông chữ trực tuyến là việc sử dụng chính xác các dấu phụ, các dấu được đặt ở trên và dưới các chữ cái - các ký hiệu nhỏ thường có thể thay đổi nghĩa của một từ tùy theo hướng của nó - được sử dụng trong một số ngôn ngữ Bắc Âu, Hy Lạp, Pháp, Thổ Nhĩ Kỳ và một số ngôn ngữ Đông Âu, để đặt tên. Sự định hướng của các biểu tượng là một vấn đề khác. Thực tế là các chữ số được sắp xếp từ trái sang phải trong các chữ viết Ả Rập và tiếng Do Thái, bản thân chúng được định hướng từ phải sang trái, là một ví dụ khác về các vấn đề phông chữ trực tuyến (Correll, 2003). Ngoài ra, một số tập lệnh phi Latin yêu cầu hai bit trong quá trình xử lý, điều này làm phức tạp mã hóa và có thể làm chậm đáng kể một trang web thương mại điện tử.

Chương trình đầu tiên giải quyết những vấn đề này được Hiệp hội Unicode sản xuất, với mục tiêu cuối cùng là mã hóa tất cả các ký tự do con người tạo ra, ở bất cứ đâu và bất cứ lúc nào trong lịch sử. Hiện tại trong phiên bản thứ tư, Tiêu chuẩn Unicode giải quyết các vấn đề như tập lệnh dọc (như ngôn ngữ Đông Á) hoặc hướng bên trái của tập lệnh Semitic. Mặc dù có nhiều cách khác để xử lý đại diện truyền thông, Unicode Consortium đã phát triển hệ thống duy nhất được Tổ chức Tiêu chuẩn Quốc tế chấp nhận, cũng như mã được sử dụng rộng rãi nhất ở định dạng html. Toàn bộ văn bản của Unicode 4.0, cũng như hướng dẫn và thông tin hữu ích, có sẵn tại [www.unicode.com](http://www.unicode.com). Chương trình đầu tiên để giải quyết những vấn đề này được Unicode Consortium tạo ra, với mục tiêu cuối cùng là mã hóa tất cả các ký tự do con người tạo ra, bất cứ nơi nào và bất cứ lúc nào trong lịch sử. Hiện tại trong phiên bản thứ tư, Tiêu chuẩn Unicode giải quyết các vấn đề như tập lệnh dọc (như ngôn ngữ Đông Á) hoặc hướng bên trái của tập lệnh Semitic. Mặc dù có nhiều cách khác để xử lý đại diện truyền thông, Unicode Consortium đã phát triển hệ thống duy nhất được Tổ chức Tiêu chuẩn Quốc tế chấp nhận, cũng như mã được sử dụng rộng rãi nhất ở định dạng html. Toàn bộ văn bản của Unicode 4.0, cũng như hướng dẫn và thông tin hữu ích, có sẵn tại [www.unicode.com](http://www.unicode.com).

## Câu hỏi

1. Đánh giá theo cách mà văn hóa, tôn giáo và ngôn ngữ có thể ảnh hưởng đến các hoạt động tiếp thị nước ngoài trong kinh doanh thị trường hữu cơ. Liệu nó có khác nhau cho dù tiếp thị và bán hàng được thực hiện thông qua tiếp thị truyền thống hay thương mại điện tử?
2. Điều tra khả năng sử dụng các chương trình dịch tự động cho khách truy cập không nói tiếng Anh của trang web. Đối với điều này, bạn có thể thực hiện các thử nghiệm của riêng mình



trên các trang web cung cấp bản dịch mẫu miễn phí, chẳng hạn như [www.freetranslation.com/](http://www.freetranslation.com/), [www.softissimo.com/](http://www.softissimo.com/) hoặc [www.linguatec.de/news.en.shtml](http://www.linguatec.de/news.en.shtml).

- Đánh giá chi phí gần đúng để phát triển một phiên bản ngôn ngữ khác của tiếng Anh trên trang mạng.
- Longcloud có nên phát triển trang web của mình bằng các ngôn ngữ khác ngoài tiếng Anh không? Nếu có, dùng ngôn ngữ nào? Tranh luận về ưu và nhược điểm của các quyết định đó.

### A13.4. Đồ hộp tối cao

Công ty đồ hộp tối cao (tên thật của công ty được ngụy trang) là một nhà đóng gói độc lập của Hoa Kỳ với các sản phẩm cà chua (cà chua nguyên vỏ, cà chua xắt nhỏ, katsup, bột nhão, pizza và các loại nước sốt khác, và cà chua và zucchini). Công ty được đặt tại bang California. Mặc dù nó sản xuất một số lon với nhãn hiệu riêng của mình, phần lớn sản lượng của nó được đóng hộp cho những người khác và tên thương hiệu và nhãn hiệu của họ được đặt trên lon. Nó sản xuất các lon kích thước kệ để bán cuối cùng tại các cửa hàng bán lẻ, kích thước gallon để sử dụng cho các nhà hàng và người dùng công nghiệp và trống 55 gallon để người khác sử dụng để đóng gói lại hoặc chế biến thêm. Công suất chế biến hàng năm của nó vượt quá 100.000 tấn cà chua (được chế biến trong một mùa hoạt động dài khoảng ba tháng).

Ngành công nghiệp đồ hộp California đã phải chịu sự cạnh tranh nặng nề từ nước ngoài và nhu cầu địa phương không đủ. Nhu cầu nội địa ngày càng tăng đối với các sản phẩm cà chua đặc biệt, đặc biệt là pizza và các loại nước sốt khác, không đủ để hấp thụ nhập khẩu ngày càng tăng. Giá trị cao của đồng đô la Mỹ đã gây khó khăn cho các công ty Mỹ bán ra nước ngoài. Công suất dư thừa và giá cả bị suy giảm đã dẫn đến phá sản cho một số người Canada. Với sự suy giảm giá trị của đồng đô la và những nỗ lực của Nhật Bản để giảm các rào cản thương mại và tăng nhập khẩu, có vẻ như Công ty Canning Tối cao có thể thâm nhập vào thị trường Nhật Bản. Một cuộc điều tra nhận được từ một nhà đóng gói thực phẩm và nhà phân phối tại Nhật Bản cho thấy sự quan tâm từ phía đó. Công ty Nhật Bản đã sản xuất và phân phối một số lượng lớn sản phẩm, nổi tiếng ở Nhật Bản, và lớn hơn nhiều so với công ty Mỹ.

Do Công ty tối cao Canning không có thương hiệu nổi tiếng của riêng mình, công ty quan tâm đến việc đóng vai trò là nhà cung cấp sản phẩm quy mô lớn cho khách hàng để khách hàng sử dụng hoặc phân phối dưới nhãn hiệu khách hàng. Do đó, cuộc điều tra từ Nhật Bản được hoan nghênh nhất.

Công ty Nhật Bản đã mời các giám đốc điều hành cấp cao của công ty Mỹ đến thăm các cơ sở và văn phòng sản xuất của họ tại Nhật Bản. Cả chủ tịch và chủ tịch hội đồng quản trị của Công ty đồ hộp tối cao đã có chuyến thăm bốn ngày với các giám đốc điều hành của công ty tại Nhật Bản. Chủ tịch của công ty Hoa Kỳ, người có một số kiến thức về thực hành kinh doanh Nhật Bản từ các nghiên cứu tại Đại học Stanford và từ việc đọc rộng rãi của

mình, đã cố gắng hành động như một hướng dẫn cho thực tiễn kinh doanh của Nhật Bản. Chủ tịch hội đồng quản trị có ít kiến thức về Nhật Bản và xem mình là người quyết đoán hành động. Mặc dù có một vài hiểu lầm nhỏ, chuyến thăm đã được kết thúc thành công và người Mỹ đã mời người Nhật đến thăm nhà máy của họ ở California trong bốn ngày.

Người Nhật thể hiện sự quan tâm của họ đối với việc ký kết thư hợp tác lẫn nhau. Chủ tịch hội đồng quản trị Mỹ không quan tâm đến điều này, mà muốn có một số thỏa thuận và hợp đồng cụ thể. Khi thời gian chuyến thăm của người Nhật tới Mỹ đã đến gần, người Nhật cho biết tổng thống của họ sẽ không thể đến. Một số giám đốc điều hành cấp cao sẽ có thể gặp nhau, nhưng họ sẽ chỉ có thể dành hai ngày thay vì bốn. Phó chủ tịch hội đồng quản trị của công ty California đã viết câu hỏi tại sao người Nhật sẽ không gửi chủ tịch của họ, và hỏi tại sao họ không thể dành bốn ngày thay vì hai, như chúng tôi đã làm ở Nhật Bản. Bức thư thẳng thắn và trực tiếp. Giọng điệu của một người nói chuyện bình đẳng, nhưng không có chút lịch sự nào. Công ty Nhật Bản đã quyết định hủy chuyến thăm, và không có cuộc đàm phán hay liên hệ nghiêm túc nào được thực hiện.

Vài tháng sau, một doanh nhân khai thác tại Nhật Bản đã hỏi chủ tịch Công ty Canning Tối cao rằng một số đại diện của một nhà sản xuất và phân phối sản phẩm thực phẩm Nhật Bản khác (và thậm chí lớn hơn) có thể đến thăm nhà máy. Bốn người Nhật Bản xuất hiện cùng với doanh nhân địa phương, người đóng vai trò phiên dịch và đi giữa. Ba người Nhật trung niên sản xuất meishi (danh thiếp) và tự giới thiệu. Mỗi người nói một ít tiếng Anh. Người đàn ông lớn tuổi không xuất trình thẻ và không được giới thiệu. Khi chủ tịch của công ty Mỹ hỏi anh ta là ai, người đi đường nói, Anh ấy chỉ là một trong những giám đốc của công ty. Chuyến thăm kết thúc mà không thảo luận về bất kỳ khả năng kinh doanh nào, nhưng điều này đã được dự kiến trong chuyến thăm đầu tiên từ các doanh nhân Nhật Bản.

Chủ tịch tối cao sau đó đã tìm ra tên gia đình của vị khách không xác định và ngay lập tức nhận ra đó là tên của chủ tịch công ty Nhật Bản. Ông cho rằng chủ tịch của công ty Nhật Bản đã đến nhưng đã che giấu sự thật. Anh cảm thấy mình đã bị lợi dụng. Anh gọi điện cho người đi đường giữa và nói với anh rằng anh không bao giờ muốn bắt cứ ai từ công ty đó trong nhà máy của mình nữa. Từ một mô tả về vị khách chưa biết, một nhà tư vấn cho công ty nhận ra rằng vị khách đó không phải là chủ tịch của công ty Nhật Bản. Thay vào đó, đó là người cha đã nghỉ hưu của tổng thống. Người cha giữ một vị trí trong ban giám đốc và duy trì mối quan tâm tích cực trong các hoạt động của công ty, nhưng không tích cực trong các công việc hàng ngày. Không giống như con trai ông thông thạo tiếng Anh, ông chỉ nói tiếng Nhật.

### **Câu hỏi**

1. Có phải chủ tịch của công ty Mỹ đã sai khi không tìm hiểu trước về các hoạt động kinh doanh của Nhật Bản? Tại sao anh không làm như vậy? (Trả lời các câu hỏi tương tự liên quan đến các công ty Nhật Bản và thông lệ kinh doanh của Hoa Kỳ.)
2. Những sai lầm nào trong văn hóa cơ bản được tạo ra từ (a) người Mỹ theo quan điểm văn hóa Nhật bản, và (b) từ người Nhật Bản theo quan điểm văn hóa Mỹ?

3. Chủ tịch của công ty Mỹ nên làm gì bây giờ?

### A13.5. Công ty công cụ Scandinavia

Một công ty lớn của Thụy Điển chuyên về dụng cụ kim loại và thiết bị nhà máy đã tạo ra một công ty con của Pháp vài năm trước, có trụ sở tại Lyons, Pháp. Nhà máy này ban đầu được cung cấp đầu vào (thép đặc biệt, thép tốc độ cao cho lưỡi và cưa, v.v.) từ Thụy Điển. Nó chủ yếu được sản xuất và bán cho thị trường Pháp và xuất khẩu sang các thị trường Nam Âu, cụ thể là Ý, Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha. Động lực và năng lượng để tạo ra liên doanh mới này đến từ một giám đốc điều hành trẻ người Thụy Điển, Bo Svensson. Svensson đã dành một phần thời gian của mình như một sinh viên, và sau đó là một kỹ sư trẻ, ở Pháp. Sau đó, ông đã thuyết phục ban lãnh đạo cao nhất của công ty đa quốc gia lớn của Thụy Điển này để ra mắt một công ty con mới tại Pháp.

Svensson rất nhiệt tình về Pháp. Anh ấy rất thích đất nước này và đã học ngôn ngữ này, anh ấy nói trôi chảy với giọng Bắc Âu nhẹ. Trong sự vội vàng của bắt đầu công ty mới mọi thứ đều suôn sẻ. Svensson, người từng là giám đốc điều hành của liên doanh Pháp, biết cách bảo đảm an toàn cho khách hàng và khiến họ trung thành; ông cũng biết làm thế nào để đối phó với trụ sở ở Thụy Điển. Thị trường đang phát triển nhanh chóng và cạnh tranh không đặc biệt khốc liệt. Lúc đầu, các sản phẩm được sản xuất tại Thụy Điển và sau đó được xuất khẩu sang Pháp, nơi Svensson và công ty con liên quan đến tiếp thị và phân phối.

Sau một vài năm, nhu cầu bắt đầu tăng lên, vì vậy công ty mẹ ở Thụy Điển đã quyết định xây dựng một nhà máy sản xuất tại Pháp. Máy móc và thiết bị cho nhà máy mới đến từ Thụy Điển và nhà máy nhanh chóng hoạt động với công suất bình thường. Svensson sau đó đã thuê một phó chủ tịch chính quyền, André Ribaud, một giám đốc điều hành trẻ đầy tham vọng, cũng ở tuổi ba mươi, với một nền tảng luật pháp. Hai người rất hợp nhau, mặc dù hồ sơ cá nhân của họ khá khác nhau. Họ chia sẻ công việc và trách nhiệm: Svensson phụ trách quan hệ với trụ sở, tiếp thị và giám sát hiệu quả tài chính; Là giám đốc nhà máy, Ribaud phụ trách các hoạt động sản xuất, quản lý nguồn nhân lực, kế toán chi phí, giám sát giá chi phí và sự chậm trễ giao hàng.

Sau một vài năm, Svensson cảm thấy ngày càng thoải mái hơn trong công việc của mình. Khá độc lập trong công ty con có lợi nhuận của mình (vào thời điểm đó) 200 nhân viên ở một nơi xa Thụy Điển, anh ta có thể có một thời gian biểu rất linh hoạt. Anh ta cũng rất tự do với các chi phí cá nhân, mà anh ta có quyền được công ty con hoàn trả: anh ta chỉ cần ký vào biên lai chi phí của chính mình. Svensson đã không ngần ngại sử dụng cơ sở này: anh ta đã không phân biệt rõ ràng giữa tiền của mình và tiền của công ty. Svensson tốt nghiệp - đồng minh có thói quen lạm dụng các chi phí cá nhân do công ty trả. Ribaud đã bị sốc. Svensson thậm chí đã đi xa đến mức phải trả chi phí cho tình nhân của mình được trả bởi công ty con.

Trong khi đó, Ribaud vẫn hoạt động hiệu quả như trong những năm đầu. Tăng trưởng đã rất ấn tượng. Bắt đầu với một vài nhân viên trong một văn phòng hai phòng ở Lyons, công ty con đã phát triển thành một công ty cỡ trung bình năng động với hơn 500 người trong biên

ché; Công cụ Scandinavian Pháp đã mua hai nhà máy từ các đối thủ cạnh tranh. Sau những thay đổi này, trách nhiệm của Ribaud đã nhanh chóng tăng lên. Anh ấy đã tham gia hoàn toàn và đam mê với công ty. Ông biết rõ từng thành viên của nhân viên và được họ tôn trọng.

Theo thời gian mối quan hệ giữa hai người đàn ông đã xấu đi đáng kể. Svensson thấy rằng Ribaud đã giành được ngày càng nhiều ảnh hưởng và quyền lực trong công ty, và được khách hàng biết đến. Anh ta cảm thấy ghen tị và cố gắng hết sức để làm cho cuộc sống của Ribaud trong công ty trở nên khó khăn. Ribaud, mặt khác, ngày càng phẫn nộ với các chi phí quá mức và những lời nhận xét nhảm nhí của ông chủ của mình, người mà ông không còn cảm thấy quý trọng nữa. Svensson là một nhân vật phức tạp, hoạt bát và hay thay đổi. Sức thu hút và sức chịu đựng của anh đã cho phép anh quyến rũ các khách hàng Pháp cũng như các nhân viên quản lý tại trụ sở ở Thụy Điển.

Hiệu suất tài chính tuyệt vời của công ty con của Pháp đã cho phép anh ta giữ được niềm tin của cấp trên, cũng là đồng bào Thụy Điển. Họ tin tưởng vào tài năng quản lý của anh ấy và do đó họ cho phép anh ấy một mức độ tự do lớn. Ông cũng đã thiết lập mối quan hệ bạn bè với một số giám đốc cấp cao tại trụ sở, đặc biệt là với giám đốc phụ trách quan hệ công chúng. Svensson nổi tiếng ở cấp trụ sở, và anh ta hiểu rất rõ về công ty và “chính trị”.

Sau 15 năm tăng trưởng gần như ổn định, thị trường đã đạt đến giai đoạn trưởng thành. Với việc loại bỏ biên giới trong EU, đã có nhiều vụ mua lại của các đối thủ lớn ở châu Âu và châu Mỹ. Các công ty con của Pháp đã mất một số lợi nhuận của nó. Các nhà quản lý cấp trung đã phàn nàn với Ribaud về việc Svensson thiếu sự quan tâm đến công ty con và sự quản lý sai lầm của anh ta. Mọi người đều tin rằng các quyết định khẩn cấp phải được đưa ra trước khi tình hình còn tồi tệ hơn. Nhưng Svensson đã giả tai điếc về những lời phàn nàn của họ và vẫn không muốn tham gia thảo luận với Ribaud hoặc các giám đốc điều hành khác. Người Pháp đã rất ngạc nhiên, và hơi sốc, khi thấy rằng không có phản ứng nào từ trụ sở chính. Trông như thể trụ sở ít quan tâm đến vận mệnh của công ty con của Pháp. Mọi người tại trụ sở dường như vẫn tin tưởng vào Svensson, người biết cách làm cho họ cảm thấy an toàn.

Ribaud không cảm thấy thoải mái trong tình huống này. Ông cảm thấy rằng sự cân bằng tài chính của công ty con đã bị đe dọa và một nhà máy có thể sẽ phải đóng cửa trong tương lai gần. Dường như với ông rằng lợi ích của các cổ đông Thụy Điển đã không được tính đến một cách thỏa đáng. Mối quan hệ giữa Svensson và Ribaud bị tổn hại đến mức Svensson tin chắc rằng Ribaud đang âm mưu chống lại anh ta. Do đó, Svensson có hệ thống đưa ra lập trường mâu thuẫn với Ribaud, có nguy cơ đưa ra các quyết định không phù hợp có thể khiến công ty con gần như đứng trước bờ vực phá sản.

Mỗi lần Ribaud đưa ra những vấn đề này trong các cuộc họp với những người ở khu vực đầu, Svensson đột ngột ngắt lời anh ta, chuyển từ tiếng Anh sang tiếng Thụy Điển để tránh anh ta ra khỏi cuộc trò chuyện. Dưới áp lực nặng nề của một số giám đốc điều hành của công ty con sắp từ chức và rời công ty, Ribaud cảm thấy bắt buộc phải phản ứng. Ông đã cố gắng, trong các chuyến thăm của các thành viên của trụ sở Thụy Điển, để gián tiếp cho họ, một ý

tương về tình huống này. Nhưng anh có ấn tượng rằng anh không được nghe. Họ có hình ảnh riêng của giám đốc điều hành rõ ràng khác biệt.

Trong tuyệt vọng, Ribaud quyết định gửi một ghi chú chính thức cho ban lãnh đạo cao nhất ở Stock-holm, trong đó ông nói với họ rằng ông sẽ có nghĩa vụ phải từ chức nếu không có gì để chấm dứt tình trạng rối loạn hiện tại. Ông đã cố gắng viết nó một cách khách quan nhất có thể theo phong cách thực tế, trích dẫn bằng chứng và sự thật phũ phàng. Đây không phải là một nhiệm vụ dễ dàng vì tính khách quan có thể chứng minh khó khăn trong những trường hợp như vậy và hơn nữa, anh ta đã tố cáo ông chủ của mình, điều này không bao giờ dễ chịu. Anh ta gọi cho một trong những thành viên của ban lãnh đạo cấp cao ở Stockholm, người mà anh ta biết rõ hơn một chút so với những người khác, giải thích về bức thư và gửi cho anh ta một bản sao.

### **Câu hỏi**

Câu trả lời nào anh ấy có thể mong đợi

IJSER

# Chương 14

## Truyền thông tiếp thị liên văn hóa 1: Quảng cáo

Quảng cáo, dựa trên ngôn ngữ và sự kết hợp, là yếu tố ràng buộc nhất về văn hóa của hỗn hợp tiếp thị. Khi Polaroid giới thiệu máy ảnh của mình tới châu Âu vào giữa những năm 1970, nó đã sử dụng chiến lược quảng cáo giống như ở Hoa Kỳ, bao gồm quảng cáo trên TV và quảng cáo in. Các chiến dịch này đã đạt được ít tác động trong việc nâng cao nhận thức về chụp ảnh tức thời và không thể kéo khách hàng vào cửa hàng. Sau đó, công ty đã phát triển các chiến dịch châu Âu rất thành công trên cơ sở chiến lược của Polaroid Thụy Sĩ, một trong những công ty con nhỏ nhất, đặt tại một quốc gia đa văn hóa, trung tâm của châu Âu. Chiến lược của Polaroid Thụy Sĩ là thúc đẩy việc sử dụng chức năng của hình ảnh tức thời như một cách để giao tiếp với gia đình và bạn bè, được chứng minh là có thể chuyển nhượng được ở các nước châu Âu (Kashani, 1989).

Chương này có thể có phụ đề văn hóa quốc gia, tiến bộ công nghệ và toàn cầu hóa truyền thông kết nối. Thật vậy, nó cố gắng thể hiện, cũng như các Chương 5 đến 8, rằng toàn cầu hóa không phải là quá trình rất đơn giản mà nó thường được tin là như vậy. Các phần đầu tiên của chương này mô tả sự khác biệt về văn hóa khi chúng liên quan đến các khía cạnh khác nhau của quảng cáo: các thái độ chung về quảng cáo vis-à-vis (14.1) là gì? Chiến lược quảng cáo (14.2) và các quan điểm sáng tạo (14.3) bị ảnh hưởng bởi văn hóa địa phương như thế nào? Làm thế nào để lựa chọn phương tiện bị ảnh hưởng bởi sự khác biệt về tính khả dụng và phong cách phương tiện (14.4)? Mục 14,5 kiểm tra toàn cầu hóa quảng cáo.

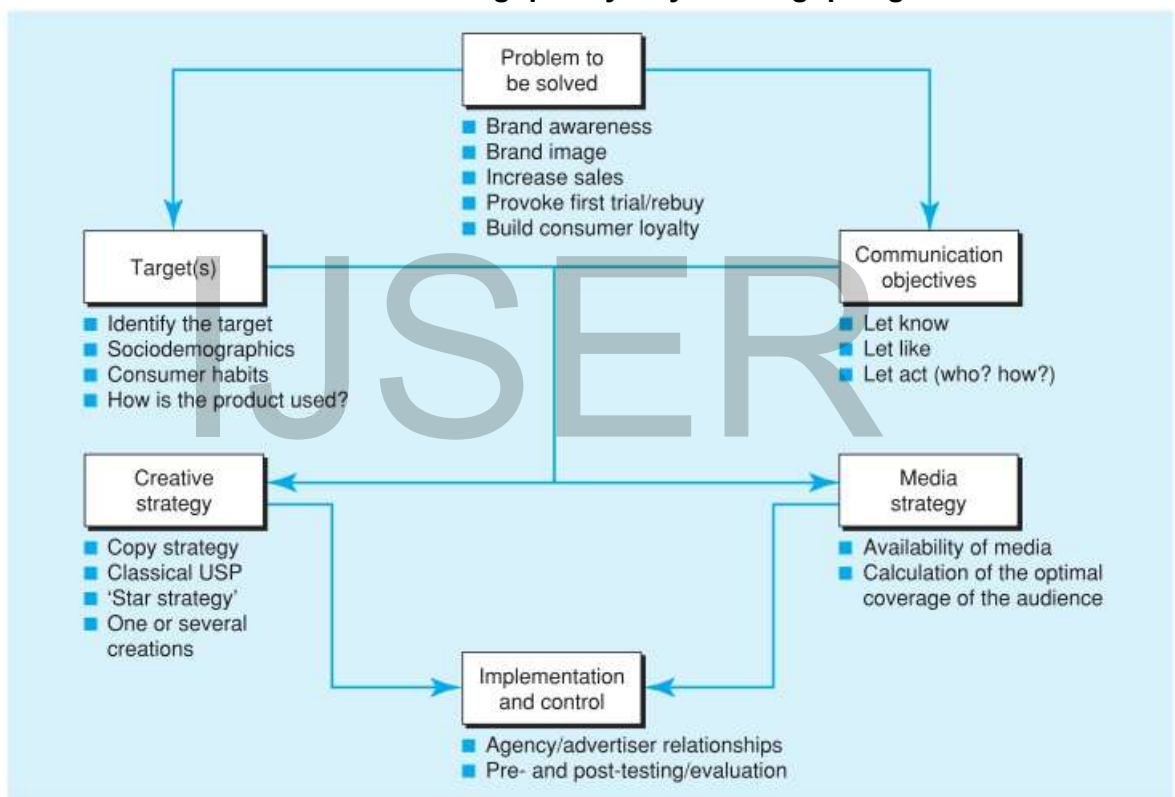
Vì quảng cáo chủ yếu dựa trên ngôn ngữ và hình ảnh, nó bị ảnh hưởng bởi văn hóa. Sự khác biệt xuyên quốc gia tiếp tục tồn tại, vì một lý do đơn giản là chúng ta chưa có hết các ngôn ngữ khác nhau.

Hơn nữa, ngôn ngữ, thông qua các từ hoặc hình ảnh, là liên kết mạnh nhất giữa các nhà quảng cáo và đối tượng tiềm năng của họ trong truyền thông tiếp thị. Quy trình quản lý cho truyền thông tiếp thị mỗi lần không phụ thuộc vào quốc gia cụ thể nơi chiến dịch quảng cáo được triển khai. Nó bao gồm sáu bước (Hình 14.1). Về mặt logic, các bước này nên được thực hiện theo thứ tự, mặc dù phản hồi ở bất kỳ bước nào là có thể và thường là cần thiết, đặc biệt là sau khi thử nghiệm chiến dịch. Sáu bước cơ bản như sau:

1. Cô lập vấn đề truyền thông cần giải quyết: tăng nhận thức về thương hiệu, thay đổi hình ảnh thương hiệu, tăng doanh số, phân biệt với các thương hiệu đối thủ, giành thị phần từ đối thủ, v.v.
2. Xác định dân số mục tiêu có liên quan: phân khúc người tiêu dùng nào? Sociodemo- đặc điểm đồ họa, thói quen tiêu dùng, đặc điểm tâm lý (lối sống và giá trị của người tiêu dùng), v.v. là gì?

3. Xác định mục tiêu truyền thông tiếp thị về mặt ảnh hưởng đến dân số mục tiêu, ở mức độ thái độ hoặc mức độ hành vi. Chẳng hạn, mục tiêu truyền thông có thể thuyết phục người tiêu dùng rằng họ thích sản phẩm (để cải thiện sự chấp nhận sản phẩm), để mọi người thử lại sản phẩm (để tăng doanh số bằng cách xây dựng lòng trung thành của người tiêu dùng), để mọi người hành động hoặc giáo dục người tiêu dùng, v.v.
4. Chọn chủ đề quảng cáo và chiến lược sáng tạo: tên thương hiệu sẽ được nhấn mạnh như thế nào? Những chiến lược sao chép nên được sử dụng?
5. Thiết kế kế hoạch truyền thông: sử dụng phương tiện nào, cách tối ưu hóa phương tiện tốt nhất để tiếp cận đối tượng mục tiêu, v.v.

**Hình 14.1 Các bước chính trong quản lý truyền thông quảng cáo**



1. Thực hiện và giám sát chiến dịch quảng cáo: trước và sau kiểm tra hiệu quả quảng cáo; nghiên cứu về các khía cạnh khác nhau (thu hồi thông điệp, thu hồi thương hiệu, hỗ trợ nhận diện thương hiệu, ảnh hưởng thực tế đến doanh số); vân vân.

Kích thước quốc tế đương nhiên có ảnh hưởng đến việc thực hiện từng bước này, nhưng không ảnh hưởng như nhau đến từng bước. Chúng ta hãy lấy một ví dụ: để quảng cáo bảo

hiểm nhân thọ ở Tunisia, cần lưu ý rằng thị trường bảo hiểm nhân thọ là một thị trường mới, nơi những người tham gia có ít kiến thức về loại dịch vụ tài chính này.

Vì lý do này, thông điệp cho thấy một người đàn ông và một người phụ nữ đang tưới cây bằng những bước nhảy vọt. Cuối cùng, một cây thông lớn bảo vệ họ bằng cành của nó, trong khi họ ngồi hạnh phúc trong bóng râm của nó. Chắc chắn văn hóa sẽ ảnh hưởng đến mục tiêu: giáo dục của người tiêu dùng sẽ là mục tiêu cơ bản ở một quốc gia nơi bảo hiểm nhân thọ gần như không được biết đến. Nhưng những thay đổi gây ra bởi sự khác biệt văn hóa là rõ ràng nhất đối với chiến lược sáng tạo. (bước 4).

Chúng ta nên thừa nhận và tôn trọng các giá trị của người tiêu dùng Tunisia thuộc về văn hóa Hồi giáo Ả Rập, vốn vẫn liên kết chặt chẽ với hai nền văn hóa châu Âu (Ý và Pháp). Sự pha trộn phức tạp của văn hóa Hồi giáo và phương Tây phải được xem xét, vì các giá trị liên quan đến các vấn đề quan trọng (sự sống và cái chết, bảo vệ một gia đình, đặt cược vào tương lai) đang bị đe dọa.

Kế hoạch truyền thông cũng sẽ bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi các đặc điểm riêng: tính sẵn có của phương tiện, thói quen xem và các quy định truyền thông vẫn khác nhau rất nhiều giữa các quốc gia. Ngược lại, các bước khác trong Hình 14.1 không bị ảnh hưởng mạnh bởi các yếu tố địa phương: xác định vấn đề giao tiếp hoặc đối tượng giao tiếp hoặc kiểm tra tính hiệu quả của chiến dịch, yêu cầu một cách tiếp cận tương tự ở mỗi quốc gia.

Mặc dù ba phần đầu tiên của chương này ủng hộ việc tùy chỉnh quảng cáo, phần 14.4 có thể xuất hiện tương tự như vậy. Những tiến bộ công nghệ như truyền hình vệ tinh và phạm vi truyền thông toàn cầu có tác động không thể phủ nhận đối với thái độ và hành vi mua hàng của địa phương. Sự xuất hiện của quảng cáo trên toàn thế giới với phương tiện truyền thông phá vỡ một phần nền văn hóa. Trên thực tế, nó mở ra các tuyến giao tiếp khác nhau giữa các nền văn hóa mà trước đây đã bị tách biệt về mặt địa lý và văn hóa, như tây và đông Âu, hoặc nam châu Âu và Bắc Phi. Hơn nữa, nó mở đường cho truyền thông tiếp thị mới trong các khu vực trên thế giới bị phân mảnh về văn hóa, vì lý do dân tộc, ngôn ngữ hoặc chính trị: Châu Âu, Đông Nam Á, Trung và Mỹ Latinh. Trong phong cách mới này của truyền thông tiếp thị quốc tế, các phân khúc và khán giả quốc gia nghiêm ngặt phải được phân biệt với các phân khúc và khán giả khu vực xuyên biên giới. Do đó, việc lựa chọn phương tiện truyền thông phù hợp cũng như lựa chọn ngôn ngữ để quảng cáo là những yếu tố thành công quan trọng. Phần cuối cùng của chương này đề cập đến vấn đề quảng cáo toàn cầu hóa.

## **14.1 Ảnh hưởng của văn hóa đến thái độ đối với quảng cáo**

### **Thái độ chung đối với vai trò và chức năng của quảng cáo**

Quảng cáo, một phần lớn của các hoạt động tiếp thị, là một lĩnh vực luôn thay đổi. Một mặt, nó phụ thuộc chặt chẽ vào thái độ văn hóa và ngôn ngữ của dân số mục tiêu địa phương. Mặt khác, cho đến nay khi các biểu hiện xã hội không cố định, quảng cáo là một phương thức vay mượn văn hóa đặc quyền; gương quảng cáo thay đổi hành vi xã hội. Sự tự do tương đối của việc tạo quảng cáo và nhu cầu thu hút khán giả ngụ ý rằng quảng cáo đôi khi là thách thức và thường đổi mới. Do đó, nó là nền tảng cho các cuộc tranh luận xã hội. Điều này được minh



họa bên dưới bởi một số vấn đề liên quan đến quảng cáo, ví dụ: Publiophobia 199 (phê bình xã hội và từ chối quảng cáo) và thái độ đối với quảng cáo so sánh.

Quảng cáo, một phần lớn của các hoạt động tiếp thị, là một lĩnh vực luôn thay đổi. Một mặt, nó phụ thuộc chặt chẽ vào thái độ văn hóa và ngôn ngữ của dân số mục tiêu địa phương. Mặt khác, cho đến nay khi các biểu hiện xã hội không cố định, quảng cáo là một phương thức vay mượn văn hóa đặc quyền; gương quảng cáo thay đổi hành vi xã hội. Sự tự do tương đối của việc tạo quảng cáo và nhu cầu thu hút khán giả ngụ ý rằng quảng cáo đôi khi là thách thức và thường đổi mới. Do đó, nó là nền tảng cho các cuộc tranh luận xã hội. Điều này được minh họa bên dưới bởi một số vấn đề liên quan đến quảng cáo, ví dụ: Publiophobia 199 (phê bình xã hội và từ chối quảng cáo) và thái độ đối với quảng cáo so sánh.

### **Thái độ chung đối với công chúng và ‘publiophobia’**

Một quan điểm luôn tồn tại là quảng cáo không có gì hơn là lãng phí tiền bạc. Quan điểm tiêu cực về quảng cáo này bắt nguồn từ những ý tưởng của học thuyết Saint-Simonist, trong đó bất cứ điều gì không liên quan đến việc sản xuất hàng hóa vật chất được coi là không hiệu quả về mặt xã hội. Bán lẻ và ngành dịch vụ, bao gồm quảng cáo, được coi là hoạt động ký sinh. Quan điểm này thường được củng cố bởi lập luận (gây hiểu lầm) rằng người tiêu dùng phải trả chi phí quảng cáo, được bao gồm trong giá của sản phẩm họ mua.

Đại diện xã hội này là một phần của học thuyết Marxist, và ảnh hưởng của nó đối với chủ nghĩa xã hội thực sự thường tạo ra những hậu quả tai hại, chẳng hạn như sự thiếu hụt các mặt hàng chủ lực cơ bản. Điều này phần lớn là do không có bất kỳ hệ thống phân phối hiệu quả nào thông qua đó các sản phẩm sẽ được cung cấp cho người tiêu dùng. Sự thiếu hụt càng được củng cố bằng việc không có hệ thống truyền thông tiếp thị để thông báo cho mọi người biết hàng hóa và dịch vụ nào có sẵn cho họ, khi nào, ở đâu và ở mức giá nào (chức năng truyền thông và hữu ích!).

Ở nhiều nước châu Âu, đặc biệt là Bắc Âu và Pháp, vẫn còn một số dấu vết của “publiophobia”. Nghề quảng cáo ở Pháp thậm chí đã buộc phải tung ra một chiến dịch quảng cáo và biển quảng cáo khổng lồ khoảng 15 năm trước, chống lại những người được gọi là “publiophobes”. Ở một số quốc gia như Kuwait, quảng cáo cho các sản phẩm dược phẩm bị kiểm soát chặt chẽ hoặc thậm chí bị cấm. Nó thường được coi là vô đạo đức khi chi quá nhiều cho quảng cáo và khuyến mại cho các loại thuốc đạo đức, với giả định rằng nó làm tăng quá mức giá cuối cùng của một loại thuốc và do đó làm giảm cơ hội của những người nghèo nhất mua vật tư y tế thiết yếu và lấy lại Sức khỏe. Kết quả là, nhiều quốc gia đặt trần cho quảng cáo dược phẩm, hoặc áp dụng thuế đặc biệt.

Ở cấp độ quốc tế, hiện nay người ta chú ý nhiều hơn đến ý tưởng rằng quảng cáo, mặc dù rất hữu ích cho xã hội, cũng có thể có kết quả tiêu cực như khuyến khích tiêu dùng dễ thấy và tạo ra những mong muốn không thể thỏa mãn hoặc quảng cáo đó có thể là lừa dối. Do đó, ủy ban kinh tế và xã hội của Liên hợp quốc (Liên hợp quốc) đã đề xuất một nghị quyết nhằm bảo vệ người tiêu dùng ở các quốc gia đang phát triển. Wills và Ryans (1982) đã

xem xét cách người tiêu dùng, sinh viên, học giả và nhà quản lý khác nhau về thái độ của họ đối với quảng cáo, trên 14 quốc gia.

Chúng cho thấy rằng, trên tất cả các quốc gia, quan điểm của các nhà quản lý là khá khác nhau. Các nhà quản lý thường thấy quảng cáo khá thực tế (75%), cung cấp thông tin quan trọng về sản phẩm hoặc dịch vụ (71 phần trăm) và cả giải trí và thông tin (78 phần trăm), trong khi người tiêu dùng đánh giá nó ở mức thấp hơn trên các kích thước này (tương ứng 61, 48 và 50 phần trăm). Trung bình, hơn 50% người tiêu dùng, trung bình (trên 14 quốc gia), có xu hướng có ý kiến tiêu cực về thông tin quảng cáo. Mặt khác, thái độ của người tiêu dùng và người quản lý không khác nhau đáng kể về các khía cạnh khác nhau của quảng cáo: liệu quảng cáo có hài hước, hài lòng về mặt thẩm mỹ hay thông tin về giá cả hay không.

Andrew et al. (1991) cho thấy có sự khác biệt giữa các thanh niên từ các quốc gia khác nhau (Hoa Kỳ, Đan Mạch, Hy Lạp, Ấn Độ và New Zealand) trong nhận thức về quảng cáo nói chung. Các sinh viên Mỹ đã có những phản ứng tích cực hơn đối với quảng cáo, sử dụng các tuyên bố như “ngu ngốc”, “giải trí”, “gây khó chịu”. Họ cũng là người ít phê bình quảng cáo nhất trong số năm quốc gia được khảo sát. Các tác động tiêu cực tiềm tàng của quảng cáo, về mặt kinh tế cũng như xã hội, chỉ đại diện 22 phần trăm sinh viên Hoa Kỳ tuyên bố, so với 60 phần trăm cho người Hy Lạp và 51 phần trăm cho người Ấn Độ. Các sinh viên New Zealand, đến từ một quốc gia nơi quy định quảng cáo khá nghiêm ngặt, có quan điểm tiêu cực nhất về quảng cáo: Họ nhấn mạnh quan điểm rằng quảng cáo là “sự lặp đi lặp lại vô nghĩa hoặc họ làm gián đoạn các chương trình tốt”. Trong một nghiên cứu khác, Darley và Johnson (1994) đã phát hiện ra rằng những người từ các nước đang phát triển thường chỉ trích quảng cáo và quan tâm nhiều hơn đến tác động của quảng cáo đối với chi phí sản phẩm so với những người từ các nước phát triển.

Gần đây, Waller và Pollonsky (1999) đã nghiên cứu quan điểm của giới trẻ Úc và Hoa Kỳ về quảng cáo chính trị. Họ thấy rằng quan điểm của họ là tương tự nhau: quảng cáo chính trị, đặc biệt là những điểm tiêu cực, được cho là có ảnh hưởng lớn đến cử tri và cảm xúc của họ. Họ cũng tin rằng các quảng cáo chính trị thường gây hiểu lầm và khiến mọi người trở nên hoài nghi về chính trị.

### **Thái độ đối với quảng cáo so sánh**

Thái độ đối với quảng cáo so sánh về cơ bản phụ thuộc vào các câu trả lời được đưa ra trong một xã hội cụ thể đối với các câu hỏi sau:

1. Chức năng xã hội của quảng cáo so sánh là gì?
2. Các lý lẽ phổ biến liên quan đến tính hợp pháp của quảng cáo so sánh?
3. Làm thế nào để cạnh tranh giữa các thương hiệu tạo điều kiện?
4. Quảng cáo so sánh có dẫn đến việc đánh lừa người tiêu dùng bằng cách sử dụng thông tin có thể tranh cãi để ca ngợi một thương hiệu riêng và hạ bệ người khác không?

Phản ứng chi phối xã hội đối với những câu hỏi này ảnh hưởng trực tiếp đến các quy định quảng cáo so sánh ở một quốc gia nhất định. Ở một số quốc gia, quảng cáo so sánh được tổ chức trong sự tôn trọng thấp. Đây là trường hợp ở Pháp, nơi mà theo truyền thống nó

được coi là sự chệch các thương hiệu cạnh tranh. Do đó, nó bị cấm theo Điều 1382 của Bộ luật Dân sự. Để quảng cáo được coi là so sánh, chỉ cần so sánh hai sản phẩm cạnh tranh, ngay cả khi các điều khoản không chính xác, có xu hướng hoặc đối kháng.

Ví dụ, khoảng 20 năm trước Lip, nhà sản xuất đồng hồ hàng đầu của Pháp, đã bị tấn công bởi Timex, công ty hàng đầu trong ngành đồng hồ Mỹ. Đặc điểm chính của thương hiệu Timex THER Kelton là phân phối thông qua các nhà thuốc lá, trong khi Lip bị giới hạn trong kênh truyền thống hơn của các cửa hàng đồng hồ và trang sức. Với mục đích phản công để giành lại thị phần, Lip đã bắt đầu một chiến dịch quảng cáo cho thấy một chiếc đồng hồ bị hỏng trong một cái gạt tàn được bao quanh bởi một đám khói dày, với một khẩu hiệu có nội dung: “Những chiếc đồng hồ được bán ở những người bán thuốc lá giống như thuốc lá: chúng bốc lên trong khói”. Hậu quả là Lip buộc phải trả tiền phạt nặng cho Timex.

Bi, Ý và Đức là một số quốc gia châu Âu khác cấm quảng cáo so sánh. Đôi khi người ta lập luận rằng một số quốc gia cấm quảng cáo tương tác như một cách gián tiếp để bảo vệ các sản phẩm quốc gia của họ khỏi sự so sánh bất lợi với hàng hóa nhập khẩu. Theo Boddewyn (1984), chính quyền Pháp, người sắp hợp pháp hóa quảng cáo so sánh, đã lùi lại một bước khi họ dè dặt vì sợ rằng các nhà sản xuất ô tô Nhật Bản sẽ sử dụng quảng cáo so sánh để truyền thông mạnh mẽ các ưu điểm của ô tô của họ; do đó tăng thị phần của họ trên thị trường Pháp nơi cạnh tranh với các nhà sản xuất châu Âu khác đã hoạt động.

Được phép ở Hoa Kỳ, nhưng bị cấm ở nhiều quốc gia, quảng cáo so sánh đang trong quá trình thay đổi ở cấp độ châu Âu. Nó đã được cho phép ở một số nước châu Âu và một chỉ thị của Liên minh châu Âu đã cho phép so sánh theo các điều khoản nhất định. Pháp luật yêu cầu quảng cáo phải dựa trên các tính năng của các sản phẩm hoặc dịch vụ cạnh tranh mang tính vật chất, phù hợp, có thể kiểm chứng và được lựa chọn công bằng. Việc so sánh phải khách quan và không nên coi thường các đối thủ cạnh tranh hoặc thương hiệu của họ.

Các lập luận cơ bản có lợi cho quảng cáo so sánh dường như có ý nghĩa: nó tạo điều kiện thuận lợi cho thông tin, lựa chọn và cạnh tranh giữa các thương hiệu. Do đó quảng cáo ô tô thường xuyên đưa ra số liệu thống kê hiệu suất của các mô hình cạnh tranh, chẳng hạn như mức tiêu thụ nhiên liệu, tốc độ và sự thoải mái. Những người phản đối quảng cáo so sánh cho rằng so sánh thực sự khách quan sẽ cần được xử lý bởi các tổ chức thử nghiệm hoàn toàn độc lập. Do đó, quảng cáo so sánh thường sẽ không cung cấp thông tin nào cả hoặc một phần thông tin sai lệch cho người tiêu dùng. Những người phản đối quảng cáo tương tác cũng ngầm ủng hộ ý kiến cho rằng cần phải thực thi các mối quan hệ kinh doanh đạo đức giữa các đối thủ cạnh tranh. Vai trò của truyền thông tiếp thị, bằng phương tiện quảng cáo, là ca ngợi những ưu điểm của sản phẩm của chính họ, không đặt ra những ưu điểm của các sản phẩm cạnh tranh (tuy nhiên là gián tiếp).

James và Hensel (1991, trang 55) nhấn mạnh khả năng quảng cáo so sánh độc hại có thể là tiêu cực. Họ lấy ví dụ về một quảng cáo Gà rán Kentucky có tham chiếu rõ ràng đến McDonald:

Quảng cáo đầu tiên, được tài trợ bởi Kentucky Fried Chicken, mở đầu với một Ronald McDonald thay thế (trang phục chú hề sans) đang bị thẩm vấn bởi một tiểu ban Thượng

viện rival đối thủ với những kẻ như Oliver North phải đối mặt. Các cáo buộc được đưa ra là do bị cáo thiếu chuyên môn và khả năng cung cấp gà chất lượng (McNuggets) cho công chúng. Khi bị ép về cách anh ta hy vọng có thể bán gà vì sự thiếu chuyên môn này, 'Ronald trả lời, 'Đồ chơi, rất nhiều đồ chơi!', Trong khi người đàn ông có vẻ là luật sư của anh ta vùi đầu vào tay anh ta.

Jeon và Beatty (2002) đã tiến hành một thử nghiệm để đánh giá tính thuyết phục của ba loại quảng cáo ở Hàn Quốc và Hoa Kỳ: so sánh trực tiếp (với một thương hiệu cụ thể khác), so sánh gián tiếp (với 'một thương hiệu hàng đầu') và không - tính toán. Họ thấy rằng quảng cáo so sánh thường có sức thuyết phục hơn so với quảng cáo không so sánh ở cả hai quốc gia. Nhưng có sự khác biệt trong loại quảng cáo so sánh có hiệu quả nhất: ở Hoa Kỳ, quảng cáo so sánh gián tiếp có hiệu quả nhất, trong khi ở Hàn Quốc, quảng cáo so sánh trực tiếp có hiệu quả hơn. Họ lập luận rằng những khác biệt này là do hiệu ứng mới lạ (xem Aaker và Williams, 1998): ở Hàn Quốc, quảng cáo so sánh trực tiếp chỉ được khuyến khích gần đây, trong khi ở Hoa Kỳ, các quảng cáo gián tiếp ít phổ biến hơn.

### **Hộp 14.1 Ảnh hưởng của tôn giáo đến quảng cáo ở Ả Rập Saudi**

Hệ thống pháp luật của Ả Rập Xê Út là duy nhất theo nghĩa là nó xác định luật pháp với mệnh lệnh cá nhân của một vị thần và duy nhất, Đấng Toàn Năng. Các đạo luật Hồi giáo được gọi là Sharia là khuôn khổ chính mà tất cả các luật, hiện hành và đề xuất, được đề cập và nó phải tương thích. Sharia là một bộ luật toàn diện chi phối các nhiệm vụ, đạo đức và hành vi của tất cả người Hồi giáo, cá nhân và tập thể trong tất cả các lĩnh vực của cuộc sống, bao gồm cả thương mại.

Sharia có nguồn gốc từ hai nguồn cơ bản, Kinh Qur'an hoặc Sách Thánh và Hadith, dựa trên cuộc sống, những câu nói và thực hành của Tiên tri Muhammed. . . Ở mức tối thiểu, một sự hiểu biết về các luật Sharia cơ bản có trong các lệnh của Kinh Qur'an là cần thiết để có được sự hiểu biết sâu sắc về quy định và nội dung quảng cáo. . .

Ba bộ thông điệp Kinh Qur'an có ý nghĩa đặc biệt đối với quy định quảng cáo. Đầu tiên là những điều cấm kỵ nghiêm ngặt (haram), chẳng hạn như rượu, gambling, gian lận, tôn thờ thần tượng, cho vay nặng lãi, ngoại tình, bất lịch sự, bệnh tật. . . Ví dụ các sản phẩm có cồn bị cấm. Không có quảng cáo địa phương và phương tiện in ấn nước ngoài chỉ được phép vào nước này sau khi tất cả các quảng cáo về đồ uống có cồn đã được kiểm duyệt. Các chương trình khuyến mãi liên quan đến các trò chơi may rủi là bất hợp pháp. . .

Các mối nguy hiểm khác cho các nhà quảng cáo bao gồm các thông điệp có thể bị coi là lừa đảo theo tiêu chuẩn tôn giáo. Theo đạo Hồi, gian lận có thể xảy ra nếu người bán không cung cấp mọi thứ đã hứa và nhà quảng cáo có thể cần sử dụng kháng cáo thực tế, dựa trên lợi ích sản phẩm thực tế thay vì nhận thức được. Tượng không nên xuất hiện trong quảng cáo, vì nó có thể được coi là một biểu tượng của sự tôn thờ thần tượng. Vì các quy tắc tôn giáo yêu cầu phụ nữ phải được bảo hiểm,

quảng cáo in quốc tế có thể phải sửa đổi bằng cách áp đặt những chiếc váy dài lên người mẫu hoặc bằng cách tô màu cho đôi chân của họ bằng màu đen. Các nhà quảng cáo mỹ phẩm ở Ả Rập Saudi kiểm chế hình dung những người phụ nữ gọi cảm; thay vào đó, trong các quảng cáo điển hình, một người phụ nữ trông dễ chịu xuất hiện trong một chiếc áo choàng và mũ, chỉ có khuôn mặt của cô ấy hiển thị. . Một bộ lệnh truyền kinh Qur'an thứ hai chi phối các nhiệm vụ mà một người Hồi giáo phải thực hiện, như cầu nguyện năm lần mỗi ngày, ăn chay trong tháng Ramadhan, tặng zakaat (từ thiện) cho người nghèo, tôn trọng và chăm sóc cha mẹ và người có hoàn cảnh khó khăn. Các nhà quảng cáo phải đảm bảo rằng họ không cản trở việc thực hiện các nghĩa vụ này. Ví dụ, trong năm lần cầu nguyện kéo dài từ 10 đến 20 phút, các sản phẩm không thể được quảng bá trên đài phát thanh hoặc TV, các cửa hàng bán lẻ đóng cửa và không được phép giao dịch thương mại hoặc chính thức. Quảng cáo không nên mô tả, thậm chí một cách hài hước, trẻ em thiếu tôn trọng cha mẹ và người lớn tuổi, trong khi hình ảnh của một sản phẩm có thể được tăng cường bởi các quảng cáo nhấn mạnh lời khuyên hoặc sự chấp thuận của cha mẹ.

Một tập lệnh thứ ba trong Kinh Qur'an nhắc nhở các tín đồ về tiền thưởng của Thần và mời họ cảm ơn Ngài vì những phước lành như sức khỏe tốt, sự an tâm, thức ăn, nước uống và trẻ em. Đó là hành vi hợp pháp và đôi khi được khuyến nghị cho các nhà quảng cáo để giới thiệu thông điệp của họ bằng các từ Kinh Qur'an: 'Nhân danh Allah, Người khôn ngoan nhất, Đáng thương nhất; 'Bồi ân sủng của thần'; Thiên Chúa là vĩ đại (Allah-o-Akbar) Al-Rabiah và Nasser, một nhà sản xuất máy bơm nước, sử dụng một câu Kinh Qur'an: 'Chúng tôi làm từ nước mọi sinh vật. Câu thơ như vậy cũng có thể được sử dụng để hợp pháp hóa các hoạt động hoặc để đảm bảo rằng các dịch vụ phù hợp với các nguyên tắc Hồi giáo.

*(Nguồn : Luqmani et al., 1988, pp. 61–4. Reproduced with permission.)*

## 14.2. Chiến lược văn hóa và quảng cáo

Chức năng của một quảng cáo là truyền đạt một thông điệp tới khán giả dựa trên hai yếu tố chính: chiến lược và thực thi. Mặc dù có một số sự chồng chéo giữa các danh mục này, nhưng chiến lược quảng cáo vẫn diễn ra những gì được nói và việc thực hiện liên quan nhiều hơn cách nói như vậy. Chiến lược quảng cáo liên quan đến các loại kháng cáo được sử dụng, các chủ đề được phát triển và phong cách giao tiếp tổng thể, cho dù (1) trực tiếp hay gián tiếp, (2) rõ ràng hoặc ngầm hoặc (3) lý trí hoặc tình cảm. Phong cách quảng cáo trong giao tiếp với khán giả, người đọc hoặc người nghe có thể được chia thành ba loại cơ bản: (1) thuyết phục, (2) thông tin và (3) một hướng, đó là định hướng giấc mơ.

## Kháng cáo quảng cáo

Một số lượng hạn chế các kháng cáo quảng cáo khác nhau có thể được xác định dựa trên các chủ đề và khái niệm phổ biến. Mặc dù tất cả chúng đều được sử dụng trên toàn thế giới, sự nhạy cảm về văn hóa được thể hiện thông qua việc sử dụng các kháng cáo tương tự này (Agrawal, 1995). Ví dụ, so sánh các chiến lược quảng cáo của Hoa Kỳ và Nhật Bản cho thấy rằng mười kháng cáo cơ bản giống nhau được sử dụng. Sở thích của người Nhật đối với việc mua bán gián tiếp được phản ánh bởi sự thiếu hấp dẫn và tương đối khó bán. Thay vào đó, số lượng kháng cáo bán bằng tiếng Nhật gấp bốn lần so với quảng cáo ở Mỹ. Theo các giá trị của Nhật Bản, cũng có nhiều quảng cáo nhấn mạnh truyền thống và sự tôn kính của người cao tuổi (Javalgi et al., 1995). Mặt khác, sự hấp dẫn của sản phẩm là ưu thế trong các quảng cáo của Hoa Kỳ (Mueller, 1987). Như Lin đã nói (1993, tr 44), giá trị văn hóa Nhật Bản nhấn mạnh biểu tượng trạng thái trong quảng cáo trong khi người Mỹ nhấn mạnh vào tính quyết định cá nhân:

Các quảng cáo của Nhật Bản cho thấy một sự nuông chiều với việc tạo ra hình ảnh sản phẩm nhạy cảm và sự xuất hiện trong một khung tham chiếu tinh tế. Điều này trái ngược hoàn toàn với sự cố định của Mỹ về việc trình bày các sự kiện và thuộc tính để thể hiện tính ưu việt của sản phẩm. . . [Tại Nhật Bản] tự hào về chất lượng sản phẩm và hối lộ người tiêu dùng trên mạng không phù hợp với phong tục đối xử tôn trọng của người tiêu dùng và hình ảnh tôn trọng của công ty. Những lý do tương tự này giải thích tại sao sự lộn xộn so sánh và chứng thực không phải là một hình thức quảng cáo mong muốn ở Nhật Bản.

Lin (2001) phát hiện ra rằng người Trung Quốc thường sử dụng bán mềm, tôn trọng người già và truyền thống, đồng nhất với tự nhiên và đồng thuận nhóm và kháng cáo, so với ở Hoa Kỳ, nơi thường xuyên sử dụng kháng cáo khó bán, kháng cáo theo định hướng thời gian và chủ nghĩa cá nhân, cũng như kháng cáo bằng khen sản phẩm. Tương tự, Chiou (2002) nhận thấy rằng ở Đài Loan chuyển đổi (ví dụ hình ảnh người dùng, hình ảnh thương hiệu, dịp sử dụng) và kháng cáo truyền thống (ví dụ: đồng thuận, bán mềm, tôn kính người già và truyền thống) có hiệu quả hơn về thông tin (ví dụ so sánh, duy nhất, phủ đầu) và kháng cáo Tây hóa (ví dụ: độc lập, hiện đại, giá trị sản phẩm).

Một số đặc điểm khác đã được ghi nhận giúp phân biệt tiếng Nhật với chiến lược sáng tạo của Hoa Kỳ: mối quan hệ nhỏ giữa nội dung quảng cáo và sản phẩm được quảng cáo, chỉ đối thoại ngắn gọn trong quảng cáo truyền hình với nội dung giải thích tối thiểu, ưu tiên đặt niềm tin vào công ty thay vì chất lượng sản phẩm, v.v. (Kishii, 1988; Di Benedetto và cộng sự, 1992). Các chiến lược quảng cáo khác nhau ở Nhật Bản và Hoa Kỳ cũng được quan sát liên quan đến quảng cáo của công ty (McLeod và Kunita, 1994).

Sự khác biệt trong việc sử dụng các kháng cáo mang tính biểu tượng và thông tin đã được tìm thấy ở nhiều quốc gia. Chẳng hạn, quảng cáo mang tính biểu tượng thường được sử dụng ở Pháp, các kháng cáo mô tả ở Hàn Quốc và các kháng cáo liên quan ở Hoa Kỳ và các nước châu Á (Cutler et al., 1992). Tương tự, Zandpour et al. (1992) đã tìm thấy nhiều chiến lược mang tính biểu tượng hơn trong quảng cáo của Pháp, nhiều tranh luận và bắt chước hơn trong quảng cáo của Hoa Kỳ và nhiều chiến lược về thông tin và nghĩa vụ ở Đài Loan.

Quảng cáo Thụy Điển cũng phụ thuộc nhiều vào các liên kết tượng trưng hơn quảng cáo ở Hoa Kỳ (Martenson, 1987).

Quảng cáo của Ý và Pháp thường xuất hiện theo định hướng rất mơ ước: người xem và độc giả được cho là sẵn sàng thoát khỏi thế giới thực. Phong cách quảng cáo một chiều tăng cường sự tưởng tượng của người tiêu dùng và nhấn mạnh trí tưởng tượng của sự hài lòng và thích thú. Nó làm như vậy một cách khá toàn diện (sản phẩm và lợi ích của nó có xu hướng được ngụ ý hơn là thực sự được hiển thị). Phong cách một chiều không thực sự tập trung vào kinh nghiệm mua và tiêu dùng thực tế. Kích thước như mơ bao quanh sản phẩm được ưa chuộng ở bất kỳ giá nào. Dựa vào phần hướng đến giấc mơ của khán giả quảng cáo là điển hình của học thuyết "Séguéla".

Người Đức, không giống như người Pháp hay người Ý, được biết là có sở thích quảng cáo nhiều thông tin. Một chuyên gia quảng cáo trẻ người Đức, Konstantin Jacoby (được trích dẫn trong *Communication et Business*, 1988, trang 18) chỉ trích quảng cáo của Pháp, và đặc biệt là nhà báo nổi tiếng nhất Jacques Séguéla (đồng sáng lập của cơ quan RSCG, nổi tiếng là một người mơ mộng chiến lược sao chép định hướng):

Chắc chắn nó [quảng cáo của Pháp] tốt hơn quảng cáo của Đức, nhưng người Pháp nên cẩn thận không chìm đắm trong nghệ thuật vì nghệ thuật sake hay ở séguélomania. Thông điệp của chiến dịch quảng cáo Citroen thật kinh khủng. Liên kết giữa Vạn Lý Trường Thành và Citroen là gì? Những chiếc xe Citroen được sản xuất ở đó bao giờ?

Một mức độ tương đồng đáng kể trong các chiến lược quảng cáo chỉ xuất hiện ở các quốc gia gần gũi về văn hóa như Hoa Kỳ, Vương quốc Anh và Canada. Nhìn chung, các công ty quảng cáo ở cả ba nơi sử dụng cùng một chiến lược trong cùng một số trường hợp. Giải pháp cho vấn đề phổ biến nhất, tiếp theo là USP (đề xuất bán hàng độc đáo), cảm xúc, hình ảnh thương hiệu và nhận diện thương hiệu (West, 1993; Appelbaum và Halliburton, 1993).

Ít nhất một số khác biệt về sự nhấn mạnh giữa các nền văn hóa có thể là do sự khác biệt trong chẩn đoán thông tin. Ví dụ, có bằng chứng cho thấy giá trị thông tin hoặc chẩn đoán là lớn hơn đối với thông tin đồng thuận (Aaker và Maheswaren, 1997) và chuyên môn về nguồn (Pornpitakpan và Francis, 2001) trong các nền văn hóa tập thể nhiều hơn so với các nền văn hóa theo chủ nghĩa cá nhân.

### **Nội dung thông tin của quảng cáo: Sự khác biệt xuyên quốc gia**

Nội dung thông tin của quảng cáo là vấn đề chính vì nó cho thấy chiến lược có tuân theo tùy chọn thông tin hay không, thay vì thuyết phục hay con đường định hướng ước mơ. Nội dung thông tin sẽ tự nhiên thấp hơn khi hai con đường cuối cùng được theo dõi. Kể từ lần đánh giá hệ thống thông tin nội dung đầu tiên của Resnik và Stern (1977), tính thông tin của quảng cáo đã nhận được sự quan tâm có thể cân nhắc trên toàn thế giới. Nhiều nhà nghiên cứu đã so sánh tình hình quảng cáo trên đất nước của họ với Hoa Kỳ. Những phát hiện quan trọng nhất của những nghiên cứu này là nội dung thông tin không những thay đổi theo quốc gia - mà còn theo thời gian phát sóng, loại sản phẩm và phương tiện. Stern và Resnik (1991), dựa trên

đánh giá bằng chứng hiện có, thấy rằng nội dung thông tin (số tín hiệu thông tin có trong quảng cáo) thay đổi theo quốc gia.

Nhìn chung, dường như quảng cáo truyền hình Hoa Kỳ ít thông tin hơn so với hầu hết các quảng cáo truyền hình khác trên toàn thế giới. Quảng cáo truyền hình Hoa Kỳ chứa ít thông tin hơn Úc (Dowling, 1980), Pháp-Canada (Johnstone et al., 1987), Tây Ban Nha (Bigne et al., 1993), Ecuador (Renforth và Raveed, 1982), Ailen (Ward và McQuirk, 1987), Pháp và Đức (Schroeder, 1991) và quảng cáo truyền hình Nhật Bản (Lin và Salwen, 1995). Quảng cáo trên truyền hình Anh dường như chứa ít thông tin hơn quảng cáo ở Hoa Kỳ (Weinberger và Spotts, 1989a).

Tuy nhiên, Keown et al. (1992), so sánh nội dung thông tin của quảng cáo trên truyền hình, đài phát thanh và báo in trên bốn quốc gia (Hoa Kỳ, Nhật Bản, Hàn Quốc và Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa) đã tìm thấy mức tín hiệu hình thành cao nhất ở Hoa Kỳ, tiếp theo là Nhật Bản và Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa, trong khi quảng cáo của Hàn Quốc đạt điểm thấp nhất về nội dung thông tin. Ở tất cả các quốc gia, quảng cáo trên truyền hình và đài phát thanh thường ít thông tin hơn quảng cáo in. Đa văn hóa, phương tiện truyền thông in ấn có nhiều thông tin hơn đài phát thanh và truyền hình: so sánh nội dung thông tin của phương tiện truyền thông ở Hoa Kỳ, Nhật Bản, Trung Quốc và Hàn Quốc, người ta thấy rằng quảng cáo trên tạp chí và báo có số lượng thông tin lớn hơn truyền hình và quảng cáo trên đài phát thanh (Keown et al., 1992).

Tương tự, Rita Martenson (1987) cho thấy quảng cáo của Thụy Điển có ít yếu tố thông tin hơn quảng cáo của Mỹ. Cô cho rằng thực tế này là bầu không khí cạnh tranh khốc liệt vì sự tham gia của khán giả truyền hình tồn tại ở Hoa Kỳ nơi người tiêu dùng thay đổi kênh để tránh quảng cáo, sử dụng giờ nghỉ thương mại để xem xét các chương trình trên các kênh khác, v.v. “Điều này có nghĩa là [ở Hoa Kỳ] bất kỳ quảng cáo nào không có thông điệp đơn giản và rõ ràng sẽ làm giảm mạnh cơ hội nhận được sự chú ý nhỏ nhất” (Martenson, 1987, tr. 141).

Trong một phân tích tổng hợp của 59 nghiên cứu về nội dung thông tin, một kết quả thú vị từ góc độ đa văn hóa là quảng cáo ở các nước phát triển có nhiều thông tin hơn ở các nước đang phát triển (Abernethy và Franke, 1996). Khi so sánh thực tiễn quảng cáo ở Thổ Nhĩ Kỳ, Canada và Thụy Điển, Kaynak và Ghauri (1986, trang 127) giải thích rằng ở các nước phát triển, bản sao quảng cáo nói chung có nhiều thông tin về văn bản và kỹ thuật hơn, bởi vì hầu hết người tiêu dùng có trình độ hiểu biết và giáo dục cao: “Không giống như Canada và Thụy Điển, hầu hết các bản sao quảng cáo được sử dụng bởi các cơ quan Thổ Nhĩ Kỳ đều có bản chất chứ không phải thông tin”.

Từ tiếng Thổ Nhĩ Kỳ để quảng cáo là Reklam: điều này tương ứng với một tầm nhìn truyền thống hơn về quảng cáo, trong đó sự tồn tại và khẩu hiệu là vấn đề chính. Callow và Schiffman (2002) đã điều tra cách sinh viên xử lý hình ảnh trực quan trong quảng cáo in. Họ phát hiện ra rằng các sinh viên đến từ Philippines (một nền văn hóa bối cảnh cao hơn) có khả năng rút ra ý nghĩa ngầm từ các hình ảnh trực quan hơn so với những người đến từ Hoa Kỳ.



Nhìn kỹ hơn vào một số nghiên cứu được trích dẫn ở trên cung cấp thêm những hiểu biết có giá trị. Thông tin thay đổi mạnh mẽ từ nước này sang nước khác. Mặc dù các loại sản phẩm và các yếu tố môi trường khác như môi trường cạnh tranh có ảnh hưởng đến nội dung thông tin, văn hóa là yếu tố quan trọng nhất để giải thích số lượng và loại thông tin có thể được tìm thấy trong quảng cáo.

Cả hai loại tín hiệu thông tin và số lượng thông tin đều bị ràng buộc về văn hóa. Trong khi đó, một số mục tiêu thích các tín hiệu hữu hình hơn, hợp lý hơn - như ở Hoa Kỳ - những mục tiêu khác mong đợi thông tin tình cảm và chủ quan hơn. Đây là lý do tại sao nhiều quảng cáo của Nhật Bản giới thiệu nghiên cứu do công ty tài trợ, một yếu tố ít quan trọng hơn ở các nước phương Tây. Ngay cả ở các nước láng giềng có môi trường sinh thái tương tự, như Pháp và Đức, nội dung thông tin thay đổi về cơ bản (Schroeder, 1991). Bởi vì thông tin làm giảm sự không chắc chắn, các kiến thức được biết là tránh sự không chắc chắn như văn hóa Đức (Hofstede, 1991) sẽ luôn có xu hướng yêu cầu nhiều thông tin hơn các nền văn hóa tránh sự không chắc chắn thấp hơn.

Hơn nữa, giao tiếp ở Đức dựa trên các thông điệp rõ ràng. Do đó, nó thường đạt điểm cao trong quy trình Resnik và Stern, tính các thông tin rõ ràng.

Giả sử rằng người tiêu dùng là những người tìm kiếm thông tin hợp lý (không đúng trong hầu hết các bối cảnh văn hóa), nội dung quảng cáo nên liên quan đến thông tin mà người tiêu dùng tìm kiếm để cải thiện sự liên quan của các lựa chọn của họ. Nếu vì bất kỳ lý do gì, người tiêu dùng không phải là người tìm kiếm thông tin tốt (có động cơ và có giáo dục), họ sẽ ít nhạy cảm hơn với nội dung thông tin của một quảng cáo. Đây là trường hợp nếu họ không trực tiếp sử dụng thông tin quảng cáo trong các đánh giá thương hiệu của mình để giảm rủi ro khi mua hàng.

Hoover và cộng sự (1978) so sánh người tiêu dùng Mexico với các nước láng giềng Mỹ: họ thấy rằng người Mexico thường thể hiện mức độ rủi ro nhận thức thấp hơn nhiều liên quan đến việc mua hàng của họ. Hoover và cộng sự lập luận rằng mức độ rủi ro nhận thức thấp hơn có liên quan đến một truyền thống gây tử vong có phần tồn tại trong xã hội Mexico. Ngược lại, ở Hoa Kỳ, một định hướng khác về định mệnh, ngụ ý nguy cơ bị thất vọng nhiều hơn bởi bất kỳ giao dịch mua nào. Do đó, người tiêu dùng Mexico và, nói chung, người tiêu dùng thuộc các xã hội định hướng gây tử vong phản ứng dễ dàng hơn với thông điệp thuyết phục (tên thương hiệu lặp đi lặp lại nhiều lần) và cả thông điệp một chiều (một giấc mơ cho phép một người thoát khỏi cuộc sống hàng ngày không phải lúc nào cũng sáng sủa).

Cuối cùng, cần lưu ý rằng các loại tín hiệu thông tin khác nhau tùy theo quốc gia. Trong khi các quảng cáo của Nhật Bản, ví dụ, có rất ít tín hiệu về giá, bảo hành và bảo đảm so với quảng cáo ở Mỹ, chúng mang số lượng bao bì cao hơn nhiều (Lin, 1993; Lin và Salwen, 1995; Javalgi et al., 1995). Quảng cáo Hàn Quốc bao gồm giá 38 phần trăm thời gian, trong khi ở các quốc gia khác, trung bình là từ 8 phần trăm (Án Độ) đến 16 phần trăm (Pháp) (Cutler et al., 1992). Trong khi ‘người Anh thậm chí không muốn đề cập đến tiền’ (Reinhard và Philips, 1985, trang 46), quảng cáo của Pháp đưa ra nhiều thông tin chất lượng và ý tưởng

mới, và ở Đài Loan thông tin về tính sẵn có của sản phẩm và ưu đãi đặc biệt cao hơn đáng kể hơn mức trung bình (Zandpour et al., 1992).

Theo nguyên tắc chung, chiến lược quảng cáo phải phù hợp với định hướng địa phương liên quan đến nội dung thông tin và phong cách quảng cáo. Các chiến lược quảng cáo tuân theo các tuyến đường hoàn toàn thông tin, một chiều hoặc thuyết phục sẽ phải được xem xét thận trọng khi áp dụng cho chuyên khoản xuyên biên giới.

### **Hộp 14.2 Sự quốc tế hóa của Reader Reader Digest**

Vì công thức của Digest rất hiệu quả ở Hoa Kỳ, tại sao bạn không thử lặp lại nó ở nơi khác - ở đâu? Nghĩ rằng DeWitt Wallace. Nhưng xuất khẩu công thức của một tạp chí đòi hỏi phải vượt qua trở ngại của ngôn ngữ. Giải pháp đơn giản nhất là bắt đầu ở Anh, nơi có thể đóng vai trò là cửa ngõ vào châu Âu. Theo đó, phiên bản nước ngoài đầu tiên của Reader từ Digest xuất hiện ở Anh vào năm 1937. Phiên bản nước ngoài thứ hai, tuy nhiên, không xuất hiện ở châu Âu. Năm 1940, giữa Chiến tranh thế giới thứ hai, số đầu tiên của *Selecciones del Reader Chase Digest*, phiên bản Tây Ban Nha - Mỹ, xuất hiện ở Cuba.

Tại sao Cuba? Mục tiêu dài hạn là tấn công thị trường Nam Mỹ, ngay cả khi doanh số phải được thực hiện ở mức thua lỗ (như thực sự đã xảy ra trong nhiều năm). Nhưng hiện tại, mục tiêu của DeWitt Wallace, là một mục tiêu truyền giáo, vì ông đã tìm cách chống lại sự tiến công của Đức Quốc xã. Năm 1942, một phiên bản tiếng Bồ Đào Nha ở Brazil theo sau. Phiên bản này đạt số lượng bản in lên tới 300.000 bản. Năm 1943, trở lại châu Âu với việc xuất bản một ấn bản Thụy Điển. Chiến tranh chưa kết thúc, nhưng DeWitt Wallace đã dự tính gia nhập thị trường vào châu Âu. Ông đưa ra các đăng ký giảm giá của Digest cho các gia đình của những người Mỹ trẻ tuổi đã được triệu tập. Cùng với kẹo cao su và với nylon, Reader Digest đã khơi dậy sự quan tâm của giới trẻ châu Âu. Sau chiến tranh, năm 1947, *Sélection du Reader từ Digest* cuối cùng đã xuất hiện ở Pháp dưới sự quản lý của Tướng Thompson. Có một bản in ban đầu là 275.397 bản, gần gấp đôi cho số thứ hai. Việc mở rộng toàn cầu của Reader Digest đã không dừng lại. . . Đức, Ý, Thụy Sĩ và Bỉ, cũng như Ấn Độ, Nam Phi, Úc và New Zealand, lần lượt có phiên bản tạp chí của họ. Hôm nay, ba mươi chín phiên bản của Reader Digest được xuất bản, bao gồm một phiên bản dành cho học sinh, một phiên bản lớn dành cho những người có vấn đề về thị lực và một phiên bản bằng chữ nổi. Nó có thể khẳng định một cách chính đáng sự khác biệt được ghi trên mỗi trang bìa là tạp chí được đọc nhiều nhất trên thế giới.

*Nguồn: Adapted from Reader's Digest, 1987, pp. 10-11, and Reader's Digest news release 'Products and services', June 1988.)*

### **14.3 Thực hành văn hóa và quảng cáo**

Khi quảng cáo là chiến lược được xác định, việc thực thi vẫn là một bộ lọc đa văn hóa khá quan trọng, vì ý nghĩa chuyên giao được điều chỉnh thông qua các chi tiết thực hiện, hầu hết trong số đó bị ràng buộc bởi văn hóa mạnh mẽ. Phần này xem xét tài liệu thực nghiệm trong các lĩnh vực thực hiện quảng cáo sau: (1) ngôn ngữ; (2) hài hước; (3) nhân vật và vai

trò đại diện; (4) ảnh hưởng của các tập tục và tôn giáo, và (5) các yếu tố trực quan của quảng cáo.

### **Ngôn ngữ**

Quảng cáo thường có một số yếu tố văn bản (cụm từ bất, mô tả sản phẩm, khẩu hiệu) và sử dụng ngôn ngữ thông tục, rất tinh tế nhưng chính xác trong ý nghĩa. Đặc tính và cấu trúc của các yếu tố này ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của Quảng cáo, trong khi sự khác biệt về ngôn ngữ là rào cản mạnh nhất đối với giao tiếp hiệu quả. Duncan và Ramaprasad (1995) cho thấy các công ty có xu hướng ủng hộ chiến lược quảng cáo quốc tế được tiêu chuẩn hóa (68%) và thực hiện tiêu chuẩn hóa (54%), tiêu chuẩn hóa ngôn ngữ ít hơn nhiều (11%) trên tất cả các quốc gia.

Để có hiệu quả trong một văn bản tiếng Pháp, ví dụ, 50 phần trăm của tất cả các từ trong một quảng cáo phải là danh từ và động từ, phần trăm các từ vượt quá ba âm tiết không được cao hơn 10 phần trăm, hầu hết các từ dài phải là những từ quen thuộc và các câu nên có độ dài trung bình khoảng 10 tới 13 từ (Tixier, 1992). Hơn nữa, ngôn ngữ quảng cáo thường sử dụng các từ thông tục hoặc tiếng lóng, đặc biệt đối với người dân địa phương và rất khó tìm thấy trong từ điển. Người xem hoặc người nghe hiểu các thông điệp dễ dàng hơn khi lời nói thông tục thể hiện các thông điệp tinh tế của cuộc sống hàng ngày - tình cảm, cảm giác, quan hệ gia đình, tình bạn, tình yêu - được phản ánh trong quảng cáo. Dịch lời nói thông tục là khác biệt vì nó sử dụng các thành ngữ, thay đổi từ ngôn ngữ này sang ngôn ngữ khác.

Marcel Bleustein Blanchet (trích dẫn trong Reader Hung Digest, 1987, trang 42-3) một nhà báo trong hơn 60 năm, ghi nhận một sự thay đổi trong vai trò của các khẩu hiệu, đã trở nên đơn giản và tinh vi hơn, và ít sử dụng thường xuyên. Ông giải thích rằng khi công chúng ít đòi hỏi và ít báng bổ hơn, khẩu hiệu là phương tiện tốt nhất để ra mắt thương hiệu. Đặc biệt là khi đài phát thanh bắt đầu quảng cáo. . . khẩu hiệu trước chiến tranh là một loại comptines [văn điệu trẻ nhỏ]. Chúng là những hình thức đồng âm mà tai nhặt được theo bản năng.

Các yếu tố văn bản hiệu quả, bao gồm việc sử dụng từ vựng nước ngoài trong quảng cáo, được định nghĩa khác nhau từ văn hóa này sang văn hóa khác. Một tỷ lệ rất lớn quảng cáo châu Á có chứa tiếng Anh - và trong một số trường hợp hiếm hoi là tiếng Pháp - (ví dụ: Mueller, 1992; Sherry và Camargo, 1987). Vì chức năng quan trọng nhất của từ vựng nước ngoài này cuối cùng là đạt được các hiệu ứng xuất xứ quốc gia tích cực, nên việc sử dụng nó phụ thuộc vào loại sản phẩm và nguồn gốc sản phẩm. Trong một mẫu quảng cáo từ Hồng Kông, Nhật Bản, Hàn Quốc và Đài Loan, khả năng gặp phải từ nước ngoài là cao nhất đối với quảng cáo ở Hồng Kông và Đài Loan có các sản phẩm chăm sóc cá nhân do phương Tây sản xuất (Neelankavil et al., 1995). Tuy nhiên, về cơ bản sẽ là sai lầm khi kết luận từ việc sử dụng nhiều từ nước ngoài ở các nước châu Á rằng có xu hướng toàn cầu hóa ngôn ngữ quảng cáo. Văn hóa Nhật Bản nói riêng đã chứng minh rằng các từ mượn tiếng Anh được sử dụng cho trọng lượng tượng trưng của chúng nhưng được gắn vào các truyền thống của Nhật Bản.

Các từ mượn được Nhật Bản hóa, trở thành một giao tiếp đặc biệt không hoàn toàn xa lạ cũng không hoàn toàn truyền thống (Sherry và Camargo, 1987, trang 185).

Vì chỉ một số ít người trên toàn thế giới có thể hiểu tiếng Anh, sẽ có vấn đề với việc hiểu các từ nước ngoài. Trong trường hợp các bản dịch dẫn đến các hiệp hội mong muốn, các cân nhắc về không gian phải được tính đến khi hình thành một quảng cáo. Cấu trúc ngôn ngữ khác nhau có nghĩa là phần văn bản của quảng cáo tăng khoảng 25% khi tiếng Anh được dịch sang ngôn ngữ La Mã và 30% khi được dịch sang tiếng Đức (Grüber, 1987). Điều này có thể thay đổi bố cục tổng thể của quảng cáo và có thể làm giảm tác động tương đối của các yếu tố thị giác.

Như đã nói ở chương trước, khẩu hiệu Đặt một con hổ vào bể của bạn không được chuẩn hóa như nó có vẻ. Lúc đầu, có vẻ như nó sẽ hoàn toàn tương đương giữa các quốc gia, nhưng giả thuyết khác nhau về nơi đặt nguồn điện, động cơ hoặc xe tăng. Ví dụ về dịch thuật và các vấn đề tương đương về khái niệm rất nhiều, đặc biệt là đối với các chiến dịch quảng cáo trong đó tiêu chuẩn thông điệp đã được thử (ví dụ, xem Ricks et al., 1979). Một bản viết lại đầy đủ thường là cần thiết để chuyển các khẩu hiệu từ ngôn ngữ này sang ngôn ngữ khác. Điều này ngụ ý tìm kiếm kỹ lưỡng các từ có cùng ý nghĩa như trong ngôn ngữ nguồn, miễn là chúng có thể được tìm thấy (xem phần 7.2).

Ngay cả việc dịch một thông điệp sang từng quốc gia mục tiêu ngôn ngữ không đảm bảo sự hiểu biết thống nhất. Ý nghĩa của các từ nhất định phụ thuộc vào các quy tắc kết hợp khác nhau giữa các nền văn hóa. Theo Kroeber-Riel (1992), nếu từ tiếng Anh “quiet” được dịch sang tiếng Đức (ruhig) và tiếng Pháp (tranquille), người tiêu dùng Đức chủ yếu nghĩ về một khu rừng (41%), ngủ (35%), nhà thờ (20 phần trăm), nhưng cũng là một nghĩa trang (13 phần trăm) và một chiếc giường (8 phần trăm). Các hiệp hội hình ảnh của các đối tác Pháp của họ về cơ bản là khác nhau và ít đồng nhất hơn (quốc gia: 13%; rừng: 11%; nhà: 9%; thư viện: 5%, v.v.). Hệ số đồng dư giữa cả hai nhóm cho từ “yên lặng” chỉ là 0,17 (Kroeber-Riel, 1992).

Đối với các quảng cáo phải dễ dàng được quốc tế hóa, người ta nên tránh bằng mọi giá mọi vấn đề liên quan đến ngôn ngữ, bằng cách sử dụng quảng cáo truyền hình trực quan mà có thể thêm giọng nói bằng ngôn ngữ địa phương cho mỗi quốc gia. Các quảng cáo truyền hình hướng đến khán giả châu Âu thường sử dụng một kịch bản mà các nhân vật không nói với khán giả cũng như không nói với nhau. Sau đó, một tin nhắn thoại trên một bản nhạc có thể được thêm vào bản nhạc. Điều này tránh những nhược điểm liên quan đến lồng tiếng. Hầu hết mọi người đọc mỗi một cách vô thức, ít nhất là một phần. Khi xem một quảng cáo lồng tiếng, nhiều người cảm thấy khó chịu về độ trễ giữa chuyển động và âm thanh của môi.

Giao tiếp bằng văn bản cũng nên tránh trong các tin nhắn nhắm vào đối tượng đa ngôn ngữ. Chẳng hạn, quảng cáo cho chất tẩy rửa trong đó một người vợ được giao một gói “*Waschpulver*” sẽ được người Anh, Ý hoặc Pháp xem là người nước ngoài hoặc người Đức. Vài năm trước, IBM đã sử dụng nhân vật Charlie Chaplin và chế độ của một bộ phim câm trong một chiến dịch đa quốc gia, mục tiêu của nó là thúc đẩy hình ảnh công ty. Điều này cho phép quảng cáo được sử dụng ở bất kỳ quốc gia nào trên thế giới. Điều tương tự có thể

được áp dụng cho các quảng cáo tạp chí trong đó văn bản có thể được giảm hoặc thậm chí hầu như bị xóa. Nó đôi khi có thể được giữ bằng ngôn ngữ gốc của nó trong quảng cáo cho các sản phẩm dân tộc. Văn bản phải ngắn gọn và phải hỗ trợ mạnh mẽ cho một hình ảnh dân tộc (tiếng Pháp là bình thường, tiếng Anh cho một tờ báo quốc tế lớn, tiếng Ý cho giày da sang trọng, v.v.). Văn bản phải được hiểu một cách phổ quát, mặc dù không nhất thiết phải đầy đủ chi tiết; thông điệp ít nhất nên có ý nghĩa đối với hào quang của ý nghĩa xung quanh đề xuất sản phẩm.

Một số nghiên cứu đã tập trung vào cách xử lý thông tin song ngữ trong quảng cáo. Chẳng hạn, Luna và Peracchio (2001) đã thực hiện hai thí nghiệm với song ngữ tiếng Anh của Tây Ban Nha. Kết quả của họ cho thấy mức độ phù hợp cao giữa hình ảnh và văn bản làm tăng bộ nhớ cho quảng cáo bằng ngôn ngữ thứ hai. Toffoli và Laroche (2002) đã nghiên cứu các sinh viên song ngữ từ Hồng Kông, nhận thấy rằng khi họ tiếp xúc với quảng cáo tiếng Anh và được yêu thích bằng tiếng Anh, phản ứng của họ giống với mẫu của Canada hơn là khi họ phản ứng với phiên bản tiếng Trung. Cụ thể, họ nhận thấy sự trung thực của nguồn lớn hơn, ít mạnh mẽ hơn về phía nguồn và báo cáo thái độ tích cực hơn đối với thương hiệu, so với những người tiếp xúc với quảng cáo Trung Quốc và trả lời bằng tiếng Trung.

## Hài hước

Sự hài hước có thể dựa trên cử chỉ, tình huống hoặc lời nói. Nó đôi khi không tự nguyện. Chẳng hạn, khi Charles De Gaulle quyết định rút lui khỏi cuộc sống tuổi dậy thì, đại sứ Anh và vợ đã tổ chức một bữa tiệc tối để vinh danh ông. Tại bàn ăn, vợ Đại sứ nói chuyện với Madame De Gaulle: Chồng của bạn là một nhân vật nổi tiếng như vậy, sự hiện diện như vậy trên trường Pháp và liên quốc gia trong nhiều năm qua! Làm thế nào nghỉ hưu yên tĩnh sẽ dường như là một sự so sánh. Bạn mong chờ điều gì nhất trong những năm về hưu này? “Một dương vật” Madame De Gaulle trả lời. Một tiếng nấc lớn rơi xuống bàn. Mọi người nghe cô trả lời. . . và không ai biết phải nói gì tiếp theo.

Khái niệm cơ bản của hài hước là phổ quát kể từ khi nó có thể được tìm thấy ở mọi nền văn hóa và ở bất kỳ quốc gia nào quảng cáo; tuy nhiên, sở thích cho các loại hài hước là khác nhau giữa các nền văn hóa (McCullough và Taylor, 1993). Trên toàn cầu, hầu hết sự hài hước có cấu trúc giải quyết không thống nhất: mọi người phát triển kỳ vọng dựa trên các tiêu chuẩn thể loại có khả năng bị vi phạm, đôi khi theo cách hài hước (Suls, 1983); một doanh nhân khỏa thân hoặc một con vượn mặc quần áo nói chuyện với khán giả là những ví dụ về sự hài hước dựa trên sự không phù hợp. Một số hỗ trợ đa văn hóa tồn tại cho hiệu ứng tích cực dựa trên sự hài hước trong quảng cáo. Đối với các nhóm sinh viên Phần Lan và Hoa Kỳ, mối liên kết giữa cảm giác vui vẻ của quảng cáo, thích quảng cáo và thích sản phẩm có thể được thiết lập (Unger, 1995). Tuy nhiên, nhìn kỹ hơn về việc sử dụng sự hài hước cũng cho thấy sự khác biệt văn hóa đáng chú ý.

Đầu tiên, tỷ lệ quảng cáo có ý định hài hước khác nhau giữa các quốc gia. Ví dụ, có tỷ lệ quảng cáo hài hước trong quảng cáo truyền hình ở Anh cao hơn đáng kể so với ở Hoa Kỳ

trong khi quảng cáo của Pháp sử dụng sự hài hước thường xuyên như các điểm của Hoa Kỳ nhưng rõ ràng thường xuyên hơn các điểm của Đức (Weinberger và Spotts, 1989b; Appelbaum và Halliburton, 1993).

Thứ hai, mặc dù nguyên tắc không phù hợp có thể được tìm thấy trong quảng cáo của các quốc gia khác nhau, tầm quan trọng tương đối của sự hài hước là khác nhau. Alden và cộng sự (1993) liên quan đến các giá trị của Hofstede từ việc sử dụng sự hài hước trong quảng cáo, bằng cách so sánh hai nền văn hóa cá nhân (Hoa Kỳ và Đức) với hai nền văn hóa tập thể và khoảng cách quyền lực cao (Thái Lan và Hàn Quốc). Nhiều sự tương phản không phù hợp được tìm thấy ở Đức (92%) và Thái Lan (82%) so với quảng cáo của Mỹ (69%) và Hàn Quốc (57%). Ngoài ra, trong các quốc gia có điểm số tập thể cao, nhiều nhân vật được miêu tả trong các quảng cáo hài hước hơn ở các quốc gia cá nhân hơn.

Tương tự, ở các quốc gia có khoảng cách quyền lực cao (ví dụ Hàn Quốc, Thái Lan), các nhân vật được miêu tả trong các quảng cáo hài hước có nhiều khả năng có tình trạng bất bình đẳng hơn so với các quốc gia có khoảng cách quyền lực thấp như Hoa Kỳ và Đức (Alden et al., 1993).

Thứ ba, loại hài hước được ưa thích bởi mỗi nền văn hóa mục tiêu khác nhau: trong khi người Anh được biết đến với sự hài hước đen, người Đức dường như thích sự hài hước dựa trên sự hả hê (Huth và Unger, 1988). Điều thứ hai sẽ không được đánh giá cao ở Nhật Bản nơi sự hài hước hay hạ thấp sự hài hước hiếm khi được nhìn thấy trong quảng cáo. Thay vào đó, người Nhật hài hước kịch tính hóa các tình huống liên quan đến các thành viên gia đình, đồng nghiệp, hàng xóm, v.v., để tạo ra sự gắn kết tình cảm lẫn nhau giữa nhà quảng cáo và người xem (Hanna et al., 1994). Ngoài ra, sự hài hước đen và đắt cũng có trong quảng cáo của Nhật Bản. Các chủ đề như bệnh tật, chiến tranh hoặc đám tang, là những chủ đề cấm kỵ ở Hoa Kỳ, được đối xử hài hước trong một số quảng cáo của Nhật Bản (Di Benedetto et al., 1992).

Do đó, có vẻ như sự hài hước có thể là một yếu tố của tiêu chuẩn hóa trong quảng cáo đa văn hóa, đặc biệt là khi nó dựa trên nguyên tắc phù hợp có sức hấp dẫn khá toàn cầu. Tuy nhiên, sự thể hiện sáng tạo của sự hài hước trong quảng cáo cần sự thích nghi đáng kể để có hiệu quả (Alden et al., 1993).

## **Nhân vật và vai trò được thể hiện trong quảng cáo**

Khi miêu tả nhân vật, quảng cáo phải cực kỳ cẩn thận. Cho dù đó là tuổi tác, trang phục hay tình huống của một nhân vật được thể hiện, không nên để lại cơ hội trong các thông điệp quảng cáo. Nói chung, đối tượng mục tiêu thích các nhân vật mà họ có thể xác định. Vì vóc dáng của một người - và thậm chí còn hơn cả một người giống anh hùng được mô tả trong quảng cáo - là một biểu hiện rõ ràng của văn hóa cụ thể, sự lựa chọn của các nhân vật cần đặc biệt chú ý trong quảng cáo đa văn hóa.

Quảng cáo thường bị cáo buộc là duy trì vai trò xã hội truyền thống, đôi khi còn đóng vai trò là phương tiện cho những ý tưởng lỗi thời. Tuy nhiên, tình hình thực tế còn mơ hồ hơn nhiều: ở hầu hết các quốc gia, quảng cáo đóng vai trò là tác nhân của cả thay đổi xã hội

và duy trì xã hội. Sáng tạo quảng cáo đôi khi đóng vai trò là tác nhân của sự thay đổi bởi vì thách thức xã hội là một phương pháp thu hút sự chú ý của khán giả và bởi vì các nhà đổi mới xã hội cũng là những người dẫn dắt ý kiến cho các sản phẩm mới và cách sống mới.

Quảng cáo cũng thúc đẩy các mô hình xã hội truyền thống và đôi khi lỗi thời: đó là tấm gương của toàn xã hội. Những nguy hiểm tiềm tàng được Prendergast et al. (2002) kiểm tra mối quan hệ giữa người phụ nữ lý tưởng, người miêu tả quảng cáo và tự báo cáo về các rối loạn ăn uống và sự bất mãn về hình ảnh cơ thể giữa những người phụ nữ ở Hồng Kông. Nghiên cứu cho thấy rằng quảng cáo có liên quan đến rối loạn ăn uống và sự không hài lòng về hình ảnh cơ thể.

Một vấn đề quan trọng khác liên quan đến các nhân vật trong quảng cáo là sự thể hiện vai trò giới. Một số cuộc điều tra đa văn hóa đã xem xét vai trò trong quảng cáo trên tạp chí và truyền hình. Tất cả họ đều thấy rằng quảng cáo phản ánh định kiến truyền thống về vai trò nam và nữ ở các mức độ khác nhau. Nhìn chung, phụ nữ, ví dụ, hầu hết được thể hiện trong các vai trò không làm việc, thường ở nhà và trong các vai trò trang trí. Khi phụ nữ xuất hiện trong vai trò làm việc, họ có nhiều khả năng hơn đàn ông được miêu tả trong các vai trò văn thư, cổ áo xanh hoặc thư ký.

Mặc dù các nghiên cứu cho thấy định kiến về vai trò giới tính được tìm thấy trong tất cả các nền văn hóa, sự khác biệt tồn tại. Một số yếu tố chúng ta mong đợi sự rập khuôn về giới tính sẽ khác nhau bao gồm nam tính, truyền thống và tôn giáo. Đầu tiên, một số nhà nghiên cứu đã phát hiện ra rằng định kiến về vai trò giới tính khác nhau giữa các quốc gia được phân loại là nam tính hơn và những người được phân loại là nữ tính hơn. Chẳng hạn, Huang (1995) cho thấy rằng trong một xã hội nam tính hơn (Hoa Kỳ) có nhiều định kiến về giới tính, phụ nữ thường ít được miêu tả trong các tình huống làm việc và ít sử dụng giọng nữ hơn so với trong một xã hội nữ tính (Đài Loan).

Tương tự, Yeung và Lau (1993), phát hiện ra rằng Nhật Bản (một xã hội nam tính hơn) cho thấy đàn ông đóng vai trò 94% thời gian, trong khi quảng cáo trên tạp chí Hồng Kông và Đài Loan đối xử với vai trò giới tương tự, khiến một nửa số đàn ông làm việc vai trò. Tuy nhiên, Siu (1996) phát hiện ra rằng nam giới có nhiều khả năng được miêu tả là cơ quan quản lý sản phẩm và nữ giới là người sử dụng sản phẩm ở cả Hồng Kông và Singapore (Siu, 1996). Tương tự, Tan et al. (2002) nhận thấy rằng ở Malaysia và Singapore, đàn ông thường thể hiện vai trò nghề nghiệp hoặc tham gia các hoạt động thư giãn như đọc báo và ăn uống, trong khi phụ nữ thường thể hiện vai trò phi nghề nghiệp hoặc là người nội trợ.

Trong các quảng cáo trên tạp chí Thụy Điển (nữ tính hơn), phụ nữ thường được miêu tả trong các vai trò công việc, nhiều khả năng được miêu tả trong các vai trò giải trí, và ít có khả năng được miêu tả trong các vai trò trang trí hơn ở Mỹ (nam tính hơn) quảng cáo tạp chí (Wiles và Tjernlund, 1991). Ngoài ra, phụ nữ không bao giờ được mô tả trong các hoạt động giúp việc nhà và chăm sóc trẻ em trong các quảng cáo của Thụy Điển trong khi họ được thể hiện gấp đôi so với nam giới trong các tình huống như vậy trong các quảng cáo của Hoa Kỳ (Wiles et al., 1996). Rose et al (1993), cho thấy người Đức và Nhật Bản (nam tính hơn) nhấn mạnh vai trò truyền thống hơn đối với phụ nữ người Đan Mạch, Pháp, New Zealand và Hoa

Kỳ. Tuy nhiên, trên tất cả sáu quốc gia, quan điểm truyền thống về vai trò của phụ nữ giảm dần từ thế hệ già sang thế hệ trẻ, điều này cho thấy sự hội tụ xuyên quốc gia nhất quán.

Thứ hai, định kiến về vai trò giới tính dường như phổ biến hơn trong các nền văn hóa truyền thống và tôn giáo. Ví dụ, một kênh truyền hình của Malaysia, hướng đến đối tượng mục tiêu chủ yếu là người Hồi giáo, mô tả đàn ông trong vai trò điều hành hàng đầu thứ vị và độc lập và phụ nữ là những bà nội trợ ở nhà chăm sóc gia đình (Wee et al., 1995, tr. 62). Ngược lại, trên truyền hình Singapore, đàn ông có nhiều khả năng được miêu tả trong vai trò quản lý cấp trung, trong khi phụ nữ được miêu tả trong nghề nghiệp cổ áo trắng và dịch vụ hoặc trong bối cảnh hiện đại hơn: trẻ trung, hấp dẫn và quan tâm đến cái đẹp.

Thật thú vị, chân dung của phụ nữ trên một kênh Malaysia thứ hai nhắm đến cả khán giả Malaysia và Singapore, là một sự thỏa hiệp giữa các khuôn mẫu được cả hai khán giả nắm giữ. Tuy nhiên, đây không phải là luôn luôn như vậy. Trong một nghiên cứu so sánh ba quốc gia khá nam tính (Úc, Mexico, Hoa Kỳ), chúng ta có thể mong đợi truyền thống sẽ đóng một vai trò. Đó là, chúng ta có thể mong đợi một hình ảnh truyền thống hơn ở Mexico và một hình ảnh hiện đại hơn ở Hoa Kỳ và Úc. Mary Gilly (1988) đã phân tích 12 giờ chương trình cho mỗi quốc gia:

275 người Mỹ, 204 người Mexico và 138 người thương mại Úc đã được xem. Ở cả Hoa Kỳ và Mexico (trái ngược với Úc), đàn ông, thường xuyên hơn phụ nữ, được thể hiện trong vai trò của chính quyền hoặc chuyên môn đối với sản phẩm, trong khi phụ nữ thường thể hiện vai trò của người tiêu dùng. Ngoài ra, ở Hoa Kỳ, một người phụ nữ có nhiều khả năng được chiếu phim ở nhà.

Tuy nhiên, những khái quát này không phải lúc nào cũng tồn tại. Chẳng hạn, Odekerken-Schröder et al. (2002) đã kiểm tra xem định kiến giới trong quảng cáo có liên quan đến mức độ nam tính của một quốc gia hay không, sử dụng Vương quốc Anh và Hà Lan, nhưng không tìm thấy sự hỗ trợ thuyết phục nào. Tương tự, Al-Olayan và Karande (2000) đã điều tra sự khác biệt về nội dung quảng cáo trên tạp chí giữa Hoa Kỳ và thế giới Ả Rập truyền thống hơn (bao gồm 12 quốc gia Trung Đông và mười quốc gia châu Phi).

Họ thấy rằng mọi người được miêu tả ít thường xuyên hơn trong các quảng cáo trên tạp chí Ả Rập. Tuy nhiên, khi quảng cáo hình ảnh đàn ông và/hoặc phụ nữ, đàn ông và phụ nữ được miêu tả là cùng một mức độ cả ở Hoa Kỳ và thế giới Ả Rập Hồi giáo (trang 80). Tuy nhiên, chân dung của phụ nữ đã khác nhau, vì phụ nữ được sử dụng chủ yếu khi sự hiện diện của họ liên quan đến sản phẩm được quảng cáo.

Chúng ta cần kiểm tra trực giác của mình với sự thật từ đất nước. Dường như Úc và Thụy Điển có sự đại diện cân bằng và phi truyền thống hơn về đàn ông và phụ nữ trong quảng cáo của họ so với Hoa Kỳ và Singapore. Malaysia, và ở một mức độ thấp hơn Mexico, nơi các giá trị và truyền thống tôn giáo quan trọng hơn, thể hiện sự khác biệt lớn nhất về vai trò giới tính trong quảng cáo.

Trong khi trên truyền hình Malaysia (Hồi giáo), việc miêu tả giới tính bị tụt hậu so với những thay đổi trong xã hội (tức là số lượng các bà nội trợ bị thổi phồng quá mức - Wee et al., 1995), các nhà tiếp thị ở các quốc gia như Thụy Điển có cách tiếp cận chủ động hơn



trong việc xác định vai trò giới tính, do đó tạo ra xu hướng mới. Ngay cả trên các quốc gia có mức độ phát triển khá giống nhau, các giá trị truyền thống mạnh mẽ hơn trong xã hội, chẳng hạn như ở Nhật Bản so với Hoa Kỳ, khiến vai trò của phụ nữ được miêu tả theo truyền thống hơn (Javalgi et al., 1995).

Có chỗ cho một số tiêu chuẩn hóa nếu cả hai giới tính được mô tả trong giải trí (nam nhiều hơn nữ) hoặc vai trò trang trí (nữ nhiều hơn nam). Điều này có thể được chấp nhận, ví dụ, ở Hoa Kỳ, Thụy Điển và Hà Lan (J. Wiles et al., 1995). Nói chung, ở bất kỳ quốc gia nào, quảng cáo, phụ nữ nên trẻ trung. Tuy nhiên, ưu tiên cho các kiểu làm đẹp được trình bày trong quảng cáo khác nhau giữa các xã hội (Bjerke, 1995). Chẳng hạn, chiến dịch quảng cáo dầu gội Wash & Go của Procter & Gamble đã được chuẩn hóa trên khắp châu Âu về chủ đề cốt lõi của nó, nhưng nó được điều chỉnh tại địa phương bằng cách sử dụng các trình bày sắc đẹp khác nhau phù hợp cho từng quốc gia.

Tương tự, một mức độ tiêu chuẩn hóa nhất định có thể được tìm thấy liên quan đến việc sử dụng các mô hình phương Tây ở các nước châu Á. Những mô hình như vậy có thể được tìm thấy trong hơn một phần ba quảng cáo tạp chí ở Hồng Kông, Đài Loan, Nhật Bản và Hàn Quốc, và chúng đặc biệt thường xuyên trong quảng cáo cho các sản phẩm từ phương Tây, đặc biệt là các sản phẩm chăm sóc cá nhân (Neelankavil et al., 1995). Tuy nhiên, đồng thời, nhiều quảng cáo được đánh giá ở các quốc gia đó có một đặc điểm hoàn toàn cục bộ.

Sự khác biệt giữa các nền văn hóa cũng được quan sát liên quan đến chân dung của người cao tuổi trong quảng cáo. Một quốc gia có mức độ định hướng theo hướng truyền thống các giá trị có tác động đến chân dung của người cao tuổi trong các thông điệp quảng cáo. Ví dụ, quảng cáo của Nhật Bản thể hiện sự tôn trọng đối với người cao tuổi hơn so với các đối tác Mỹ (Mueller, 1987; Javalgi et al., 1995). Tuy nhiên, các loại âm thanh nổi phổ biến không phải lúc nào cũng được xác nhận. Ví dụ, ở Mỹ Latinh, người cao tuổi không được xuất hiện thường xuyên hơn trong môi trường gia đình hoặc với tư cách là người chứng thực người nổi tiếng, cũng không có tỷ lệ nam cao tuổi nhiều hơn ở Hoa Kỳ (Bates và Renforth, 1987).

Các vai trò truyền thống không có trong văn hóa nguồn có thể vô tình xuất hiện khi chúng được giải thích bởi văn hóa đích. Một ý nghĩa giả mạo có thể xuất hiện trong văn hóa mục tiêu mà nhà quảng cáo không có ý định trong văn hóa nguồn. Chẳng hạn, Douglas và Dubois (1980) đưa ra ví dụ về một quảng cáo hàng hiệu được nhắm mục tiêu tại thị trường Bantu Nam Phi. Nó cho thấy một cặp vợ chồng ngồi ở một cái bàn với một cái chai được đặt chồng lên nhau. Nhiều người Bantus nghĩ rằng người phụ nữ đang mang cái chai trên đầu, như nhiều phụ nữ châu Phi truyền thống vẫn làm. Điều này tạo ra một sự tương phản ngoài ý muốn và khó hiểu giữa khía cạnh truyền thống, cục bộ của các nhân vật và tình huống và khía cạnh hiện đại, quan trọng của sản phẩm. Do đó, nó ngăn chặn truyền thông tiếp thị rõ ràng và hiệu quả.

Do đó, người ta nên nghiên cứu một mẫu đại diện cho các thông điệp quảng cáo địa phương, cho dù là quảng cáo hay quảng cáo trên tạp chí. Điều này sẽ cho một ý tưởng tốt hơn về vai trò giới tính, vai trò tuổi tác, tình huống hàng ngày điển hình và quan hệ xã hội ở

một quốc gia cụ thể. Nó có thể đạt được bằng cách tiến hành phân tích nội dung hệ thống của các quảng cáo trên báo, tạp chí và truyền hình (ít nhất vài chục mỗi quảng cáo). Một quảng cáo phải luôn được tạo ra trong sự hợp tác với người bản địa của văn hóa mục tiêu, người đóng vai trò là đối tượng thử nghiệm; trong trường hợp quảng cáo được chuẩn hóa quốc tế, các thông điệp trong các bối cảnh ngôn ngữ / văn hóa khác nhau cần được xem xét bởi người bản địa của mỗi nền văn hóa mục tiêu hoặc văn hóa.

Để tránh tạo liên kết giả, tập lệnh quảng cáo có thể đi xa hơn để tránh gửi trước bất kỳ ký tự nào, đặc biệt là nếu đối tượng mục tiêu không được xác định rõ ràng hoặc quá lớn, khiến việc lựa chọn nhân vật trở nên khó khăn. Ví dụ, trong một quảng cáo của Renault, một chiếc xe không có người lái đã được hiển thị di chuyển ở giữa một thành phố kiểu mẫu. Điều này tránh sự lựa chọn của một nhân vật cụ thể, có tuổi, giới tính hoặc ngoại hình sẽ ảnh hưởng đến sản phẩm, định vị không mong muốn. Tuy nhiên, một chiếc xe không có người lái xe có thể được giải thích một cách tiêu cực ở những quốc gia có tình huống như vậy liên quan đến vấn đề an toàn (xe bỏ chạy) hoặc sự biến dạng của thực tế (làm sao xe có thể không có tài xế?). Điều này có thể ức chế một phản ứng tích cực cho tin nhắn.

### **Ảnh hưởng của tập tục và tôn giáo**

Điều quan trọng là chọn các yếu tố biểu tượng phù hợp theo đó ý nghĩa văn hóa về sản phẩm và dịch vụ có thể được truyền đạt tới khán giả. Đạo đức và tôn giáo đóng vai trò là bộ lọc của thời đại quảng cáo, biến thông tin thực tế thành ý nghĩa được giải thích theo văn hóa (ví dụ: một phụ nữ khóa thân gối đầu trong phòng tắm) thành các yếu tố có ý nghĩa dựa trên văn hóa (nó kích động mọi người đến hành vi đồi trụy tình dục). Nếu một người tập trung vào thông tin hơn là ý nghĩa, rất khó để nhận thức được sự ảnh hưởng của các công việc và tôn giáo đối với các thông điệp quảng cáo. Điểm này được minh họa bằng ví dụ về quảng cáo ở Ả Rập Saudi (Hộp 14.1).

Al-Mossawi và Michell (1992) đã đo lường mức độ ảnh hưởng của mức độ nghiêm ngặt so với các quy tắc Hồi giáo về thái độ đối với các quảng cáo gây tranh cãi và không gây tranh cãi ở các nước vùng Vịnh. Phát hiện của họ cho thấy những người Hồi giáo nghiêm khắc quan tâm nhiều hơn, và đặc biệt thu hồi cao hơn các quảng cáo không gây tranh cãi trong khi những người Hồi giáo khoan dung cho thấy không có sự khác biệt giữa quảng cáo có chứa các yếu tố được coi là chống lại các nguyên tắc của đạo Hồi hay không.

Ảnh hưởng của tôn giáo đến quảng cáo, được minh chứng bởi tôn giáo Hồi giáo, mặc dù mạnh mẽ, không đồng nhất giữa các quốc gia hoặc người xem cá nhân trong một quốc gia cụ thể (xem Al-Makaty và cộng sự (1996) trong trường hợp của Ả Rập Saudi). Hơn nữa, các vấn đề nhạy cảm như kế hoạch hóa gia đình có thể được xử lý thành công nếu việc sáng tạo vượt quá niềm tin và điều cấm kỵ truyền thống (Wafai và El Tigi, 1994).

Nhiều người trong chúng ta mê tín, mặc dù chúng ta có thể phủ nhận điều đó. Hiếm khi quảng cáo sẽ cho thấy mọi người đi bộ dưới thang, trừ khi, vì sự hài hước, một cái gì đó xảy ra với họ. Đây là bằng chứng về lực lượng mê tín. Các thói quen xã hội của cuộc sống hàng ngày cũng đóng một vai trò, đặc biệt là những thói quen liên quan đến những gì (địa phương)

được coi là lịch sự, hoặc hiếu khách. Bằng cách này, một thương hiệu trà nổi tiếng đã khiến công chúng Ả Rập Xê-út xa lánh khi cho thấy một chủ nhà Ả Rập sử dụng tay trái để phục vụ trà cho một trong những vị khách của mình. Hơn nữa, vị khách này đã đi giày, được coi là là chiều cao của sự thô lỗ ở Ả Rập Saudi.

Nói chung, mối quan hệ giữa nam và nữ, được mô tả bởi quảng cáo, là một vấn đề khó khăn. Ví dụ, Miller và Demirel (1988) mô tả quảng cáo cho bia trên thị trường Thổ Nhĩ Kỳ, trong đó miêu tả đàn ông và phụ nữ uống bia trong một môi trường xã hội ở nhà. Nhấn mạnh vào một khung cảnh gia đình là tình huống gia đình, một phản ứng đối với vấn đề cho thấy đàn ông và phụ nữ ở cùng nhau trong các tổ chức cà phê và quán rượu bia, chủ yếu vi phạm các phong tục tán tỉnh và giao tiếp xã hội của Thổ Nhĩ Kỳ.

Thái độ đối với ảnh khoả thân khác nhau từ nước này sang nước khác. Quảng cáo Pháp được coi là có nhiều ảnh khoả thân hơn hầu hết các quốc gia khác. Nó được chấp nhận tốt trong xã hội Pháp, vì ý nghĩa được truyền tải bởi ảnh khoả thân rất liên quan đến vẻ đẹp, sự xuất sắc và tự nhiên. Để đối chiếu điều này, chúng tôi đưa ra ví dụ về nước hoa Guy Laroche Drakkar Noir ở Pháp và Ả Rập Saudi (Czinkota và Ronkainen, 1990, trang 616).

Quảng cáo ban đầu của Pháp cho thấy một người đàn ông căng tay trần, được giữ ở cổ tay bởi tay của một người phụ nữ, tay người đàn ông cầm một chai nước hoa. Quảng cáo của Ả Rập Xê-út cho thấy người đàn ông dùng căng tay che phủ bởi một chiếc áo khoác phù hợp, chỉ có còng áo hiển thị, trong khi người phụ nữ nhẹ nhàng chạm vào bàn tay của anh ta bằng một ngón tay. Tôn trọng các quy ước xã hội hiện có trong xã hội mục tiêu từ lâu sẽ vẫn là điều kiện tiên quyết để nội địa hóa các quảng cáo lộn xộn. Hơn nữa, vai trò của quảng cáo chưa bao giờ (ít nhất là chính thức) để thay đổi một xã hội lớn, mà là bán một sản phẩm.

## Các yếu tố hình ảnh

Bản sao quảng cáo rất phức tạp và chắc chắn có xu hướng phản ánh nền tảng văn hóa của những người đã tạo ra nó. Chẳng hạn, Clarke và Honeycutt (2000) đã so sánh việc sử dụng màu sắc trong các quảng cáo ở Pháp, Hoa Kỳ và Venezuela. Họ tìm thấy màu đen và nâu phổ biến hơn ở Pháp và Hoa Kỳ, trong khi màu đỏ, cam và xanh lá cây phổ biến hơn trong các quảng cáo của Venezuela.

Họ đã đưa ra các ví dụ trong đó ý nghĩa của màu sắc khác nhau giữa các quốc gia này: một màu sắc nam tính ở Hoa Kỳ là màu xanh lam, trong khi ở Pháp là màu đỏ; thương hiệu được thể hiện bằng màu đen ở Pháp và Hoa Kỳ, trong khi ở Venezuela có màu tím; màu xanh lá cây được liên kết với tiền ở Hoa Kỳ trong khi ở Pháp, đó là các hiệu thuốc. Tương tự, Huang (1993) cho thấy màu sắc được sử dụng khác nhau trong quảng cáo công nghiệp của Hoa Kỳ và Đài Loan: màu vàng, màu yêu thích của người Trung Quốc (màu của hoàng gia), được tìm thấy thường xuyên hơn trong các quảng cáo của Đài Loan, trong khi màu nâu được ưa thích trong nhiều quảng cáo của Mỹ.

Các chủ đề nền, cài đặt và vai trò được mô tả cũng là các khía cạnh quan trọng của bản sao. Bằng cách so sánh một cách có hệ thống các quảng cáo của Brazil và Hoa Kỳ cho xe hơi trong khoảng thời gian mười năm, Tansey et al. (1990) cho thấy quảng cáo Brazil sử dụng

đáng kể nhiều chủ đề đô thị và mô tả nhiều tình huống giải trí hơn quảng cáo của Hoa Kỳ. Các điều kiện sử dụng sản phẩm hoặc cài đặt thường được mô tả bằng hình ảnh quảng cáo cũng khác nhau. Chẳng hạn, chủ nghĩa cá nhân so với các thiết lập tập thể để sử dụng sản phẩm đã được chứng minh là những yếu tố quan trọng trong giao tiếp giữa quảng cáo Trung Quốc và Mỹ (Han và Shavitt, 1994; Zhang và Gelb, 1996; Zhang và Neelankavil, 1997) và Colombia và Quảng cáo Mỹ (Gregory et al. 2002).

Nhiều yếu tố hình ảnh thường thấy trong quảng cáo in (kích thước của hình ảnh, sử dụng hình ảnh, sử dụng quảng cáo đen trắng, trình bày của trẻ em) khác nhau giữa các quốc gia. Cutler et al. (1992) đã điều tra thành phần trực quan của quảng cáo in trên khắp năm quốc gia (Hoa Kỳ, Vương quốc Anh, Pháp, Hàn Quốc và Ấn Độ) thông qua phân tích nội dung chi tiết của khoảng 250 quảng cáo mỗi quốc gia. Quảng cáo Ấn Độ sử dụng nhiều màu đen và trắng hơn đáng kể và hiển thị nhiều trẻ em hơn so với bất kỳ quốc gia nào khác; Quảng cáo Hàn Quốc cho thấy giá gấp hai hoặc ba lần so với quảng cáo ở các quốc gia khác và đại diện cho nhiều người cao tuổi hơn có trí tuệ được coi trọng trong các nền văn hóa Viễn Đông; Quảng cáo của Pháp cho đến nay vẫn hướng đến tính thẩm mỹ nhất: gấp năm lần so với quảng cáo của Mỹ, Hàn Quốc hoặc Ấn Độ, nhưng chỉ gấp đôi so với quảng cáo của Anh. Chẳng hạn, quảng cáo ở Mỹ xuất hiện so sánh nhiều nhất, thường xuyên hơn mười lần so với quảng cáo ở Pháp. Hơn nữa, quảng cáo ở Mỹ mô tả trẻ em trong các môi trường lý tưởng hơn - sạch sẽ và tươi cười - hơn các quảng cáo của Pháp, nơi chúng có vẻ như khá thực tế (Hall, 1989).

Tiêu chuẩn hóa quảng cáo tạp chí ở các quốc gia được đề cập sẽ không dễ dàng đối với các sản phẩm bền hoặc không bền vì có nhiều khác biệt hơn so với sự tương đồng đối với các loại sản phẩm. Mỗi quốc gia là duy nhất trên một hoặc một số đặc điểm hình ảnh. Tuy nhiên, nhìn chung, không có sự khác biệt có hệ thống giữa các nước công nghiệp và đang phát triển. Thật thú vị, trong các quốc gia phương Tây đã phân tích, việc sử dụng các yếu tố thị giác ở Vương quốc Anh gần giống với thực tiễn ở Hoa Kỳ hơn ở Pháp. Điều này có nghĩa là có thể có các rào cản tiêu chuẩn hóa trong Cộng đồng Châu Âu (Cutler và Javalgi, 1992; Cutler et al., 1992).

Khi so sánh ngôn ngữ với các yếu tố hình ảnh trong quảng cáo, nhiều người giả vờ rằng hình ảnh được hiểu mọi nơi. Điều này chắc chắn là đúng nhưng không giúp ích gì cho nhà quảng cáo quốc tế vì vấn đề không phải là liệu hình ảnh có được hiểu hay không mà là cách chúng được hiểu. Cũng như các yếu tố ngôn ngữ, hình ảnh cũng thể hiện các chuẩn mực liên kết văn hóa cụ thể (Hung and Rice, 1995). Trong khi mưa gợi lên sự tươi mát cho một số người, nó liên quan đến sự lạnh lùng của những người khác. Điều này chắc chắn không thể được coi là một yếu tố tích cực cho quảng cáo toàn cầu (Kroeber-Riel, 1992). Trên thực tế, những người từ các nguồn gốc văn hóa khác nhau có phản ứng thái độ khác nhau khi tiếp xúc với quảng cáo viễn thông nước ngoài (Martenson, 1987). Những người từ các nền văn hóa khác nhau không đánh giá thông tin theo cùng một cách.

Hornik (1980) đã nhấn mạnh rằng, trong khi các khái niệm như thuộc tính sản phẩm có thể là phổ quát và chức năng sản phẩm tương tự nhau giữa các quốc gia, thì hình thức nhận

thức thuộc tính chính xác trong mỗi xã hội có thể khác nhau đáng kể. Sau khi được tiếp xúc với một cuộc họp ngắn bằng lời nói và hình ảnh của một chiếc xe mới, những người trả lời Anh, Đức, Pháp và Thụy Điển đã có những nhận thức khác nhau về sản phẩm. Kiểu dáng xe hơi đạt điểm cao ở Đức và Thụy Điển, nhưng kém ở Anh và Pháp.

Liên quan đến an toàn, chiếc xe mới chỉ đạt điểm cao ở Anh. Đồng thời nó được coi là đặc biệt không đáng tin cậy ở Thụy Điển (Colvin et al., 1980). Walle (1997, trang 702) giải thích cách người đàn ông Marlboro, một biểu tượng quảng cáo toàn cầu, được hiểu khác nhau trên toàn thế giới và được đầu tư lại với ý nghĩa địa phương; chẳng hạn, nó được coi là biểu tượng của sự giàu có và thịnh vượng của người châu Phi và là biểu tượng của tự do cho người Đông Đức trong thời kỳ cộng sản:

Đối với người phụ nữ Đông Đức này, người đàn ông Marlboro là một biểu tượng quyền rũ, nhưng với cô nó không đại diện cho di sản của biên giới nước Mỹ. Nói tiếp hình ảnh của một người đàn ông sống không có hàng rào với thực tế cuộc sống của chính cô và bóng tối của bức tường Berlin, cô xem người đàn ông Marlboro như một sự thay thế cho chế độ độc tài áp bức mà cô đang sống. Cả hai chúng tôi đều thấy cùng một quảng cáo; Tôi diễn giải nó như một người Mỹ trong khi cô ấy xử lý nó theo cách phù hợp với cuộc sống của cô ấy. Các sản phẩm và khuyến mãi là đồng nhất; ý nghĩa và phản ứng là không.

### **Quảng cáo trong xã hội trải qua sự thay đổi nhanh chóng**

Trung Quốc đã chứng kiến một sự thay đổi mạnh mẽ ở nơi quảng cáo trong bối cảnh kinh doanh và xã hội nói chung. Trong các xã hội nơi người ta đã nói từ lâu rằng quảng cáo chỉ đơn giản là tuyên truyền tư bản và như vậy là xấu xa và lừa đảo, các nhà quảng cáo ngày nay vẫn phải đối mặt với một mức độ không tin tưởng và không thể chỉ sử dụng cách tiếp cận như ở nơi khác. Nhiều người tiêu dùng vẫn cảm thấy rằng các sản phẩm tốt tự bán và chỉ những sản phẩm xấu mới cần quảng cáo. Chu et al. (2002) đã so sánh kết quả của một cuộc khảo sát năm 1999 về người tiêu dùng từ Trung Quốc với nghiên cứu trước đây ở Hoa Kỳ.

Họ thấy rằng mặc dù thái độ chung đối với quảng cáo là tương tự nhau, nhưng ít người trả lời Trung Quốc tin tưởng các thông điệp và tin vào quy định của ngành. Trong bối cảnh như vậy, các công ty nước ngoài phải nhắm mục tiêu chấp nhận lâu dài, nhấn mạnh tính sẵn có của sản phẩm và xây dựng danh tiếng thương hiệu (Liang và Jacobs, 1994). Họ không thể bắt chước những gì được thực hiện ở nơi khác. Trường hợp của Trung Quốc cũng minh họa rằng ý nghĩa sản phẩm thay đổi theo thời gian. Hàng hóa xa xỉ phát triển từ những biểu tượng đáng ghét của chủ nghĩa tư bản suy đồi đến khuyến khích tiêu dùng cho những người làm việc chăm chỉ (Tse et al., 1989; Swanson, 1996). Điều này đi cùng với sự thay đổi trong các giá trị thống trị trong quảng cáo Trung Quốc. Giữa năm 1982 và 1992, các giá trị thực dụng đã giảm và các giá trị tượng trưng hơn - với cả nguồn gốc phương Đông và phương Tây - đã tăng (Cheng, 1994). Các giá trị văn hóa được mô tả bởi các quảng cáo Trung Quốc có xu hướng phản ánh cả văn hóa Trung Quốc và nhập khẩu phương Tây và có liên quan nhiều đến các loại sản phẩm và nước xuất xứ. Chẳng hạn, giá trị của “truyền thống”, thường được sử dụng cho thực phẩm và đồ uống trong khi “tính hiện đại” được tìm thấy trong một số lượng lớn quảng cáo của Trung Quốc quảng bá sản phẩm cho xã hội giàu có mới (Cheng

và Schweitzer, 1996). Theo thời gian, tính sẵn có của sản phẩm là điểm nhấn chính trong quảng cáo của Trung Quốc đã giảm. Đồng thời, việc nhấn mạnh vào ưu thế thương hiệu và quảng cáo so sánh đã trở nên thường xuyên hơn (Zhou và Belk, 1993).

### **Khả năng chuyển đổi xuyên quốc gia của bản sao quảng cáo**

Việc chuyển giao các tài liệu quảng cáo được thực hiện thường xuyên ở các công ty đa quốc gia (Hill và James, 1991): chúng được điều chỉnh khi cần thiết. Khi các nỗ lực được thực hiện để chuyển bản sao quảng cáo đa văn hóa, vấn đề đầu tiên là nhóm các quốc gia trong đó chuyển giao xuyên quốc gia dễ dàng hơn. Chẳng hạn, Zandpour và Harich (1996) nhóm các quốc gia theo liệu họ đánh giá cao sự hấp dẫn hợp lý (suy nghĩ) hay cảm xúc (cảm giác) hơn. Vấn đề thứ hai liên quan đến các biện pháp phòng ngừa được thực hiện khi chuyển bản sao. Ngay cả giữa các quốc gia trông rất giống nhau, chẳng hạn như Hoa Kỳ và Vương quốc Anh, có những khác biệt rất đáng kể trong phong cách sao chép quảng cáo. Sự khác biệt rõ ràng đầu tiên là truyền hình phát sóng được thương mại hóa ở Hoa Kỳ nhiều hơn ở Anh. Các nghiên cứu đã phát hiện ra rằng tần suất quảng cáo khác nhau theo danh mục sản phẩm ở châu Âu: Katz và Lee (1992) chăm sóc cá nhân, du lịch và xe hơi được quảng cáo thường xuyên hơn ở Mỹ và các dịch vụ được quảng cáo thường xuyên hơn ở Anh; Koudelova và Whitelock (2001) phát hiện ra rằng xe hơi và phụ kiện, cửa hàng bán lẻ và quảng cáo dịch vụ thường được quảng cáo ở Anh, trong khi các đại lý vệ sinh gia đình thường xuyên hơn ở Cộng hòa Séc.

Ngay cả ở châu Âu, không có bằng chứng nào cho thấy nội dung của bản sao quảng cáo đang hội tụ: ngược lại, văn hóa, cụ thể ở mỗi quốc gia, dường như đang tăng lên trong thời gian dài (Snyder et al. 1991).

Một cách tiếp cận thú vị là cố gắng phân cụm các quốc gia theo các giá trị văn hóa (ví dụ: các kích thước của Hofstede, hoặc các giá trị Schwartz) để xác định xem có thể chuyển một phần hoặc toàn bộ sáng tạo quảng cáo hay thậm chí là một chiến dịch đầy đủ hay không. Kale (1991) đưa ra ví dụ về việc quảng bá Ấn Độ như một điểm đến du lịch cho thị trường Mỹ. Khi cố gắng thích nghi, cả hai nền văn hóa mục tiêu (Hoa Kỳ) và nguồn (Ấn Độ) đều phải được xem xét: chúng khác nhau chủ yếu ở khoảng cách sức mạnh của Hofstede (40 so với 77) và chủ nghĩa cá nhân (91 so với 48). Kale khẳng định rằng thông điệp (Ấn Độ) phải được nhắm mục tiêu đến cá nhân (Hoa Kỳ): thông điệp phải phản ánh sự thân thiện và không chính thức, và nó phải coi trọng sự tự chủ, đa dạng và niềm vui, tất cả các giá trị tích cực cho các nền văn hóa mang tính cá nhân cao, như của Hoa Kỳ. Ông cũng gợi ý thêm rằng, vì các nền dân chủ được coi là các thể chế khoảng cách quyền lực nhỏ, thông điệp cần nhấn mạnh rằng Ấn Độ có một chính phủ dân chủ, sẽ giúp thu hẹp khoảng cách quyền lực giữa nguồn và quốc gia mục tiêu.

Albers-Miller và Gelb (1996) đã chỉ ra rằng các kháng cáo quảng cáo được sử dụng trong quảng cáo kinh doanh phần lớn phù hợp với các giá trị văn hóa được đại diện bởi bốn chiều văn hóa của Hofstede. Ví dụ, kháng cáo trạng thái trong quảng cáo thường được sử dụng trong khoảng cách quyền lực xã hội cao như Hàn Quốc hơn là trong một xã hội có

khoảng cách quyền lực thấp như Hoa Kỳ (Cutler et al., 1995). Nam tính ở Mexico (Machismo) dường như là một lực lượng có ảnh hưởng trong các quảng cáo cho các sản phẩm hướng đến nam giới truyền thống như ô tô (Gregory và Munch, 1997, 115). Vì các kích thước của Hofstede dường như rất có ý nghĩa, thật thú vị khi thử phân cụm các quốc gia theo chúng. Sriram và Gopalakrishna (1991) đã kết hợp các khía cạnh này với các chỉ số kinh tế và nhân khẩu học cũng như phương tiện truyền thông (TV trên 1.000 người, radio trên 1.000 người, chi tiêu quảng cáo trên đầu người, v.v.). Họ tập hợp các quốc gia thành sáu nhóm: Nhật Bản bị cô lập trong một nhóm và hầu hết các nhóm khác khá không đồng nhất về mặt địa lý, ngoại trừ Bắc Âu và một khu vực trung tâm châu Á kéo dài từ Iran đến Philippines.

Hai chiều kích của Hofstede phân biệt đáng kể giữa các nhóm này một lần nữa là khoảng cách quyền lực và chủ nghĩa cá nhân. Tuy nhiên, chúng nên được sử dụng một cách thận trọng vì chúng có ảnh hưởng rộng hơn là ảnh hưởng chính xác đến quảng cáo và nên được sử dụng để xác định chiến lược hơn là chi tiết thực thi.

Nếu việc chuyển nhượng đã được quyết định, các yếu tố sau phải luôn được kiểm tra cẩn thận để đảm bảo tính thỏa đáng về văn hóa của bản sao cuối cùng: (1) quảng cáo so sánh hay không; (2) mức độ và loại nội dung thông tin và phong cách; (3) tính đầy đủ của các chủ đề sao chép cơ bản liên quan đến các công việc và công việc địa phương; (4) thực hiện: chủ đề nền, màu sắc, sử dụng từ ngữ (chơi chữ, từ gợi ý), sử dụng sự hài hước, sử dụng biểu tượng, loại nhân vật và vai trò (tuổi, giới tính, trạng thái), tình huống và loại mối quan hệ được mô tả; và (5) các hạn chế thực hiện, chẳng hạn như thiếu phương tiện có sẵn tại địa phương.

#### **14.4 Truyền thông trên toàn thế giới: Tiến bộ công nghệ và hội tụ văn hóa**

##### **Sự khác biệt trên toàn thế giới về chi tiêu quảng cáo**

Người ta không thể không bị ảnh hưởng bởi sự khác biệt về chi phí quảng cáo giữa các quốc gia, mặc dù các quốc gia này có thể có mức kinh tế tương đương phát triển. Điều này có thể được quy cho một phần là có sẵn phương tiện truyền thông (đài phát thanh, truyền hình, báo, tạp chí, phim, bảng quảng cáo). Khi một số phương tiện truyền thông không tồn tại hoặc tính khả dụng của chúng bị hạn chế, chi phí sẽ tự động bị hạn chế do thiếu không gian cho quảng cáo. Vào giữa những năm 1990, chi phí quảng cáo bình quân đầu người trên thế giới là khoảng 60 đô la Mỹ. Năm 2001, Hoa Kỳ có lợi thế hàng đầu với chi tiêu quảng cáo là 46 đô la Mỹ trên đầu người, tiếp theo là Nhật Bản với 322 đô la Mỹ, Vương quốc Anh với 256 đô la Mỹ và Đức với 210 đô la Mỹ trên đầu người. Bất chấp các cuộc tấn công khủng bố ngày 11 tháng 9 và suy thoái kinh tế, Hoa Kỳ vẫn chi nhiều nhất cho quảng cáo (135,7 tỷ đô la Mỹ), tiếp theo là Nhật Bản (45,5 tỷ đô la), Đức (17,2 tỷ đô la), Vương quốc Anh (15,2 tỷ đô la), Pháp (9 tỷ đô la) ) và Ý (7 tỷ USD), tiếp theo là Brazil, Hàn Quốc, Canada và Trung Quốc.

Chi phí quảng cáo bình quân đầu người thấp hơn nhiều ở các quốc gia đang phát triển. Chẳng hạn, Trung Quốc chỉ đạt mức chi tiêu bình quân đầu người là 4,2 tỷ USD mặc dù xếp hạng thứ mười cho tổng chi tiêu quảng cáo (Ad Age Global, 2002).

## **Sự khác biệt giữa các nền văn hóa trong sự sẵn có và sử dụng phương tiện truyền thông**

Sự sẵn có của phương tiện quảng cáo bị ảnh hưởng bởi mức độ phát triển kinh tế của một quốc gia và cũng bởi quan điểm về sự pha trộn thích hợp giữa các hoạt động kinh doanh / thương mại, mặt khác, và các hoạt động văn hóa / giải trí. Tuncalp (1992, 1994) đưa ra ví dụ về Ả Rập Saudi, nơi các giá trị truyền thống không cho phép chiếu phim cho các cuộc tụ họp công cộng; kết quả là, phương tiện điện ảnh không tồn tại ở Ả Rập Saudi. Các cuộc tranh luận về đạo đức về việc liệu một số sản phẩm có thể được quảng cáo có ảnh hưởng đến các quy định hay không, ví dụ về không gian truyền thông có sẵn cho thuốc lá và rượu.

Trước khi Liên minh châu Âu cấm quảng cáo và tài trợ thuốc lá, tất cả các quốc gia thành viên đều ủng hộ quảng cáo thuốc lá trên truyền hình, nhưng các hạn chế khác tùy theo quốc gia. Chẳng hạn, ở Tây Ban Nha, quảng cáo thuốc lá chỉ bị cấm trên TV và ở những nơi cấm bán hàng hoặc tiêu thụ. Ở Luxembourg, quảng cáo được phép bán ra ngoài, trên báo chí và trên áp phích, mặc dù có những hạn chế về nội dung quảng cáo và cảnh báo sức khỏe là bắt buộc.

Ở Pháp, Ý và Bồ Đào Nha đã có một lệnh cấm hoàn toàn đối với quảng cáo thuốc lá, mặc dù một số trường hợp ngoại lệ được cho phép theo các điều kiện nghiêm ngặt. Năm 2001, EU cấm quảng cáo thuốc lá trên các phương tiện truyền thông in ấn, trên đài phát thanh và Internet. Ngoài ra, nó đã cấm tài trợ cho các sự kiện xuyên biên giới, mặc dù các sự kiện quốc gia hoặc địa phương không được chỉ thị.

Ngày nay, quảng cáo chống hút thuốc ngày càng trở nên phổ biến và ngày càng có nhiều bằng chứng về hiệu quả của quảng cáo chống hút thuốc. Với hai thí nghiệm, Pechmann và Shih (1999) đã chỉ ra rằng ở Hoa Kỳ, học sinh lớp chín, thái độ của hút thuốc có thể bị ảnh hưởng bởi quảng cáo. Đầu tiên, họ cho họ xem những bộ phim có người hút thuốc trong đó, dẫn đến mức độ kích thích tăng cao, nâng cao nhận thức của họ về tầm vóc của người hút thuốc và tăng ý định hút thuốc. Tiếp theo, họ chiếu cùng một bộ phim nhưng đặt quảng cáo chống hút thuốc trong đó, dẫn đến những suy nghĩ tiêu cực về các nhân vật trong phim hút thuốc. Quester (1999) đã khảo sát các sinh viên trẻ tuổi ở Úc và Malaysia thấy rằng quảng cáo chống hút thuốc dẫn đến thái độ ít thuận lợi hơn đối với việc hút thuốc.

Quảng cáo chủ yếu dựa trên tin tức và phương tiện giải trí. Các hệ thống hỗ trợ truyền thông như truyền hình và thiết bị nghe nhìn, máy in, thiết bị chụp ảnh, v.v ... rất tốn kém và cần được cân bằng bởi doanh số, quảng cáo hoặc các nguồn doanh thu khác. Hỗ trợ tài chính ở các quốc gia nơi các ngân hàng có khả năng cho vay hạn chế thường dựa trên ảnh hưởng chính trị (có thể chứng minh sự không ổn định). Ở nhiều nước, báo chí thậm chí còn phụ thuộc nhiều hơn vào chính trị so với các nhà quảng cáo. Ngoài các yếu tố kinh tế thuần túy, sự sẵn có của các phương tiện truyền thông cũng bị ảnh hưởng bởi hai sự phản hồi xã hội



liên quan đến mối quan hệ giữa các phương tiện truyền thông và khán giả. Các thỏa thuận đầu tiên với những gì được coi là tỷ lệ hợp lý giữa thời gian quảng cáo và giải trí (tin tức và chương trình) của khán giả địa phương và những gì họ cho là trình tự phê duyệt giữa quảng cáo và giải trí, ví dụ như về phim truyền hình bị cắt xén bằng quảng cáo. Đại diện xã hội thứ hai là liệu quảng cáo có được coi là một trò giải trí hay không. Nếu giải trí đối tượng mục tiêu là điều kiện cần thiết để thu hút sự quan tâm của họ, nỗ lực sáng tạo có thể phải được dành cho mục đích giải trí thay vì chỉ là thông điệp quảng cáo. Điều này có thể làm giảm hiệu quả của quảng cáo vì sự chú ý của người xem được thu hút bởi mặt sáng tạo của thông điệp và chuyển hướng khỏi sản phẩm đang được trình bày. Phản hồi về vấn đề liên quan đến quảng cáo và quảng cáo có thể khác nhau như thế nào ở Hoa Kỳ và Châu Âu. Nhiều quốc gia đã đặt ra các quy tắc đặt giới hạn cho quảng cáo truyền hình. Thụy Điển không có quảng cáo trên các kênh quốc gia của mình. Đúc giới hạn quảng cáo đến 20 phút mỗi ngày trong ba đến năm khoảng thời gian. Hiện tại có một số đài truyền hình tư nhân như Sat 1, Pro 7 hoặc Vox, không giới hạn thời gian quảng cáo, trong khi những hạn chế trên các kênh công cộng (ARD và ZDF) đã được nói lỏng. Pháp kiểm soát tất cả các kênh của mình, công cộng và tư nhân, với các quy định giới hạn quảng cáo truyền hình trong khoảng một giờ mỗi ngày. New Zealand có hai đài truyền hình do nhà nước kiểm soát, cấm quảng cáo vào Chủ nhật và trạm thứ ba, hoàn toàn thương mại (Andrew et al., 1991).

Ngược lại, nơi có ít hoặc thậm chí không có quy định quảng cáo tồn tại, đôi khi có thể có một cuộc xâm lược như vậy bằng cách quảng cáo rằng việc xem các chương trình truyền hình trở nên ít hơn so với việc xem quảng cáo, một lời chê bai thường được người châu Âu gửi đến truyền hình Mỹ, Brazil hoặc Canada kênh truyền hình. Sự tương phản chung ở đây dường như là giữa Châu Mỹ (Hoa Kỳ, Mexico, Brazil và Canada), với các quy định quảng cáo tự do và hầu hết các quốc gia khác, nơi mà phương tiện nghe nhìn bị hạn chế hơn bởi quy định. Chẳng hạn, trong khi Ả Rập Xê Út dỡ bỏ lệnh cấm quảng cáo thương mại trên đài phát thanh, tất cả các chương trình phát sóng đều được chiếu, để đảm bảo rằng chúng tuân thủ các tiêu chuẩn đạo đức và tôn giáo của đạo Hồi.

Ở nhiều quốc gia, các đài phát thanh đã phát triển mạnh mẽ với không gian quảng cáo rộng lớn, nghĩa là lên tới 20 phút quảng cáo mỗi giờ; các chương trình liên tục bị gián đoạn bởi quảng cáo. Lịch trình bận rộn này có thể bị phản nộ bởi những người nghe liên tục thay đổi các đài, bắt buộc các nhà quảng cáo phải mua không gian truyền thông trong cùng một khối thời gian trên một số đài phát thanh. Câu hỏi về việc tìm ra phần quảng cáo có thể chấp nhận được trong tổng thời gian là một câu hỏi quan trọng. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng tại Hoa Kỳ, ngày càng nhiều người tiêu dùng cho rằng quảng cáo trên truyền hình đôi khi ngu ngốc và có xu hướng kém thông minh hơn trước đây. Do đó, khán giả truyền hình Hoa Kỳ không hài lòng (Martenson, 1987). Tình hình khá nghịch lý: như số lượng các kênh truyền thông tăng lên, việc tiếp cận và theo dõi đối tượng mục tiêu trở nên khó khăn hơn vì người xem bão hòa với quảng cáo làm giảm khả năng nghe quảng cáo và hạ gục. Điều đáng ngạc nhiên là vấn đề liệu người xem / người nghe có bị ảnh hưởng bởi quảng cáo hay không hiếm khi được giải quyết, vì tầm quan trọng thực tế của nó. Zapping đã được nghiên cứu rộng rãi,

nhưng hầu hết các nghiên cứu chỉ tìm cách chứng minh làm thế nào một nhà quảng cáo có thể tránh được kết quả đáng tiếc của nó. Nó được coi là khán giả không có ngưỡng bão hòa, hoặc ít nhất là một cực kỳ cao. Giá định này cho thấy tính hợp pháp tuyệt đối của truyền thông quảng cáo đại chúng trong một xã hội sẵn sàng mô tả chính nó là định hướng thị trường tự do. Ngược lại, nhiều nước châu Âu bắt đầu từ giả định ngược lại, và quảng cáo đã mất một thời gian dài để khẳng định mình trên truyền hình.

### **Sự xuất hiện của truyền thông toàn cầu**

Các phân trước đã nhấn mạnh vào sự khác biệt trong quảng cáo giữa các quốc gia. Những khác biệt này không bù đắp được sự tương đồng và hội tụ nhất định. Đa phương tiện kết hợp thành một cảnh quan truyền thông, chủ yếu được định hình bởi sự tự do lựa chọn của khán giả. Một số phương tiện truyền thông đã đạt được sự công nhận gần như trên toàn thế giới và một đối tượng thực sự toàn cầu. Trong số các phương tiện quảng cáo quốc tế đã đạt được phạm vi tiếp cận ấn tượng nhất trên toàn thế giới là Reader Digest hàng tháng. Đây là tạp chí được đọc nhiều nhất trên thế giới, với số lượng phát hành 21 triệu với hơn 100 triệu độc giả trên toàn thế giới. Nó được xuất bản trong 48 phiên bản và 19 ngôn ngữ và được bán tại hơn 60 quốc gia. Nó được thành lập vào năm 1920 bởi DeWitt Wallace và vợ Lila Acheson. Vấn đề đầu tiên được đưa ra vào tháng 2 năm 1922 (xem Hộp 14.2).

Hiện nay có một số newspapers tờ báo toàn cầu như International Herald Tribune, Tạp chí Phố Wall và tạp chí National Geographic. Tuần hoàn của họ bao phủ gần như toàn bộ thế giới. Tạp chí Time xuất bản hơn 400 phiên bản địa lý và nhân khẩu học, tiếp cận 30 triệu độc giả trên toàn thế giới, cho phép các nhà quảng cáo tiếp cận đối tượng mục tiêu chính xác ở một số lượng lớn các địa điểm trên toàn thế giới. Nhiều tạp chí của Pháp như L'Express, Le Point và Elle và các tạp chí Đức như Der Spiegel và Burda Moden cũng xuất bản các ấn bản quốc tế.

Khách hàng quảng cáo của các ấn phẩm trên toàn thế giới tuy nhiên vẫn còn khá hạn chế. Nó bao gồm các nhà quảng cáo “toàn cầu”, những người mà bản thân họ chủ yếu nhắm đến một nhóm khách hàng toàn cầu, cụ thể là một phân khúc khách hàng khá giả đi du lịch quốc tế. Các ngành sử dụng phương tiện truyền thông với phạm vi toàn cầu về cơ bản là các hãng hàng không, ô tô, ngân hàng và dịch vụ tài chính, điện tử tiêu dùng và viễn thông, thuốc lá và rượu, thực phẩm, nước hoa và các sản phẩm xa xỉ. Đó là trường hợp ở châu Á nơi các phương tiện quảng cáo châu Á tiếp cận đối tượng quy mô cao bao gồm những doanh nhân và khách du lịch giàu có (Ha, 1997).

Tuy nhiên, các nhà quảng cáo nên thận trọng khi sử dụng các phương tiện tương tự trên toàn cầu kể từ khi nhận thức về phương tiện, về mặt thú vị, nhiều thông tin, gây phiền nhiễu và gây khó chịu, đã được chứng minh là thay đổi đa văn hóa (Somasundaran và Light, 1994). Bối cảnh truyền thông toàn cầu có hai khía cạnh: trong khi truyền thông địa phương tồn tại bởi vì sự khác biệt về ngôn ngữ vẫn là một thực tế phổ biến, một nguồn cung phương tiện toàn cầu hóa đang nổi lên, phục vụ rất nhiều cho toàn cầu hóa quảng cáo. Ví dụ tốt nhất về những đột phá như vậy trong viễn thông quốc tế là sự phát triển của web trên toàn thế giới

như một phương tiện quảng cáo. Web hấp dẫn nhất để tiếp cận những người dưới 35 tuổi, được gọi là thế hệ X, người có sức mua hơn 200 tỷ USD trên toàn thế giới và chiếm gần như 75% người dùng web. Các ngành công nghiệp như truyền thông, máy tính, thiết bị giải trí điện tử, xuất bản và dịch vụ tài chính là những người sử dụng web mạnh nhất như một phương tiện toàn cầu (Kassaye, 1997).

### **Ảnh hưởng của các vệ tinh truyền hình**

Các vệ tinh truyền hình hiện cung cấp phương tiện truyền thông với vùng phủ sóng toàn cầu hoặc khu vực. Hoa Kỳ là nước tiên phong trong lĩnh vực này - không dưới 30 vệ tinh đã phục vụ tại Hoa Kỳ vào năm 1990 (Mariet, 1990) phục vụ một số kênh truyền hình ấn tượng. Các ví dụ trong phần này chủ yếu tập trung vào châu Âu và châu Á, trong đó có xu hướng vẫn là những khán giả bị phân mảnh vì sự đa dạng của truyền thông. Trước đây, các kênh truyền hình hoàn toàn là quốc gia, chủ yếu thuộc sở hữu nhà nước và với sự phát triển của hertzian tư nhân (truyền sóng hertzian bằng trạm mặt đất) và các kênh truyền hình cáp trong những năm gần đây. Châu Âu hiện đang theo Hoa Kỳ. Các chương trình như MTV, CNN, TNT Cartoon và BBC Worldwide hiện đã tiếp cận hàng triệu gia đình trên tất cả các châu lục thông qua truyền hình vệ tinh.

Nhiều vệ tinh bao phủ hầu hết châu Âu hiện đã có sẵn để truyền, chẳng hạn như Astra (Luxemburg) và TDF và TVSAT (Pháp-Đức). Tin tức hàng ngày cũng đang trở nên toàn cầu hóa do kết quả của thông tin được truyền bởi các vệ tinh và cài đặt loại máy tính; các phần cốt lõi của tờ báo toàn cầu là phổ biến cho tất cả các phiên bản địa phương và được gửi dưới dạng thông tin kỹ thuật số đến các xưởng in địa phương, trong đó thêm tin tức và quảng cáo địa phương. Trong khi truyền hình vệ tinh đã phát triển đáng kể ở châu Âu, tỷ lệ thâm nhập của nó vẫn còn thấp ở châu Á, mặc dù một số đường truyền được thực hiện bởi vệ tinh Star TV có trụ sở tại Hồng Kông (Ha, 1997).

Có nhiều khả năng khác nhau cho việc sử dụng các vệ tinh truyền hình. Họ có thể truyền hình ảnh sẽ được sử dụng để tạo nên các chương trình (chủ yếu là tin tức và thể thao) sau đó được phát lại dưới dạng truyền thống, ví dụ: truyền hình mặt đất hertzian. Việc truyền hình ảnh vệ tinh tới người xem có thể đạt được thông qua mạng cáp. Một cơ sở hạ tầng của các trạm tiếp nhận mặt đất là cần thiết, trước khi hình ảnh được gửi đến người xem thông qua cáp. Các trạm mặt đất có thể nhận tín hiệu có cường độ tối thiểu, khuếch đại chúng và chuyển hướng chúng qua cáp đến nhà riêng. Các kênh truyền hình cáp có thể được xáo trộn và trả tiền khi mua bộ giải mã, bằng cách đăng ký hoặc phí hàng giờ. Giải pháp thứ ba là một chương trình phát sóng được người xem trực tiếp nhận bằng ăng-ten parabol. Trong trường hợp này, vệ tinh phải phát tín hiệu mạnh hơn nhiều để có thể thu được chúng trên mặt đất.

Vấn đề của cơ sở hạ tầng mạng vệ tinh và cáp cũng phức tạp như việc tạo ra các chương trình mới để lấp đầy màn hình của các kênh truyền hình mới. Đối với ngành công nghiệp truyền hình, vấn đề rất nghiêm trọng: các kênh truyền hình không thể chỉ hiển thị tin tức từ các hãng tin quốc tế và các chương trình trò chuyện giá rẻ, với mục đích chung là giảm chi phí hàng giờ cho chương trình. Các kênh truyền hình phải thiết lập một số chương trình giải

trí thực sự để thu hút người xem, những người sau đó có lý do để xem quảng cáo. Người châu Âu cũng như người châu Á gặp khó khăn trong việc tạo ra và bán phim truyền hình và vở kịch truyền hình quốc tế so với Hoa Kỳ (Sarathy, 1991). Người ta ước tính, ví dụ, những thay đổi trong ngành công nghiệp truyền hình châu Âu đòi hỏi phải có hơn 50.000 giờ chương trình mới mỗi năm. Vào năm 1987, bản quyền một giờ của loạt phim Dallas có giá 32.000 đô la Mỹ, tương đương với 400.000 đô la Mỹ cho việc sản xuất một tập của loạt phim Château bởi một tập đoàn châu Âu do nhà ga Antenne 2 của nhà nước Pháp dẫn đầu. Năm 1989, bản quyền phát sóng lại cho một bộ phim điện ảnh Mỹ có giá 70.000 đô la Mỹ, so với gần một triệu đô la để sản xuất một bộ phim châu Âu tương đương (Sarathy, 1991). Tình trạng này đã không thay đổi trong mười năm qua: ngành công nghiệp truyền hình Mỹ vẫn có lợi thế dẫn đầu về giá cả.

Những gã khổng lồ truyền thông đã xuất hiện có khả năng kiểm soát các bộ phận lớn của ngành truyền thông toàn cầu, như Ted Turner, Berlusconi, Leo Kirsch, Springer, Bertelsmann, Hachette, công ty truyền hình Luxemburg (RTL), ông trùm báo chí Úc Rupert Murdoch và nhóm ITC của Canada. Phần lớn các nhóm này là lợi ích đa phương tiện và tham gia bình đẳng vào việc phát triển các phương tiện truyền thông báo chí bao gồm các khu vực. Nhiều quốc gia đã đầu tư vào hệ thống cáp đang cạnh tranh với truyền hình trực tiếp (DBS). Một số quốc gia đã được trang bị mạng cáp dày đặc, chẳng hạn như Ireland, Bỉ và Đức, nơi có hơn một nửa số hộ gia đình được liên kết.

Các quốc gia khác như Pháp đang tụt lại phía sau và cố gắng bắt kịp. Nhìn chung, có rất ít sự đồng thuận của châu Âu về các tiêu chuẩn cho các công nghệ truyền thông như truyền hình độ nét cao (HDTV), mạng cáp quang, tiêu chuẩn truyền tải điện tử, v.v ... Lợi ích công nghệ, công nghiệp, truyền thông, văn hóa và pháp lý chòng chéo trong một lĩnh vực về những ảnh hưởng phức tạp, nơi ảnh hưởng nhà nước quốc gia vẫn còn mạnh mẽ, như truyền thông trong ngành truyền thông và truyền hình châu Âu.

Một số quy định của châu Âu nhằm bảo vệ bản sắc văn hóa của các mạng nghe nhìn châu Âu. Người Pháp, đặc biệt, đã phần nào bị xáo trộn bởi sự xâm chiếm của các chương trình của Mỹ, sự phá hủy văn hóa và sáng tạo châu Âu. (Một lần nữa, tự mâu thuẫn là có thể: một số người có thể vừa là khán giả trung thành của phim truyền hình Mỹ vừa là đối thủ của các chương trình truyền hình nhập khẩu nói chung.) Điều này ngụ ý ảnh hưởng ngày càng tăng của tiếng Anh, mà Pháp và các nước châu Âu khác sợ có thể làm tổn hại đến tầm ảnh hưởng và tầm với ngôn ngữ riêng của họ. Vào tháng 5 năm 1989, EU đã thông qua một chỉ thị yêu cầu ít nhất một nửa các chương trình trên truyền hình châu Âu được sản xuất ở châu Âu. Tuy nhiên, văn bản của chỉ thị này khá mơ hồ và cho phép các quốc gia thành viên giải thích lỏng lẻo. Tương tự, một số quốc gia châu Á có xu hướng bảo vệ bản sắc văn hóa của họ thường bằng cách cấm hoặc không khuyến khích lắp đặt các món ăn vệ tinh, do đó hạn chế phạm vi phủ sóng của phương tiện truyền thông châu Á.

## **Mở rộng và chòng chéo của phương tiện truyền thông**

Ảnh hưởng đến truyền thông tiếp thị của toàn cầu hóa truyền thông và chông chéo truyền thông tiềm năng là khá đáng kể. Có sự gia tăng lớn trong không gian truyền thông có sẵn trên truyền hình; các kênh mới hầu như đều riêng tư và phải tài trợ cho hoạt động của họ bằng quảng cáo hoặc đăng ký (cáp và / hoặc scrambler / bộ giải mã). Các vệ tinh như Astra bao phủ một số lượng đáng kể các quốc gia ở Tây Âu. Điều này tạo ra các vùng chông lấp lớn, nơi người xem có thể nhận được một số lượng lớn các kênh với một món ăn và bộ giải mã đơn giản.

Hiện tượng này có thể được quan sát trên toàn thế giới, đặc biệt là ở châu Âu và châu Á. Tuy nhiên, có một câu hỏi đặt ra là liệu tình trạng quá tải truyền thông có phải là vấn đề ở châu Âu đối với các nhà quảng cáo hay không, đặc biệt là từ năm 1993, khi biên giới giữa 12 quốc gia thành viên EU sau đó bị xóa bỏ dần. Một số người có xu hướng đánh giá thấp tầm quan trọng của phương tiện truyền thông chông chéo:

Phần lớn được tạo ra từ các phương tiện chông chéo, đặc biệt là trong các tình huống trong phòng học. Tuy nhiên, tác động của phương tiện truyền thông chông chéo nhập khẩu chỉ có tác dụng có lợi cho khán giả. Bằng chứng từ Ireland, Áo và Thụy Sĩ chỉ ra rằng nơi quảng cáo đến từ các quốc gia lân cận, phần lớn bị bỏ qua trừ khi sản phẩm cũng được quảng cáo tại địa phương, do đó làm giảm tiềm năng bao phủ. Cần phải hài hòa việc trình bày sáng tạo trong đó xảy ra sự chông chéo để tránh nhầm lẫn trong tâm trí của khách hàng tiềm năng. (Dudley, 1989, trang 287 và 290.)

Người ta phải giải quyết vấn đề liệu phương tiện truyền thông chông chéo ở châu Âu có thể dẫn đến tiêu chuẩn hóa bắt buộc của các thương hiệu và các chủ đề sáng tạo và trình bày quảng cáo. Sarathy (1991) minh họa vấn đề này bằng cách trích dẫn những khó khăn của Unilever, trong việc tạo quảng cáo Euro cho chất tẩy rửa gia dụng của nó, được gọi là Vif ở Thụy Sĩ, Viss ở Đức, Jif ở Anh và Hy Lạp và Cif ở Pháp.

Mourier và Burgaud (1989) đề xuất rằng các công ty thích ứng kế hoạch tiếp thị với từng rủi ro thị trường châu Âu đang bị người tiêu dùng hiểu lầm. Thật vậy, trong các kênh chuyển đổi, người tiêu dùng sẽ bị xáo trộn nếu cùng một sản phẩm được quảng cáo dưới các tên thương hiệu khác nhau và có bao bì đa dạng, và nếu việc sử dụng và lợi ích sản phẩm khác nhau được nhấn mạnh. Tuy nhiên, không phải tất cả khán giả xem các kênh nước ngoài, và không phải tất cả các sản phẩm đều được bán trên khắp châu Âu.

## **Thay đổi công nghệ và xã hội mở ra cơ hội tiếp thị cụ thể và phân khúc hơn**

Ngày càng có nhiều thương hiệu tiêu chuẩn trên khắp châu Âu, đặc biệt trong các ngành là ứng cử viên tiềm năng cho toàn cầu hóa tiếp thị khu vực ở châu Âu - như ngân hàng và dịch vụ tài chính cho khách hàng tư nhân, hãng hàng không, hàng tiêu dùng đại chúng, cũng như nhiều mặt hàng tiêu dùng chẳng hạn như xe hơi, thiết bị gia dụng, hệ thống âm thanh nổi và video và thiết bị chụp ảnh. Cho đến nay, các doanh nghiệp nội địa được coi là đơn vị có khả năng được phân khúc; tuy nhiên, các phân đoạn phức tạp xuất hiện, trong đó quốc gia không

nhất thiết là sự xuất sắc của đơn vị phân khúc (xem phần 8.4 về chiến lược tiếp thị liên văn hóa dựa trên các khu vực có mối quan hệ văn hóa).

Một số phân khúc thị trường châu Âu bao gồm dân số đồng nhất giữa các quốc gia - ví dụ: nhóm tuổi. Đây là trường hợp liên quan đến sản phẩm cho những người trẻ tuổi. Các đài truyền hình như MTV và Sky được chuẩn bị tốt cho việc này. Hình ảnh đài phát thanh rock, được hỗ trợ bởi sự xuất hiện của châu Âu, được MTV trau dồi cẩn thận. Như Tom Freston chủ tịch của MTV đã chỉ ra: “Âm nhạc vượt qua biên giới rất dễ dàng, và ngôn ngữ chung của nhạc rock là tiếng Anh. Rock là một hình thức Anh-Mỹ”. Freston tiếp tục chỉ ra những gì anh coi là sứ mệnh của MTV: Chúng tôi muốn trở thành làng nhạc rock and roll toàn cầu, nơi chúng tôi có thể nói chuyện với giới trẻ trên toàn thế giới (trích dẫn bởi Sarathy, 1991).

Dân tộc đóng một vai trò ngày càng tăng ở châu Âu và các phân khúc thị trường châu Âu có thể khá hiệu quả khi các nhóm thiểu số về văn hóa và ngôn ngữ được nhắm mục tiêu. Ở cấp quốc gia, những nhóm thiểu số này không đạt được những con số quan trọng có thể biện minh cho việc tạo ra các phương tiện truyền thông cụ thể, vì chúng nằm rải rác trên khắp các quốc gia châu Âu. Nhưng dân tộc thiểu số có thể nhiều hơn phục vụ đáng kể ở cấp độ châu Âu. Mariet (1990) trích dẫn trường hợp phát triển của truyền hình Tây Ban Nha ở Hoa Kỳ. Có hai mạng lưới chính: Univision-SIN, bắt đầu vào năm 1961, hiện đạt 5,1 triệu hộ gia đình, nghĩa là 85% người Tây Ban Nha nói tiếng Mỹ; Telemundo, bao gồm 77 phần trăm các hộ gia đình này và có mặt ở 35 tiểu bang. Những sáng kiến như vậy cũng có khả năng phát triển mạnh ở châu Âu, ở chỗ họ có thể đáp ứng nhu cầu liên lạc trên truyền hình của những người nhập cư nói tiếng Ả Rập, người Thổ Nhĩ Kỳ, người Armenia hoặc người Do Thái.

Những sáng kiến như vậy cũng có khả năng phát triển mạnh ở châu Âu, ở chỗ họ có thể đáp ứng nhu cầu liên lạc trên truyền hình của những người nhập cư nói tiếng Ả Rập, người Thổ Nhĩ Kỳ, người Armenia hoặc người Do Thái. Erbil (1995) mô tả trường hợp người xem cộng đồng dân tộc ở Đức: nhóm nước ngoài lớn nhất là người Thổ Nhĩ Kỳ, với 1,9 triệu người và bảy kênh (một trên cáp); người Ý với số dân 560.000 và có sẵn ba kênh; Người Hy Lạp 350.000 người với hai kênh; Ba Lan 260.000 người với năm kênh; Người Tây Ban Nha 135.000 người với sáu kênh (bốn trên cáp); cộng đồng Nhật Bản có 27.000 thành viên và có thể truy cập kênh nói tiếng Nhật (JSTV) cả trên cáp và qua vệ tinh. Mặc dù vậy, Holland và Gentry (1999) cảnh báo rằng mức độ nhận dạng dân tộc cao trong quảng cáo có thể không nhất thiết dẫn đến phản ứng tích cực từ người tiêu dùng mục tiêu, nó phụ thuộc vào cách diễn giải chỗ ở. Họ đề xuất một mô hình nhà ở liên văn hóa cung cấp cái nhìn sâu sắc về cách các nhóm thiểu số khác nhau có thể phản ứng với quảng cáo.

Các phân đoạn xuyên biên giới cũng có thể dựa trên các lớp có ái lực văn hóa (phần 8.4). Trong các nhóm này, người tiêu dùng chia sẻ thói quen mua hàng tương tự hoặc một ngôn ngữ chung; các phân khúc có thể được phân chia thêm dựa trên các tiêu chí truyền thống như dữ liệu xã hội học (tuổi, giới tính, thu nhập, v.v.). Ví dụ, một phân khúc có liên quan có thể bao gồm những người uống bia trong khu vực có mối quan hệ văn hóa của Địa Trung Hải châu Âu, được xác định bởi một số đặc điểm xã hội học phổ biến và / hoặc theo

tiêu chí liên quan đến thói quen tiêu dùng và tâm lý học của họ. MTV, TNT Cartoon và Eurosport là những phương tiện truyền thông điển hình để tiếp cận các lớp học về mối quan hệ văn hóa. Alden và cộng sự. (1999, p. 77) đưa ra các ví dụ về định vị người tiêu dùng toàn cầu cho các phân khúc quốc tế toàn cầu bao gồm:

Sony (Sony đầu tiên của tôi), nơi định vị một trong những sản phẩm phù hợp với giới trẻ trên toàn thế giới; Phillips ('Leto Make Things Better Better), người có quảng cáo rõ ràng giới thiệu những người từ các quốc gia khác nhau; và Benetton (The United Colors of Benetton), người có khẩu hiệu nhấn mạnh sự thống nhất của loài người.

Một số phân khúc thị trường và khán giả quảng cáo sẽ vẫn chủ yếu là những người trong nước. Kết quả là, họ sẽ chỉ bị ảnh hưởng đôi chút bởi sự toàn cầu hóa thị trường ở châu Âu. Các sản phẩm thực phẩm dân tộc như Knödel của Đức sẽ thuộc loại này. Tiếp thị khu vực và địa phương đã phát triển cùng với tiếp thị toàn cầu và có thể nhắm mục tiêu dân số rất chính xác và khá nhỏ thông qua các đài phát thanh địa phương đã xuất hiện trong mười năm qua. Chiến lược tiếp thị của các phân khúc nhỏ của ngành dịch vụ có thể được hỗ trợ bởi các phương tiện truyền thông địa phương mới nổi, ví dụ như các sản phẩm văn hóa địa phương như sự kiện thể thao, chương trình dạy kèm riêng, v.v. Khi tiếp thị ở cấp địa phương, các phân khúc địa lý xuyên biên giới có thể được thiết kế như một quận ở miền bắc nước Pháp được nhóm với một quận lân cận ở Bỉ nói tiếng Pháp (Walloon).

### **14.5 Toàn cầu hóa quảng cáo - Cơ quan quốc tế hóa**

Các cơ quan quảng cáo ngày nay chủ yếu là quốc tế. Các cơ quan lớn nhất, bao gồm McCann- Erickson, Grey, Ogilvy & Mather, Euro RSCG, Saatchi và Saatchi, BBDO, Y & R Advertising, Publicis và J. Walter Thompson, đã xây dựng một mạng lưới các công ty con bao gồm hầu hết các quốc gia trong 20 năm qua hoặc 30 năm. Công ty quảng cáo lớn nhất thế giới, Dentsu Inc., là người Nhật Bản, trong khi các cơ quan lớn nhất của Nhật Bản hiện đang có mặt ở một số quốc gia đang phát triển, chủ yếu ở châu Á. Thị trường quảng cáo Nhật Bản là một thị trường rộng lớn: nó vẫn rất hấp dẫn đối với các cơ quan Nhật Bản, sau đó nhắm mục tiêu đến Đông Nam Á và Úc trong giai đoạn đầu tiên mở rộng quốc tế.

Các cơ quan lớn của quốc gia buộc phải đi theo con đường hướng tới quốc tế hóa truyền thông tiếp thị, truyền thông và khán giả. Ngoài việc phải có khả năng tổ chức các chiến dịch xuyên biên giới cho các nhà quảng cáo, họ cũng cố gắng duy trì các chuyên gia am hiểu về các đặc điểm địa phương trong việc thực hiện các chiến lược truyền thông tiếp thị. Các cơ quan quốc gia, vì nguồn tài chính hạn chế, có thể có được cổ phần thiểu số trong các cơ quan ở nước ngoài lân cận hoặc có thể xây dựng mạng lưới quốc tế của các cơ quan quốc gia thông qua các liên minh hoặc liên kết. Năm 2003, bốn tổ chức tiếp thị hàng đầu đã báo cáo các khoản thu sau: Tập đoàn Omnicom (8,62 tỷ USD); Tập đoàn WPP (6,76 tỷ USD); IPG (5,86 tỷ USD); và nhóm Publicis của Pháp (4,41 tỷ USD), theo Báo cáo của Cơ quan Quảng cáo hàng năm lần thứ 60 (*Ad Age, 2004*).

### **Mối quan hệ giữa các nhà quảng cáo và các cơ quan**

Sau khi quốc tế hóa các nhà quảng cáo, các cơ quan đã tăng hoạt động nước ngoài của họ. Trong các tập đoàn đa quốc gia lớn với các dòng sản phẩm đa dạng, điều này có thể dẫn đến một tổ chức quảng cáo /đại lý phức tạp. Các cấp độ tổ chức khác nhau (quốc gia, khu vực và trên toàn thế giới) trong cả cơ quan đa quốc gia và nhà quảng cáo đa quốc gia phải liên lạc thường xuyên với nhau, làm tăng các vấn đề giao tiếp thông thường trong các tổ chức quốc tế lớn.

Các cách tiếp cận khác nhau có thể được chọn cho việc tổ chức truyền thông tiếp thị quốc tế liên quan đến mối quan hệ đại lý/nhà quảng cáo (xem Trường hợp A14.1). Một khả năng là chỉ sử dụng một công ty quảng cáo quốc tế lớn, cho phép tập trung vào truyền thông; điều này có thể được thực hiện cho từng bộ phận sản phẩm riêng biệt hoặc cho các thương hiệu lớn hoặc cho mục đích quản lý hình ảnh công ty trên toàn thế giới. Một giải pháp ngược lại là thuê các cơ quan địa phương quen thuộc với các ràng buộc địa phương vì chúng ảnh hưởng đến truyền thông và người tiêu dùng. Các giải pháp trung gian giữa hai thái cực này cố gắng tìm kiếm sự đánh đổi hiệu quả giữa sự phối hợp trên toàn thế giới và sự điều chỉnh cục bộ của các chiến dịch quảng cáo.

Ford đã quyết định khu vực hóa quảng cáo thương hiệu của mình ở châu Âu với sự phối hợp trung tâm và năm nhóm tiểu khu vực thích ứng chiến lược quảng cáo cho các cụm thị trường châu Âu địa phương (Advertising Age International, 1997).

### **Tiêu chuẩn hóa quảng cáo: Tính khả thi và mong muốn**

Sau khi xem xét các lập luận và chống lại tiêu chuẩn hóa quảng cáo trên toàn thế giới, Onkvisit và Shaw (1987) kết luận rằng một câu hỏi có ý nghĩa hơn là liệu quảng cáo được tiêu chuẩn hóa có nên được sử dụng hay không, ngay cả khi nó khả thi. Harvey (1993) xem xét các lập luận sau đây có lợi cho quảng cáo được tiêu chuẩn hóa: (1) cung cấp hình ảnh nhất quán trên các thị trường; (2) tránh gây nhầm lẫn cho người tiêu dùng di động; (3) có thể giảm chi phí chuẩn bị các chủ đề, bản sao và tài liệu của chiến dịch; và (4) cho phép kiểm soát chặt chẽ hơn đối với việc lập kế hoạch và thực hiện các chiến dịch trên các thị trường.

Ông đưa ra một danh sách kiểm tra đầy đủ các yếu tố cần được xem xét để đánh giá xem phương pháp đóng băng tiêu chuẩn có phù hợp hay không. Chúng bao gồm các yếu tố sản phẩm, cạnh tranh, các biến tổ chức, cơ sở hạ tầng truyền thông, quy định và các biến số thị trường/xã hội; một số khía cạnh của quy trình quảng cáo có thể được tiêu chuẩn hóa trong khi những khía cạnh khác thì không. Sự nguy hiểm của phương pháp này là nó không phân biệt tính mong muốn của tiêu chuẩn hóa (phải được đánh giá trước) với tính khả thi của nó; ban đầu, ông tuyên bố rằng, dựa trên cơ sở kinh tế và hành chính mạnh mẽ, người ta cho rằng, nếu có thể, các nhà quảng cáo sẽ thích tiêu chuẩn hóa quảng cáo, (Harvey, 1993, trang 58).

Thật thú vị, Solberg (2002) đã khảo sát 150 nhà xuất khẩu Na Uy, nhận thấy kiến thức về thị trường địa phương dẫn đến tiêu chuẩn hóa nhiều hơn: họ càng tìm hiểu về các điều kiện địa phương, họ càng nhận ra nhiều điểm tương đồng và họ càng cảm thấy có thể tiêu chuẩn hóa marketing hỗn hợp.



Bằng chứng từ các công ty liên quan đến tiêu chuẩn hóa quảng cáo cho thấy một bức tranh hỗn hợp. Ryans và Ratz (1987) đã phân tích 34 câu trả lời có thể sử dụng được từ các nhà quản lý tiếp thị và quảng cáo liên quốc gia. Họ đã tìm thấy mức độ tiêu chuẩn quảng cáo tương đối cao cho các chủ đề chiến dịch, thực thi sáng tạo và thực thi phương tiện truyền thông. Chỉ những người quản lý công ty mẹ mới được phỏng vấn và các báo cáo định lượng của họ (dựa trên mức độ thỏa thuận hoặc bất đồng theo thang điểm đánh giá) có thể khá khác biệt so với các quyết định thực tế tại địa phương. Một chìa khóa diễn giải cho phát hiện của họ được cung cấp bởi chính Ryans và Ratz (1987, trang 157), người quan sát thấy rằng đa số người được hỏi nghĩ rằng tình huống sử dụng cho các sản phẩm của họ rất giống nhau trên toàn thế giới. . . [một] giải thích là các nhà quản lý quảng cáo quốc tế đã chấp nhận vị trí của những người toàn cầu và cho rằng nó đúng với các sản phẩm của họ.

Tuy nhiên, dường như tiêu chuẩn hóa quảng cáo, theo báo cáo của các cơ quan quốc tế lớn, đã tăng lên trong 30 năm qua, đặc biệt là dưới áp lực của khách hàng (Rosenthal, 1994).

Để xác định mức độ tiêu chuẩn hóa, Mueller (1991) đã phân tích các chiến dịch in và truyền hình cho hàng hóa và dịch vụ tiêu dùng Mỹ được quảng cáo ở Hoa Kỳ và ở Đức hoặc Nhật Bản (với khoảng cách thị trường ở Hoa Kỳ lớn hơn đối với Đức). Giữa Hoa Kỳ và Đức, mức độ tiêu chuẩn hóa quảng cáo cao nhất được thể hiện bằng các Mars Candy, tiếp theo là thuốc lá Marlboro; mức thấp nhất có liên quan đến thuốc lá lạc đà và thẻ tín dụng. Trong trường hợp của Nhật Bản, mức độ thích ứng trung bình lớn hơn nhiều, báo hiệu vai trò quan trọng hơn của khoảng cách thị trường so với loại sản phẩm.

Trên khắp các quốc gia nói tiếng Trung Quốc, tiêu chuẩn hóa chỉ khả thi đối với một số quyết định chiến lược (phân khúc mục tiêu, định vị, chủ đề cốt lõi) nhưng không thể được sử dụng cho các quyết định chiến thuật như phong cách thực thi và lập kế hoạch truyền thông (Tai, 1997). Trong một phương tiện mà chúng ta có thể mong đợi nhiều tiêu chuẩn hơn - Juz Pak (1999) đã tìm thấy sự khác biệt đáng kể.

Ju-Pak đã xem xét quảng cáo trên web trên khắp Hoa Kỳ, Vương quốc Anh và Hàn Quốc. Nghiên cứu cho thấy cả ba quốc gia sử dụng các cách tiếp cận sáng tạo và tín hiệu thông tin tương tự nhau, nhưng chúng khác biệt rõ rệt trong chiến lược sáng tạo và nội dung thông tin, ngay cả giữa Hoa Kỳ và Vương quốc Anh. Điều này minh họa rằng tiêu chuẩn hóa ngay cả giữa hai quốc gia tương đối giống nhau có thể không dễ dàng.

Thật thú vị, Backhaus et al. (2001) đã đánh giá mức độ tiêu chuẩn hóa từ quan điểm của người tiêu dùng. Sử dụng các sinh viên đến từ Đức, Hà Lan và Pháp, họ thấy rằng ảnh hưởng mạnh nhất đến sự tương đồng về nhận thức của quảng cáo là hình ảnh được sử dụng, tiếp theo là bố cục chung, chủ đề quảng cáo và ngôn ngữ.

### **Khái niệm chiến dịch toàn cầu**

Người ta không thể đánh giá thấp sự phức tạp của việc quản lý một chiến dịch quốc tế (Clark, 1987), đặc biệt là trong lĩnh vực quan hệ đại lý/nhà quảng cáo, thường khó quản lý ngay cả khi cả đại lý và nhà quảng cáo đều là những công ty xuất sắc. Chẳng hạn, Procter & Gamble luôn nổi tiếng là một nhà quảng cáo khó tính cho các công ty của mình, nhưng cũng

rất trung thành với họ. P & G, giống như nhiều công ty lớn, đã có mối quan hệ rất ổn định (đôi khi từ 40 năm trở lên) với một nhóm các cơ quan; một số trong số họ có trách nhiệm trên toàn thế giới đối với một dòng sản phẩm và/hoặc một thương hiệu lớn (*Advertising Age*, 1987). Nhưng công việc sáng tạo đôi khi là một nguồn xung đột giữa các nhà quảng cáo lớn và các cơ quan của họ khi quan điểm của họ phân kỳ về chiến lược cần tuân thủ. Hầu hết các nhà quảng cáo sau đó cố gắng áp dụng một phong cách dân chủ, bằng cách thảo luận về ý kiến, sự kiện, dữ liệu và dự thảo của các chiến dịch quảng cáo tiềm năng. Tiếng nói cuối cùng luôn xuất hiện khi các chiến dịch thực sự được triển khai và tác động của chúng đối với các mục tiêu khác nhau có thể được theo dõi (nhận thức về thương hiệu, hình ảnh thương hiệu, tăng doanh số, v.v.).

Van Raaij (1997) chấp nhận quan điểm rằng toàn cầu hóa truyền thông tiếp thị ít phổ biến hơn so với cái nhìn đầu tiên; do đó, mức độ thích ứng cần thiết phải tăng theo bốn cấp liên tục: sứ mệnh (dài hạn, bản sắc và tầm nhìn của người giao tiếp), đề xuất (chủ đề chiến dịch), khái niệm sáng tạo (cách dịch chủ đề trong ngôn ngữ và văn hóa của các nhóm mục tiêu) và thực hiện. Trong khi nhiệm vụ có thể dễ dàng được toàn cầu hóa, thực thi sẽ cần nhiều may đo cục bộ. Kanso và Nelson (2002) đã xem xét vai trò của các công ty con của Mỹ và không phải của Mỹ trong việc thiết kế và thực hiện các chiến dịch cho các thị trường ngoài nước.

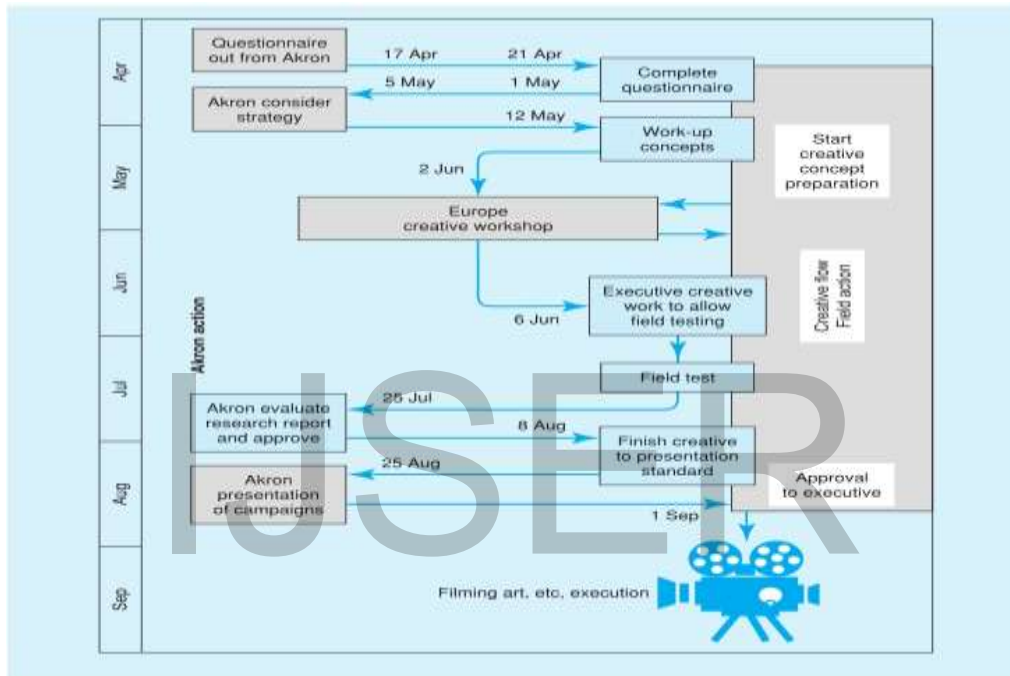
Phát hiện của họ chỉ ra (1) chủ đề quảng cáo không nên giống nhau giữa các quốc gia; (2) ngay cả việc sử dụng các kháng cáo và biểu tượng tương tự trong các chiến dịch quảng cáo nhắm vào thị trường nước ngoài cũng không được khuyến khích; (3) việc lựa chọn hình minh họa và màu sắc phải phù hợp với người tiêu dùng, ý thức thẩm mỹ; và (4) việc tích hợp chuyên môn giao tiếp địa phương là cần thiết để vượt qua các rào cản ngôn ngữ và văn hóa trên thị trường trên toàn thế giới. (trang 86).

Mục tiêu của một chiến dịch quảng cáo toàn cầu phải được xác định rõ ràng: nó không tìm cách tiết kiệm chi phí sáng tạo. Nó nhằm mục đích quảng bá một thương hiệu và hình ảnh toàn cầu. Theo đó, giám đốc sáng tạo của McCann-Erickson trên toàn thế giới, Marcio Moreira, nhấn mạnh rằng một nhà quảng cáo không nên theo đuổi chiến lược quảng cáo toàn cầu như một cách tiết kiệm tiền, cố gắng đạt được chỉ trong một chiến dịch mà thực tế có thể cần việc thực hiện đúng một chiến dịch toàn cầu đòi hỏi rất nhiều nỗ lực và thời gian sáng tạo, và cuối cùng chi phí của nó có thể chứng minh cao hơn tổng số các chiến dịch riêng lẻ (Marcio Moreira, được trích dẫn bởi Hill và Winski, 1987). Dean M. Peebles (1988), người đã nhiều năm làm quản lý truyền thông quốc tế cho Goodyear, nhà sản xuất lốp xe hàng đầu thế giới, khuyến nghị các bước sau đây để thiết kế và thực hiện chiến dịch quảng cáo toàn cầu:

1. Chọn một công ty quảng cáo lớn với các công ty con trên toàn thế giới; chọn trong cơ quan này một người quản lý tài khoản liên quốc gia, người báo cáo cho trụ sở của nhà quảng cáo.
2. Thiết lập các cuộc họp lập kế hoạch đa quốc gia giữa khách hàng và đại lý, cũng như một nhóm sáng tạo đa quốc gia.

3. Các nhà quản lý thương hiệu và cấp trụ sở cần tiến hành và giám sát nghiên cứu người tiêu dùng và các thử nghiệm trước của dự thảo truyền thông.
4. Dự thảo kết quả của chiến dịch toàn cầu cần được hoàn thiện một cách chắc chắn để tạo điều kiện thảo luận, nhưng đủ linh hoạt để chuyển (thay vì dịch) sang các nền văn hóa và lối sống khác nhau của khán giả mục tiêu.

**Hình 14.2. trình bày sơ đồ các quan hệ công ty con của trụ sở chính để lập kế hoạch và điều phối**



(Nguồn: Peables and Ryans, 1984, p. 83.)

Hình 14.2 trình bày sơ đồ các quan hệ công ty con của trụ sở chính để lập kế hoạch và điều phối quảng cáo trên toàn thế giới tại Goodyear. Biểu đồ này cho biết các nhiệm vụ sẽ được thực hiện và lịch trình thời gian (chặt chẽ) được áp đặt (Peebles và Ryans, 1984, trang 83).

Thực hiện thực tế các chiến dịch quảng cáo toàn cầu không phải là một nhiệm vụ dễ dàng. Tổ chức phải hoàn toàn tương tác và sử dụng cả các luồng giao tiếp từ dưới lên và từ trên xuống. Giao tiếp giữa trụ sở chính và các công ty con không nên là một cuộc đối thoại “sham” trong đó các quyết định đã được đưa ra ở cấp cao nhất sẽ phải được chấp nhận bởi các giám đốc điều hành địa phương như thể chúng là của chính họ. Vấn đề này phức tạp hơn vì các vấn đề tương tác giữa các cấp trong nhà quảng cáo đa quốc gia (trụ sở quốc tế, trụ sở khu vực, công ty con quốc gia) có thể gây ra bóng tuyết, dẫn đến khó khăn trong giao tiếp và phối hợp với cơ quan quốc tế.

Truyền thông toàn cầu chủ yếu nhằm thiết lập hình ảnh công ty của một công ty hoặc để thúc đẩy sự công nhận của một trong những thương hiệu lớn của nó trên một số lượng lớn các quốc gia (ví dụ McDonal, Goodyear, Michelin, Nestlé). Chẳng hạn, chiến dịch phụ đề của IBM được giới thiệu trên toàn cầu vào năm 1995 với mục đích thúc đẩy tính phổ quát của hình ảnh thương hiệu của IBM. Thông điệp là IBM cung cấp các giải pháp đơn giản và mạnh mẽ ở mọi nơi, mọi lúc và cho bất kỳ ai; việc sử dụng phụ đề và giọng nói được phép cho cả tin nhắn toàn cầu và giao tiếp địa phương (McCullough, 1996). Bước tiếp theo là tự quảng cáo sản phẩm, và tại thời điểm này, đầu vào sáng tạo của các công ty con địa phương và trụ sở khu vực, cũng như ảnh hưởng của chúng đối với chiến lược quảng cáo, có ý nghĩa hơn nhiều.

Nhưng các chiến dịch địa phương, ngay cả khi họ quảng cáo các sản phẩm địa phương và tên thương hiệu địa phương, phải được phối hợp cẩn thận để họ có thể đóng góp tích cực cho thông điệp toàn cầu. Các giá trị cốt lõi được truyền tải bởi hình ảnh của công ty (ví dụ: công nghệ cao, mạnh mẽ, sáng tạo, phong cách, trách nhiệm xã hội) cũng có thể được nhận ra trong quảng cáo thương hiệu và sản phẩm ở cấp địa phương. Cuối cùng, thông tin liên lạc với các phân khúc thị trường cụ thể ở một số quốc gia nhất định phải được ủy quyền hoàn toàn cho cấp địa phương. Không phải mọi phần của sự hợp tác đều có thể được toàn cầu hóa.

### Câu hỏi

1. Từ tiếng Anh “tóc”, tương ứng với hai từ tiếng Pháp hoàn toàn khác nhau: cheveux (của đầu) hoặc poil (trên cơ thể). Giải thích sự khác biệt trong các khái niệm về “tóc” là gì. Điều gì có thể là hậu quả về mặt tiếp thị cho các sản phẩm chăm sóc cá nhân?
2. Mô tả sự tương xứng về văn hóa tương ứng của thuyết phục, thông tin và tin nhắn duy nhất.
3. Tại sao việc chấp nhận quảng cáo so sánh lại khác nhau về văn hóa?
4. Đối tượng mục tiêu của truyền hình vệ tinh ở châu Âu là gì?
5. Cho ví dụ về các công việc thay đổi văn hóa chéo và phác thảo các hậu quả có thể xảy ra về mặt thích ứng quảng cáo.
6. Những lợi ích thực sự của một chiến dịch quảng cáo toàn cầu là gì?
7. Wella, một người khổng lồ của Đức trong chăm sóc tóc cá nhân, gần đây đã quyết định toàn cầu hóa một thương hiệu của công ty con Mühlens tại Cologne (Đức) 4711, đây là nước thơm gốc Eau de Cologne. Thương hiệu 4711, mặc dù nổi tiếng trong khu vực nói tiếng Đức, có hình ảnh cũ và Eau de Cologne dường như gắn liền với tâm trí người tiêu dùng ở nhiều quốc gia với nước hoa rẻ tiền hơn là truyền thống hay xa xỉ. Làm thế nào bạn sẽ giải quyết vấn đề này?

### Tài liệu tham khảo

Aaker, Jennifer L. and Durairaj Maheswaran (1997), ‘The effect of cultural orientation on persuasion’, *Journal of Consumer Research*, vol. 24, December, pp. 315–28.

- Aaker, Jennifer L. and Patti Williams (1998), 'Empathy versus pride: the influence of emotional appeals across cultures', *Journal of Consumer Research*, vol. 25, no. 3, pp. 241–61.
- Abernethy, Avery M. and George R. Franke (1996), 'The information content of advertising: a meta-analysis', *Journal of Advertising*, vol. 25, no. 2, pp. 1–17.
- Ad Age (2004), *2004 Advertising Age Agency Income Report* (online), available at: [www.adage.com/news.cms?newsId=40256](http://www.adage.com/news.cms?newsId=40256)
- Ad Age Global* (2002), 'Top 10 global ad markets', vol. 2no. 8, pp. 18–20.
- Advertising Age* (1987), 'The house that built ivory', 20 August, pp. 26–7.
- Advertising Age International* (1997), 'Brand management goes regional at Ford', October, p. i2.
- Agrawal, Madhu (1995), 'Review of 40-year debate in international advertising: practitioner and academician perspectives to the standardization/adaptation issue', *International Marketing Review*, vol. 12, no. 1, pp. 26–48.
- Albers-Miller, Nancy D. and Betsy D. Gelb (1996), 'Business advertising as a mirror of cultural dimensions: a study of eleven countries', *Journal of Advertising*, vol. XXV, no. 4, Winter, pp. 57–70.
- Alden, Dana L., Jan-Benedict E.M. Steenkamp and Rajeev Batra (1999), 'Brand positioning through advertising in Asia, North America, and Europe: the role of global consumer culture', *Journal of Marketing*, vol. 63, pp. 75–87.
- Alden, Dana L., Wayne D. Hoyer and Chol Lee (1993), 'Identifying global and culture-specific dimensions of humor in advertising: a multinational analysis', *Journal of Marketing*, vol. 57, April, pp. 64–75.
- Al-Makaty, Safran S., G. Norman Van Tubergen, S. Scott Whitlow and Douglas A.
- Al-Mossawi, Mohammed and Paul Michell (1992), 'The impact of cultural factors on the response of viewers to TV commercials in the Gulf countries: an empirical study', *Proceedings of the first Conference on the Cultural Dimension of International Marketing*, Odense, pp. 443–69.
- Al-Olayan, Fahad S. and Kiran Karande (2000), 'A content analysis of magazine advertisements from the United States and the Arab world', *Journal of Advertising*, vol. 29, no. 3, pp. 69–82.
- American Foundation for AIDS Research (2002), *Global Initiatives Mexico*, American Foundation for AIDS Research Special Reports, undated.
- Andrews, J. Craig, Steven Lysonski and Srinivas Durvasula (1991), 'Understanding cross-cultural student perceptions of advertising in general: implications for advertising educators and practitioners', *Journal of Advertising*, vol. 20, no. 2, pp. 15–28.
- Appelbaum, Ullrich and Chris Halliburton (1993), 'How to develop international advertising campaigns that work: the example of the European food and beverage sector', *International Journal of Advertising*, vol. 12, pp. 223–41.
- Backhaus, Klaus, Katrin Mühlfeld and Jenny Van Doorn (2001), 'Consumer perspectives on standardization in international advertising: a student sample', *Journal of Advertising Research*, vol. 31, September/October, pp. 53–61.
- Bates, Constance and William Renforth (1987), 'The elderly in magazine advertising: an intercountry comparison between the U.S. and Latin America', in Charles F. Keown and Arch G. Woodside (eds), *Proceedings of the Second Symposium on Cross-Cultural Consumer and Business Studies*, Honolulu, Hawaii, 14–18 December, pp. 30–3.
- Bautista, Sergio Antonio, et al. (2003), *Costing of HIV/AIDS treatment in Mexico*, Partners for Health Reform Plus, March.
- Beers, Charlotte (2002), 'Funding for public diplomacy, Statement before the Subcommittee on Commerce, Justice, and State of the House Appropriations Committee', US Department of State, online, 24 April, available at: [www.state.gov/r/us/9778.html](http://www.state.gov/r/us/9778.html).
- Bigne, Enrique, Marcelo Royo and Antonio C. Cuenca (1993), 'Information content analysis of TV advertising – the Spanish case', *Proceedings of the 6th World Marketing Congress*, Istanbul, pp. 324–29.

- Bjerke, Rune (1995), 'An experimental study in standardisation of Euro advertising: a beauty type as advertising presenter', unpublished PhD thesis, University of Otago, New Zealand.
- Boddewyn, Jean J. (1984), 'The regulation of advertising around the world in the 1980s and beyond', in Gerald M. Hampton and Aart P. Van Gent (eds), *Marketing Aspects of International Business*, Kluwer-Nijhoff Publishing: Boston, MA, pp. 73–83.
- Callow, Michael and Leon Schiffman (2002), 'Implicit meaning in visual print advertisements: a cross-cultural examination of the contextual communication effect', *International Journal of Advertising*, vol. 21, no. 2., pp. 259–77.
- Cateora, Philip R. (1983), *International Marketing*, 5th edn, Richard D. Irwin: Homewood, IL.
- Cevallos, Diego (2002), 'Rural women with AIDS', *InterPress Service*, AEGIS.
- Cheng, Hong and John C. Schweitzer (1996), 'Cultural values reflected in Chinese and US television commercials', *Journal of Advertising Research*, vol. 36, no. 3, pp. 27–44.
- Cheng, Hong (1994), 'Reflections of cultural values: a content analysis of Chinese magazine advertisements from 1982 and 1992', *International Journal of Advertising*, vol. 13, pp. 167–83.
- Chiou, Jyh-shen (2002), 'The effectiveness of different advertising message appeals in the Eastern emerging society: using Taiwanese TV commercials as an example', *International Journal of Advertising*, vol. 21, no. 2, pp. 217–36.
- Clark, Harold F. Jr (1987), 'Consumer and corporate values: yet another view on global marketing', *International Journal of Advertising*, vol. 6, pp. 29–42.
- Clarke, Irvine III and Earl D. Honeycutt, Jr. (2000), 'Color usage in international business-to-business print advertising', *Industrial Marketing Management*, vol. 29, pp. 255–61.
- Colvin, Michael, Roger Heeler and Jim Thorpe (1980), 'Developing international advertising strategy', *Journal of Marketing*, vol. 44, Fall, pp. 73–9.
- Communication et Business* (1988), *Numéro 'Spécial Europe'*, no. 70, 14 March.
- Country profile HIV/AIDS: Mexico*, US Agency for International Development, June, 2003.
- Cutler, Bob D., Edward G. Thomas and S.R. Rao (2000), 'Informational/transformational differences in usage across media types, product categories, and national cultures', *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 12, no. 3, pp. 69–83.
- Cutler, Bob D., Rajshekhar G. Javalgi and M. Krishna Erramilli (1992), 'The visual component of print advertising: a five-country cross-cultural analysis', *European Journal of Marketing*, vol. 26, no. 4, pp. 7–20.
- Cutler, Bob D., Rajshekhar G. Javalgi and Dongdae Lee (1995), 'The visual component of print advertising: a cross-cultural analysis', *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 8, no. 2, pp. 45–58.
- Cutler, Bob D., S. Altan Erdem and Rajshekhar G. Javalgi (1997), 'Advertiser's relative reliance on collectivism-individualism appeals: a cross-cultural study', *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 8, no. 2, pp. 43–55.
- Czinkota, Michael R. and Illka A. Ronkainen (1990), *International Marketing*, 2nd edn, Dryden Press: Hinsdale, I
- Darley, William K. and Denise M. Johnson (1994), 'An exploratory investigation of beliefs towards advertising in general: a comparative analysis of four developing countries', *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 7, no. 1, pp. 5–21.
- Grazia, Victoria (2002), 'Bush team enlists Madison Avenue in war on terror', *International Herald Tribune*, (online), 26 August, available at: [www.iht.com/](http://www.iht.com/)
- Di Benedetto, C. Anthony, Mariko Tamate and Rajan Chandran (1992), 'Developing creative advertising strategy for the Japanese marketplace', *Journal of Advertising Research*, vol. 32, January–February, pp. 39–48.

- Douglas, Susan and Bernard Dubois (1980), 'Looking at the cultural environment for international marketing opportunities', in P. Kotler and K. Cox (eds), *Marketing Management and Strategy: A reader*, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ, pp. 388–96.
- Dowling, G.R. (1980), 'Information content in U.S. and Australian television advertising', *Journal of Marketing*, vol. 44, no. 4, pp. 34–7.
- Dudley, James W. (1989), *1992: Strategies for the Single Market*, Kogan Page: London.
- Duncan, Tom and Jyotika Ramaprasad (1995), 'Standardized multinational advertising: the influencing factors', *Journal of Advertising*, vol. 24, no. 3, Autumn, pp. 55–68.
- Erbil, Kurt (1995), 'Ein Stückchen Heimat', *TV Spielfilm*, vol. 10, pp. 30–1.
- Gannett News Service (2002), *History of Public Diplomacy*, Gannett News Service, 14 July.
- Gilly, Mary (1988), 'Sex roles in advertising: a comparison of television advertisements in Australia, Mexico, and the United States', *Journal of Marketing*, vol. 52, April, pp. 75–85.
- Gregory, Gary D. and James M. Munch (1997), 'Cultural values in international advertising: an examination of familial norms and roles in Mexico', *Psychology and Marketing*, vol. 14, no. 2, pp. 99–119.
- Gregory, Gary D., James M. Munch and Mark Peterson (2002), 'Attitude functions in consumer research: comparing value-attitude relations in individualist and collectivist cultures', *Journal of Business Research*, vol. 55, pp. 933–42.
- Grüber, Ursula (1987), 'La communication internationale a sa langue: l'adaptation', *Revue Française du Marketing*, no. 114, 1987/4, pp. 89–96.
- Ha, Louise (1997), 'Limitations and strengths of Pan-Asian advertising media: a review for international advertisers', *International Journal of Advertising*, vol. 16, no. 2, pp. 148–63.
- Hall, Edward T. and Mildred Reed Hall (1989), *Understanding Cultural Differences*, Intercultural Press: Yarmouth, ME.
- Han, S.-P. and S. Shavitt (1994), 'Persuasion and culture: advertising appeals in individualistic and collectivistic societies', *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 30, pp. 326–50.
- Hanna, Nessim, Geoffrey L. Gordon and Rick E. Ridnour (1994), 'The use of humor in Japanese advertising', *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 7, no. 1, pp. 85–106.
- Harris, Shane (2003), 'Brand U.S.A.', *Government Executive Magazine*, 1 October.
- Harvey, Michael G. (1993), 'Point of view: a model to determine standardization of the advertising process in international markets', *Journal of Advertising Research*, vol. 33, no. 4, pp. 57–65.
- Hill, J.S. and J.M. Winski (1987), 'Goodbye, global ads', *Advertising Age*, 16 November.
- Hill, John S. and William L. James (1991), 'Product and promotion transfers in consumer goods multinationals', *International Marketing Review*, vol. 8, no. 4, pp. 6–17.
- Ho, Suk-ching and Yat-ming Sin (1986), 'Advertising in China: looking back at looking forward', *International Journal of Advertising*, vol. 5, pp. 307–16.
- Hofstede, Geert (1991), *Culture and Organizations: Software of the mind*, McGraw-Hill: Maidenhead, Berkshire. Holland, Jonna and James W. Gentry (1999), 'Ethic consumer reaction to targeted marketing: a theory of inter-cultural accommodation', *Journal of Advertising*, vol. 28, no. 1, pp. 65–77.
- Hoover, Robert J., Robert T. Green and Joel Saegert (1978), 'A cross-national study of perceived risk', *Journal of Marketing*, July, pp. 102–8.
- Hornik, Jacob (1980), 'Comparative evaluation of inter-national and national advertising strategies', *Columbia Journal of World Business*, vol. 15, no. 1, pp. 36–45.
- Huang, Jen-Hung (1993), 'Color in US and Taiwanese industrial advertising', *Industrial Marketing Management*, vol. 22, pp. 195–8.
- Huang, Jen-Hung (1995), 'National character and sex roles in advertising', *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 7, no. 4, pp. 81–96.

- Hung, Kineta and Marshall D. Rice (1995), 'A comparative examination of the perception of ad meanings in Hong Kong and Canada', in Scott M. Smith (ed.), *Proceedings of the 5th Symposium on Cross-Cultural Consumer and Business Studies*, Brigham Young University: Provo, UT, pp. 262–6.
- Huth, Sabine and Fritz Unger (1988), 'Eine vergleichende Untersuchung zur humorvollen Werbung: BRD vs. USA', *Planung und Analyse*, vol. 5, pp. 197–200.
- James, Karen E. and Paul J. Hensel (1991), 'Negative advertising: the malicious strain of comparative advertising', *Journal of Advertising*, vol. 20, no. 2, pp. 53–67.
- Javalgi, Rajshekhar, Bob D. Cutler and Naresh K. Malhotra (1995), 'Print advertising at the component level: a cross-cultural comparison of the United States and Japan', *Journal of Business Research*, vol. 34, pp. 117–24.
- Jeon, Jung Ok and Sharon E. Beatty (2002), 'Comparative advertising effectiveness in different national cultures', *Journal of Business Research*, vol. 55, no. 11, pp. 907–13.
- Johnstone, Harvey, Erdener Kaynak and Richard M. Sparkman, Jr. (1987), 'A cross-cultural/cross-national study of the information content of television advertisements', *International Journal of Advertising*, vol. 6, pp. 223–36.
- Jordan Times* (2002), 'Lebanon bans TV spots aimed at improving U.S. image', *Jordan Times*, 20 December, available at: [www.aljazeeraah.info/](http://www.aljazeeraah.info/).
- Ju-Pak, Kuen-Hee (1999), 'Content dimensions of Web advertising: a cross-national comparison', *International Journal of Advertising*, vol. 18, no. 2, pp. 207–31.
- Kale, Sudhir H. (1991), 'Culture-specific marketing communications: an analytical approach', *International Marketing Review*, vol. 8, no. 2, pp. 19–30.
- Kanso, Ali and Richard Alan Nelson (2002), 'Advertising localisation overshadows standardization', *Journal of Advertising Research*, vol. 42, no. 1, pp. 79–89.
- Kashani, Kamran (1989), 'Beware the pitfalls of global marketing', *Harvard Business Review*, September–October, pp. 91–8.
- Kassaye, W. Wossen (1997), 'Global advertising and the World Wide Web', *Business Horizons*, vol. 40, no. 3, pp. 33–42.
- Katz, Helen and Wei-Na Lee (1992), 'Oceans apart: an initial exploration of social communication differences in US and UK prime-time television advertising', *International Journal of Advertising*, vol. 11, pp. 69–82.
- Kaynak, Erdener and Pervez N. Ghauri (1986), 'A comparative analysis of advertising practices in unlike environments: a study of agency–client relationships', *International Journal of Advertising*, vol. 5, pp. 121–46.
- Keown, Charles F., Lawrence W. Jacobs, Richard W. Schmidt and Kyung-Il Ghymn (1992), 'Information content in advertising in the United States, Japan, South Korea, and the People's Republic of China', *International Journal of Advertising*, vol. 11, pp. 257–67.
- Kishii, T. (1988), 'Message vs. mood: a look at some of the differences between Japanese and Western television commercials', *Dentsu Japan Marketing/Advertising Yearbook*, Dentsu: Tokyo.
- Klein, Naomi (2002), 'Brand USA', *Alternet.org* (online), 13 March, available at: [www.altnet.org/story.html?StoryID=12617](http://www.altnet.org/story.html?StoryID=12617).
- Koudelova, Radka and Jeryl Whitelock (2001), 'A cross-cultural analysis of television advertising in the UK and Czech Republic', *International Marketing Review*, vol. 18, no. 3, pp. 286–300.
- Kroeber-Riel, Werner (1992), 'Globalisierung der Euro-Werbung. Ein konzeptioneller Ansatz der Konsumenten-forschung', *Marketing ZFP*, vol. 14, no. 4, pp. 261–7.
- Leonard, Mark (2002), 'Velvet fist in an iron glove', *Observer*, (online), 16 June, available at: <http://observes.guardian.is.uk/comment/story/0,,738515,00.htm>



- Liang, Kong and Laurence Jacobs (1994), 'China's advertising agencies: problems and relations', *International Journal of Advertising*, vol. 13, pp. 205–15.
- Lin, Carolyn A. (1993), 'Cultural differences in message strategies: a comparison between American and Japanese TV commercials', *Journal of Advertising Research*, vol. 33, no. 4, pp. 40–8.
- Lin, Carolyn A. (2001), 'Cultural values reflected in Chinese and American television advertising', *Journal of Advertising*, vol. 30, no. 4, pp. 83–94.
- Lin, Carolyn A. and Michael B. Salwen (1995), 'Product information strategies of American and Japanese television advertisements', *International Journal of Advertising*, vol. 14, pp. 55–64.
- Luqmani, Mushtag, Ugur Yavas and Zahir Quraeshi (1988), 'Advertising in Saudi Arabia: content and regulation', *International Marketing Review*, vol. 6, no. 1, pp. 59–71.
- Luna, David and Laura A. Peracchio (2001), 'Moderators of language effects in advertising to bilinguals: A psycholinguistic approach', *Journal of Consumer Research*, 28, September, pp. 284–95.
- Mariet, François (1990), *La Télévision Américaine*, Editions Economica: Paris.
- Martenson, Rita (1987), 'Advertising strategies and information content in American and Swedish advertising: a comparative content analysis in cross-cultural copy research', *International Journal of Advertising*, vol. 6, pp. 133–44.
- McCullough, Lynette S. and Ronald E. Taylor (1993), 'Humor in American, British and German ads', *Industrial Marketing Management*, vol. 22, pp. 17–28.
- McCullough, Wayne R. (1996), 'Global advertising which acts locally: the IBM subtitles campaign', *Journal of Advertising Research*, vol. 36, no. 3, pp. 11–15.
- McLeod, Douglas M. and Motoko Kunita (1994), 'A comparative analysis of the use of corporate advertising in the United States and Japan', *International Journal of Advertising*, vol. 13, pp. 137–52.
- Mexico Child Link (2003), *Mexico Street Children Statistics*, Mexico Child Link, undated.
- Miller, Fred and A. Hamdi Demirel (1988), 'Efes pilsen in the Turkish beer market: marketing consumer goods in developing countries', *International Marketing Review*, vol. 5, Spring, pp. 7–19.
- Mourier, Pascal and Didier Burgaud (1989), *Euromarketing*, Editions d'Organisation: Paris.
- Mueller, Barbara (1987), 'Reflections of culture: an analysis of Japanese and American advertising appeals', *Journal of Advertising Research*, vol. 27, no. 3, pp. 51–9.
- Mueller, Barbara (1991), 'Multinational advertising: factors influencing the standardised vs. specialised approach', *International Marketing Review*, vol. 8, no. 1, pp. 7–18.
- Mueller, Barbara (1992), 'Standardization vs. specialization: an examination of westernization in Japanese advertising', *Journal of Advertising Research*, vol. 32, January–February, pp. 15–23.
- Murray, Noel M. and Sandra B. Murray (1996), 'Music and lyrics in commercials: a cross-cultural comparison between commercials run in the Dominican Republic and the United States', *Journal of Advertising*, vol. XXV, no. 2, Summer, pp. 51–63.
- Neelankavil, James P., Venkatapparao Mummalaneni and David N. Sessions (1995), 'Use of foreign language and models in print advertisements in east Asian countries: a logit modelling approach', *European Journal of Marketing*, vol. 26, no. 4, pp. 24–38.
- NewsHour Media Unit (2003), 'Undersecretary Charlotte Beers interviewed by Terence Smith', *NewsHour*, Public Broadcasting Service, January.
- Odekerken-Schroder, Gaby, Kristof De Wulf and Natascha Hofstee (2002), 'Is gender stereotyping in advertising more prevalent in masculine countries? A cross-national analysis', *International Marketing Review*, vol. 19, no. 4, pp. 408–19.
- Onkvisit, Sak and John J. Shaw (1987), 'Standardized international advertising: a review and critical evaluation of the theoretical and empirical evidence', *Columbia Journal of World Business*, Fall, pp. 43–55.

- Orris, Michelle (2003), 'White House: better PR can reverse anti-American sentiment', *Austin American Statesman*, 1 August.
- Pechmann, Cornelia and Chuan-Fong Shih (1999), 'Smoking scenes in movies and antismoking advertisements before movies: effects on youth', *Journal of Marketing*, vol. 63, no. 3, pp. 1–13.
- Peebles, Dean M. (1988), 'Don't write-off global advertising: a commentary', *International Marketing Review*, vol. 6, no. 1, pp. 73–8.
- Peebles, Dean M. and John K. Ryans (1984), *Management of International Advertising*, Allyn and Bacon: Boston, MA.
- Perlez, Jane (2002), 'Muslim as apple pie video greeted with scepticism', *New York Times* (online), 30 October
- Pornpitakpan, Chantikha and June N.P. Francis (2001), 'The effect of cultural differences, source expertise, and argument strength on persuasion: an experiment with Canadians and Thais', *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 13, no. 1, pp. 77–101.
- Prendergast, Gerard, Leung Kwok Yan, and Douglas C. West (2002), 'Role portrayal in advertising and editorial content, and eating disorders: an Asian perspective', *International Journal of Advertising*, vol. 21, no. 2, pp. 237–58.
- Public Broadcasting Service (2003), *NOW with Bill Moyers, Politics and Economics*, 31 January.
- Quester, Pascale (1999), 'A cross-cultural study of juvenile response to anti-smoking advertisements', *Journal of Euro-marketing*, vol. 7, no. 2, pp. 29–46.
- Reader's Digest* (1987), 40th anniversary special edition, *Sélection du Reader's Digest*, Paris.
- Reinhard, K. and W.E. Phillips (1985), 'Global marketing: experts look at both sides', *Advertising Age*, vol. 56, no. 15, p. 46.
- Renforth, W. and S. Raveed (1983), 'Consumer information cues in television advertising: a cross country analysis', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 11, no. 3, pp. 216–25.
- Resnik, Alan J. and Bruce L. Stern (1977), 'An analysis of information content in television advertising', *Journal of Marketing*, vol. 44, no. 1, pp. 50–3.
- Ricks, David A., Jeffrey S. Arpan and Marilyn Y. Fu (1979), 'Pitfalls in overseas advertising', *Journal of Advertising Research*, reprinted in S. Watson Dunn and E.S. Lorimer (eds), *International Advertising and Marketing*, Grid: Columbus, OH, pp. 87–93.
- Rose, Gregory M., Lynn R. Kahle and Fredric G. Kropp (1993), 'A woman's place is in the home: a cross-cultural analysis of attitudes towards women', in Gerald Albaum *et al.* (eds), *Proceedings of the 4th Symposium on Cross-Cultural Consumer and Business Studies*, University of Hawaii, pp. 213–17.
- Rosenshine, Allen (2002), 'Selling America to people who hate it', *Advertising Age*, 18 February.
- Rosenthal, Walter (1994), 'Standardized international advertising: a view from the agency side', *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 7, no. 1, pp. 39–62.
- Ryans, John K. and David G. Ratz (1987), 'Advertising standardization: a re-examination', *International Journal of Advertising*, vol. 6, pp. 145–58.
- Sarathy, Ravi (1991), 'European integration and global strategy in the media and entertainment industry', in Alan M. Rugman and Alain Verbeke (eds), *Global Competition and the European Community*, vol. 2, JAI Press: Greenwich, CT, pp. 125–48.
- Satloff, Robert (2003), 'How to win friends and influence Arabs', *Weekly Standard*, 18 August.
- Schroeder, Michael (1991), 'France-Allemagne: la publicité. L'existence de deux logiques de communication', *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 6, no. 3, pp. 97–109.
- Seiminski, Gregory C. (1995), 'The art of naming operations', *Parameters*, Autumn 1995, pp. 81–98.
- Sherry, John F. jr. and Eduardo G. Camargo (1987), "'May your life be marvelous": English language labeling and the semiotics of Japanese promotion', *Journal of Consumer Research*, vol. 14, September, pp. 174–88.

- Siu, Wai-Sum (1996), 'Gender portrayal in Hong Kong and Singapore television advertisements', *Journal of Asian Business*, vol. 12, no. 3, pp. 47–61.
- Snyder, Leslie B., Bartjan Willenborg and James Watt (1991), 'Advertising and cross-cultural convergence in Europe, 1953–1989', *European Journal of Communication*, vol. 6, pp. 441–68.
- Solberg, Carl Arthur (2002), 'The perennial issue of adaptation or standardization of international marketing communication: Organizational contingencies and performance', *Journal of International Marketing*, vol. 10, no. 3, pp. 1–21.
- Solomon, Norman (2002), *Branding New and Improved Wars, Fairness and Accuracy In Reporting (FAIR)*, 29 October.
- Somasundaram, T.N. and C. David Light (1994), 'Rethinking a global media strategy: a four country comparison of young adults' perceptions of media-specific advertising', *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 7, no. 1, pp. 23–31.
- Sriram, Ven and Pradeep Gopalakrishna (1991), 'Can advertising be standardized among similar countries? A cluster-based analysis', *International Journal of Advertising*, vol. 10, pp. 137–40.
- Stern, Bruce W. and Alan J. Resnik (1991), 'Information content in advertising: a replication and extension', *Journal of Advertising Research*, vol. 31, no. 3, pp. 3–10.
- Stewart, Sally and Nigel Campbell (1986), 'Advertising in mainland China: a preliminary study', *International Journal of Advertising*, vol. 5, pp. 317–32.
- Suls, J. (1983), 'Cognitive processes in humour appreciation', in J. Goldstein (ed.), *Handbook of Humour Research*, Springer: New York, pp. 39–57.
- Swanson, Lauren A. (1996), 'People's advertising in China: a longitudinal content analysis of the *People's Daily* since 1949', *International Journal of Advertising*, vol. 15, pp. 22–31.
- Swanson, Lauren A. (1997), 'China myths and advertising agencies', *International Journal of Advertising*, vol. 16, no. 4, pp. 277–83.
- Sylvester, Rachel (2003), 'Brand USA campaign attempts to win over UK', *The Age* (Australia), 25 January.
- Tai, Susan H.C. (1997), 'Advertising in Asia: Localize or regionalize', *International Journal of Advertising*, vol. 16, no. 1, pp. 48–61.
- Tan, Thomas Tsu Wee, Lee Boon Ling and Eleanor Phua Cheay Thengh (2002), 'Gender-role portrayals in Malaysian and Singaporean television commercials: an international advertising perspective', *Journal of Business Research*, vol. 55, pp. 853–61.
- Tansey, Richard, Michael R. Hyman and George M. Zinkhan (1990), 'Cultural themes in Brazilian and U.S. auto ads: a cross-cultural comparison', *Journal of Advertising*, vol. 19, no. 2, pp. 30–9.
- Teinowitz, Ira (2002), 'Charlotte Beers and the selling of America', *Advertising Age*, 23 September.
- Teinowitz, Ira (2003), 'Charlotte Beers to resign from State Department', *Advertising Age*, 3 March.
- Tixier, Maud (1992), 'Comparison of the linguistic message in advertisements according to the criteria of effective writing', *International Journal of Advertising*, vol. 11, pp. 139–55.
- Toffoli, Roy and Michel Laroche (2002), 'Cultural and language effects on Chinese bilinguals' and Canadians' responses to advertising', *International Journal of Advertising*, vol. 21, pp. 505–34.
- Tse, David K., Russell W. Belk and Nan Zhou (1989), 'Becoming a consumer society: a longitudinal and cross-cultural content analysis of print ads from Hong Kong, the People's Republic of China, and Taiwan', *Journal of Consumer Research*, vol. 15, March, pp. 457–71.
- Tuncalp, Secil (1992), 'The audio-visual media in Saudi Arabia: problems and prospects', *International Journal of Advertising*, vol. 11, pp. 119–30.
- Tuncalp, Secil (1994), 'Outdoor media planning in Saudi Arabia', *Marketing and Research Today*, vol. 22, no. 2, May, pp. 146–54.

- UNAIDS (2002), *Global HIV/AIDS and STD Surveillance*, Epidemiological fact sheets, UNAIDS and WHO, undated. Unger, Lynette S. (1995), 'A cross-cultural study on the affect-based model of humor in advertising', *Journal of Advertising Research*, vol. 35, no. 1, January–February, pp. 66–71.
- Usdin, S. (2001), 'Soul City', *Urban Health and Development Bulletin*, Medical Research Council of South Africa, vol. 3, no. 2, June, 2000.
- Van Raaij, W. Fred (1997), 'Globalisation of marketing communications', *Journal of Economic Psychology*, vol. 18, pp. 259–70.
- Wafai, Mohamed and Jehan El-Tigi (1994), 'Selling beyond belief – how to use advertising to promote non- traditional concepts', *Marketing and Research Today*, vol. 22, no. 2, May, pp. 128–38.
- Walle, A.H. (1997), 'Global behaviour, unique responses: consumption within cultural frameworks', *Management Decision*, vol. 35, no. 10, pp. 700–8.
- Waller, David S. and Michael Jay Polonsky (1999), 'Student attitudes towards political advertising and issues: a cross-cultural study', *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 11, no. 2, pp. 79–98.
- Wang, Gheng Lu and Allan K.K. Chan (2001), 'A content analysis of connectedness vs. separateness themes used in US and PRC print advertisements', *International Marketing Review*, vol. 18, no. 2, pp. 145–59.
- Ward, James W. and Jim McQuirk (1987), 'Information content in television advertising: Ireland, United States and Australia', in C.F. Keown and A.G. Woodside (eds), *Proceedings of the Second Symposium on Cross-Cultural Consumer and Business Studies*, Honolulu, Hawaii, 14–18 December, pp. 37–40.

# IJSER

## Tình huống

### Thương hiệu Mỹ - Bán chú Sam như chú của Ben

Người ta không cần phải tiêu diệt một kẻ thù, một người chỉ cần tiêu diệt sự sẵn sàng tham gia của mình, ông đã viết chiến lược gia người Trung Quốc cổ đại Sun Tzu, như trích dẫn trên trang web của Hiệp hội cựu chiến binh hoạt động tâm lý Hoa Kỳ ([www.psyop.com](http://www.psyop.com)). Sử dụng lý do này, các quốc gia trong suốt lịch sử đã cố gắng thuyết phục những kẻ thù tiềm năng về sự công bằng của họ, sự chắc chắn của chiến thắng hoặc lý do chiến tranh không biện minh cho cái chết và sự hủy diệt mà nó sẽ gây ra. Mặc dù được viết cách đây hơn 2.500 năm, những suy nghĩ của Tôn Tử có liên quan đáng kinh ngạc trong một thế giới phụ thuộc nhiều hơn vào các phương tiện thông tin đại chúng.

Có vẻ như chính phủ Hoa Kỳ đã thông qua cơ sở lý luận của Sun Tzu, sau vụ tấn công khủng bố ngày 11 tháng 9 năm 2001, khi họ bổ nhiệm Charlotte Beers làm đại diện cho nhà nước về ngoại giao công chúng và các vấn đề công cộng (Bộ Ngoại giao). Charlotte Beers, "Nữ hoàng thương hiệu", trước đây là chủ tịch của J. Walter Thompson Worldwide và giám đốc điều hành tại Ogilvy Mather, kiến trúc sư của các thương hiệu từ IBM đến các thương hiệu thể tin dụng và thức ăn cho chó hàng đầu (Klein, 2002).

Khi đối mặt với những lời chỉ trích về việc lấp đầy bài đăng với một người thiếu kinh nghiệm ngoại giao, Colin Powell đã đích thân bảo vệ Beers bằng cách tin dụng các kỹ năng quảng cáo của mình cho sở thích của ông đối với thương hiệu gạo Ben Ben. Đây chính xác là những kỹ năng bán hàng mà ông cho là hữu ích trong việc bán các chính sách của Mỹ trên toàn thế giới, do đó làm giảm bớt sự thù hận được ghi chép rõ ràng của Hoa Kỳ (Sylvester, 2003). Quốc hội Hoa Kỳ rõ ràng đã đồng ý, trao quyền phê chuẩn của Quốc hội trị giá 520 triệu đô la Mỹ cho các dự án Beers (de Grazia, 2002). Sau khi tuyên bố bổ nhiệm, Colin Powell chủ trương rằng Hoa Kỳ phải thay đổi từ Hoa Kỳ. . . để thực sự xây dựng thương hiệu chính sách đối ngoại (Teinowitz, 2002).

Allen Rosenshine, Chủ tịch-Giám đốc điều hành của BBDO Worldwide, bày tỏ quan điểm của mình về cuộc hẹn của Charlotte Beers: giới luật xây dựng thương hiệu cũng phù hợp với chính phủ Mỹ vì chúng nhằm mục đích thương mại, vì chúng có thể hiệu quả trong việc thuyết phục những người 'ghét' nước Mỹ tôn trọng các hệ thống xã hội, kinh tế và chính trị của Mỹ. Lý thuyết là việc xây dựng thương hiệu tạo ra một mối liên kết tâm lý giữa người dùng và sản phẩm giúp nâng cao giá trị của sản phẩm đó. Theo cách tương tự, xây dựng thương hiệu cho một quốc gia có thể tạo ra “điều mà mọi người có thể coi trọng và khao khát với tâm trí và trái tim của họ” (Rosenshine, 2002). Naomi Klein đã giải mã sự nhấn mạnh thương hiệu phổ biến trong chính phủ trong bài viết của mình “Brand USA”, (Klein, 2002).

Beers đã xoay quanh các chiến dịch của mình dựa trên niềm tin cơ bản rằng người Mỹ và người Hồi giáo nước ngoài chia sẻ các giá trị cơ bản - nhà, gia đình và tôn giáo - và các sở thích như nhạc pop và thể thao (Satloff, 2003). Bộ mặt công khai nhất tại Bộ Ngoại giao là chiến dịch trị giá 15 triệu đô la Mỹ, được chia sẻ bởi McCann-Erickson. Theo một quan chức của Bộ Ngoại giao được New York Times phỏng vấn, đối tượng mục tiêu của chiến dịch quảng cáo là “không phải người ưu tú”, ở các “quốc gia không bị ảnh hưởng”, trong độ tuổi từ 15 tuổi đến 59 tuổi (Perlez, 2002). Quảng cáo dựa trên nghiên cứu nhóm tập trung giữa những người Mỹ Hồi giáo, kết quả là một bộ phim về người Hồi giáo Mỹ, bao gồm một giáo viên, một sinh viên truyền hình, một nhân viên y tế và một nhân viên ngân hàng, mỗi người nói về thiện chí và tôn trọng đạo Hồi mà họ trải nghiệm từ người Mỹ (nghe video clip tại: [www.opendialogue.org/english/bios.html](http://www.opendialogue.org/english/bios.html)). Video được phát sóng trong tháng Ramadan 2002 tại một số quốc gia Ả Rập, sau đó bị kéo vì sự chỉ trích và sự thận trọng của chính phủ Lebanon cho phép quảng cáo trên các đài truyền hình thuộc sở hữu của chính phủ liên quan đến việc video được coi là tuyên truyền (Jordan Times, 2002).

Chiến dịch này là một phần trong nỗ lực giải quyết sự hiểu lầm về Hoa Kỳ. Beers tuyên bố trong một cuộc phỏng vấn trên truyền hình rằng người Hồi giáo coi Hoa Kỳ là chống Hồi giáo và không phải là môi trường phù hợp để người Hồi giáo sống và làm việc (NewsHour Media Unit, 2003). Bà nói với các thành viên Quốc hội rằng, một nhận thức kém về Mỹ dẫn đến tình trạng bất ổn, và tình trạng bất ổn đã được chứng minh là mối đe dọa đối với an ninh quốc gia và quốc tế của chúng ta (Beers, 2002). Công việc của cô được coi là một nỗ lực để giải thích chính sách đối ngoại của chính quyền Bush, đặc biệt là cuộc chiến chống khủng bố, đối với thế giới (de Grazia, 2002).

Trong một bài phát biểu, Beers đã trích dẫn một cuộc thăm dò Gallup tháng 2 năm 2002 của chín quốc gia chủ yếu là Hồi giáo, nơi có ít hơn 50% dân số bày tỏ quan điểm thuận lợi về Hoa Kỳ. Trong trường hợp của Kuwait, Morocco và Ả Rập Saudi, con số thể hiện quan điểm thuận lợi lần lượt là 28%, 22% và 18% (Beers, 2002). Một số quan niệm sai lầm trong cái gọi là Street Arab Street, cũng được đề cập, như niềm tin của một số người cho rằng Israel đã lên kế hoạch cho các cuộc tấn công khủng bố vào ngày 11 tháng 9.

Để hỗ trợ cho chiến dịch “Các giá trị được chia sẻ”, một trang web đã được tung ra dọc theo các dòng của video ([www.opendialogue.org](http://www.opendialogue.org)) và các nhân vật video đã được cung cấp cho các cuộc phỏng vấn vệ tinh. Nhóm của Beers đã sản xuất một cuốn sách nhỏ về các cuộc tấn công khủng bố ngày 11 tháng 9, với đầy đủ các bức ảnh và sự thừa nhận của chính Osama Bin Laden về các cuộc tấn công trong 1,3 triệu bản và 36 ngôn ngữ, được phân phối ở các quốc gia chủ yếu là Hồi giáo, và đáng chú ý là một siêu phẩm ở Arab Newsweek (Beer, 2002).

Vào tháng 12 năm 2002, Beers đã đổi tên thương hiệu của đài phát thanh tiếng Ả Rập do Hoa Kỳ (VOA) kiểm soát của chính phủ Hoa Kỳ thành Radio Sawa ([www.radiosawa.com](http://www.radiosawa.com)), phát sóng cái gọi là “popoganda”, hoàn chỉnh với nhạc pop phương Tây và Ả Rập và bản tin thời sự nhanh thay vì giá vé VOA thông thường (Leonard, 2002). Thành công ban đầu là định dạng tin tức và văn hóa chéo của nhà ga đã nhanh chóng được sao chép bởi quân đội Jordan và các quốc gia Ả Rập khác (Leonard, 2002). Bộ Ngoại giao cũng đưa ra Đài phát thanh Farda tương tự, bằng ngôn ngữ Farsi. Đài phát thanh Sawa là một nỗ lực để giành được tai và trái tim của những người khác sẽ nhận được tin tức từ Al-Jazeera ([www.english.aljazeera.net](http://www.english.aljazeera.net)) hoặc, trong trường hợp của Iraq, từ các đài phát thanh của Iran (Harris, 2003).

Trong một nỗ lực tương tự, trên một phương thức truyền thống hơn, Beers đã mở rộng các trao đổi văn hóa và giáo dục gần như không còn tồn tại của Hoa Kỳ. Cô cũng bắt đầu một chương trình phổ biến các bộ phim và tài liệu lập trình thân Mỹ cho các nước Ả Rập, và cung cấp cho người phát ngôn của Mỹ làm việc với các đài truyền hình nước ngoài để sản xuất chương trình giới thiệu viện trợ của Hoa Kỳ cho đất nước họ. Cô đã nhanh chóng xác định được những người phát ngôn có thể phản bác các cuộc tấn công truyền thông nước ngoài vào Hoa Kỳ, đáng chú ý nhất là trường hợp cựu đại sứ Hoa Kỳ tại Syria, Chris Ross, người mà cô thường gửi để nói chuyện trên mạng Al-Jazeera của người Ả Rập.

Chính phủ Mỹ có ý thức rằng việc xây dựng thương hiệu hiệu quả cũng là cần thiết trong quân đội. Theo Chánh văn phòng Quân đội, Thiếu tướng Charles McClain, nhận thức về một hoạt động quân sự có thể quan trọng đối với thành công của nó như chính vụ hành quyết (Soloman, 2002). Từ những năm 1980, các hoạt động quân sự đã được đặt tên một cách tự giác để làm hài lòng nhiều đối tượng khác nhau, trái ngược với những cái tên trước đó như “Chiến dịch Killer” ở Hàn Quốc hay “Chiến dịch Paperclip” hồi trong Thế chiến thứ hai (Bảng 14.1).

**Bảng 14.1 Tên của các hoạt động quân sự nổi bật của Hoa Kỳ và các hoạt động quân sự / nhân đạo do quân đội thực hiện phản ánh sự nhấn mạnh về thương hiệu**

Ngày và địa điểm	Tên của hoạt động phản ánh nhấn mạnh thương hiệu
1987–1988 – Vịnh Ba tư 1989–1990 – Panama 1991 – Chiến tranh vùng vịnh giai đoạn 1 và 2I 1991–1996 – Bắc Iraq 1998 – Sudan và Afghanistan 2001 - Afghanistan Chiến tranh chống khủng bố  2001 – Afghanistan	Ý chí tha thiết Chỉ là nguyên nhân Khiên sa mạc / Bão táp sa mạc  Cung cấp tiện nghi Phạm vi vô hạn Tên Công lý Vô hạn (oops) vội vàng thay đổi sau khi các cố vấn Hồi giáo cảnh báo rằng chỉ có Allah là 'vô hạn' Tự do bền vững

(Nguồn: Norman Solomon (2002) in *Fairness and Accuracy in Reporting (FAIR)* and Gregory Seiminski (1995).)

Trong thế kỷ vừa qua, có hai văn phòng chính phủ chuyên đưa ra ý kiến về chiến tranh trong và ngoài nước. Đầu tiên, Ủy ban về thông tin công cộng, được thành lập theo lệnh của Tổng thống Woodrow Wilson trong Thế chiến thứ nhất. Giám đốc điều hành J. Walter Thompson đã sử dụng tờ rơi để thuyết phục binh lính Đức ở Mặt trận phía Tây rằng thất bại của họ là không thể tránh khỏi (Wells, 2002). (Để xem các tờ rơi được sử dụng trong cuộc xung đột ở Iraq gần đây, hãy truy cập [www.centcom.mil/galleries/leaflets/showleaflets.asp](http://www.centcom.mil/galleries/leaflets/showleaflets.asp).) bởi Văn phòng Dịch vụ Chiến lược cho các đồng minh của Mỹ và những người khác. Cuộc chiến được miêu tả trong tờ rơi, thông cáo báo chí và phim ngắn là cuộc chiến giữa Thiện và Ác (*Public Broadcasting Service, 2003*).

Dịch vụ thông tin nước ngoài đã phát đi tin tức ở châu Âu và châu Á để chống lại chính quyền thời chiến do các chính phủ khác điều hành, một dịch vụ có tên là Voice of America, tiền thân của dịch vụ cùng tên ngày nay (Gannet News Service, 2002). J. Walter Thompson tiếp tục tư vấn cho chính phủ về Kế hoạch Marshall và sau đó được giao nhiệm vụ liên lạc cho NATO (de Grazia, 2002). Trong suốt Chiến tranh Lạnh, Cơ quan Thông tin và Đài phát thanh Châu Âu Tự do Hoa Kỳ tiếp tục hướng tới sứ mệnh tìm hiểu và gây ảnh hưởng đến dư luận quốc tế - một nỗ lực lên đến đỉnh điểm trong việc thuê Charlotte Beers. Nỗ lực ảnh hưởng đến thái độ của công chúng (trái ngược với các nhà ngoại giao) ở các quốc gia khác được gọi là ngoại giao công cộng. Theo Harold Pachios, chủ tịch Ủy ban Cố vấn về Ngoại giao Công chúng, ngoại giao công chúng quan trọng hơn loại truyền thống được thực

hiện giữa các nhà ngoại giao vì tất cả các chính phủ (dù là đồng minh của Hoa Kỳ hay không) đều nhạy cảm với quan điểm của công chúng trong nước về quan điểm của họ so với quan điểm của Chính sách của Mỹ (Weiser, 2003). (Để biết thêm về ngoại giao công chúng, hãy truy cập [www.publicdiplomacy.org/](http://www.publicdiplomacy.org/).)

Các hoạt động ngoại giao công chúng nhận được ngân sách 1 tỷ đô la Mỹ mỗi năm. Những người tin rằng Hoa Kỳ phải đối mặt với một vấn đề quan hệ công chúng trong việc đối phó với thế giới đang ủng hộ để có thêm tiền. Richard Lugar, chủ tịch Ủy ban Đối ngoại Thượng viện tuyên bố rằng với mỗi đô la chi cho quân đội Hoa Kỳ, bảy xu được dành cho ngoại giao và một phần tư xu được dành cho ngoại giao công chúng (Weiser, 2003). Một số người tin rằng sự thù địch đang gia tăng đối với Hoa Kỳ có thể là hậu quả của việc cắt giảm 70 triệu đô la Mỹ đã chi sau ngày 11 tháng 9 năm 2001 tấn công vào các dịch vụ tin tức quốc tế do Hoa Kỳ tài trợ (Orris, 2003). Giống như một công ty có đầu óc tiếp thị, Chương trình Thông tin Quốc tế của Bộ Ngoại giao giám sát phản ứng của truyền thông nước ngoài đối với các vấn đề quốc tế chịu ảnh hưởng của Hoa Kỳ (<http://usinfo.state.gov/products/medreac.html>). Bộ Ngoại giao sau đó làm việc để sửa chữa bất kỳ quan niệm sai lầm hoặc thành kiến trong truyền thông quốc tế. Hầu hết các quan hệ công chúng khác, những nỗ lực được thực hiện như trong bất kỳ chương trình truyền thông thương mại nào; tuy nhiên, thiếu sự phối hợp giữa các chức năng khác nhau trong Bộ Ngoại giao, theo cựu nhà soạn nhạc của Cơ quan Thông tin Hoa Kỳ Stan Silverman. Silverman cũng tuyên bố niềm tin của mình rằng các chiến thuật của công ty quảng cáo, giống như những chiến thuật được Charlotte Beers sử dụng trong các chiến dịch ngoại giao công khai của cô, là quá đơn giản đối với các nền văn hóa khác (Orris, 2003).

Kể từ ngày 11 tháng 9 năm 2001, các chính trị gia Mỹ tin rằng sự thù hận đối với Hoa Kỳ có thể đến từ sự đổ vỡ, hoặc có thể không biết gì về đất nước của họ đại diện. Như một biểu hiện có thể có của niềm tin đó, ngày 11 tháng 9 hiện được gọi là “Ngày yêu nước” (truy cập [www.hallmark.com](http://www.hallmark.com) và nhấp vào “duyet qua thẻ điện tử miễn phí” để xem biểu thức của “Ngày tình yêu của Patriot”). Tuy nhiên, như Naomi Klein đã chỉ ra trong bài viết của mình “Thương hiệu Hoa Kỳ”, trẻ em trên toàn thế giới đã quá quen thuộc với nước Mỹ nhận thức về mặt đất cao về mặt tự do và công lý cho tất cả các môn phái. Hollywood đã chiếu những bộ phim và chương trình truyền hình của Mỹ trên khắp thế giới, trong khi CNN và các nguồn tin tức khác phổ biến quan điểm của Mỹ về thực tế. Do đó, những người không phải là người Mỹ rất thông thạo các giá trị của Mỹ, tuy nhiên họ tức giận về sự không tương thích của các giá trị đã nêu này và chính sách đối ngoại thực tế của Hoa Kỳ về cuộc xung đột giữa Israel và Palestine, Iraq và nhiều nước khác. Charlotte Beers đã từ chức vào tháng 3 năm 2003 vì lý do sức khỏe (Teinowitz, 2003). Khi sự phổ biến của người Mỹ giảm mạnh trên khắp thế giới và các nhà phân tích và chính trị gia tranh luận về cách tiếp cận tốt nhất đối với ngoại giao công chúng, bộ này đã tìm kiếm một hướng đi mới. Beers và chiến dịch “Chia sẻ các giá trị chung” của cô có thể đã truyền đạt rõ ràng rằng Hoa Kỳ là một quốc gia tốt cho người Hồi giáo sống. Nhận thức của cô rằng các vấn đề giữa thế giới và Hoa Kỳ chỉ đơn giản là vấn đề liên quan đến hình ảnh hoặc thương hiệu có thể quá đơn giản: như với bất kỳ sản phẩm được



quảng cáo nào, thế giới đang chờ đợi một chính sách “sản phẩm” đối ngoại phù hợp với các giá trị được quảng cáo của Mỹ như tự do, công bằng và bình đẳng cho tất cả. Việc tìm kiếm một giải pháp cho vấn đề ngoại giao công chúng của Mỹ đã trở nên cấp bách: một nghiên cứu của Trung tâm nghiên cứu Pew cho thấy các đánh giá của Hoa Kỳ tại 20 quốc gia và Chính quyền Palestine thấp hơn rõ rệt so với một năm trước. Chỉ có bảy quốc gia, đa số người dân bày tỏ quan điểm thuận lợi về Hoa Kỳ, trong đó nhà lãnh đạo là Israel với 79% xếp hạng phê duyệt. Trong bảy trên tám quốc gia Hồi giáo, phần lớn người dân tin rằng Hoa Kỳ là mối đe dọa quân sự đối với quốc gia của họ.

Sau khi thay thế Charlotte Beers bởi Margaret Tutwiler vào cuối năm 2003, có rất nhiều suy đoán về tương lai của “thương hiệu Mỹ”. Tutwiler, cựu đại sứ và Trợ lý Bộ trưởng Bộ Ngoại giao dưới thời Tổng thống Bush đầu tiên, được cho là ít định hướng thương hiệu hơn Beers. Tuy nhiên, ngoại giao công chúng vẫn tiếp tục, với Mạng lưới Truyền hình Trung Đông (MTN) được lên kế hoạch ra mắt vào tháng 12 năm 2003 để Chấm dứt sự im lặng từ nước Mỹ.

Tiếp tục là những nỗ lực giao tiếp được nhắm mục tiêu khác bao gồm tạp chí Hi, một tạp chí hướng tới giới trẻ bóng bẩy, cố gắng tập trung vào lối sống và tránh chính trị hoàn toàn (Harris, 2003). Trang web chỉ có tạp chí tiếng Ả Rập cung cấp các hợp tác cho độc giả Đặt câu hỏi cho America, trên tinh thần thúc đẩy đối thoại ([www.himag.com](http://www.himag.com)). MTN, một kẻ thù tin tức 24 giờ của Al-Jazeera được thiết kế để làm việc chăm chỉ hơn Fox hoặc CNN để làm mất uy tín của quan điểm chống Mỹ về các mạng tin tức Ả Rập. Mạng lưới này đã được Bộ Ngoại giao thuê lại cho một công ty truyền thông độc lập, với sứ mệnh “Bán nước Mỹ trong thị trường truyền thông đông đúc ở Trung Đông” (Harris, 2003).

### Câu hỏi

1. Người ta thường nói rằng tiếp thị là khám phá những gì khán giả mục tiêu muốn và làm cho nó có sẵn. Hãy xem xét những gì Hoa Kỳ có thể ‘cung cấp cho đối tượng mục tiêu của họ, đưa ra ba ví dụ về các đối tượng có thể.
2. Có đạo đức cho các nhà lãnh đạo chính trị sử dụng các chiến lược tiếp thị để thuyết phục một quốc gia tham chiến, và để thuyết phục những người khác, kể cả kẻ thù, rằng chiến tranh đang diễn ra tốt đẹp?
3. Should a government market itself across cultures like Coca-Cola or Nike have done?
4. Có khả năng Chính quyền Bush, trong việc xây dựng truyền thông thương hiệu, có thể có gia tăng sự ghê tởm và mất lòng tin trong thế giới Ả Rập?
5. Sự khác biệt giữa ngoại giao và tuyên truyền là gì?

## A14.2. Excel và chiến dịch quảng cáo của Ý

Excel là một công ty đa quốc gia, có trụ sở tại Bắc Âu, chuyên sản xuất máy thu hình, máy quay video và các thiết bị điện tử tiêu dùng khác. Trong những năm 1980, công ty đã trải qua giai đoạn tăng trưởng bên ngoài bằng cách tiếp quản các công ty con của Đức và Pháp của

một công ty lớn có trụ sở tại Hoa Kỳ đã quyết định thoái vốn khỏi ngành này. Trong vòng hai năm, công ty Bắc Âu này tăng gấp ba lần. Nó đã thay đổi từ việc có một căn cứ chủ yếu ở Scandinavia sang có sự lan rộng ở châu Âu, với 11% thị phần châu Âu. Nhóm, được xây dựng trong các lớp kế tiếp nhau, thừa hưởng nhiều thương hiệu địa phương, cụ thể là các công ty đã tiếp quản. Những thương hiệu này về cơ bản là tài sản tiếp thị nội địa hóa, chỉ có phạm vi bảo hiểm quốc gia và nhận diện thương hiệu. Excel có kế hoạch chỉ có một thương hiệu châu Âu trong thời gian dài, với một thương hiệu địa phương cho mỗi quốc gia riêng lẻ.

Trụ sở châu Âu đã được lắp đặt tại Thụy Sĩ, gần Lausanne. Vị trí này đã được chọn để trụ sở chính được đặt ở trung tâm châu Âu chứ không phải ở một quốc gia nơi Excel đã có nhà máy, vì điều này có thể ám chỉ một số loại ưu tiên quốc gia. Trong khoảng thời gian hai năm, một sự định hình lại quan trọng của cơ sở công nghiệp đã được thực hiện, với sự sa thải lớn ở một số nhà máy và đầu tư công nghiệp nhằm tăng năng suất.

Excel muốn giảm thiểu chi phí quảng cáo đồng thời mang lại cho thương hiệu của mình một hình ảnh tương tự, mạnh mẽ trên khắp châu Âu. Trên thực tế, nó được thừa hưởng một số tên thương hiệu rất đa dạng, đó là những công ty được mua gần đây nhất trên thị trường quê nhà. Do đó, Excel đã sẵn sàng thiết kế một chiến dịch quảng cáo toàn châu Âu. Các công ty con quốc gia đã được mời tham gia chiến dịch này hoặc thiết kế chiến dịch của riêng họ. Trong trường hợp sau, họ sẽ phải tài trợ nó bằng tiền của mình. Chiến dịch đã được lên kế hoạch cho mùa thu năm 1990. Vì World Cup diễn ra ở Ý vào tháng 6 năm 1990, công ty con của Ý đã quyết định rằng họ không thể đợi đến mùa thu, vì loại sự kiện thể thao này thường tạo ra nhu cầu gia tăng cho truyền hình và máy quay video.

Họ đã tự mình đi trước: họ đã thực hiện một quảng cáo được chứng minh là thành công thực sự và tạo ra sự gia tăng doanh số đáng kể. Một quảng cáo truyền hình đã được tạo ra và một poster cũng vậy. Các chủ đề quảng cáo tương tự đã được sử dụng để thúc đẩy bán hàng. Quảng cáo cho thấy một chiếc tivi tuyệt vời với máy quay video là một phần không thể thiếu, được bao quanh bởi một dải ruy băng màu đỏ, phần lớn che giấu màn hình. Khẩu hiệu là Venite a veder lo; dal vero xông (đến và xem nó; thực tế).

Chiến dịch này là một thành công ngay sau khi nó bắt đầu, và đã được trình bày cho các tổng giám đốc của các công ty con, những người đã gặp gỡ cho một hội thảo dân cư ở Thụy Sĩ với người dân tại trụ sở châu Âu ở Geneva. Phản ứng rất tích cực. Họ đề xuất ý tưởng sử dụng cùng một chiến dịch, chủ đề và sáng tạo ở các thị trường châu Âu khác. Vào đầu tháng 3, ông Makinen, phụ trách truyền thông tiếp thị tại các trụ sở châu Âu, đã quyết định gửi một bản ghi nhớ cho các nhà quản lý tiếp thị / quảng cáo của mỗi công ty con.

Một poster và video giới thiệu chiến dịch của Ý cũng được đính kèm. Bản ghi nhớ này đã đưa ra một đề nghị cụ thể cho các công ty con rằng họ nên áp dụng các chủ đề và tạo ra chiến dịch này. Nó hỏi ý kiến của họ. Makinen đã mời họ nghiên cứu tính khả thi của việc sử dụng một chiến dịch như vậy trong thị trường quê nhà của họ và nhanh chóng gửi lại nhận xét của họ, để chiến dịch châu Âu có thể được triển khai vào tháng 8. Giám đốc quảng cáo người Ý, Signor Ragoli, đã có mặt nếu trụ sở châu Âu hoặc các công ty con quốc gia muốn có thêm thông tin.

Phản hồi từ các công ty con (nghĩa là câu trả lời cộng với quá trình hành động cuối cùng được thông qua) như sau. Phải mất khá nhiều thời gian để các câu trả lời trở lại, điều này có thể được giải thích bởi sự quá tải công việc của những người trong các công ty con trong giai đoạn tái tổ chức này. Một số quốc gia không bao giờ trả lời đề xuất. Mặt khác, các phản ứng khá tích cực, ngoại trừ Pháp. Câu trả lời của Tây Ban Nha nhanh chóng xuất hiện. Giám đốc quảng cáo và quan hệ công chúng, Senor Gonzales, đã gửi một bản sao của bức thư cho đồng nghiệp người Ý của mình tại trụ sở châu Âu. Ông viết rằng Tây Ban Nha đã quyết định sử dụng chiến dịch được tạo ra ở Ý, để thống nhất truyền thông tiếp thị Excel.

Người Tây Ban Nha muốn sử dụng năm kênh truyền hình khác nhau cho tổng số 22 vị trí. Họ ủng hộ điều này bằng một chiến dịch báo chí và xúc tiến bán hàng trong các kênh phân phối. Họ cần phiên bản gốc của quảng cáo truyền hình Ý, với âm nhạc trên một bản nhạc và bài phát biểu trên một bản nhạc khác. Ở Tây Ban Nha, phiên bản cuối cùng của chiến dịch Excel đã được tung ra vào tháng 5 năm 1990. Bản nhạc hình ảnh vẫn không thay đổi, nhưng âm nhạc đã được sửa đổi và có một số thay đổi nhỏ khác. Dường như, ngay từ cái nhìn đầu tiên, là một bản sao thẳng của khái niệm Ý, cuối cùng hóa ra là một phiên bản sửa đổi phần lớn. Tuy nhiên, Tây Ban Nha là quốc gia duy nhất mà nhóm tiếp thị đưa ra quyết định sử dụng kinh nghiệm của các đồng nghiệp người Ý.

Thụy Điển và Na Uy cũng nhanh chóng trả lời bản ghi nhớ theo cách tương tự. Cả hai nước này đều không được phép quảng cáo trên các kênh truyền hình quốc gia; hơn nữa, họ giao dịch dưới tên Scantel của Scandinavia, chứ không phải Excel. Phản hồi của Thụy Điển giải thích rằng công ty con không quảng cáo trên truyền hình, vì TV1 và TV2 không cung cấp bất kỳ không gian nào; nhưng với sự phát triển của truyền hình vệ tinh, đề xuất của Ý có thể thú vị cho tương lai. Người Thụy Điển nghĩ rằng chiến dịch của Ý được thiết kế và thực hiện tốt. Mô hình được trình bày (Excel 7181) có thể sử dụng được với tên thương hiệu của họ vì chúng có cùng kiểu dáng. Câu trả lời của người Na Uy cũng rất tích cực. Họ hứa sẽ ghi nhớ các khái niệm của chiến dịch Ý và tiếp tục chỉ ra rằng họ sẽ khuyến nghị thực hiện nó vào năm 1991.

Ở Pháp, giám đốc quảng cáo và quan hệ công chúng, Monsieur Dubois, ban đầu được kết nối qua điện thoại, đã bày tỏ một quan điểm tích cực nhưng khá thận trọng. Ông nói rằng trước tiên ông phải thảo luận về các chủ đề và sáng tạo với công ty quảng cáo của mình. Anh ta gọi lại để nói rõ rằng ngay cả khi anh ta còn tiền để quảng cáo (thực tế họ đã hoàn toàn chi tiêu), anh ta cho rằng chiến dịch của Ý không phù hợp với Ariane (tên thương hiệu của công ty con Pháp mới mua). Theo ông, nó không phù hợp với tiêu chí của Pháp về những gì thực sự làm cho quảng cáo tốt. Theo ông, Ariane có một hình ảnh khá truyền thống ở Pháp và người tiêu dùng Pháp sẽ cần những lập luận nghiêm túc hơn để thay đổi quan điểm của họ.

Do đó, quảng cáo tốt cho thương hiệu Ariane phải nhấn mạnh, trước hết là hình ảnh công nghệ cao. Cuối cùng, ông nghĩ rằng chiến dịch của Ý không đủ tinh vi và người Pháp thích các chiến dịch chuyên sâu, tinh vi và chi tiết hơn.

## Câu hỏi

Làm thế nào sự thất bại của trụ sở châu Âu để có chiến dịch Ý được thông qua bởi các công ty con châu Âu khác được giải thích? Cách đúng đắn để đi về điều này trong tương lai là gì? Điều gì phải thay đổi?

#### **A 14.4. Khẩu hiệu và lời nói thông tục**

Truyền thông tiếp thị (bản sao quảng cáo, khẩu hiệu, khuyến mại, văn bản trên phiếu giảm giá, v.v.) là dựa trên ngôn ngữ. Chất lượng tiếp nhận các thông điệp tiếp thị của đối tượng mục tiêu rất nhạy cảm với tính chính xác của từ ngữ. Truyền thông tiếp thị dựa trên hàng ngày - thông tục - lời nói, thường sử dụng rất thành ngữ.

Mục đích cơ bản của bài tập này khá đơn giản: nó có thể được thực hiện với một nhóm người có nền tảng ngôn ngữ khác nhau, nhưng vẫn có khả năng giao tiếp với nhau vì một số người nói được một số ngôn ngữ. Nó không có nghĩa là tổng lưu loát là cần thiết. Người tham gia chỉ cần cẩn thận dịch sang ngôn ngữ mà họ nói trôi chảy (không phải từ).

Bài tập bao gồm:

1. Thu thập các khẩu hiệu (và, nói chung hơn, các văn bản truyền thông tiếp thị ngắn) từ tạp chí, bảng quảng cáo, áp phích, quảng cáo truyền hình, thông báo tài trợ hoặc văn bản ngắn như những gì được tìm thấy trong thiệp chúc mừng; dịch chúng sang các ngôn ngữ khác, với mục tiêu tìm ra ý nghĩa tương đương và từ ngữ địa phương. Các kỹ thuật dịch được giải thích trong phần 7.2 (dịch ngược, dịch song song và kết hợp cả hai) nên được sử dụng.
2. Thu thập các khẩu hiệu giống hệt nhau (một lần nữa, nói chung là bất kỳ văn bản truyền thông tiếp thị ngắn nào) đang đẩy cùng một thương hiệu quốc tế ở các quốc gia khác nhau, sau đó phân tích và so sánh cách truyền đạt các đề xuất và khái niệm tương tự trong các ngôn ngữ khác nhau. Các hiệu sách bán báo và tạp chí nước ngoài sẽ là nơi hữu ích để tìm dữ liệu cơ bản.

#### **A 14.5. AIDS (2) - Thiết kế một chiến dịch truyền thông cho Mexico**

Mọi chuyện đã muộn khi Pilar Quiñones trở lại văn phòng của mình sau cuộc gặp với Bác sĩ Perez- Bustamante, Giám đốc Trung tâm Nacional Para la Prevención y Control de VIH / SIDA (CENSIDA), tổ chức phòng chống HIV/AIDS chính thức của Bộ Y tế Mexico. Muy Difícil, cô nghĩ, nhìn vào khối giấy tờ trên bàn. Các báo cáo và chiến dịch của UNAIDS, biểu đồ của Tổ chức Y tế Pan American, thống kê CENSIDA nội bộ và các mẫu tạp chí khoa học chiếm không gian thường được thực hiện bằng cách đánh giá sản phẩm phát sáng, báo cáo nghiên cứu người tiêu dùng được mã hóa màu và mẫu sản phẩm sáng bóng.

Quiñones, Phó chủ tịch của công ty quảng cáo lớn nhất Mexico, vừa đồng ý thiết kế một chiến dịch nâng cao nhận thức về AIDS quốc gia. Lúc đầu, cô đã phản đối ý tưởng này, cho rằng chính phủ nên tự thiết kế các chương trình phòng chống AIDS vì một công ty quảng cáo không có kiến thức chuyên môn cần thiết. Tiến sĩ Perez-Bustamante của

CENSIDA cuối cùng đã thuyết phục cô bằng cách nói rằng tất cả các chính phủ thành công trong cuộc chiến chống AIDS đã sử dụng các công ty quảng cáo.

Khi Quiñones làm việc trong dự án trong vài ngày tới, mỗi quan tâm của cô ngày càng sâu sắc. Cá nhân cô chưa bao giờ biết bất cứ ai bị AIDS, tuy nhiên cô đã nghe nói về những người bạn của mình đã mắc bệnh này và đã đọc về một số trường hợp cao cấp trên báo chí. Tỷ lệ nhiễm AIDS ở Mexico ở người trưởng thành tương đối thấp ở mức 0,3%, tương đương với Canada, và ít hơn nhiều so với nước láng giềng Guatemala (1%), Belize (2%) và Hoa Kỳ (0,6%) (UNAIDS, 2002). Các trường hợp nhiễm HIV/AIDS được ước tính vào khoảng 177.000, nguyên nhân gây tử vong đứng hàng thứ 16 ở Mexico và là nguyên nhân gây tử vong đứng hàng thứ tư ở nam thanh niên.

Những người rất nghèo, trong đó chín triệu trẻ em sống trong nghèo đói tuyệt đối, không có khả năng tiếp cận với điều trị kháng retrovirus cho căn bệnh này (Bautista et al., 2003). Tỷ lệ nhiễm trùng không ổn định và đáng lo ngại hơn, dữ liệu thô về nhiễm trùng có lẽ là thực tế không đúng, phản ánh dân số di động, kỳ thị rất cao, tham nhũng và hệ thống ghi chép y tế không hiệu quả.

*Tại sao phần lớn các trường hợp mắc bệnh AIDS liên quan đến ma túy ở miền bắc, gần biên giới Hoa Kỳ? Tại sao phụ nữ ngày càng chiếm nhiều gánh nặng AIDS? Tại sao những người đồng tính lại bắt đầu thực hành tình dục không an toàn? Quiñones ghi lại một danh sách “rào cản Giao tiếp có vẻ khá quan trọng ở Mexico”, được trình bày trong Bảng 14.2.*

Vì sự kỳ thị là một yếu tố quan trọng trong phòng ngừa và điều trị AIDS, nên cách tốt nhất để giảm bớt là gì? Quiñones ngồi lại trên chiếc ghế da và thép của mình, suy nghĩ về việc nhận ra rằng chiến dịch của mình sẽ tạo ra các chuẩn mực xã hội cho các hành vi ít rủi ro hơn và ít kỳ thị hơn. Mặc dù vậy, tất cả các chiến dịch như vậy để tạo ra một chuẩn mực xã hội cho các hành vi đánh giá và chấp nhận sản phẩm, cô nghĩ, để mọi người đánh giá một thương hiệu cụ thể không quá khác biệt so với việc mọi người coi trọng các hoạt động tình dục an toàn hơn. Vì vậy, nhu cầu ở đây là gì?

Các nhà khoa học và các nhà hoạch định chính sách tại Trung tâm Nacional Para la Prevención y Control de VIH / SIDA (CENSIDA) đã nói đơn giản rằng nhiệm vụ của cô là nâng cao nhận thức và giảm nhiễm trùng. Cô ấy sẽ cần phải định lượng những mục tiêu đó để đo lường sự thành công của chiến dịch sau này. Cô bắt đầu lập một danh sách khác, bị ảnh hưởng bởi các cuộc thảo luận của cô với các chuyên gia về HIV/AIDS, sẽ được thảo luận sau đó với những người chiến lược và những người sáng tạo trong cơ quan. Danh sách “nhu cầu cần được thỏa mãn bởi chương trình HIV/AIDS” của đất nước được thể hiện trong Bảng 14.3.

**Bảng 14.2 Ghi chú không chính thức về các rào cản đối với tiếp thị xã hội HIV / AIDS ở Mexico**

Trình độ học vấn:	Chúng ta cần một thông điệp nghe có vẻ mạnh mẽ khi được nói trên radio / tv, trông mạnh mẽ khi được thể hiện dưới dạng hình ảnh và có thể được thể hiện đơn giản
-------------------	--

Ngôn ngữ:	Chiến dịch bằng tiếng Tây Ban Nha và một số ngôn ngữ bản địa chính, chẳng hạn như tiếng Maya hoặc tiếng Nahuatl? Dường như người dân bản địa không bị ảnh hưởng nhiều bởi HIV. . . chưa. Hoặc là nó không được chẩn đoán / không báo cáo? HIV / AIDS có xu hướng tự thành lập trong số những người nghèo, người nghèo, bị thiệt thòi ở các quốc gia khác.
Tôn giáo (Công giáo):	Giáo hoàng thường xuyên lên án việc sử dụng bao cao su và Mexico Đệ nhất phu nhân Marta Sahagun Fox đã bị các giám mục công khai tấn công vì khuyến khích người Mexico sử dụng bao cao su (họ tuyên bố rằng việc sử dụng bao cao su là một lời mời chán nản).
Nhân khẩu học:	Dòng người di cư không có giấy tờ lớn (làm thế nào để tiếp cận họ?): - từ nam đến bắc, một số quá cảnh từ Trung Mỹ trên đường đến Hoa Kỳ; Người Mexico đi làm tạm thời, thường là nông nghiệp, làm việc ở Mỹ hoặc công việc sản xuất ở biên giới phía bắc; - Nông dân thất nghiệp / thất nghiệp rời nông thôn để đi đến các thành phố; n người di cư trở về từ Hoa Kỳ, thường đến nhà ở khu vực nông thôn.
Văn hóa:	Giá trị nam giới của <i>machismo</i> , theo đó đàn ông nên được coi là bất khả chiến bại, không bệnh tật, không tìm kiếm sự giúp đỡ (làm thế nào chúng ta có thể vượt qua điều đó?)

**Bảng 14.3 Các nhu cầu có thể được xác định cho chiến dịch giảm nhiễm HIV / AIDS**

Đơn giản chỉ cần mở lại cuộc đối thoại công khai Một nghiên cứu ở Peru (với một số điểm tương đồng về văn hóa với về HIV / AIDS:	Một nghiên cứu ở Peru (với một số điểm tương đồng về văn hóa với Mexico) thấy rằng giáo viên và phụ huynh cần giúp đỡ để đưa vấn đề tình dục ra ngoài trời. Các bác sĩ nói rằng nhiều người Mexico ở nông thôn chưa bao giờ nghe nói về căn bệnh này, một phần vì rất khó để nói chuyện cởi mở về tình dục.
Giảm kỳ thị:	Có nhiều bằng chứng cho thấy sự kỳ thị rất mạnh mẽ trong bối cảnh nông thôn Mexico đến nỗi mọi người từ chối xét nghiệm, và thậm chí không nói với vợ hoặc chồng nếu họ nghi ngờ họ mắc bệnh vì sợ bị hàng xóm phản đối bởi cả gia đình.
Được thử nghiệm:	Phụ nữ mang thai đến các phòng khám được kiểm tra căn bệnh này, và có một số xét nghiệm bắt buộc, nhưng bất hợp pháp trong khu vực tư nhân. Nhiều người trẻ tin rằng HIV/AIDS chỉ xảy ra với gái mại dâm, những người quan hệ tình dục bừa bãi và đồng tính luyến ái.
Truyền thông thay	Sử dụng nhiều bao cao su. Sử dụng bao cao su thấp;

đổi hành vi (BCC)	UNAIDS (BCC): sử dụng bao cao su được xác định ở mức khoảng 59% trong một mẫu đàn ông Mexico năm 2001.
-------------------	--

Quiñones tự hỏi liệu có nên phân chia chiến dịch theo địa lý để phản ánh sự khác biệt văn hóa lớn giữa các quốc gia phía bắc, các thành phố trung tâm và phía nam. Mặt khác, điều quan trọng là phải phản ánh sự khác biệt lớn về thái độ ở thành thị và nông thôn và tiếp cận với thử nghiệm, thông tin và điều trị. Ngoài ra còn có các nhóm cụ thể phổ biến cho các khu vực địa lý khác nhau, chẳng hạn như người đồng tính nam. Các cộng đồng đồng tính giàu có thường được các cơ quan quảng cáo giới thiệu trong quá khứ, như là một thị trường mục tiêu ưa thích cho du lịch và hàng hóa xa xỉ. Cô ấy đã mở một trang mới trên máy tính xách tay của mình để liệt kê những câu hỏi ngày càng tăng của chiến dịch HIV/AIDS này, một trong những vấn đề chính là chúng ta đang cố gắng tiếp cận những mục tiêu nào?

**Bảng 14.4 Đối tượng mục tiêu tiềm năng được xác định trong nghiên cứu không chính thức**

<p>Cư dân của các thành phố lớn? ví dụ. ở Mexico City 28% các trường hợp nhiễm HIV/AIDS được báo cáo vào năm 2001, các thành phố lớn khác nhỏ hơn nhưng vẫn chiếm tỷ lệ đáng kể.</p>
<p>Dân cư nông thôn? Bệnh lây lan nhanh hơn nhiều ở các vùng nông thôn so với ở thành phố, nhưng có ít nhận thức, xét nghiệm và thông tin về bệnh và nhiều sự kỳ thị liên quan đến nó (Tổ chức Nghiên cứu HIV của Mỹ, 2002). Ở khu vực nông thôn, phụ nữ chiếm 21,3% những người nhiễm HIV/AIDS, trong khi ở các thành phố, tỷ lệ này gần với 14% (Cevallos, 2002). Dân số nông thôn có thể yêu cầu một định dạng bảo thủ hơn.</p>
<p>Phân khúc tuổi? Trẻ em lang thang được sử dụng cho mại dâm và khiêu dâm, con số ước tính khoảng hai triệu bởi chính phủ (Mexico Child Link, 2003). Nguy hiểm nhất đối với trẻ em lang thang từ việc khai thác tình dục là ở các khu vực gần biên giới Hoa Kỳ. Khoảng 90 phần trăm trong số họ nghiện keo và dung môi, cũng là một trình độ hiểu biết thấp theo Casa Alianza, tổ chức từ thiện trẻ em đường phố.</p>
<p>Phân khúc giới? Phụ nữ bao gồm một phần sáu các trường hợp mắc bệnh AIDS, trong khi vào những năm 1980, họ bao gồm một phần hai mươi. Ở một số bang miền nam (với nồng độ cao của người bản địa), lây truyền qua quan hệ tình dục khác giới là phương thức chủ yếu, ngụ ý rằng phụ nữ ngày càng là nạn nhân của căn bệnh này (Hồ sơ quốc gia về HIV/AIDS: Mexico, 2003).</p>
<p>Người di cư quá cảnh từ các nước láng giềng có tỷ lệ mắc bệnh cao. Ước tính 30% các trường hợp nhiễm HIV / AIDS là những người lao động nhập cư tạm thời trở về từ Hoa Kỳ với căn bệnh này (Tổ chức Nghiên cứu HIV của Hoa Kỳ, 2002).</p>
<p>Người dùng thuốc tiêm tĩnh mạch chiếm một phần tương đối nhỏ trong các trường hợp nhiễm HIV/AIDS. Nếu được nhắm mục tiêu, các yếu tố địa lý sẽ được tính đến: phần lớn ở các bang giáp với Hoa Kỳ.</p>

Trợ lý của cô gõ cửa với kết quả tìm kiếm ý tưởng trong các chiến dịch khác từ khắp nơi trên thế giới. Ông lập bảng kết quả sơ bộ của mình trong Bảng 14,5.

Quiñones đã bị ấn tượng bởi một loạt các chiến lược tiếp thị xã hội được thực hiện ở các quốc gia khác, và đặc biệt bởi công việc trong lĩnh vực của các tổ chức quốc tế và các nhóm vận động. Tổ chức Y tế Thế giới (WHO) đã cung cấp một ví dụ tốt về điều này. Chẳng hạn, sử dụng viễn cảnh lịch sử trong ấn phẩm “Huy động cho hành vi lành mạnh”, ví dụ, có một mô hình tiếp thị xã hội toàn diện có tên C.A.U.S.E. Mô hình này được lấy cảm hứng từ phong trào chống phân biệt chủng tộc ở Nam Phi, cuộc đấu tranh vì quyền công dân ở Hoa Kỳ và cuộc đấu tranh giành độc lập ở Ấn Độ. Ý tưởng trung tâm là tung ra càng nhiều yếu tố của C.A.U.S.E. càng tốt, bao gồm:

- n* Người nổi tiếng (như Công nương Diana chống mìn)
- n* Hoạt động (như các cuộc biểu tình và biểu tình hòa bình)
- n* Sự kiện / câu chuyện bất ngờ (như báo cáo phương tiện truyền thông về máu bị ô nhiễm)
- n* Biểu tượng (như cờ, ruy băng hoặc logo)
- n* Sự kiện (như Ngày Aids thế giới) (WHO, 2002)

**Bảng 14.5 Khảo sát không bao gồm các ý tưởng truyền thông được thực hiện ở các quốc gia khác**

<b>Đất nước/tổ chức</b>	<b>Ý tưởng truyền thông</b>
UNAIDS 2002–03	Sống và để sống sống giảm bớt sự kỳ thị liên quan đến AIDS (phương tiện truyền thông đại chúng)
UNAIDS 2001–02	"Tôi quan tâm . . . Bạn có nhắm mục tiêu nam giới (phương tiện truyền thông đại chúng)
Một số nước châu Phi	A, B, C: Kiêng cử, trung thành, nhắc nhở đơn giản về bao cao su (bảng quảng cáo)
Một số nước châu Phi	Graze gần nhà và hình ảnh gia súc: ngụ ngôn không gây khó chịu (biển quảng cáo)
Mỹ, Pháp	Nhận dạng thanh thiếu niên trong “lát cắt cuộc sống”. Các thông báo dịch vụ công cộng khuyến khích thử nghiệm, sử dụng bao cao su (truyền hình)
Mỹ	Magic Johnson, cựu cầu thủ bóng rổ (người phát ngôn, sự kiện, báo chí, thông báo dịch vụ công cộng) Patti Labelle, ca sĩ: chiến dịch chữ ký Sống lâu, mía đường (người phát ngôn, sự kiện, bài hát, thông báo dịch vụ công cộng nhắm vào người đồng tính nam)
Brazil	Ronaldo, cầu thủ bóng đá (người phát ngôn, sự kiện, báo chí, thông báo dịch vụ công cộng)
Các nước khác	Kẻ phá vỡ huyền thoại Khâm về khuôn mặt hoặc hình ảnh, bạn có thể biết ai bị AIDS không? (Bảng quảng cáo, thông báo dịch vụ công cộng)



Nam Phi	Soul City, giải thưởng “sê-ri” phim truyền hình trực tuyến loại opera dựa trên các tập phim truyền hình, được hỗ trợ bởi các chương trình phát thanh, thảo luận báo chí về các vấn đề và các tập sách chất lượng cao (Usdin, 2001)
Brazil	Khuyến mãi sử dụng bao cao su: bao cao su đắp biểu tượng đội bóng đá

Từ kinh nghiệm của cô với việc ra mắt sản phẩm và các chiến dịch truyền thông, Quiñones biết rằng cần phải nghiên cứu thêm. Không cần phải phát minh lại bánh xe, nhiều công việc hiệu quả đã được thực hiện ở các nước Mỹ La tinh khác. Ví dụ, đầu ra của các nhà truyền thông hoạt động đột phá “Calandria”, ở Peru bao gồm nhiều ý tưởng trong kế hoạch truyền thông và các sản phẩm để tiếp thị xã hội cho các chương trình phát triển và y tế (xem [www.accionensida.org.pe](http://www.accionensida.org.pe)). Thông tin cô cần để thiết kế chiến dịch có ba loại:

1. Hồ sơ của các phân khúc mục tiêu của dân số. Cơ quan quảng cáo có nhiều hồ sơ như vậy, tuy nhiên không ai xem xét hành vi và thái độ tình dục. Quiñones sẽ cần một cái nhìn rõ ràng về những đối tượng mục tiêu này là ai, họ tin gì về HIV/AIDS và những chủ đề cộng hưởng với họ sẽ giúp truyền tải thông điệp.
2. Đánh giá tài liệu về nghiên cứu can thiệp thay đổi hành vi liên quan đến AIDS. Đã có nhiều phân tích phê phán về các chương trình thay đổi hành vi của AIDS. Lý tưởng nhất là mỗi khi một chương trình như vậy được thực hiện, các kết quả được theo dõi, kết quả có thể hữu ích cho Quiñones trong việc thiết kế chiến dịch của cô. Bởi vì phần lớn công việc này được thực hiện bởi các tổ chức phi lợi nhuận và tổ chức từ thiện, nên nó có thể dễ dàng truy cập và sẽ không cần quá nhiều ngân sách. Một nguồn tốt để bắt đầu là [www.comminit.com](http://www.comminit.com) (Sáng kiến truyền thông).

Loại thông tin cuối cùng sẽ hữu ích trong việc thiết kế chiến dịch là khảo sát các chiến dịch hiện tại và quá khứ từ khắp nơi trên thế giới. Tại sao phải phát minh lại bánh xe? Chắc chắn Quiñones và đội ngũ sáng tạo của cô có thể tìm thấy một số ý tưởng đầy cảm hứng, đặc biệt là những ý tưởng đã chứng minh tính hiệu quả của chúng trong các cài đặt khác. Xem Bảng 14.5 cho những phát hiện của cô ấy.

**Bảng 14.6 Đối tác tiềm năng cho chiến dịch HIV / AIDS**

Đối tác tiềm năng	Tóm tắt nhanh những ưu điểm / nhược điểm hàng đầu
Ngành công nghiệp điện ảnh Mexico	Ít tiếp cận đối tượng mục tiêu nhất định hơn truyền hình, có thể tác động nhiều hơn đến quan hệ công chúng; nhiều phát ngôn viên có thể, mặc dù tốn kém.
Sức khỏe gia đình quốc tế ( <a href="http://www.fhi.org">www.fhi.org</a> )	Là một trong những nhà cung cấp sức khỏe sinh sản nữ chính, nó có thủ tốt ở cấp địa phương / cộng đồng trên cả nước.

Casa Alianza (www.casa-alianza.org)	Tổ chức từ thiện giành giải thưởng làm việc với trẻ em đường phố ở Mexico và ba quốc gia khác. Dự án Luna của họ tập trung vào HIV và AIDS. Có thể hữu ích trong chiến dịch phụ nhắm vào trẻ em lang thang và có thể mang lại độ tin cậy cao hơn so với chương trình do Bộ Y tế điều hành.
Cơ quan Phát triển Quốc tế Hoa Kỳ (www.usaid.gov)	USAID là một tổ chức mạnh mẽ, đáng tin cậy và có khả năng tài chính cao. Đây là nhà tài trợ lớn nhất về HIV và AIDS cho Mexico, nổi tiếng về tiếp thị xã hội của bao cao su. Tuy nhiên, với những người Mexico có mức độ tự hào cao như vậy thì sẽ tốt hơn nếu giữ dự án càng địa phương càng tốt.
Đài phát thanh	Vô số các đài phát thanh, đã được phân khúc tốt về mặt khán giả, được nghe là tiếng ồn cả ngày bởi nhiều người Mexico. Có thể thiếu sức mạnh thu hút sự chú ý cho một tin nhắn dài, tuy nhiên có thể có hiệu quả đối với các định dạng của edutainment
MTV	MTV có một hồ sơ theo dõi được thiết lập tốt trong hoạt động AIDS.
MTV có một trong số những người theo dõi và thích thú với AIDS.	Bóng đá (tất cả mọi người, nhưng chủ yếu là nam), đấu bò (chủ yếu là nam lớn tuổi) và telenovelas, vở kịch hoặc phim truyền hình xã hội (chủ yếu là nữ ở mọi lứa tuổi và một số người đồng tính nam). Người phát ngôn có thể được tìm thấy từ một trong những khu vực này, hoặc các sự kiện thể thao có thể được sử dụng để giáo dục audience khán giả bị giam giữ.

Quiñones nhận thức được rằng một chương trình biệt lập sẽ nhận được ít kết quả. Nó là bắt buộc để hợp tác với một tổ chức hoặc công ty rất rõ ràng. Cô đã lập một danh sách ngắn và đưa nó cho trợ lý của mình để thu hút các ý tưởng từ các giám đốc điều hành khác cho các nỗ lực tiếp thị liên quan đến nguyên nhân (xem Bảng 14.6).

Để hiểu được những cách tốt nhất để tiếp cận đối tượng mục tiêu, Quiñones đã lập ra một danh sách các phương tiện có thể hỗ trợ để truyền tải thông điệp và ghi chú nhanh về loại thông tin cần thiết.

1. Truyền thông đại chúng: độc giả của báo, tạp chí và tần suất tiếp xúc.
2. Internet: truy cập Internet, tần suất sử dụng: n e-zines, weblog, phòng chat, tài liệu đăng ký: loại và tần suất sử dụng; n e-mail: truy cập và tần suất sử dụng;
3. Trò chơi trên Internet: ví dụ: Trò chơi HIV/AIDS của các nhà hoạt động tại www.SuperShagLand.com.
4. Đài phát thanh:  
n điểm quảng cáo / thông báo dịch vụ công cộng;  
n lập trình bao gồm âm nhạc / nói chuyện / phỏng vấn / radionovela (phim truyền hình xã hội).
5. Điện thoại di động và điện thoại cố định:

*n* đường dây nóng mới cho giới trẻ;

*n* SMS và thậm chí MMS (tin nhắn ngắn và phương tiện truyền thông) cho người dùng điện thoại, có lẽ là một trò chơi.

6. Nhãn dán Minibus: xe buýt nhỏ là phương tiện giao thông phổ biến nhất.

7. Tờ rơi, có thể để hỗ trợ các nỗ lực truyền hình, đài phát thanh và Internet.

8. Chương trình vận động thanh niên: lễ hội, nhà hát đường phố, bóng đá đường phố, bài hát nổi tiếng, video. Để biết ý tưởng về loại phương tiện mà Quiñones có thể quyết định sử dụng như một phần trong chiến dịch của cô ấy, hãy truy cập trang web của Media For Development International (MFDI) để xem một bộ phim phòng chống AIDS ở Ấn Độ trong 48 phút miễn phí bằng Real Player ([www.mfdi.org](http://www.mfdi.org))

### Câu hỏi

Làm thế nào các thông điệp nhạy cảm về các vấn đề AIDS phải được chuyển đến khán giả Mexico với những đặc điểm văn hóa của Mexico? Chiến lược tốt nhất: trực tiếp hay gián tiếp là gì? Tình cảm hay lý trí? Nhiều thông tin? Thuyết phục?

Đối tượng mục tiêu của chiến dịch AIDS ở Mexico là gì?

Đưa ra các đề xuất liên quan đến chiến lược sao chép và lập kế hoạch truyền thông của chiến dịch.

IJSER

# Chương 15

## Truyền thông tiếp thị liên văn hóa 2: Bán hàng cá nhân, kết nối và quan hệ công chúng

Ở Ghana có một câu nói: “Miệng cười, nhưng tiền mỉm cười thì tốt hơn”. Tiền luôn là trung tâm của việc bán hàng cá nhân. Cả bán hàng cá nhân và quan hệ công chúng cũng tập trung vào sự tương tác của con người. Những mối quan hệ giữa người với người này đang bị đe dọa trong phần truyền thông tiếp thị này, khi chúng ta trộn lẫn những lý lẽ hợp lý và phi lý trí, sự thật kinh doanh khó khăn và mối quan hệ của con người.

Có bốn cách để đạt được các mục tiêu tiếp thị: quảng cáo (đã xem xét trong chương trước), xúc tiến bán hàng (phần 12.5), bán hàng cá nhân và quan hệ công chúng. Có thể hiểu đủ, sự khác biệt về văn hóa (giả định thời gian và không gian, mô hình tương tác và thái độ đối với hành động, như được mô tả trong Chương 2 và 3) có tác động lớn đến cách các mối quan hệ bắt đầu và phát triển. Người ta lập luận trong phần 15.1 rằng những người muốn tính đến sự khác biệt về văn hóa phải tập trung vào mối quan hệ thay vì tập trung hoàn toàn vào trung tâm (thương mại thay vì chỉ đơn giản là tiếp thị).

Mục 15.2 phát triển lập luận này bằng cách so sánh quan điểm của phương Tây về mạng lưới kinh doanh với quan hệ của Trung Quốc. Sau đó, chúng tôi sẽ thảo luận về tác động của văn hóa đối với các tương tác của người mua (phần 15.3), liên quan đến liên hệ cá nhân và như vậy có nhiều ràng buộc về văn hóa hơn. Các vấn đề bán hàng cá nhân sau đó được kiểm tra từ góc độ tổ chức tập trung vào một lực lượng bán hàng có thể được quản lý trong bối cảnh giao thoa văn hóa (15.4). Mục 15.5 liên quan đến quan hệ công chúng, mặc dù nó không trực tiếp đóng góp vào doanh số, có thể là mối quan tâm chính để bảo vệ hình ảnh công ty trước các công chúng khác nhau. Trong hai phần cuối, chúng tôi kiểm tra các vấn đề đạo đức liên quan đến bán hàng, đầu tiên bằng cách trình bày sự thật về hối lộ (15.6) và thứ hai bằng cách đề xuất một số cách đánh giá cao tính tương đối văn hóa của thái độ đạo đức (15.7).

### 15.1 Thương mại liên văn hóa

#### Thương mại khi thực hiện các chương trình tiếp thị

Thương mại là về bán hàng cá nhân và thiết lập tính liên tục trong mối quan hệ với khách hàng cá nhân, người mua tổ chức và trung gian. Thương mại được định nghĩa bởi Từ điển Collins như sau: “1. các hoạt động bao gồm tất cả các hình thức mua bán hàng hóa và dịch vụ; 2. các mối quan hệ xã hội”. Thương mại ủng hộ sự tương tác xã hội giữa nhà cung cấp (nhà sản xuất và / hoặc nhà phân phối) và người tiêu dùng. Chất lượng của sự tương tác

xã hội này, bao gồm các chiến lược tiếp thị tôn trọng sự toàn vẹn văn hóa, đảm bảo thực hiện hiệu quả các chiến lược toàn cầu. Thương mại chỉ đơn giản là tiếp thị phi công nghệ.

Mô hình 4P (McCarthy, 1964) của hỗn hợp thị trường (sản phẩm, giá cả, địa điểm và khuyến mãi) đã được sử dụng rộng rãi; như một mô hình, nó tiếp tục hỗ trợ rất nhiều trong việc thiết kế các chiến lược tiếp thị, phục vụ cho câu hỏi về sự gắn kết và lành mạnh của chúng. Nhưng từng chút một, nó đã dẫn đến các hoạt động tiếp thị khá nghi thức, nơi các chức năng và công việc của họ được coi là khá độc lập. Chuyên gia nghiên cứu thị trường không phải là người quản lý sản phẩm, họ cũng không phải là người quản lý quảng cáo hoặc người quảng bá bán hàng; như những gì chúng ta có lập luận trong phần 7.6, một quan điểm nguyên tử về thực tế dẫn đến các quyết định của các chuyên gia, mỗi người có các nhiệm vụ được xác định chính xác. Một vấn đề không thuộc trách nhiệm rõ ràng của họ thậm chí sẽ không được xem xét. Chẳng hạn, khi có câu hỏi về quản lý khiếu nại của người tiêu dùng, không phải lúc nào cũng rõ ai sẽ chịu trách nhiệm về vấn đề này. Câu trả lời đúng phải là mọi người chịu trách nhiệm về khiếu nại của người tiêu dùng và cần hết sức cẩn thận để tránh không có ai chịu trách nhiệm về khiếu nại của người tiêu dùng.

Nghiên cứu thị trường định hướng kỹ thuật đối xử với khách hàng quá cá nhân, giống như các đơn vị trừu tượng trong một mẫu. Thông điệp từ người tiêu dùng được lọc bởi các câu hỏi gài dăng, định hình trước những gì mọi người thực sự nói. Một phần lớn những gì họ sẽ sẵn sàng nói là trên thực tế thường bị bỏ qua. Mô hình 4P cộng của lý thuyết tiếp thị đã dẫn đến các thực tiễn đôi khi hoàn toàn không biết gì về môi trường công ty (Zeithaml và Zeithaml, 1984). Các phân khúc khác nhau của công chúng (người tiêu dùng, người mua thực tế, đối thủ cạnh tranh, v.v.) thường bị bỏ qua đơn giản vì không có kênh liên lạc nào để nghe giọng nói của họ.

Internet có khả năng đưa khách hàng và nhà cung cấp đến gần hơn, bắt chước những thách thức về khoảng cách, thời gian và sự tách biệt văn hóa trong kinh doanh quốc tế. Sharma (2002) đề xuất các công ty có thể phục vụ tốt hơn nhu cầu của khách hàng thông qua Internet để:

1. cung cấp thông tin ngay lập tức cho nhân viên, nhà cung cấp và khách hàng;
2. tăng kết nối tức thì và liên tục, giảm phụ thuộc vào múi giờ;
3. tạo cộng đồng chia sẻ tin tức và chuyên môn;
4. tăng hiệu quả của các giao dịch bằng cách giảm thời gian và lỗi; và
5. chia sẻ giảm chi phí thông qua tự phục vụ và hệ thống thông tin tự động.

Tuy nhiên, Hulnick (2000) cảnh báo rằng các nền văn hóa khác nhau ở khả năng chấp nhận khởi xướng và quản lý các mối quan hệ từ xa: ở các nước Đông Nam Á, liên lạc cá nhân vẫn rất cần thiết để tạo niềm tin, trong khi ở các nước khác, như Úc, mọi người lại quan tâm hơn, thoải mái với các mối quan hệ từ xa. Ngay cả trong bối cảnh thấp, nhiều nền văn hóa theo chủ nghĩa cá nhân, như Hoa Kỳ, phần lớn mọi người vẫn muốn liên hệ với một đại diện dịch vụ khách hàng trực tiếp (Spiegelman, 2000).

## Tính liên tục trong các mối quan hệ thương mại: Học hỏi từ người tiêu dùng

Các công ty và nhân viên của họ thường có xu hướng cố gắng duy trì hiện trạng, do đó tránh được những lựa chọn khó khăn: quá trình “không chấp nhận kiến thức” này liên quan đến việc không chuẩn bị đặt câu hỏi và tránh nghiên cứu phát triển và khám phá (Barabba và Zaltman, 1991; Fournier và cộng sự, 1998). Một phong cách tiếp thị mới, nhiều người tiêu dùng và định hướng quan hệ hơn, ít định hướng chiến lược hơn, khuyến nghị rằng tiếng nói của thị trường nên được lắng nghe. Chẳng hạn, Procter & Gamble gần đây đã chuyển trọng tâm sang khách hàng của mình và đổi tên thành thương vụ của mình là Phát triển kinh doanh khách hàng.

Thay vì tập trung vào thị phần, tiếp thị mối quan hệ tập trung vào việc giữ chân khách hàng, cam kết của khách hàng và chia sẻ của doanh nghiệp khách hàng (Sheth và Parvatiyar, 2002). Theo Sheth và Parvatiyar (2002), có ba khía cạnh duy nhất để tiếp thị mối quan hệ: (1) đó là mối quan hệ một đôi một giữa người tiếp thị và người bán; (2) đó là một quá trình tương tác, trong đó ranh giới về thời gian, địa điểm và bản sắc giữa nhà cung cấp và khách hàng đang bị xóa nhòa; và (3) đó là một hoạt động gia tăng giá trị, trong đó có sự cộng tác và phụ thuộc lẫn nhau.

Thực sự có nhiều lý do tại sao mối quan hệ và đường dây liên lạc giữa một nhà sản xuất và người tiêu dùng cuối cùng có thể bị phá vỡ. Mỗi bận tâm với tính liên tục của marketing là một hoạt động trực tiếp và Day (1994) giải thích rằng một công ty cần kích hoạt các cảm biến tại điểm tiếp xúc khách hàng:

Trong hầu hết các tổ chức, những người liên hệ trực tuyến - xử lý các khiếu nại, nghe yêu cầu dịch vụ mới, đối phó với người dùng chính hoặc mất doanh số do sáng kiến của đối thủ cạnh tranh - hiếm khi được thúc đẩy để thông báo cho ban quản lý trên cơ sở có hệ thống. Họ có thể sợ [đề] tăng tải công việc, nghi ngờ thông tin đã giành được sử dụng, hoặc không biết nên gửi nó ở đâu. . . Các kênh cho luồng thông tin đi lên cần phải được thiết lập và các ưu đãi cần được cung cấp cho những hiểu biết hữu ích.

Phân phối thường hoạt động như một bộ lọc; người tiêu dùng hoàn toàn nhưng không có kênh liên lạc cụ thể nào với nhà sản xuất và các khiếu nại không được thực hiện nghiêm túc hoặc đơn giản là bị bỏ qua (xem Hộp 15.1). Khi nhà phân phối độc lập, ở nước ngoài và được trả tiền hoa hồng thay vì bán hàng được khen thưởng cho thông tin chính của người tiêu dùng hoặc đối thủ cạnh tranh, có khả năng dòng chảy lên sẽ không có giá trị trừ khi có hành động cụ thể. Chẳng hạn, một sản phẩm có thể bị từ chối phân phối vì những lý do chính đáng vẫn bị bỏ qua, chẳng hạn như nhân viên cửa hàng gặp khó khăn trong việc mở hộp các tông được ghim theo cách mà họ bị thương khi cố mở chúng. Tương tự, một nhóm người tiêu dùng tiềm năng có thể bị bỏ qua bởi các cộng đồng tiếp thị, vì chỉ những người mua thực tế mới được nhắm mục tiêu và nghiên cứu đã không kiểm tra các phân khúc thay thế.

Ví dụ về Keiretsu của Nhật Bản, được trình bày trong phần 12.1, cho thấy giá trị của việc xây dựng các kênh truyền thông giúp thiết kế và thực hiện các chiến lược tiếp thị. Khi cơ hội cho sự trở lại của sản phẩm là tự do, các nhà phân phối có thể cảnh báo các nhà sản

xuất về các sản phẩm bị lỗi mà người tiêu dùng đơn giản là không hài lòng. Ngược lại, khi các nhà sản xuất hoặc nhà bán lẻ từ chối các khiếu nại của người tiêu dùng và do đó trả lại sản phẩm, họ sẽ thường chuyển trách nhiệm về sự thất bại đối với người tiêu dùng. Ví dụ, họ có thể nói rằng họ chưa đọc hướng dẫn hoặc đã sử dụng sai sản phẩm hoặc sửa lỗi không chính xác.

Có thể có sự khác biệt về văn hóa ở những người sẵn sàng phân nân. Trong môi trường kinh doanh, Griffith et al. (2000) so sánh các nhà phân phối từ Canada và Hoa Kỳ (Loại 1: cá nhân, khoảng cách quyền lực nhỏ, tránh sự không chắc chắn yếu) với các nhà phân phối từ Chile và Mexico (Loại 2: tập thể, khoảng cách quyền lực lớn, tránh sự không chắc chắn mạnh). Họ phát hiện ra rằng có một mối quan hệ tích cực mạnh mẽ hơn giữa sự cam kết và sự hài lòng trong các mối quan hệ liên ngành so với các mối quan hệ nội bộ:

Các công ty từ các nền văn hóa Loại 1 có thể cần phải làm việc chăm chỉ hơn để phát triển mối quan hệ với các nền văn hóa Loại 2. Ngoài ra, họ phát hiện ra rằng mối quan hệ tiêu cực giữa xung đột và sự hài lòng chỉ tồn tại trong các nền văn hóa Loại 1, cho thấy các nền văn hóa Loại 2 có thể ít báo cáo xung đột để duy trì sự hòa hợp xã hội. Tương tự, phát hiện của Song và cộng sự (2000) cho thấy rằng tránh các hành vi ảnh hưởng xấu đến hội nhập ở cả phương Tây (Hoa Kỳ và Vương quốc Anh) và văn hóa phương Đông (Nhật Bản và Trung Quốc), ngay cả ở các quốc gia nơi tránh xung đột là chuẩn mực xã hội. Ngoài ra, những người từ các nền tảng văn hóa khác nhau có thể thích các biện pháp khác nhau để giải quyết vấn đề. Chẳng hạn, Hui và Au (2001) đã tiến hành một thí nghiệm, phát hiện ra rằng các sinh viên Canada nhận được mức độ công bằng cao hơn khi họ được bồi thường thiệt hại, trong khi các sinh viên Trung Quốc nhận thấy mức độ công bằng cao hơn khi họ có thể bày tỏ sự không hài lòng và ai đó lắng nghe. Ho (1997) báo cáo rằng những khách hàng không hài lòng thường ít nhận được các biện pháp khắc phục bằng tiền hoặc vật chất ở Trung Quốc hơn ở Canada.

### **Một cuộc đàm phán và nhấn mạnh nguồn nhân lực**

Định hướng thương mại có nghĩa là không chỉ cá nhân mà cả khách hàng cũng nên được công ty xem là nguồn nhân lực của mình. Biên giới của tổ chức nên ít rõ ràng hơn. Hầu hết các công ty rất phân đôi ở chỗ họ phát triển ranh giới không thấm nước giữa 'bên trong' của họ và 'bên ngoài' của họ. Người trong cuộc thường là những người được liệt kê trong bảng lương. Người ta thường tuyên bố trong các khẩu hiệu phát ra từ bên trong công ty rằng người tiêu dùng là 'vua' (được tìm thấy ở mọi nơi: *le client est roi, der Kunde ist König, v.v.*), nhưng thực tế họ được đối xử như những người ngoài cuộc thuần túy và có rất ít kiến thức cá nhân về những người tổng hợp thực sự là ai.

Một người tiêu dùng muốn gặp người quản lý thường sẽ không được nhận, ngay cả khi ý định chỉ là để giải thích điều gì đó về sản phẩm hoặc dịch vụ, với quan điểm mang tính xây dựng đối với sự cải tiến của nó.

Các kênh phân phối rất thường xuyên sẽ được sử dụng như mattresses nệm hấp thụ sốc. Vì các kênh phân phối tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, nếu có sự cố xảy ra, đó là công việc

của họ để giải quyết. Sự cô lập tuyệt vời của các nhà sản xuất thường là quy tắc của các tổ chức phi định hướng thương mại, bất cứ khi nào họ tuyên bố là định hướng tiếp thị. Để tránh sự thiên vị này, người tiêu dùng phải được xem là một trong những nguồn nhân lực quan trọng của công ty. Họ không phải là vua, nhưng là những người phù hợp để thương lượng với những thay đổi có thể có trong mối quan hệ người bán. Bán hàng cá nhân là công cụ chính của thương mại: nó cho phép các mối quan hệ và giao tiếp trực tiếp với các nhà phân phối và khách hàng cuối cùng và phải truyền tải thông điệp theo cả hai hướng, từ nhà sản xuất đến thị trường và ngược lại.

### **Hộp 15.1 Lốp không sấm, bạn nói. . .**

Một người tiêu dùng đã mua một chiếc lốp xe hàng đầu châu Âu cho chiếc xe của mình. Ông yêu cầu nhà để xe của mình để lắp lốp xe. Trên thực tế, chúng trang bị lốp không sấm vì chúng được cho là rẻ hơn (vì chúng không cần bùồng khí). Những lốp xe, tuy nhiên, tiếp tục xì hơi. Khi phàn nàn lần đầu tiên, người tiêu dùng được nhà xe nói rằng hãy cẩn thận hơn một chút trong việc bơm lốp. Họ đã phải được phục hồi khoảng hai lần một tuần. Khách hàng đã liên lạc với nhà xe của mình một lần nữa nhưng chỉ nói rằng đó là việc thường làm. Khách hàng hỏi liệu nhà sản xuất lốp xe có lấy lại được lốp bị lỗi hay không, nhưng nhà xe nói với anh ta rằng điều đó là không thể và trong mọi trường hợp, lốp xe ít nhất vẫn bị phồng trong vài ngày. Vấn đề ngay lập tức chấm dứt. Khi ông nói chuyện với gara của mình, họ thông báo với ông rằng các vành bánh xe đã biến dạng nhẹ do 30.000 dặm (48.000 km) mà chiếc xe đã làm. Những chiếc xe khác (nhà xe đề cập đến một sản phẩm của Đức) có vành được làm từ thép dày hơn, có khả năng chống chịu tốt hơn và do đó không bị cong vênh.

Một chiếc xe như vậy có thể có lốp không sấm được trang bị thành công, bất kể tuổi của nó. Khách hàng đã yêu cầu nhà xe chuyển thông tin này cho nhà sản xuất lốp xe để họ có thể thông báo cho các trung tâm lốp xe những chiếc xe không phù hợp với lốp không sấm sau khi một quãng đường nhất định được bảo hiểm. Nhà xe nói rằng điều này là không thể. Thông tin không được thông qua. Lốp không sấm tiếp tục xì hơi trong một số lượng khá lớn các trường hợp. Khách hàng có thể lắp bùồng khí hoặc mua một chiếc xe khác. . . hoặc họ thay đổi lốp xe của họ

### **Tạo danh bạ**

Thương mại tập trung vào lời đề nghị tiếp thị (sản phẩm, giá cả, ngày giao hàng, v.v.) và trên chất lượng của mối quan hệ xã hội giữa người mua và người bán, nhà sản xuất và người tiêu dùng. Đó là lý do tại sao việc liên hệ và phát triển các mối quan hệ phù hợp là một phần thiết yếu của thương mại, điều này đúng với việc bán hàng cá nhân và quan hệ công chúng cũng như các cuộc đàm phán tiếp thị. Vấn đề là ở cấp độ nào của tổ chức và mọi người phải thực hiện những điều gì để tối đa hóa cơ hội thành công. Khi thực hiện liên lạc, trong một quan điểm đa văn hóa, mọi người nên lưu ý những điều sau: tình trạng không được thể hiện theo cùng một cách trong tất cả các nền văn hóa; (2) những người có ảnh hưởng không giống



nhau và ảnh hưởng cá nhân không được tác động theo cùng một cách; và (3) quá trình ra quyết định khác nhau. Hộp 15.2 minh họa hai điểm đầu tiên với một ví dụ ở châu Phi.

Sự tín nhiệm là điều kiện ban đầu để xây dựng niềm tin trong tiếp thị quan hệ. Theo Slatter (1987), công việc của nhân viên bán hàng trong các cuộc đấu thầu cạnh tranh (khá phổ biến trong bán hàng quốc tế về thiết bị, nhà máy chìa khóa trao tay và trong trường hợp mua sắm công) bao gồm năm nhiệm vụ chính:

1. Thiết lập uy tín cá nhân của nhân viên bán hàng.
2. Thực hiện nghiên cứu thị trường.
3. Ảnh hưởng đến thiết kế và thông số kỹ thuật.
4. Thiết lập uy tín của công ty.
5. Thiết lập hệ thống truyền thông.

Rõ ràng có hai cấp độ mà uy tín phải được thiết lập: cá nhân và tổ chức. Sự tín nhiệm của một người cụ thể được liên kết với các mã văn hóa. Mọi người phát ra thông điệp về uy tín của chính họ được liên kết với các thuộc tính vật lý, trạng thái và / hoặc hành vi (xem phần 3.1 và 15.3). Nhà cung cấp sẽ cố gắng làm quen cá nhân với những người ra quyết định quan trọng trong các công ty mục tiêu tiềm năng.

Có thể có một số vấn đề trong việc xác định rõ ràng những người ra quyết định quan trọng và thiết lập một uy tín của họ. Họ có thể bị bức bối khi giao dịch với nhân viên bán hàng đơn thuần, đặc biệt là ở các quốc gia có tình trạng bán hàng thấp và khoảng cách quyền lực cao, vì nó mâu thuẫn với hình ảnh bản thân và quan điểm tổ chức của họ. Mỗi quan hệ phân cấp giữa các tổ chức là một vấn đề rất nhạy cảm; tất cả đều như vậy bởi vì chúng được cho là chỉ tồn tại chủ quan. Các quy tắc phức tạp của các mối quan hệ giữa các cá nhân chi phối việc thiết lập uy tín: do đó thường cần sử dụng trợ lý bán hàng hoặc nhà nghiên cứu thị trường như người mở cửa, người sẽ nhanh chóng được thành công bởi các giám đốc bán hàng hoặc quản lý bán hàng cao cấp (Hộp 15.3).

### **Hộp 15.2 Người đàn ông nhỏ bé trong giẻ rách**

Câu chuyện diễn ra trong hành lang đến văn phòng của bộ trưởng bộ công nghiệp của Cộng hòa phổ biến Guinea vào đầu những năm 1980. Cho dù bạn có một cuộc hẹn hoặc bạn đến để thu hút một cuộc họp, bạn phải được người giữ cửa cho phép. Bên cạnh đó, cánh cửa đã bị khóa và anh ta có chìa khóa. Người đàn ông nhỏ bé này trông mệt mỏi và mặc quần áo cũ; Sự xuất hiện của anh ta đã khiến du khách nước ngoài coi anh ta là không đáng kể và ít chú ý đến anh ta. Khi khách truy cập đã chờ đợi trong một thời gian dài trong khi thấy những người khác được cấp quyền truy cập nhanh vào máy chủ, họ thường không nói ra, lên tiếng sự thiếu kiên nhẫn của họ đối với ông già, người dường như chỉ có trình độ ngôn ngữ hạn chế. Trên thực tế, người giữ cửa nói tiếng Pháp hoàn hảo và là chú của bộ trưởng, người đã trao quyền lực cho cháu trai của ông theo truyền thống châu Phi. Điều nổi tiếng là Bộ trưởng đặt niềm tin rất lớn vào các khuyến nghị của chú mình. Do đó, một số nhà thầu nước ngoài

không bao giờ hiểu tại sao họ không thực hiện các thỏa thuận mặc dù họ đã phát triển các cuộc tranh luận chiến thắng với chính bộ trưởng.

### Hộp 15.3 Nhật “tin nhắn-boy”

Trong quá trình nghiên cứu các yếu tố chính xung quanh sự thành công của các công ty kỹ thuật Nhật Bản trên thị trường thế giới, tôi đã có cơ hội phỏng vấn một số chuyên gia kỹ thuật Nhật Bản. Một trong số họ đã làm việc cho C. Itoh, một công ty thương mại lớn của Nhật Bản, về việc bán và theo dõi dự án của một nhà máy lọc dầu ở Algeria. Ông giải thích bằng cách sử dụng sơ đồ (Hình 15.1) phương pháp Nhật Bản để bán các nhà máy sản xuất chìa khóa trao tay.

Ông nhấn mạnh vai trò trung tâm của sogoshosha (GTC: công ty thương mại tổng hợp) với tư cách là người tổ chức, một chức năng bao gồm trách nhiệm của nguồn thông tin, trung gian kinh doanh và điều phối viên. Một nhà tổ chức gần tương đương với một expert chuyên gia triển vọng bán hàng trước, trong và sau khi bán một mặt hàng lớn và rất phức tạp. Một trong các văn phòng nhỏ ở Algiers, chuyên về xuất khẩu nhập khẩu, chủ yếu là các sản phẩm dệt may, đã biết về sự tồn tại của một gói thầu mới cho một nhà máy lọc dầu sắp được công bố. Văn phòng Algiers đã gửi một bản fax khá chi tiết tới Tokyo - bước (1) trong Hình 15.1 - nơi mà công ty kỹ thuật (ies) và các công ty sản xuất (MFG), những người sẽ ở vị trí đầu thầu dự án đã được tìm kiếm - bước (2).

Ngay cả ở giai đoạn đầu này, một nhóm dự án sẽ bắt đầu tập hợp từ các công ty khác nhau có liên quan (3). Công ty thương mại liên hệ với các cơ quan chính thức: đầu tiên, bộ phận bảo hiểm nước ngoài của Bộ Thương mại và Công nghiệp Quốc tế (CPVN) để xác định xem dự án có cơ hội được bảo hiểm cho rủi ro chính trị và thương mại hay không (4). Exim-Bank của Nhật Bản, cơ quan tài chính xuất khẩu công cộng (BKG), cũng sẽ được liên hệ để nghiên cứu sơ bộ về các lựa chọn tài chính. Các cơ quan này sẽ không đưa ra bất kỳ cam kết chắc chắn nào, nhưng họ sẽ đưa ra phản hồi sơ bộ: nếu rủi ro dự án không được bảo đảm chính thức, hoặc chỉ nhận bảo hiểm giới hạn, nhóm dự án do công ty thương mại lập ra có thể quyết định từ bỏ đầu thầu.

Trong khi tất cả điều này đang diễn ra, và ngay cả trước khi có hồ sơ dự thầu, một nhóm sơ bộ sẽ được gửi đến địa điểm để kiểm tra khả năng cung cấp nước và năng lượng, phương tiện vận chuyển, v.v. Người Nhật đã có thời gian (5). Khi các tài liệu thầu có sẵn cho các công ty (6), đại diện địa phương của công ty sẽ đi thu thập chúng từ chủ sở hữu tương lai và gửi các tài liệu tới Tokyo sau khi tổng hợp các điểm chính một cách chi tiết và số fax.

Bất kỳ chi tiết nào cũng có thể có tầm quan trọng trong việc thiết lập uy tín trong trường hợp không có tín hiệu thông tin sâu sắc hơn, chỉ đến khi mối quan hệ được thiết lập nhiều hơn. Danh thiếp rất quan trọng vì họ cung cấp thông tin rõ ràng về người kinh doanh: họ và tên, cách tiếp cận, tình trạng của họ trong công ty, v.v. Thẻ ngoại ngữ cũng sẽ phản ánh sự nhạy cảm với văn hóa chủ nhà (Freivalds, 1991) và khi một người làm việc chủ yếu với một nền văn hóa cụ thể (ví dụ như một doanh nhân Hoa Kỳ xuất khẩu sang Nhật Bản), bạn nên

có một thẻ được in bằng tiếng Anh ở một mặt với phiên âm tiếng Nhật ở phía bên kia. Sự tín nhiệm thường dựa trên những ấn tượng đầu tiên: giọng nói đã được chứng minh là có ảnh hưởng đến uy tín và hiệu quả của một doanh nhân quốc tế. Tsalikis và cộng sự. (1992) đã so sánh ảnh hưởng của loại giọng nói đối với uy tín của doanh nhân trong bối cảnh Mỹ Latinh: ví dụ, ở Guatemala, tiếng Tây Ban Nha của Guatemala gọi lên những đánh giá có lợi hơn so với cùng một doanh số bán hàng bằng tiếng Tây Ban Nha có tiếng nước ngoài.

Quá trình ra quyết định trong tổ chức của người mua là một vấn đề quan trọng để thực hiện liên lạc đầy đủ. Khoảng cách quyền lực (PD) đóng một vai trò quan trọng trong phong cách ra quyết định của tổ chức: càng cao, nó càng tập trung. Ví dụ, trong bối cảnh của Pháp, với PD cao, chủ nghĩa cá nhân và tránh sự không chắc chắn, việc ra quyết định và quyền lực ngân sách được đặt ở vị trí cao nhất của tổ chức. Hầu hết mọi người không thể tự đưa ra quyết định, bao gồm cả việc mua một cây bút chì, mà không đề cập đến đầu trang. Do đó, để bán hàng cá nhân, người ta phải nhắm mục tiêu liên lạc lên hàng đầu trong khi vẫn giữ liên lạc thân thiện với mọi người ở cấp độ trung gian vì họ có thể phẫn nộ vì thiếu quyền lực được biểu hiện công khai bởi thái độ của người bán và do đó có thể cản trở.

Ở các quốc gia nơi khoảng cách quyền lực nhỏ, việc ra quyết định được phân cấp nhiều hơn và có ngưỡng tài chính cho các quyết định ở mỗi cấp của hệ thống phân cấp, đặc biệt là khi cũng có định hướng cá nhân trong văn hóa. Trong bối cảnh như vậy, mức độ liên hệ gần tương xứng với số tiền tài chính của hợp đồng mua bán.

Phong cách Nhật Bản đưa ra quyết định của cộng đồng có thể làm mất phương hướng của những người có quốc tịch khác, những người đã quen với những quyết định được đưa ra bởi một ông chủ, rất nhiều quyền lực được tập trung trong một người. Có rất nhiều ví dụ về các công ty, sau khi đàm phán kéo dài với Nhật Bản, các công ty không nghe thấy gì thêm trong vài tháng. Họ cho rằng họ đã mất thỏa thuận, nhưng thật ngạc nhiên, cuối cùng họ đã nhận được một thỏa thuận: quá trình ringi đã được thực hiện tại công ty Nhật Bản - một thủ tục tham vấn bằng văn bản đòi hỏi đầu vào của các bên quan tâm khác nhau, các cuộc họp và xem xét cẩn thận phản đối và đề xuất. Hộp 15.3 cho thấy cách người Nhật tiến hành quá trình liên lạc sơ bộ trong tình huống mà cả người bán và tổ chức người mua đều phức tạp.

## 15.2 Mạng lưới trong thị trường kinh doanh

Vì nhiều lý do, các công ty có xu hướng phát triển mạng lưới; trong số những lý do này là bản chất lâu dài của mối quan hệ kinh doanh giữa nhà cung cấp và người mua công nghiệp (Dwyer et al., 1987). Chẳng hạn, một hãng hàng không xây dựng mối quan hệ thường xuyên với một công ty máy bay trong suốt vòng đời của máy bay, thường là 25 năm; tương tự, công ty máy bay được kết nối chặt chẽ với nhà sản xuất động cơ vì thiết kế của máy bay bao gồm các động cơ cụ thể.

Các công ty công nghiệp cũng xây dựng các liên minh để phát triển các dự án R & D chung hoặc để quản lý các tài sản chung như phần mềm được phát triển chung hoặc một hệ thống phân phối chung. Do đó, vì các công ty không hoạt động một cách cô lập, mạng hạn dùng để chỉ hai hoặc nhiều tổ chức tham gia vào các mối quan hệ lâu dài.

Cách tiếp cận mạng lưới kinh doanh đã được nhóm IMP phát triển với quan điểm rằng mối quan hệ giữa các công ty, được xây dựng từ lịch sử các giao dịch của các công ty với nhau, cũng giống như các yếu tố của chính thỏa thuận, rằng là dữ liệu cứng về thông số kỹ thuật sản phẩm, giá cả và các điều khoản hợp đồng (xem Ford, 1990; Johansson và Mattsson, 1988). Trong mạng lưới kinh doanh, vấn đề liên lạc cá nhân bởi vì chúng phục vụ để giảm sự không chắc chắn liên quan đến các thỏa thuận phức tạp bằng cách trao đổi trực tiếp thông tin về các vấn đề kỹ thuật, tổ chức và thương mại. Sự tin tưởng lẫn nhau, sự tôn trọng và tình bạn cá nhân giữa những người tham gia cho phép trao đổi thông tin bí mật (Ford, 1990, trang 81).

Mavondo và Rodrigo (2001) đã khảo sát các nhà quản lý ở Úc và Trung Quốc có quan hệ kinh doanh ở quốc gia khác. Họ thấy rằng sự gắn kết xã hội (tình bạn và ý thích cá nhân lẫn nhau) có trước sự phát triển của niềm tin, khuôn mặt và sự hợp tác. Các liên hệ cá nhân cũng cho phép các đối tác tương tác trong mạng để đánh giá năng lực của nhau, để đàm phán các vấn đề triển khai và các vấn đề ngoài hợp đồng trong trường hợp các sản phẩm và nhà máy chìa khóa trao tay rất phức tạp. Nếu có một vấn đề nghiêm trọng, họ đưa ra một khuôn khổ cho việc trao đổi nhanh chóng các thông tin và quyết định nhanh chóng về các biện pháp khắc phục. Liên hệ cá nhân cũng đóng một vai trò xã hội. Tuy nhiên, sự hợp lý của thị trường và định hướng “đang làm” vẫn duy trì vị trí dẫn đầu trong quan điểm của phương Tây về mạng. Mọi người ở đó để đóng thỏa thuận, không phải để tận hưởng những thú vui của đời sống xã hội:

*các công ty không có khả năng khuyến khích sự tương tác mà chỉ dựa trên xã hội. Có một kỳ vọng rằng các yếu tố tương tác khác (như trao đổi thông tin, bán sản phẩm hoặc mua hàng và thích ứng) cũng sẽ dẫn đến. Có bằng chứng từ nghiên cứu cho thấy người mua có xu hướng duy trì mối quan hệ tốt nhưng xa hơn so với nhân viên bán hàng. Tuy nhiên, một số nhà cung cấp nhận thấy sự nguy hiểm của sự tham gia quá chặt chẽ của nhân viên bán hàng với khách hàng, ở chỗ họ có thể mất khách quan và hành động vì lợi ích của các mối quan hệ xã hội, thay vì lợi ích rộng lớn hơn của công ty họ. (Ford, 1990, trang 83.)*

Xem xét rộng rãi, mạng lưới kinh doanh là một thực tế khá phổ quát. Một khái niệm lớn về guanxi có thể được coi là người Trung Quốc, và rộng hơn là hình thức kết nối kinh doanh Đông Á, bao gồm duy trì mối quan hệ với các tổ chức và cá nhân phù hợp trong các tổ chức này. Guanxi Trung Quốc tương ứng với Kankei ở Nhật Bản và Kwankye ở Hàn Quốc, nghĩa là xã hội hóa sau giờ làm việc, trở thành diễn đàn quan trọng để gặp gỡ và thuyết phục những người ra quyết định quan trọng trong bầu không khí thoải mái hơn về mặt xã hội (Tung, 1996).

Guanxi pha trộn hành vi xã hội và thực tiễn kinh doanh trong một tập hợp phức tạp của các tương tác cá nhân không quan tâm và quan tâm. Nó không hướng đến kết quả ngắn hạn và bao gồm một đầu tư vào các mối quan hệ có thể hoặc không thể được kêu gọi trong tương lai. Việc thực hành guanxi chuyển thành các lực lượng bán hàng lớn để duy trì các khoản phải thu và các khoản phải thu lớn (theo cách tương tự như chính sách tín dụng tự do

ở Nhật Bản, xem phần 12.1). Các công ty tham gia vào một tập hợp các công ty được kết nối, được gọi là guanxihiu, làm hết sức để tránh gây bối rối cho một đối tác kinh doanh gặp vấn đề tài chính tạm thời. Guanxi đã được chứng minh là rất thuận lợi cho việc thực hiện các liên doanh quốc tế ở Trung Quốc (Luo, 1995) cũng như cho các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài ở Trung Quốc và các công ty nội địa Trung Quốc (Luo, 1997; Luo và Chen, 1997).

Khái niệm guanxi của Trung Quốc chia sẻ một số đặc điểm chung với khái niệm kết nối phương Tây, đặc biệt là sự liên tục của các mối quan hệ kinh doanh và khuôn khổ để hiểu mỗi quan hệ giữa các công ty tham gia hợp tác thay vì hành vi cạnh tranh. Tuy nhiên, có một số khác biệt đáng kể mà Luo và Chen (1997, tr.344) giải thích như sau:

*guanxi chủ yếu liên quan đến cá nhân, không liên quan đến công ty, quan hệ và trao đổi giữa các thành viên của mạng guanxi không chỉ mang tính thương mại, mà còn mang tính xã hội, (nghĩa vụ xã hội hoặc nhân bản) và trao tặng mianzi (phải đối mặt trong xã hội), hoặc địa vị xã hội. Tính năng này thường khiến guanxi được đặt tên là vốn xã hội. Ngược lại, kết nối mạng trong tài liệu quản lý và tiếp thị phương Tây là thuật ngữ chủ yếu gắn liền với các mối quan hệ giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp. Vì sự khác biệt này, nhiều doanh nhân phương Tây thường có nguy cơ quá coi trọng các thành phần tặng quà và ăn uống trong các mối quan hệ guanxi, do đó rất nguy hiểm khi bị hời hợt hoặc bị coi là 'bạn bè thật và rượu' đó là một phép ẩn dụ của Trung Quốc về sự ngờ vực.*

Hutchings và Murray (2002) đã phỏng vấn người nước ngoài ở Úc, Thượng Hải, Trung Quốc để đánh giá ý nghĩa của guanxi trên mạng. Họ phát hiện ra rằng các nhà quản lý từ các công ty lớn hơn và những người đã ở đó lâu hơn coi guanxi là ít quan trọng hơn so với những người từ các công ty nhỏ hơn hoặc đã ở đó một thời gian ngắn hơn. Mặc dù ý kiến chung là guanxi tương tự như các quan niệm của phương Tây về kết nối mạng, họ nhấn mạnh tầm quan trọng của khuôn mặt: để giữ thể diện, và hơn hết là tránh gây mất mặt. Họ nhấn mạnh thực tế là trong việc gây mất mặt cho người khác, sau đó họ tự động mất mặt, và do đó họ đã xem việc tiết kiệm và quản lý bộ mặt của người khác là điều cần thiết cho sự thành công đang diễn ra của chính họ ở Trung Quốc (trang 188).

Như đã đề cập trước đây, Internet cũng là một công cụ quan trọng để kết nối mạng. Cơ sở chính của Internet là một mạng lưới các máy tính được kết nối với nhau và, như một phần mở rộng của con người. (Ví dụ: sử dụng Internet làm công cụ mạng, xem WS15.2.)

### **15.3 Tương tác người mua**

#### **Tình trạng người bán và tình trạng giao dịch**

Ở nhiều nước công việc bán hàng có địa vị thấp. Bán hàng hoàn toàn gắn liền với các kỹ thuật thuyết phục và lấy tiền từ mọi người thay vì hữu ích mang lại sản phẩm và dịch vụ cho họ. Thương mại có một số ý nghĩa tiêu cực ở các nước Latinh: ví dụ, nơi nó có liên quan đến

khai thác, đặc biệt là khi mua để bán lại, dẫn đến quan điểm rằng phân phối và dịch vụ nói chung, là các hoạt động kinh tế không hiệu quả.

Những người áp dụng quan điểm này coi kỹ thuật và sản xuất là các hoạt động cao quý trái ngược với tiếp thị và bán hàng, bị mất giá. Tình trạng tồi tệ như vậy thường khiến mọi người nghĩ rằng bán hàng cá nhân không cần đào tạo chính quy, chỉ cần tài năng giao tiếp bẩm sinh, thiếu sự can thiệp nhất định và một cơ hội tốt.

Giá trị được đặt trên tiền cũng là trung tâm của tình trạng thương mại, vì người bán bán hàng hóa và dịch vụ chống lại tiền. Các nền văn hóa khác nhau có niềm tin khác nhau về tiền bạc (Ang, 2000). Trong thực tế, hầu hết các nền văn hóa đều có vấn đề về tiền bạc, thường được coi là hoạt động tước đoạt mục đích cao hơn, khiến mọi người trở nên trầm trọng (nghĩa là tự quan tâm). Một loạt các giải pháp khả thi được thể hiện bằng các giá trị khác nhau được đưa ra trong thương lượng giá cả, được trình bày trong phần 11.2: tránh tham chiếu rõ ràng về giá bất cứ khi nào có thể, những bất đồng rõ ràng về giá đến khá muộn (đôi khi có thể gây lúng túng), hoặc một mức giá được cho là 'thuận lợi' có liên quan đến tình bạn hoặc thuộc về chung.

Tình trạng người bán trên thực tế thường liên quan đến việc đăng ký của một nhóm cụ thể như người Trung Quốc, những người buôn bán nổi tiếng ở nhiều nước Đông Nam Á, hoặc người Lebanon ở Tây Phi. Người đọc sẽ nhận ra ở đây một số giả định cơ bản được trình bày trong Bảng 2.2, đặc biệt là sự phân chia/thực hiện. Tình trạng của một nhóm thiểu số là "nhóm thương mại", phản ánh định hướng mạnh mẽ, là mơ hồ: các thành viên của nhóm thiểu số này có thể đã đảm nhận vai trò này bởi vì nó bị từ chối bởi chính những thành công và ảnh hưởng của họ với tư cách là thương nhân bậc bệ. Mặt khác, trong nhiều quốc gia, việc người bán phải làm quen với người mua một cách tuyệt đối và có thể cần phải có tư cách thành viên chung trong cùng một nhóm. Người mua có thể thấy một số đặc điểm cá nhân của người bán khó chấp nhận, chẳng hạn như một nữ nhân viên bán hàng xuất khẩu ở châu Âu bán cho người mua Saudi.

Khoảng cách quyền lực cũng có ảnh hưởng đến tình trạng của người bán: ở các quốc gia có khoảng cách quyền lực cao, người bán thường chịu trách nhiệm truyền đạt các giao tiếp của nhà sản xuất cho khách hàng, với thời gian đàm phán rất hạn chế - đặc biệt là về giá cả và giao dịch. Jolibert và Tixier (1988, trang 11), cả hai người Pháp, đến từ một xã hội có quyền lực cao, đưa ra một ví dụ tốt về sự khác biệt giữa bán hàng (được hiểu là tình trạng quyền lực thấp / tình trạng thấp) và đàm phán tiếp thị (được coi là một quyền lực cao/vai trò địa vị cao):

Trong khi bán các điều kiện kinh doanh được cố định bởi các nhà cung cấp. Người mua không có quyền tranh luận về họ. . . Do đó, công việc của nhà cung cấp bao gồm thuyết phục người cung cấp giá trị của các ưu đãi của anh ta, về sự phù hợp của sản phẩm được cung cấp để đáp ứng nhu cầu của người mua. . . Đàm phán bắt đầu khi có một cuộc thảo luận có thể về các điều khoản kinh doanh giữa người mua và nhà cung cấp.

Trong định nghĩa này, vai trò của nhân viên bán hàng chỉ để thuyết phục; Anh ấy/cô ấy không được trao vai trò đại diện cho nhu cầu của khách hàng và làm cho họ biết đến công ty

của mình! Nghịch lý hơn, trong định nghĩa này, người mua cũng ở trong tình trạng phụ thuộc vào công ty cung ứng.

### Phong cách bán hàng: Đối số và sự hiện diện

Chúng ta hãy bắt đầu với một câu hỏi được đóng khung theo các thuật ngữ cấp tiến: nhân viên bán hàng phải làm gì khi được yêu cầu bán sản phẩm kém chất lượng hoặc, ít triệt để hơn, khi người bán nhận thấy điểm yếu của sản phẩm thông qua nhận xét của khách hàng? Nhân viên bán hàng nên thông báo cho công ty, đặc biệt là bộ phận sản xuất, hoặc chỉ xem xét các điều khoản của doanh nghiệp cung cấp là cố định và gắn bó với vai trò thuyết phục? Trên thực tế, khi chuẩn bị lập luận, một nhân viên bán hàng có hai mối quan tâm chính: một là dành cho khách hàng và nhu cầu của họ; cái khác là để đạt được việc bán, vì kết thúc thỏa thuận. Adcock và cộng sự. (1993, p. 306) kết hợp những thứ này như trong Hình 15.2.

Nếu một người coi vai trò của người bán tách biệt hoàn toàn với vai trò của người đàm phán kinh doanh, nhân viên bán hàng được coi là ngoan ngoãn bán sản phẩm như họ và không tranh luận về hỗn hợp tiếp thị, thì vai trò của nhân viên bán hàng chủ yếu là thuyết phục, nghệ thuật thuyết phục là đối tượng của các biến thể văn hóa có ý nghĩa cao. Các câu hỏi sau đây phác thảo các cách có thể để phân biệt kỹ thuật thuyết phục bán hàng.

<b>Giá trị văn hóa</b>	<b>Ảnh hưởng đến người bán và người mua</b>
Tình trạng thấp kém cho thương mại	Tình trạng kém để bán hàng; bán được dành cho một nhóm thiểu số
Đang/đang làm	Quan hệ cá nhân nhiều hơn định hướng; thỏa thuận cá nhân hơn định hướng
Tiền	Giá cả như một nghi thức hữu nghị
Định hướng nhóm	Chỉ những người từ một nhóm nhất định được coi là đủ cho vai trò bán hàng; giao dịch phải được thực hiện tốt nhất giữa các thành viên của nhóm
Định hướng gia đình	Mối quan hệ người mua của người mua được xem như là một yếu tố của mạng gia đình lớn hơn
Định hướng ngắn hạn	Đạt được doanh số là mục tiêu tối quan trọng
Định hướng lâu dài	Giữ khách hàng là mục tiêu tối quan trọng
Khoảng cách quyền lực thấp/cao	Bình đẳng / bất bình đẳng giữa người mua và người bán
Nghe so với nói	Bán mềm so với bán cứng

Làm thế nào một người có thể thuyết phục mà không cần nhân mạnh, và kích thích? Có phải người ta chỉ thuyết phục bằng cách lắng nghe, nơi khách hàng đánh giá cao nhân viên bán hàng mà họ có thể nói chuyện, hoặc bằng cách nói chuyện?

Những lý lẽ nào sẽ là tốt nhất và nhanh nhất để thuyết phục người mua tiềm năng?

Cateora (1983) đề xuất một số định kiến về phong cách bán hàng:

1. Ở các nước châu Á, nơi mọi người để tâm đến sự kiêu ngạo và thể hiện sự tự tin cực độ, các nhân viên nên đưa ra những quan điểm khiêm tốn, hợp lý, thực tế; họ nên tránh những cuộc tranh cãi với người mua, những người có thể bị mất mặt, và phản ứng khá tiêu cực.
2. Ở Ý, ngược lại, sự thiếu sự tự tin sẽ được coi là một dấu hiệu rõ ràng của thiếu uy tín và độ tin cậy cá nhân; do đó, người ta cần tranh luận mạnh mẽ để được coi là một đối tác nghiêm túc.
3. Ở Thụy Sĩ, bạn phải nói chính xác và lời nói của bạn sẽ được thực hiện theo đúng nghĩa đen.
4. Ở Vương quốc Anh, nên sử dụng phương pháp bán hàng mềm (không được thúc đẩy với người mua tiềm năng của bạn). Vị trí rất thuận lợi của cách tiếp cận bán mềm trong Hình 15.2 (được rút ra từ các tác giả người Anh) cung cấp một số hỗ trợ cho việc này.
5. Ở Đức, bạn nên sử dụng phương pháp bán cứng (thực hiện các chuyến thăm, cung cấp thử nghiệm, rất rõ ràng).
6. Khi bán cho người mua Mexico, người ta nên nhấn mạnh *giá cả*.
7. Ở Venezuela, một nhà cung cấp sẽ phải nhấn mạnh *chất lượng*.  
Nếu một loạt các phong cách bán hàng thực sự liên quan đến văn hóa quốc gia tồn tại, không thể phủ nhận rằng phong cách bán hàng cũng phụ thuộc vào tính cách của nhân viên bán hàng và loại hình công nghiệp, từ thương nhân thị trường đến điều hành bán hàng tỷ- hợp đồng đô la, từ người bạn đến người quen ở xa. Tuy nhiên, văn hóa chỉ ra các giá định về vai trò của phần lớn người bán.

Ví dụ, nếu quan điểm là một nhân viên bán hàng giỏi sẽ có thể đóng giao dịch, thì công việc là thuyết phục ngắn hạn ở bất kỳ giá nào. Ngược lại, nếu người bán được xem là đại diện của khách hàng trong công ty, nhân viên bán hàng nên có tầm nhìn dài hạn, lắng nghe khách hàng và thậm chí thỉnh thoảng mất đơn hàng. Phong cách bán hàng cũng phụ thuộc vào loại kết quả cụ thể (giành được khách hàng mới, đạt mục tiêu bán hàng).

## **Bảng 15.1 Tóm tắt ảnh hưởng của văn hóa đến các mối quan hệ của người mua**

### **Bình đẳng trong mối quan hệ người mua**

Một số điều kiện cơ bản của sự tương tác giữa người mua và người mua được quyết định một phần bởi văn hóa, đặc biệt là các vị trí tương đối về sức mạnh của người mua và người bán. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã được thực hiện để xác định vai trò, người mua hoặc người bán, giữ vị trí của sức mạnh trong các cuộc đàm phán tiếp thị liên văn hóa. Graham (1981) cho rằng một trong những lý do khiến thâm hụt thương mại của Mỹ với Nhật Bản là



sự khác biệt liên quan đến vị thế của sức mạnh trong việc thể hiện mối quan hệ người bán. Người Nhật tin rằng sức mạnh nằm ở người làm việc, người bán hàng phải làm hết sức để thỏa mãn, trong khi người Mỹ dự tính một vị trí bình đẳng hơn, như Graham (1981, trang 9) chỉ ra khi xem xét bên nào thích nghi với nhau trong mối quan hệ đàm phán kinh doanh liên văn hóa:

*Các nhà nhân chủng học nói với chúng ta rằng các mối quan hệ quyền lực thường ngăn cản những người chấp nhận và thích nghi hành vi trong một môi trường đa văn hóa. Các giám đốc điều hành Nhật Bản trong một môi trường Mỹ có thể sẽ là những người sửa đổi hành vi của họ. . . Tuy nhiên, nếu một người bán ở Mỹ đưa tập hợp hành vi thương lượng thông thường của mình sang Nhật Bản, thì các cuộc đàm phán có thể kết thúc đột ngột. Người bán ở Mỹ hy vọng sẽ được đối xử như một người bình đẳng và hành động tương ứng. Người mua Nhật Bản có khả năng xem hành vi khá thô lỗ này ở một người bán có địa vị thấp hơn là không phù hợp và thiếu tôn trọng. Người mua Nhật Bản cảm thấy không thoải mái, và anh ta lịch sự đóng cửa để giao dịch, không cần giải thích. Người bán ở Mỹ không bao giờ thực hiện giao dịch bán đầu tiên, không bao giờ có cơ hội tìm hiểu hệ thống của Nhật Bản.*

Bảng 15.1 tóm tắt ảnh hưởng của văn hóa đến các tương tác của người mua. (WS15.3 có một số liên kết đến các bài viết kiểm tra tính năng động của mối quan hệ người bán.)

#### **15.4 Quản lý lực lượng bán hàng trong một quan điểm đa văn hóa**

Một số tác giả trong lĩnh vực tiếp thị quốc tế đã nhấn mạnh ảnh hưởng của sự khác biệt văn hóa đối với các hệ thống bồi thường lực lượng bán hàng (Still, 1981; Hill et al., 1991; Cateora, 1993; Hempel, 1998; Money and Graham, 1999). Sự khác biệt giữa các nền văn hóa là một biến quan trọng để cải thiện hiệu quả của chức năng bán hàng: Lackman et al. (1997), dựa trên dữ liệu từ bốn nhóm văn hóa (Tây Âu, Mỹ, Nhật Bản và Mỹ Latinh) đã chỉ ra rằng sự khác biệt đáng kể phù hợp với các thông số của Hofstede là cần thiết trong chức năng bán hàng thử nghiệm để tạo ra kết quả tiếp thị hiệu quả.

Ý tưởng rằng việc thăng chức nhân viên bán hàng được thực hiện dựa trên thành tích và các quyết định được đưa ra trên một cơ sở khách quan rất mạnh ở Hoa Kỳ. Điều này được liên kết với “bậc thầy về triết lý định mệnh”, nền tảng của phần lớn tư duy quản lý của Hoa Kỳ (Cateora, 1993). Mọi người kiểm soát số phận của mình và do đó chịu trách nhiệm cho việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực của chính họ. Trong nhiều nền văn hóa có cách tiếp cận gây tử vong hơn với cuộc sống, việc kiểm soát hiệu suất cá nhân dường như không có ý nghĩa. Các lực lượng có trật tự cao hơn không thể kiểm soát được phần lớn định hình hành vi và tương lai của chúng ta. Ví dụ, Ali và Schwiercz (1985) báo cáo rằng các hệ thống kiểm soát đánh giá và hiệu suất của Ả Rập Saudi hoạt động không chính thức, không có kiểm soát có hệ thống, các tiêu chí được thiết lập hoặc các thủ tục xác định.

Câu hỏi về ảnh hưởng của văn hóa đối với quản lý lực lượng bán hàng không được xem xét thấu đáo ở đây. Nhiều khía cạnh của nó được truyền vào quản lý nguồn nhân lực và do đó chịu sự khác biệt lớn về văn hóa. Chẳng hạn, nhiều câu hỏi được coi ở Hoa Kỳ là phân biệt đối

xử khi tuyển dụng nhân viên bán hàng theo chương trình tuân thủ hành động khẳng định của Hoa Kỳ (ví dụ: Chonko et al., 1992, p. 410) sẽ không bao giờ bị coi là phân biệt đối xử ở hầu hết các quốc gia. Nơi sinh của người nộp đơn, tình trạng hôn nhân, tuổi tác, quyền công dân hoặc cạnh tranh ngôn ngữ của họ là những yêu cầu tiêu chuẩn, không phân biệt đối xử trong hầu hết các nền văn hóa nơi vẫn còn một số định hướng.

Hành động khẳng định, cơ hội bình đẳng của chương trình bắt nguồn từ những định hướng làm việc và nhóm ngoài cực kỳ mạnh mẽ, theo đó nó được coi là gần như xấu xa để mô tả con người như họ.

Phần này không xem xét câu hỏi nên tuyển dụng nhân viên bán hàng trong nước hay quốc tế, nhân viên bán hàng và tiếp thị bán hàng cho các công ty quốc tế với những người bán hàng toàn cầu có trình độ cao và thường xuyên nói chuyện với người bán thiết bị, công nghệ quảng cáo hoặc dự án chìa khóa trao tay. Phần này liên quan đến các công ty bán hàng tiêu dùng bền hoặc không bền cho các doanh nghiệp nhỏ hoặc hàng công nghiệp trung gian.

Có thể sử dụng các tham số của Hofstede, (1991, 2001) (phần 3.2) cũng như lý thuyết về cộng đồng của Hội chợ (1976) để làm rõ vấn đề khuyến khích. Tổ chức phải khuyến khích các đại diện bán hàng của mình và/hoặc nhóm bán hàng đạt được các mục tiêu cụ thể (mục tiêu doanh thu, mục tiêu lợi nhuận, quảng bá một số sản phẩm, giành thị phần bằng chi phí của đối thủ cạnh tranh, v.v.). Do đó, có một số bước, bị ảnh hưởng bởi sự khác biệt văn hóa:

1. Đặt mục tiêu.
2. Đánh giá, tức là thiết lập một hệ thống để tính độ lệch mục tiêu so với doanh số thực tế theo sau là phản hồi cho nhân viên bán hàng.
3. Bồi thường thành tích của lực lượng bán hàng: thiết kế hệ thống khuyến khích và cố gắng tiêu chuẩn hóa nó trên khắp các quốc gia.
4. Thực hiện bồi thường lực lượng bán hàng hệ thống.

Hai hệ thống khuyến khích để giám sát lực lượng bán hàng (mô hình 1 và 2 trong Bảng 15.2) được mô tả dưới đây. Chúng là những loại Weberian lý tưởng, không phải là loại được tìm thấy ở dạng thuần túy trong thế giới thực. Mô hình 1 phù hợp với một công ty thuộc một xã hội cá nhân nơi giao tiếp khá rõ ràng (bối cảnh thấp, xem phần 13.1), khoảng cách quyền lực nhỏ và khả năng tránh sự không chắc chắn là yếu (ví dụ: Hoa Kỳ). Mô hình 2 phù hợp với một công ty có nguồn gốc từ một xã hội nơi giao tiếp ngầm (bối cảnh cao), khoảng cách quyền lực cao và khả năng tránh sự không chắc chắn là mạnh (ví dụ: Nhật Bản). Người ta có thể đưa ra giả thuyết rằng chiều kích văn hóa nam tính/nữ tính cũng ảnh hưởng đến việc triển khai thực tế của hai mô hình bồi thường lực lượng bán hàng này: quyết đoán (nam tính) và nuôi dưỡng (nữ tính) đối với nhân viên bán hàng hiệu quả thấp và hành động khắc phục được thực hiện khác nhau.

**Bảng 15.2 Mô hình tương phản - Những nét văn hóa**

<b>Những nét văn hóa</b>	<b>Mô hình 1</b>	<b>Mô hình 2</b>
Khoảng cách quyền lực	Thấp	Cao
Chủ nghĩa cá nhân	Cao	Thấp
Tránh sự không chắc chắn	Thấp	Cao
Bối cảnh giao tiếp	Thấp	Cao

### **Thái độ đối với việc thiết lập mục tiêu và sử dụng chúng trong đo lường hiệu suất**

Bước đầu tiên là thiết lập các mục tiêu bán hàng. Ở đây, sự khác biệt về tính chính xác và bối cảnh của phong cách giao tiếp giữa các xã hội (Hall, 1976) ảnh hưởng đến việc thiết lập các mục tiêu. Các mục tiêu được thiết lập chính xác, định lượng và đàm phán công khai đối với các xã hội nơi mọi người giao tiếp khá rõ ràng với bối cảnh yếu. Mặt khác, xu hướng giao tiếp với bối cảnh cao càng mạnh, người nghèo sẽ dường như chỉ là một hệ thống chỉ dựa trên những con số. Số lượng khủng hoảng không phải là một đặc điểm của xã hội bối cảnh cao: các số liệu không được giả định để mô tả chính xác sự phức tạp của thế giới thực.

Trong các xã hội bối cảnh cao, các con số được coi là hiệu quả, nhưng quá đơn giản. Mặc dù vậy, một số loại mục tiêu được định lượng là cần thiết, nhưng chúng không được coi là chính xác và không phục vụ cho cùng một mục đích. Tùy thuộc vào mô hình nào (1 hoặc 2) là phù hợp, các mục tiêu có thể có các vai trò khác nhau.

Vai trò đầu tiên là đánh giá chính thức và thực tế (mô hình 1), trong đó người bán phải xứng đáng với mức lương của họ. Trong các xã hội nơi các mối quan hệ đã được nhân cách hóa tương đối, mọi người có thể được đánh giá bằng các số liệu: điểm mấu chốt có liên quan đến những gì một người bán trung bình dự kiến sẽ đạt được. Mức mục tiêu bán hàng được đàm phán với nhân viên bán hàng. Chỉ có kết quả có liên quan. Độ lệch của doanh số thực tế so với mục tiêu được đo lường chính xác. Hành động khắc phục, các biện pháp trừng phạt và phần thưởng là kết quả của việc giám sát hiệu suất của nhân viên bán hàng (do ông chủ thực hiện).

Vai trò chính thứ hai là khuyến khích nội bộ (mô hình 2), trong đó tình hình không rõ ràng như vậy. Trong các xã hội nơi người bán không thể dễ dàng bị sa thải (ví dụ: việc làm trọn đời và tránh sự không chắc chắn mạnh mẽ, nhấn mạnh mức độ bảo mật công việc cao), doanh thu nhân viên thấp và mối quan hệ cá nhân gần gũi hơn tồn tại trong một lực lượng lao động ổn định. Mục tiêu không được đàm phán công khai và thực sự, như trong mô hình 1, vì khoảng cách quyền lực cao đung độ với ý tưởng rằng các mục tiêu nhiệm vụ nên được đặt ra một cách lý tưởng bởi chính mình.

Người ta cho rằng ông chủ biết những gì nhân viên bán hàng nên đạt được, chứ không phải chính nhân viên bán hàng. Mục tiêu sau đó không nhất thiết phải thực tế như trong mô hình 1. Sếp có thể điều khiển tình huống bằng cách đặt mục tiêu cụ thể: mức mục tiêu cao quá mức được đặt làm mức độ đạt được cuối cùng.

Mặc dù mọi người đều biết (ngầm) rằng sẽ đạt được mức hiệu suất thấp hơn, đây sẽ vẫn là một hiệu suất tốt hơn so với nếu mục tiêu đầy tham vọng như vậy chưa được đặt ra. Rủi ro là người bán có thể tìm kiếm sự bảo mật và thiếu sáng kiến cá nhân.

### **Độ chính xác của việc thiết lập mục tiêu**

Sau khi mục tiêu đã được đặt, độ lệch khỏi mục tiêu phải được đo. Độ chính xác của các hệ thống đánh giá hiệu suất và tính toán khuyến khích luôn cao hơn trong tình huống giao tiếp rõ ràng, tương ứng với mô hình 1. Định hướng này thường cho thành tích cá nhân, thậm chí còn hơn thế khi công ty nhấn mạnh vào thành tích của từng cá nhân. Nói cách khác, cá nhân được coi là nguồn gốc của hiệu suất (xem các giả định cá nhân chi tiết trong phần 3.1). Trong trường hợp bối cảnh cao/giao tiếp ngầm (mô hình 2), giai đoạn đánh giá không nhất thiết phải được thực hiện chính xác và chính thức vì mục tiêu có thể cao hơn đáng kể so với giai đoạn thực tế có thể đạt được. Tuy nhiên, khi không đạt được các mục tiêu đã đề ra, người bán hàng sẽ nỗ lực hết sức. Nếu mô hình 1 chỉ được áp dụng ở bước này, chúng sẽ được coi là hoạt động kém.

Có nhận thức bất thành văn trong tổ chức rằng các mục tiêu bán hàng không hoàn toàn thực tế. Không có đánh giá chính thức và định lượng được thực hiện. Hơn nữa, những gì tạo nên một hiệu suất bán hàng tốt hoàn toàn rõ ràng trong công ty, khiến việc đánh giá hiệu suất tương đối chính xác là vô ích.

### **Chủ nghĩa cá nhân / chủ nghĩa tập thể, tránh sự không chắc chắn và đo lường hiệu suất**

Định hướng cá nhân hay tập thể trong một xã hội là một trục có ý nghĩa của sự khác biệt văn hóa (Hofstede, 1991). Ở Hoa Kỳ, nơi chủ nghĩa cá nhân rất mạnh, sự nhấn mạnh về văn hóa được đặt vào những thành tựu cá nhân (Kotabe et al., 1992). Nó ngụ ý các mục tiêu bán hàng chính xác và cá nhân, thúc đẩy cạnh tranh trong lực lượng bán hàng. Giao tiếp giữa nhân viên bán hàng, trong doanh số bán hàng nhóm, được coi là hợp pháp, mặc dù nó có thể làm suy yếu sự gắn kết của hành động tập thể khi điều này là cần thiết (ví dụ như trao đổi thông tin về khách hàng và tài khoản, đào tạo nhân viên bán hàng khác về thực hành bán hàng, chuyển giao kinh nghiệm từ nhân viên bán hàng sang cấp cao, v.v.).

Các xã hội truyền thống hơn có xu hướng không tham gia vào việc thiết lập mục tiêu cá nhân và thưởng hoa hồng thay đổi. Still (1981) lập luận rằng, ở Thái Lan, nền tảng gia đình phần lớn quyết định vị trí xã hội, nhiều hơn tiền, chỉ có địa vị hạn chế. Mức lương cố định thể hiện địa vị xã hội, sự ổn định và thuộc về nhóm. Như vậy, họ mong muốn hơn một khoản thu nhập lớn hơn bao gồm một thành phần hoa hồng phụ nhưng thay đổi, vì điều này nhấn mạnh chủ nghĩa cá nhân và sự bất ổn. Tương tự, Hill et al. (1991, trang 23) chỉ ra:

*Truyền thống cũng là một yếu tố quan trọng quyết định các kế hoạch bồi thường của Nhật Bản. Bởi vì hệ thống xã hội của họ dựa trên các tiêu chí di truyền và thâm niên, tăng lương, ngay cả đối với lực lượng bán hàng, dựa trên tuổi thọ với công ty. Tương tự các hệ thống hoa hồng gắn liền với những nỗ lực kết hợp của toàn bộ lực lượng bán*

*hàng, thúc đẩy đạo đức đội ngũ Nhật Bản và hạ thấp nguyện vọng kinh tế của các cá nhân.*

Đo lường chính xác hiệu suất của nhân viên bán hàng thậm chí có thể được coi là gần như xâu xa ở một số quốc gia. Ở Đông Nam Á, đạo đức của việc không dối đầu rõ ràng xung đột với một đánh giá khách quan về hiệu suất. Nó có thể khiến cấp dưới mất mặt và sẽ vi phạm một quy tắc xã hội (Redding, 1982). Các lý thuyết tạo động lực, trong thực tế là nền tảng của các hệ thống bù trừ lực lượng bán hàng, bị ràng buộc về mặt văn hóa, bởi vì chúng được phát triển ở Hoa Kỳ bởi người Mỹ (Adler, 1991). Họ nhấn mạnh vào chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa duy lý làm cơ sở cho hành vi của con người.

Theo mô tả thực nghiệm của Hofstede, về các giá trị liên quan đến công việc, các xã hội tập thể như Nhật Bản có xu hướng ủng hộ sự kích thích toàn cầu của lực lượng bán hàng như một đội. Phần thưởng nội tại được ưa chuộng. Ngược lại, các xã hội cá nhân hơn như Hoa Kỳ sẽ ủng hộ các biến hiệu suất cá nhân (doanh số cá nhân, lợi nhuận trên mỗi khu vực, v.v.) và phần thưởng bên ngoài. Ví dụ, Money và Graham (1999) nhận thấy rằng sự hài lòng trong công việc của Hoa Kỳ chủ yếu được thúc đẩy bởi sự hài lòng với mức lương của họ, trong khi ở Nhật Bản, nó liên quan đến sự hài lòng với đồng nghiệp và hạnh phúc với công việc.

Ngược lại, Hanna và Srivastava (1998) phát hiện ra rằng tại Nhật Bản, lực lượng bán hàng có sự ưu tiên cho các phần thưởng hướng ngoại, cạnh tranh, đặc biệt là các nhân viên bán hàng trẻ tuổi. Tuy nhiên, phần thưởng bên ngoài không chỉ là cá nhân, mà còn bao gồm một phần của phần thưởng nhóm.

Các hệ thống thông tin tiếp thị cần thiết để chạy các phương pháp kích thích nội tại / ngoại sinh này khá khác nhau. Các thông tin được truy xuất giống nhau có thể phục vụ các mục đích chức năng khác nhau theo quốc gia. Ở Đức, thông tin thị trường rất chi tiết sẽ được tìm kiếm nhằm giảm bớt sự không chắc chắn trong việc ra quyết định, vì người Đức lo sợ sự không chắc chắn và cố gắng tránh nó (Hofstede, 1991). Ở Hoa Kỳ, nơi giá trị cao được đặt vào sự quyết đoán và thành tích cá nhân (xã hội nam tính, với mức độ không chắc chắn thấp), thông tin chi tiết tương tự sẽ được sử dụng cho nhân viên bán hàng chính xác.

### **Nữ tính / nam tính và cách khắc phục sự kém hiệu quả**

Khi người bán rõ ràng đang hoạt động kém, có nhiều phương pháp khác nhau để giải quyết vấn đề, đặc biệt theo quan điểm của cấp trên trực tiếp. Trong một xã hội nam tính, sự vắng mặt của kết quả sẽ được nhấn mạnh một cách khá thô thiển. Trong một công ty nơi cá nhân được cho là hoạt động hiệu quả và hoạt động tốt, những thành tựu không đạt yêu cầu có thể sẽ dẫn đến cảnh báo rõ ràng rằng hiệu suất phải được cải thiện.

Sau đó, nếu nhân viên bán hàng không đưa ra được các lập luận liên quan đến các yếu tố ngoài tầm kiểm soát của mình và nếu tình trạng kém hiệu quả vẫn tiếp tục, nhân viên sẽ bị cách chức. Phương pháp cứng này không trên sự cân bằng, dẫn đến hiệu quả bán hàng tốt hơn so với các phương pháp được sử dụng bởi các công ty có trụ sở tại các quốc gia nữ tính.

Ở các quốc gia thiên về nữ tính hơn (Thụy Điển, các nước Bắc Âu, Pháp), các giá trị được đặt mạnh hơn vào chất lượng cuộc sống. Có một thái độ bảo vệ bà mẹ về phía tổ chức

đối với các thành viên của nó. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là những xã hội này phần đầu ít hiệu quả hơn so với xã hội nam tính. Những người bán hàng kém hơn sẽ chỉ được quyền hiểu biết nhiều hơn. Kiểm tra ban đầu được thực hiện để xem nếu có bất kỳ giải thích, ngoài khả năng của họ với tư cách là nhân viên bán hàng, có thể biện hộ cho hoạt động yếu kém của họ, chẳng hạn như định nghĩa kém về khu vực bán hàng có tiềm năng quá nhỏ hoặc cạnh tranh đặc biệt mạnh trong ngành, v.v. Khi các lý do cho sự kém hiệu quả của họ đã được đánh giá với họ (chính thức hoặc không chính thức), họ nhận được hỗ trợ từ đồng nghiệp và từ tổ chức (đặc biệt là dưới hình thức đào tạo bổ sung). Chỉ sau khi tổ chức đã làm mọi thứ trong khả năng của mình để giúp nhân viên bán hàng tăng hiệu suất của mình thì quyết định cuối cùng được đưa ra.

### **Hệ thống lương thưởng dựa trên các giá trị văn hóa và đặc điểm ngành**

Bảng 15.3 mô tả một số hệ thống bù trừ lực lượng bán hàng cơ bản không chỉ dựa trên các giá trị văn hóa có liên quan mà còn cả loại hàng hóa được bán. Chẳng hạn, mức lương cố định sẽ được ưu tiên khi mức độ tránh sự không chắc chắn cao. Nhân viên được hưởng bảo đảm công việc có một ưu tiên cho một mức lương cố định, có thể với một phần hạn chế của nó liên quan đến các cam kết khác nhau. Nhân viên bán hàng chấp nhận thanh toán hoa hồng thuần túy, hoàn toàn không có mức lương cố định, chỉ trong mô hình 1. Kích thước văn hóa kết hợp với loại hình công nghiệp, cũng có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hệ thống bồi thường: người bán không được thưởng theo cách tương tự cho việc bán nhà máy hạt nhân, pin và máy photocopy. Doanh số cá nhân lớn, đòi hỏi nỗ lực bán hàng lâu dài và làm việc theo nhóm lực lượng bán hàng, có xu hướng phù hợp với lương thưởng thẳng, cũng như các giá trị văn hóa của mô hình 2.

Bán hàng cá nhân nhỏ hơn, yêu cầu các nỗ lực bán hàng có thể nhận dạng cá nhân, có xu hướng điều chỉnh với các khoản thanh toán hoa hồng và các giá trị văn hóa của mô hình.

1. Các phần thưởng có thể là nội tại hoặc bên ngoài. Phần thưởng nội tại có liên quan đến sự thỏa mãn nhu cầu bên trong. Chúng là những phần thưởng mà các cá nhân trao cho họ (Anderson và Chambers, 1985). Chúng không liên quan đến yếu tố thời kỳ và không có ảnh hưởng đến đời sống vật chất. Mọi người về bản chất có thể được thúc đẩy bởi một công việc được thực hiện tốt, sự tôn trọng của các đồng nghiệp của họ hoặc thậm chí là đảm bảo một hợp đồng khi gia nhập.

Mặt khác, phần thưởng bên ngoài là vật chất và thường được làm bằng tiền mặt hoặc hiện vật. Chúng liên quan đến các hình thức thưởng và hoa hồng khác nhau. Phần thưởng bên ngoài có thể là tuyến tính (tỷ lệ thuận với doanh số vượt quá mục tiêu), tiến bộ hoặc hồi tố hoặc có thể được kích hoạt sau khi đạt được một mục tiêu duy nhất; các tiêu chí và công thức tính toán các phần thưởng bên ngoài biến đổi rất khác nhau (Hill et al., 1991; Chonko et al., 1992).

Phần thưởng hoàn toàn bên ngoài, chẳng hạn như hoa hồng thay đổi trên doanh số, là động lực thúc đẩy "từ bên ngoài". Một số phần thưởng nằm ở rìa của phần thưởng bên trong và bên ngoài: ví dụ: huy chương hoặc danh hiệu (người bán hàng giỏi nhất trong giai đoạn

này). Phần thưởng có thể được tập trung vào từng cá nhân, trong nhóm (ví dụ: chuyến đi giải trí cho toàn bộ nhóm bán hàng) hoặc kết hợp cả hai (ví dụ: giải thưởng cho các nhóm bán hàng tốt nhất). Như thường thấy ở Nhật Bản, phần thưởng nhóm có thể dưới dạng một kỳ nghỉ chung cho nhóm bán hàng, đồng thời là phần thưởng cá nhân và phần thưởng nhóm, góp phần củng cố mối quan hệ trong nhóm.

Các hình thức khác nhau có thể được xem xét để thưởng cá nhân: nghỉ ngắn hoặc ngày lễ dài, tặng quà cho người bán hoặc người thân của họ, thanh toán của công ty một số chi tiêu cá nhân, v.v.

**Bảng 15.3 Hệ thống bồi thường lực lượng bán hàng cơ bản, các ngành và các giá trị văn hóa liên quan**

Mục tiêu / loại hàng hóa	Kế hoạch bồi thường	Giá trị liên quan
Nỗ lực bán hàng lâu dài; thiết bị, bán chìa khóa trao tay.	Lương cố định và các chương trình khuyến mãi.	Việc làm trọn đời; hợp tác trong đội ngũ bán hàng; hiệu suất tập thể.
Đạt chỉ tiêu bán hàng chính xác; hàng tiêu dùng.	Hoa hồng tinh khiết (hoặc bán tinh khiết).	Kinh doanh riêng; không trung thành với công ty; cá nhân và cạnh tranh.
Đạt được các mục tiêu chính xác hơn (doanh số của một số sản phẩm, lãnh thổ hoặc phân khúc mới).	Lương cố định, cộng với các ưu đãi tiền tệ và phi tiền tệ.	Giá trị hỗn hợp: hợp đồng và định hướng dài hạn; lòng trung thành nhưng không cam kết không giới hạn.

Mô hình 1 và 2 mô tả các đặc điểm cực đoan, nhưng các hệ thống bồi thường trong thế giới thực kết hợp các phần thưởng bên trong và bên ngoài, cá nhân và tập thể. Các phần thưởng như thăng chức và tiền lương làm tăng sự công nhận (nội tại) và tiền (bên ngoài). Một loạt các khả năng bồi thường tồn tại, có thể được sử dụng để thiết kế một hệ thống bồi thường cho lực lượng bán hàng phù hợp với văn hóa địa phương. Phải thêm hai cảnh báo: (1) mô hình 2 không phải là thiên đường của nhân viên bán hàng trái ngược với áp lực cực độ phải đạt được trong mô hình 1 - không có gì có thể bắt nguồn từ các mô hình này về mặt khách hàng của các nhân viên bán hàng khác nhau giữa các nền văn hóa và/hoặc nhận thức về việc được đối xử công bằng; và (2) tiêu chuẩn hóa bồi thường lực lượng bán hàng là có thể ở cấp độ khu vực nơi phương sai văn hóa bị hạn chế.

Kotabe và cộng sự (1992) cho thấy nhân viên bán hàng ở Hoa Kỳ nhận thấy rằng họ được các tổ chức của họ đối xử công bằng hơn so với Nhật Bản hoặc Hàn Quốc, đặc biệt là về tốc độ mà người quản lý bán hàng của họ yêu cầu họ thực hiện nhiệm vụ. Các nhân viên Nhật Bản, theo truyền thống được coi là có động lực cao và năng suất, cũng chịu áp lực

manh mẽ để thực hiện, như một cách để duy trì vị trí của họ trong nhóm. Đối với người Hàn Quốc, Kotabe et al. (1992, trang 45) lưu ý rằng:

*những nhân viên Hàn Quốc dường như ít kiểm soát số phận của họ trong các tổ chức của họ vì phong cách quản lý độc đoán dường như và sử dụng các hệ thống dựa trên phần thưởng không phụ thuộc. Các quyết định quản lý, vì chúng liên quan đến nhân viên, rõ ràng thường được đưa ra dựa trên các tiêu chí không liên quan đến hiệu suất của một cá nhân. Loại tình huống này có thể dẫn đến nhân viên trải nghiệm sự bất bình đẳng.*

Các chương trình nhằm cải thiện năng suất của lực lượng bán hàng có thể được tiêu chuẩn hóa ở cấp độ khu vực, như ví dụ của Tập đoàn Thiết bị Kỹ thuật số, cho lực lượng bán hàng mạnh mẽ 2.500 của nó 17 công ty con ở châu Âu (Kashani, 1989, p. 94); họ phải được chuẩn bị cẩn thận, tôn trọng mọi người và văn hóa của họ:

*ban đầu các nhà quản lý bán hàng dự đoán không nhiệt tình về việc sử dụng hệ thống. Nó được coi là một sự xâm phạm đến thẩm quyền của họ. Điều dần dần bán chúng trên đó là sự liên tục của sự chú ý mà chương trình đã nhận được trong hai năm sau khi ra mắt rất rõ ràng, thông qua giám sát cẩn thận về tiến trình thực hiện đầy đủ, phối hợp các phiên giữa các nhà quản lý bán hàng địa phương và các thông điệp củng cố định kỳ từ ban lãnh đạo cao nhất. . . Các phiên điều phối cho các nhà quản lý bán hàng công ty con đặc biệt hữu ích, nêu bật các khoản chi trả từ việc sử dụng hệ thống và cung cấp một diễn đàn để xử lý các vấn đề phổ biến.*

### **15.5 Quan hệ công chúng giữa các nền văn hóa**

Quan hệ công chúng (PR) bao gồm một tập hợp các chương trình truyền thông phối hợp giữa một tổ chức và công chúng, được thiết kế để cải thiện, duy trì hoặc bảo vệ sản phẩm hoặc hình ảnh của công ty. Công chúng liên quan đến PR có thể là nội bộ, chẳng hạn như nhân viên hoặc bên ngoài công ty, chẳng hạn như công chúng, khách hàng, nhà cung cấp, nhà phân phối hoặc phương tiện truyền thông. Các mục tiêu khác cho các hành động PR là chính phủ, với mục đích vận động hành lang về luật mới hoặc hiện hành, hoặc các cổ đông và cộng đồng tài chính. Chức năng của PR trong một quốc gia xuyên quốc gia, và do đó thường là bối cảnh đa văn hóa, được thực hiện khó khăn đặc biệt là về sự hiểu biết lẫn nhau. Các chức năng của PR có hai mặt: (1) trong các tình huống thông thường, để tạo và nâng cao hình ảnh công ty thuận lợi với nhiều công chúng khác nhau, với quan điểm rằng một công ty nước ngoài đặc biệt dễ bị chỉ trích quốc gia; (2) trong các tình huống khủng hoảng như tẩy chay, tai nạn, đình công, thu hồi sản phẩm, v.v., để duy trì thiện chí bằng cách phản hồi lại những lời chỉ trích, giải thích hành động khắc phục được thực hiện để khắc phục vấn đề, và dự đoán và phản bác các thông điệp mà có thể làm hỏng hình ảnh công ty.

Sự khác biệt giữa các nền văn hóa đã được ghi nhận trong cách các công ty phản ứng với các thảm họa như tai nạn máy bay, ô nhiễm lớn, v.v ... Chúng không những phản ánh ý thức trách nhiệm phổ biến của cộng đồng mà còn về ý thức giữ bí mật của công ty và quan điểm của công ty những gì phù hợp về mặt văn hóa để đối phó với những sự kiện này: chấp nhận một hồ sơ rất thấp và chờ đợi sự bình tĩnh hoặc chấp nhận một hồ sơ cao, nhận tội hoặc



không có tội. Các công ty được phẩm Thụy Sĩ, khi phải đối mặt với các sự cố ô nhiễm lớn ở sông Rhine, nơi được cho là lỗi của họ, đã thông qua một hồ sơ cực kỳ thấp, tham gia vào rất ít thông tin liên lạc, phản ánh sự trung thành của Thụy Sĩ về bí mật và không thích hiển thị công khai. Khi JAL bị tai nạn máy bay tồi tệ nhất vào năm 1985, với 520 người chết, phản ứng của JAL rất công phu, vượt xa những gì người phương tây mong đợi trong những tình huống như vậy, bao gồm cả việc bác bỏ nhận định trước và lời xin lỗi công khai của họ đối với người dân Nhật Bản (Pinsdorf, 1991). Tương tự, vào năm 2004, khi Mitsubishi Motors bị phát hiện đã che đậy khuyết điểm xe tải, đổ lỗi cho một loạt vụ tai nạn, chính quyền Nhật Bản đã tuyên bố mạnh mẽ về hành động của họ 'đáng trách' và hành động chống lại Mitsubishi Motors (cấm mua phương tiện trong ít nhất một năm), cũng như các giám đốc điều hành có liên quan. PR đi vào bối cảnh như một hình thức giao tiếp rất khác: đó không phải là quảng cáo hay nhân viên bán hàng. Những người làm PR, cho dù là cán bộ chuyên trách hay tư vấn PR bên ngoài, không có gì để bán. Họ sử dụng publicity như một phương tiện truyền tải thông điệp tới công chúng (cho dù bằng cách đảm bảo không gian biên tập trong trường hợp của bất kỳ loại phim, băng video hoặc slide nào), cũng như tổ chức các sự kiện, cuộc họp, hội nghị, tài trợ. Chẳng hạn, đường hầm kênh, gánh nặng với các vấn đề tài chính và sự chậm trễ trong xây dựng, đã phải thực hiện PR với hai cộng đồng cổ đông cơ bản là Pháp và Anh và với các ngân hàng quốc tế tài trợ cho dự án. Có thể có nhiều sự khác biệt giữa các nền văn hóa, bao gồm cả khái niệm về PR, bắt nguồn từ văn hóa công dân hiện đại, và có thể không được biết đến trong một số bối cảnh văn hóa.

Sự khác biệt về văn hóa có thể xảy ra trong các khía cạnh sau của quy trình PR: (1) các khuyến nghị để thực hiện liên lạc về cơ bản giống như trong phần 15.2, ngoại trừ việc một nhân viên PR không bán được gì, điều này có thể làm cho việc liên lạc trở nên dễ dàng hơn (không liên quan đến tiền) và kém hiệu quả hơn (PR có thể được coi là vô mục đích); (2) quản lý các mối quan hệ; (3) tiết lộ thông tin, đặc biệt là trong trường hợp thông tin chính, bí mật hoặc nhạy cảm; (4) phát triển các đối số, một số trong đó không thể hiểu được cục bộ; và (5) đối phó với cảm xúc dân tộc.

### **Quản lý mối quan hệ: Suy nghĩ cục bộ**

Tuy nhiên, những người đến từ các nước phương Tây không nghĩ ai là thành viên của nhóm nào: làm việc với các nhóm dân tộc chủ chốt là một yếu tố quan trọng để PR tốt trong nhiều bối cảnh nước ngoài. Mô hình của một nền báo chí tự do không thể được giả định: ở nhiều quốc gia, quyền tự do của nó bị giới hạn bởi chính phủ, thường theo những cách tinh tế hơn nhiều so với kiểm duyệt đơn thuần. Không nên đánh giá thấp tầm ảnh hưởng của cạnh tranh địa phương: việc thiếu luật chống độc quyền ở nhiều quốc gia phản ánh tính hợp pháp của việc chia sẻ thị trường hoặc thỏa thuận giá với các đối thủ cạnh tranh và thiếu quan tâm đến lợi ích của người tiêu dùng. Do đó, các nhân viên PR có thể tham gia vào các cuộc đàm phán với các công ty cạnh tranh, một hành vi được coi là phi đạo đức ở Hoa Kỳ vì nó sẽ vi phạm luật chống độc quyền của Hoa Kỳ.

Những khó khăn như vậy càng quan trọng hơn khi các đối thủ cạnh tranh trong nước kém hơn về công nghệ so với công ty nước ngoài nhưng công ty địa phương có thể sử dụng quốc tịch của họ như một vũ khí chống lại kẻ xâm lược nước ngoài.

Khi đưa ra thỏa thuận, nhân viên PR nên tránh:

(1) tiết lộ thông tin không cần thiết mà các bên địa phương coi là bí mật, ý thức bảo mật là tương đối về mặt văn hóa; (2) sử dụng các đối số không được hiểu vì logic cơ bản của chúng đung độ với văn hóa nước chủ nhà; và (3) truyền tải thông điệp về người dân và văn hóa địa phương được coi là tiêu cực.

Các công ty nước ngoài phải đối mặt với chủ nghĩa dân tộc: trở thành nước ngoài làm cho mọi thứ trở nên tồi tệ hơn đối với một công ty khi nó đang bị tấn công. Khi những chiếc xe của Audi phải đối mặt với vấn đề tăng tốc đột ngột với dòng 5.000 của mình tại Hoa Kỳ, công ty Đức, một công ty con của tập đoàn Volkswagen, đã không chấp nhận một cấu hình thấp, vì nó có chất lượng kỹ thuật cao.

Nó đã có một lập trường rất tiêu cực đối với chương trình truyền hình CBS 60 phút, trong đó cho thấy các vấn đề tăng tốc đột ngột và các tài xế được phỏng vấn. Audi chỉ trích các bài kiểm tra được thực hiện cho chương trình này và hơn nữa, bác bỏ các cáo buộc, chứng kiến sự tăng tốc đột ngột đối với sự bất cẩn của các lái xe. Cuối cùng, Audi đã hành động quá muộn và thu hồi 25.000 xe vào tháng 1 năm 1987. Phản ứng của thị trường rất ấn tượng và doanh số tại Mỹ đã giảm từ 74.000 vào năm 1985 xuống còn 23.000 vào năm 1988 (Czinkota và Ronkainen, 1990).

Những tranh luận mơ hồ cũng có thể tránh được khi chiếm một vị trí quá mạnh. Nếu nhân viên địa phương của một công ty đa quốc gia nhận được mức lương cao hơn so với lao động trung bình trong cả nước, thì điều này có thể được coi là có lợi cho cá nhân người nhận nhưng lại gây hại cho toàn bộ cộng đồng, bởi vì, chẳng hạn, nó thu hút nông dân khu vực công nghiệp, hoặc nó khiến các thương nhân tăng giá vì sức mua của một nhóm nhỏ giàu có.

Nhấn mạnh quyền công dân địa phương luôn luôn cần thiết: nó phải được thực hiện với những lập luận rõ ràng. Do đó, vào giữa những năm 1980, IBM nhấn mạnh tầm quan trọng của mình ở Châu Âu với tư cách là một chủ lao động địa phương, trích dẫn số lượng nhân viên ở mỗi quốc gia và các nỗ lực R & D địa phương. Quan điểm về quyền công dân địa phương thể hiện trong thái độ toàn cầu được thể hiện bởi Percy Barnevik, chủ tịch và giám đốc điều hành người Thụy Điển của ABB (sáp nhập Asea (Thụy Điển) và Brown Boveri (Thụy Sĩ)), khi ông được William hỏi Taylor (1991, trang 91), biên tập viên cộng tác của Harvard Business Review, ý nghĩa của việc trở thành một công ty toàn cầu:

ABB là một công ty không có trung tâm địa lý, không có riu quốc gia để nghiên cứu. Chúng tôi là một liên đoàn của các công ty quốc gia với một trung tâm điều phối toàn cầu. Chúng tôi có phải là một công ty Thụy Sĩ không? Trụ sở chính của chúng tôi ở Zurich, nhưng chỉ có 100 chuyên gia làm việc tại trụ sở và chúng tôi sẽ không tăng số lượng đó. Chúng tôi có phải là một công ty Thụy Điển không? Tôi là CEO và tôi sinh ra và giáo dục ở Thụy Điển. Nhưng trụ sở của chúng tôi không ở Thụy Điển và chỉ có hai thành viên trong ban giám đốc của chúng tôi là người Thụy Điển. Có lẽ chúng tôi là một công ty Mỹ. Chúng tôi báo cáo kết quả

tài chính của mình bằng đô la Mỹ và tiếng Anh là ngôn ngữ chính thức của ABB. Chúng tôi tiến hành tất cả các cuộc họp cấp cao bằng tiếng Anh. Quan điểm của tôi là ABB không phải là một trong những điều đó - và tất cả những điều đó. Chúng tôi không vô gia cư. Chúng tôi là một công ty có nhiều nhà.

Nhu cầu quan hệ công chúng không chỉ thay đổi do hành động của công ty, mà còn có thể thay đổi do hành động của các chính phủ. Chẳng hạn, Garten (2003) cảnh báo rằng các công ty Mỹ đang đánh giá thấp những rủi ro ngày càng tăng của tình cảm chống Mỹ. Ông chỉ ra các cuộc khảo sát của RoperASW và DBB Worldwide cho thấy giá trị của các thương hiệu Mỹ đang bị xói mòn bởi tình cảm này: U.S. các tập đoàn ngày càng được coi là kiêu ngạo và vô cảm với văn hóa địa phương. . . thái độ sẽ cứng lại khi sự phản đối của địa phương đối với chính sách đối ngoại của Hoa Kỳ ngày càng tăng (trang 30). Keith Reinhard, chủ tịch của DBB Worldwide đã đề xuất một tập thể 'USA Inc., nỗ lực bù đắp thiệt hại'.

### **Các trường hợp trách nhiệm sản phẩm**

Trách nhiệm sản phẩm là một lĩnh vực cần PR. Ví dụ, khi Mitsubishi Motors bị phát hiện có khiếm khuyết xe tải, bị đổ lỗi cho một loạt các tai nạn, doanh số của họ đã giảm mạnh. Theo Treece và Yamaguchi (2004), doanh số của Mitsubishi đã giảm gần như 39% trong tháng 5 so với một năm trước đó và mức giảm dự kiến sẽ xấu đi.

Nestlé, công ty thực phẩm Thụy Sĩ, một trong những công ty lớn nhất thế giới, đã phải đối mặt với sự tẩy chay vì công thức nuôi dưỡng trẻ sơ sinh của nó đã bị cáo buộc gây ra nhiều cái chết của trẻ sơ sinh ở Thế giới thứ ba. Năm 1974, một báo cáo của một nhà báo người Anh và một cuốn sách nhỏ có tựa đề "Nestlé giết trẻ sơ sinh" đã bắt đầu một quá trình buộc tội phát triển vào giữa những năm 1970. Nestlé đã rút quảng cáo sữa bột trẻ em và quyết định tham gia các chương trình giáo dục tiêu dùng. Những lý do chính cho những vấn đề mà người tiêu dùng thế giới thứ ba của Nestlé gặp phải là về văn hóa: niềm tin vào các đặc tính kỳ diệu của các sản phẩm phương Tây và áp lực đưa ra những gì tốt nhất, hiện đại nhất, như một dấu hiệu của tình yêu dành cho trẻ nhỏ. Một lý do thực tế hơn là việc sử dụng sản phẩm kém, trộn với nước bị ô nhiễm.

Nestlé lẽ ra đã lường trước được những lý do chính cho việc lạm dụng sản phẩm tuyệt vời khác của nó: (1) mù chữ - mọi người chỉ không thể đọc hướng dẫn sử dụng; (2) ngay cả khi biết chữ, mọi người hiếm khi dựa vào tài liệu bằng văn bản, có hình ảnh trừu tượng; và (3) không có khả năng đối phó với các thông điệp mơ hồ: sản phẩm tốt nhưng có thể xấu. Đây là một vấn đề đối với các công ty dược phẩm, trong đó hầu hết các loại thuốc đều có tác dụng phụ. Tuy nhiên, ở nhiều quốc gia, thật nguy hiểm khi đề cập đến chúng quá rõ ràng vì mọi người sẽ không tin vào một loại thuốc mà nhà sản xuất thừa nhận rõ ràng các tình trạng bất lợi tiềm tàng (hầu hết có thể tránh được bằng cách sử dụng đúng cách!). (WS15.5 có liên kết đến các cơ sở dữ liệu và công ty PR trên toàn thế giới.)

### **15.6 Hối lộ: Sự thật**

Hối lộ có liên quan đến việc bán, nhận được sự ủng hộ, làm cho mọi thứ hoạt động: đó là một thực tế có thể được tìm thấy trong hầu hết các nền văn hóa. Người Đức gọi nó là *Schmiergeld* ('mỡ tiền'), *pot-de-vin* của Pháp (nghĩa đen là rượu vang), ở Trung Đông, nó là một *baksheesh*, ở Ý là *Bastarella* (phong bì nhỏ) và ở Mexico là *mordida* (một phong bì nhỏ cắn). Những thực tiễn này rất ít biên giới biết và ngay cả ngành xây dựng của Nhật Bản đã bị ảnh hưởng nặng nề bởi các vụ bê bối của hối lộ trong những năm gần đây.

Về bản chất mọi quốc gia chính thức cấm hối lộ, nhưng luật pháp được thực thi tại địa phương. Các nguyên tắc thường là phổ biến, trong khi việc thực thi chúng có thể là vấn đề (xem Bảng 3.6 và 3.7 về các loại quy tắc; trong phần bổ sung, WS15.6 có liên kết đến Báo cáo Tham nhũng Toàn cầu, xem xét tham nhũng ở các quốc gia khác nhau).

### Các loại hối lộ

Thông tin và dữ liệu về các khoản thanh toán bất hợp pháp rất thưa thớt và thường rời rạc. Những vấn đề như vậy rất nhạy cảm và các công ty vẫn rất bí mật. Tuy nhiên, dữ liệu thực tế đã được thu thập, thông qua các cuộc điều tra được thực hiện bởi các nhà báo tài chính (Péan, 1988) và các nhà nghiên cứu học thuật (Walter, 1989) và, một cách có hệ thống hơn ở Hoa Kỳ, như một chuỗi các vụ truy tố Tham nhũng nước ngoài theo Đạo luật thực hành năm 1977 (Gillespie, 1987).

Việc thực hành là quá phổ biến để bị bỏ qua. Nó có nhiều hình thức khác nhau:

1. Quà tặng nhỏ và lớn. Một thực tế phổ biến là cung cấp cho các quan chức nước ngoài có ảnh hưởng một chuyến đi, được trả lương đầy đủ, tại một khách sạn bốn sao với một chiếc xe limousine trong suốt thời gian họ ở; toàn bộ công việc, bao gồm tiệc chiêu đãi, nhà hàng và nữ tiếp viên xinh đẹp cho buổi tối, nhanh chóng đạt mức chi phí 50.000 USD.
2. Tỷ lệ chi trả dựa trên giá trị hợp đồng. Ở đây, các khoản thanh toán bất hợp pháp dẫn đến khoản tiền lớn hơn nhiều, tương ứng với quy mô của công ty (cho dù đó là để bán một phi đội máy bay chiến đấu, hoặc một nhà máy chìa khóa trao tay, v.v.). Thật vậy, tại Hoa Kỳ, việc tiết lộ công khai các khoản thanh toán bất hợp pháp liên quan đến các công ty đa quốc gia của Mỹ trong thập niên 1970 đã đề cập đến khoản tiền lên tới 70 triệu đô la Mỹ.

Các công ty liên quan bao gồm Lockheed, United Brand và Gulf Oil. Nhiều công ty khác có liên quan, chủ yếu trong lĩnh vực khai thác, hàng không và kỹ thuật. Ngày nay, các vấn đề tham nhũng vẫn khởi sắc trong các cuộc đàm phán quốc tế lớn về các dự án chìa khóa trao tay. Chẳng hạn, tám công ty xây dựng quốc tế đã bị buộc tội hối lộ ở Lesoto sau khi họ bị cáo buộc đã hối lộ để giành được hợp đồng cho một dự án đập trị giá 8 tỷ USD do Ngân hàng Thế giới tài trợ một phần. Những kẻ phạm tội bị cáo buộc là các công ty từ Pháp, Ý, Vương quốc Anh, Canada và Nam Phi (BBC Tin tức, 1999).

3. *Lời khuyên*. Khi công chức được trả lương thấp, nhưng có thẩm quyền và trách nhiệm (ví dụ như một sĩ quan cảnh sát, một nhân viên hải quan hoặc một thanh tra thuế), có thể '*hiểu ngầm*' rằng để đổi lấy việc thực hiện các nhiệm vụ công được khen thưởng kém, các quan chức đó có thể bổ sung thu nhập của họ. Do đó, để thông qua hải quan hoặc để có được một hình thức thuế (đối với một tuyên bố bắt buộc) đòi hỏi một khoản thanh toán '*bôi trơn*', có

thể được coi là một hình thức tiền lương ngầm, cho đến khi chính quyền hoàn toàn nhận thức được sự tồn tại của việc thực hành như vậy.

4. Tại Trung Quốc vào năm 1993, hơn 60.000 trường hợp tham nhũng của công chức đã được tiết lộ, với hơn nửa triệu người đang bị điều tra và hơn 10.000 người đã bị xét xử trước tòa án (Galtung, 1994). Tại Ukraine, các hoạt động kinh doanh được quản lý chặt chẽ và 32 bộ khác nhau được quyền cấp giấy phép cho các hoạt động khác nhau. Vì các thanh tra viên từ các cơ quan chính phủ có quyền kiểm tra các công ty bất cứ lúc nào và vì hầu hết mọi lý do, người quản lý trung bình ở Ukraine dành hai ngày mỗi tuần cho các cuộc thanh tra.
5. Hệ thống quy định cung cấp một khoảng thời gian lớn cho các thanh tra viên trong giao dịch với các doanh nghiệp; do đó, hối lộ các thanh tra viên là một con đường nhanh chóng và hiệu quả để các nhà quản lý Ukraine có được sự chấp thuận chính thức (Pidluska, 1998). Một tình huống tương tự được mô tả bởi Werner (2000, trang 18) khi liên quan đến một nước cộng hòa cũ khác của Liên Xô Kazakstan, trong đó không có gì được cho phép nhưng mọi thứ đều có thể [với điều kiện bạn phải trả tiền cho nó!].

## Phương pháp

Cho dù các khoản thanh toán bất hợp pháp được thực hiện, và những khoản tiền có liên quan, rất khác nhau giữa các quốc gia. Thanh toán đáng kể hơn nhiều, ví dụ, trong ngành xây dựng hoặc ở Nigeria so với điện tử hoặc ở Úc. Một cảnh báo quan trọng phải được thực hiện: không phải ai cũng tham nhũng. Không có gì tệ hơn là cố gắng mua chuộc một người không tán thành hành vi vô đạo đức như vậy. Điểm cuối cùng này được minh họa rõ ràng bởi Agpar (1977), người đã trích dẫn trường hợp của giám đốc điều hành của một công ty đa quốc gia lớn của Mỹ, người đã cung cấp 500 Saudi Riyals bằng tiền mặt cho một sĩ quan cảnh sát Saudi (khoảng 140 đô la Mỹ) để đảm bảo rằng quyết định về một vi phạm khá nhỏ đối với luật lao động sẽ được thuận lợi. Trong cơn thịnh nộ, viên cảnh sát đã báo cáo hành vi hối lộ cho cấp trên của mình. Sau 20 ngày ngồi tù, doanh nhân này đã bị phạt 25.000 người FPV và may mắn thoát khỏi một hình phạt nghiêm trọng hơn. Như Werner (2000) đã nhấn mạnh, hối lộ tương tự như trao đổi quà tặng ở chỗ nó tuân theo một nghi thức được mã hóa văn hóa cho biết ai sẽ chấp nhận hối lộ, ở đâu và khi nào có thể được đưa ra một cách an toàn, nên nói gì và làm gì khi nào đưa hối lộ cho người nhận. Trường hợp này thể hiện rõ sự nguy hiểm và cả sự kém hiệu quả của phương pháp trực tiếp (chuyển tiền từ tay này sang tay khác). Theo đó, nhiều phương thức gián tiếp tồn tại thay thế:

1. Các quỹ mờ được thiết lập để thực hiện các khoản thanh toán nhỏ bằng séc, trên danh nghĩa là thanh toán cho các dịch vụ được gia hạn. Báo cáo chi phí quá mức một cách có hệ thống là một thiết bị thường được sử dụng để tài trợ cho các quỹ đầu tư: kiểm toán viên có thể phát hiện ra chúng khi các bản sao báo cáo chi phí được đánh dấu từ chi phí thực tế, với mức chênh lệch trung bình 1.000% chi phí thực tế (Thompson, 2002). Ví dụ, vào những năm 1980, Braniff Airlines đã bán 3.500 vé máy bay ở Nam Mỹ với tổng số 900.000 đô la Mỹ mà không lập bất kỳ hồ sơ nào về các giao dịch trong tài khoản của họ. Số tiền này đã được sử dụng để thiết lập một quỹ mờ ảo mà lần lượt nuôi một tài khoản ngân hàng bí mật. Số tiền

này đã được đề cập không phải trong tài khoản công ty mẹ, cũng như trong các tài khoản của công ty con. Tài khoản bí mật này đã được sử dụng để trả thêm hoa hồng cho các nhà tổ chức và đại lý du lịch vi phạm rõ ràng Đạo luật Hàng không Liên bang.

- Việc chuyển giao những gì người Anh gọi là packets gói giấy màu nâu hoặc phong bì màu nâu trơn thường được thực hiện bởi một công ty tư vấn trung gian. Các công ty này thường có trụ sở chính tại Luxemburg hoặc Liechtenstein, hoặc ở một số thiên đường thuế khác. Công ty tư vấn thường tham gia ngay từ giai đoạn đấu thầu trong trường hợp của một nhà máy hoặc dự án chìa khóa trao tay. Hãy xem xét kịch bản mà một trong những người ra quyết định quan trọng cho việc lựa chọn cuối cùng của nhà thầu nước ngoài kiểm soát một công ty tư vấn xây dựng địa phương. Trong một buổi tiếp tân, người này sẽ thì thầm với trưởng nhóm đàm phán của một công ty kỹ thuật hoặc xây dựng lớn mà anh ta đang giải quyết rằng sẽ rất thuận lợi nếu được công ty của anh ta tư vấn, công ty đã được yêu cầu thực hiện các nghiên cứu kỹ thuật trước hạn ché. Những nghiên cứu này trong thực tế sẽ phần lớn là hư cấu. Lệ phí được trả cho các nghiên cứu này sẽ tương ứng với hoa hồng. Nếu những nghiên cứu này được ký hợp đồng phụ cho một công ty được đề cử ở Luxemburg, tiền baksheesh sẽ được chuyển đến một nơi an toàn.
- Người được đề cử và các công ty tư vấn địa phương, trong đó contracts hợp đồng tư vấn điện thoại được đưa ra, có thể được sử dụng theo những cách khác nhau. Ví dụ, một cách tiếp cận có thể được đưa ra cho một cố vấn cho bộ trưởng chuyển tiếp cho quốc gia X, người có ảnh hưởng tốt đến quyết định của một dự án đường sắt ngầm ở thị trấn Y. Nó sẽ được đề xuất rằng anh ta sẽ trở thành một nhân viên bán thời gian của công ty được đề cử ở Luxemburg. Không cần phải di chuyển chút nào, anh ta sẽ nhận được tiền lương mỗi tháng, vì lý do tự do và thuận tiện, sẽ được trả vào một tài khoản ở Thụy Sĩ. Khi anh ấy đi trượt tuyết cùng gia đình, cố vấn/chuyên gia tư vấn sẽ lấy tiền ra khỏi tài khoản ngân hàng của anh ấy ở Geneva, sau đó kín đáo chi tiêu trong một khu nghỉ mát trượt tuyết độc quyền. Tiền chi ra nước ngoài ít thỏa hiệp hơn tiền mang về nước.

Hai giải pháp kế toán khác thường được sử dụng: hóa đơn quá mức của một số giao dịch, chi tiêu hoặc biên lai nhất định và ghi lại các giao dịch giả tưởng. Ví dụ, công ty Cung ứng Bệnh viện Hoa Kỳ có nghĩa vụ thanh toán Hoa hồng 10 phần trăm để có được hợp đồng xây dựng một bệnh viện ở Ả Rập Saudi. AHS đã tăng giá một cách giả tạo của hợp đồng, sau đó ghi nhận một khoản hoa hồng cho phí tư vấn, mặc dù không có dịch vụ nào thuộc loại này được đưa ra. Điều này cho phép 10% hoa hồng trở thành chi phí được khấu trừ thuế và khiến khoản thanh toán dường như hợp pháp, trong khi thực tế nó vẫn là bất hợp pháp (Daniels et al., 1982). Vogl (1998, p. 30) đưa ra ví dụ về một nhà cung cấp dược phẩm châu Âu đang đàm phán với bộ trưởng bộ y tế của một nước đang phát triển đã nhận được tiền khẩn cấp từ một cơ quan viện trợ để mua thuốc khẩn cấp. Thay vì đồng ý mua thuốc mới, bộ trưởng và nhà cung cấp âm mưu sử dụng các quỹ viện trợ để mua thuốc hết hạn với giá rẻ hơn nhiều. Do đó, cấp trên tạo ra một khoản lợi nhuận cao và đặt một phần của nó vào tài khoản ngân hàng nước ngoài do bộ trưởng thiết lập.

### 15.7 Hối lộ: Khía cạnh đạo đức

Hối lộ được hầu hết những người kinh doanh coi là một vấn đề đạo đức quan trọng trong tiếp thị quốc tế. Theo Mayo et al. (1991), hơn một phần ba mẫu giám đốc điều hành Hoa Kỳ xếp hạng hối lộ là nghiêm trọng nhất trong số mười vấn đề đạo đức có thể xảy ra trong các hoạt động tiếp thị liên quốc gia. Tương tự, các nhà quản lý Úc và Canada xếp hạng quà tặng, ưu đãi và tham gia, hối lộ quy mô nhỏ truyền thống và vấn đề khó hiểu về việc quà tặng có phải là hối lộ hay không ở các nền văn hóa khác nhau, vì 3 trong 10 vấn đề đạo đức quan trọng trong marketing quốc tế (Chan và Armstrong, 1999).

Vị trí đạo đức đầu tiên là quan hệ văn hóa: dù đúng hay sai, tốt hay xấu, phụ thuộc vào một nền văn hóa. Điều này dựa trên quan điểm rằng các quy tắc được áp dụng cục bộ trong lãnh thổ của tập đoàn và do đó, khi ở Rome, người ta nên làm như người La Mã làm. Theo thuật ngữ tương đối, các từ như “đúng hay sai”, “tốt hay xấu”, chỉ có ý nghĩa trong một bối cảnh văn hóa cụ thể. Phần đầu tiên của phần này cố gắng đưa ra một quan điểm về thuyết tương đối văn hóa trong trường hợp ở Châu Phi nơi tiền tham nhũng phần lớn, nhưng không hoàn toàn, được phân phối lại trong xã hội. Tuy nhiên, người ta không thể bỏ qua những hậu quả tiêu cực của các hành vi tham nhũng phổ biến như vậy.

Galtung (1994) và những người khác cho thấy gánh nặng lớn do tham nhũng đối với sự phát triển kinh tế: ví dụ, tài sản của Tổng thống Mobutu Sese Seko của Zaire được cho là tương đương với toàn bộ nợ nước ngoài của đất nước. Do đó, vị trí thứ hai là chủ nghĩa phổ quát văn hóa, dựa trên quan điểm rằng có những nguyên tắc đạo đức cốt lõi có thể áp dụng được, bất cứ khi nào và bất cứ ai, độc lập với lãnh thổ và thành viên nhóm. Đạo luật Thực hành Tham nhũng Nước ngoài năm 1977, được sửa đổi vào năm 1988, là một ví dụ về cách tiếp cận phổ quát như vậy đối với đạo đức và các quy tắc. Quan điểm thứ ba có thể là một quan điểm thực dụng và tôn trọng về cách hành vi đạo đức có thể được phát triển trong bối cảnh giao thoa văn hóa.

### Thuyết tương đối văn hóa: Mua chuộc như bonanza

Thường có xu hướng đơn giản hóa vấn đề tham nhũng quốc tế đối với gặp gỡ giữa hai người trực tiếp, một nhà tài trợ và một người nhận. Trong thực tế, nhà tài trợ của baksheesh thường phải đối mặt với một nhóm người nhận: một khoản thanh toán bất hợp pháp hiếm khi mang lại lợi ích cho một người. Kết quả là hối lộ được xen kẽ với một mạng lưới quan hệ xã hội dày đặc. Trái phiếu của tình huynh đệ và sự đồng lõa phát triển giữa những người có cùng dân tộc hoặc bộ lạc. Những người này là trung gian cần thiết để đảm bảo rằng những ảnh hưởng, tìm kiếm thông tin và bàn giao của baksheesh đều có thể được thực hiện một cách hiệu quả. Các trái phiếu được xây dựng dựa trên sự hợp tác hàng ngày kêu gọi phân phối lại các phần nhỏ của hối lộ: thư ký đoán sự tồn tại của baksheesh, nhân viên hải quan chặn một 'bưu kiện giấy màu nâu', v.v. Tuy nhiên, mỗi người nên chia phần của mình theo tỷ lệ mức độ ảnh hưởng và quyền lực của họ trong xã hội và cần chú ý không phóng đại (Hộp 15.4).

Hầu hết cư dân Kinshasa, người bị chế độ tham nhũng của Mobutu Sese Seko bỏ rơi, đã sống bằng nghề buôn bán ven đường để nuôi sống gia đình. Điều 15, một điều khoản hư cấu

trong hiến pháp là giấy phép chung để làm bất cứ điều gì bạn thích, hoặc “Tự bảo vệ mình và hầu như không có gì nằm ngoài phạm vi của nó”. Một chiến dịch dọn dẹp do thống đốc Kinshasa Theophile Momba dẫn đầu, đã cố gắng biến đổi Zaire. Tom Boland (1998) báo cáo rằng các thương nhân nhỏ đã bị báo động bởi các biện pháp sẽ từ chối họ. Boland nói rằng “Điều 15 vẫn còn tồn tại trong tâm trí họ, nhiều người giao dịch đã chuyển đi trong những tuần gần đây, đã quay trở lại và xuất hiện trở lại trong không gian gần đó”. Một nhân viên ngân hàng Kinshasa cao cấp nói “Chỉ khi nhà nước cung cấp một không gian thay thế cho giao dịch mà loại hình này đã chứng tỏ thành công”.

Trái phiếu cũng có thể bị giả mạo bởi khả năng trả thù; những người không yêu cầu một baksheesh, nhưng có sự nghi ngờ mạnh mẽ về sự tồn tại của nó, có thể thông báo cho chính quyền hoặc thực hiện một loại tổng tiền ngầm bằng cách yêu cầu cắt giảm. Họ thậm chí có thể không có hành động bằng cách đơn giản là nhắm mắt vào những gì đang xảy ra. Họ được hướng dẫn bởi lý trí của mình: họ có thể chấp nhận rủi ro khi tham gia thù lao bất hợp pháp và hưởng lợi cá nhân; thực hiện tổng tiền và do đó có nguy cơ xúc phạm những người nắm quyền lực dẫn đến hình phạt cuối cùng; hoặc cuối cùng thông báo chống lại người đã nhận hối lộ và chịu bất kỳ hậu quả bất lợi nào có thể xảy ra.

Xã hội thợ săn/hái lượm nguyên thủy, như được mô tả bởi các nhà dân tộc học, có thể được sử dụng như một nguyên mẫu cho phân phối lại của một hối lộ được coi là cướp bóc. Trong khi đàn ông săn bắn (một cách tượng trưng: những người nắm giữ quyền lực và đi “săn lùng” số tiền lớn), thì phụ nữ, trẻ em và người già dành những nỗ lực của họ thay vì thu thập trái cây và rau quả (theo nghĩa tượng trưng: những người hợp tác ở cấp độ đàn ông, nhưng người vẫn nhận thức được những gì đang xảy ra). Cuối cùng, hối lộ/cướp bóc được chia theo các quy tắc khá chính xác. Phân phối lại cướp bóc và mùa màng giữa các thành viên của một bộ tộc khác là hành vi đạo đức cơ bản ở nhiều quốc gia (xem Hộp 15.5). Tuy nhiên, xu hướng nghĩ rằng các nước đang phát triển phải chống lại các tiêu chuẩn đạo đức thấp hơn, mặc dù mức độ hối lộ ở một số quốc gia đang phát triển và bằng chứng từ nghiên cứu sẽ cho thấy điều đó. Chẳng hạn, Burns và Brady (1996), cho thấy nhận thức đạo đức thấp hơn ở sinh viên Malaysia so với sinh viên Mỹ; Al-Khatib et al. (1996) cho thấy người Ai Cập khoan dung hơn đối với “hành động đáng nghi ngờ hơn người Mỹ”. Tuy nhiên, có một hiệu ứng mang tính hệ thống: người bán thị trường, lạm phát cao, lương thấp và kinh tế khó khăn giải thích các thực hành nghi vấn trong khi họ rõ ràng không bào chữa cho họ. Rất thường xuyên, vấn đề hối lộ không phải là một trong những tiêu chuẩn đạo đức, mà chỉ là vấn đề sống còn.

Arnould (1995, trang 130) đưa ra ví dụ về các thương nhân Tây Phi từ chối trả tiền hối lộ của các nhân viên hải quan hoặc cảnh sát: “Một chiếc xe tải và nội dung của nó đã bị đốt cháy ở biên giới giữa Bêlarut và Togo trong tình huống bí ẩn khi người lái xe làm việc cho một thương nhân hành tây ở Lomé từ chối trả tiền”.

Công dân trung bình không may quen với hành vi của các quan chức đảm bảo các đặc quyền đặc biệt cho bản thân và bạn bè thân thiết của họ. Ở Bulgaria, một cuộc khảo sát cho thấy 57% dân số tin rằng các chính trị gia chủ yếu quan tâm đến việc tận dụng vị trí quyền



lực của họ (CIPE, 1998). Sức mạnh kinh tế xen kẽ với ảnh hưởng chính trị, như trong truyền thống được gọi là *coro-nelismo* trong chính trị Brazil, tương ứng với trường hợp chủ đất giàu có có thể mua chuộc, thao túng và gây áp lực cho cử tri địa phương bỏ phiếu cho ứng cử viên họ chọn. *Coronelismo* vẫn phát triển mạnh ở những vùng bị cô lập và nghèo khó ở vùng nông thôn Brazil (Gallant, 1997).

Đôi khi rất khó để phân biệt giữa một món quà và hối lộ. Cả hai đều tuân theo các chuẩn mực có đi có lại được liên kết với bối cảnh địa phương. Như được nhấn mạnh bởi Steidelmeier (1999, trang 127) về mặt hiện tượng học, rất khó để phân biệt một khoản hối lộ với tiền boa hoặc một nhiệm vụ hoặc phí tư vấn. Cuối cùng, phán đoán đạo đức phụ thuộc vào sự hiểu biết của xã hội về ý nghĩa của hành động xuất phát từ việc phân tích phương tiện và kết thúc, hậu quả và ý định. Werner (2000) cũng thừa nhận thiếu ranh giới rõ ràng giữa quà tặng và hối lộ. Cô giải thích rằng ở Kazakstan có mười loại quà tặng và nghi thức thanh toán khác nhau tùy theo bối cảnh và bản chất của món quà; ví dụ kiit và minit là quà tặng cho các luật sư, thứ nhất ở dạng quần áo, thứ hai là vật nuôi hoặc tiền.

Tuy nhiên, từ hối lộ, *para*, được sử dụng nhất quán để nói về trao đổi bất hợp pháp: một cảnh sát giao thông có thể tổng tiền một số tiền tương đối nhỏ, tương đương với một vài đô la, từ một tài xế vô tội. Trong một văn bản khác, một thanh niên cần việc làm có thể tự nguyện trả một khoản hối lộ từ 500 đến 1.500 đô la cho một quan chức quân đội, người đổi lại sẽ giả mạo một tài liệu xác định rằng chàng trai trẻ được miễn nghĩa vụ quân sự vì lý do sức khỏe (500 đô la) hoặc một tài liệu chỉ định rằng chàng trai trẻ thực sự đã hoàn thành nghĩa vụ quân sự (\$ 1.500), (trang 18).

## **Sự phát triển gần đây trong cuộc chiến chống hối lộ trong các hợp đồng quốc tế**

Kể từ khi Hoa Kỳ thông qua FCPA (Đạo luật thực hành tham nhũng nước ngoài) vào năm 1977, họ đã liên tục đấu tranh ở cấp quốc tế để có luật như vậy được thông qua bởi các nước công nghiệp lớn (Lewis, 1998). Họ đã sử dụng các tổ chức quốc tế khác nhau làm diễn đàn để thúc đẩy luật chống hối lộ toàn cầu, bao gồm Hội nghị quốc tế lần thứ 8 chống tham nhũng, ban hành Tuyên bố Lima chống tham nhũng, kế hoạch hành động. Thành tựu chính là Công ước OECD về kết hợp hối lộ của các quan chức nước ngoài trong giao dịch kinh doanh quốc tế, là một phần mở rộng của các nguyên tắc có trong FCPA giữa các quốc gia OECD.

## **Công ước OECD**

Công ước được thông qua vào ngày 21 tháng 11 năm 1997. Hiện tại nó đang dần được phê chuẩn bởi các quốc gia ký kết (29 quốc gia OECD cộng với Argentina, Brazil, Bulgaria, Chile và Slovakia). Văn bản bắt buộc các bên phải hình sự hóa hối lộ của công chức nước ngoài. Nó không đặc biệt bao gồm các đảng chính trị; tuy nhiên, hối lộ liên quan đến kinh doanh cho các quan chức công chức nước ngoài được thực hiện thông qua các đảng chính trị và các quan chức đảng được bảo hiểm. Các nhà đàm phán đã đồng ý áp dụng hình phạt hình sự hiệu quả, cân xứng và không can thiệp. Công ước yêu cầu các quốc gia có thể thu

giữ tiền hối lộ hoặc tài sản có giá trị tương tự hoặc họ áp dụng các biện pháp trừng phạt tiền tệ có hiệu lực tương đương. Công ước không tự thi hành: các quốc gia phải sửa đổi luật hiện hành của họ và ban hành luật mới để tuân thủ các quy định của công ước, ngoài vòng pháp luật (Hamra, 2000):

1. Kickbacks để có được hoặc duy trì kinh doanh của chính phủ.
2. Việc khấu trừ thuế của hối lộ như chi phí kinh doanh.
3. Thực hành kế toán ngoài sổ sách.
4. Thủ tục mua sắm công cộng lỏng lẻo tạo điều kiện-hối lộ và thông đồng.
5. Mua chuộc thông qua trung gian, tư vấn và đại lý.

Hầu hết các nước phát triển hiện đã phê chuẩn công ước và sửa đổi luật pháp quốc gia của họ để làm cho nó có hiệu lực tại địa phương. Ở Tokyo, Ngày 30 tháng 11 năm 2001, Hội nghị thường niên lần thứ ba của ADB/OECD đã thông qua Sáng kiến chống tham nhũng cho châu Á-Thái Bình Dương, theo đó 17 chính phủ châu Á và Thái Bình Dương đã thông qua kế hoạch hành động khu vực để chống tham nhũng. Tuy nhiên, một số nỗ lực ít thành công hơn: Công ước Liên Mỹ chống tham nhũng được ký kết bởi 26 quốc gia vào năm 1996 đã được phê chuẩn chỉ có mười.

### **Những nỗ lực khác trong việc chống hối lộ**

Phòng Thương mại Quốc tế (ICC) cũng đã đóng một vai trò tích cực bằng cách soạn thảo một mã tự điều chỉnh cho các công ty. ICC các quy tắc ứng xử chống tổng tiền và hối lộ đối phó với các vấn đề đạo đức trong các cuộc đàm phán kinh doanh quốc tế như thanh toán cho các đại lý bán hàng và các trung gian khác, giải trí kinh doanh và quà tặng, và đóng góp chính trị. Trái ngược với công ước OECD, nó bao gồm hối lộ trong khu vực tư nhân cũng như các quan chức công cộng (Brademas và Heimann, 1998).

Ở cấp độ công ty, dường như công thức của các quy tắc đạo đức doanh nghiệp toàn cầu liên quan đến 95% các CEO và 78% các hội đồng quản trị của công ty giám đốc (Berenbeim, 1999). Hối lộ là một chủ đề được bao phủ bởi đại đa số (92 phần trăm) của bộ luật đạo đức. Nhiều người trong số họ cung cấp các hoạt động cụ thể về hối lộ là gì và làm thế nào để đối phó với nó. Một số, không phải tất cả, nhắm mục tiêu tuân thủ bằng cách cung cấp cho các nhà quản lý tham gia vào các hoạt động nước ngoài với các quy trình và hướng dẫn chính xác. Về mặt tương đối, tham nhũng có xu hướng ngăn cản các nhà đầu tư đàm phán đầu tư trực tiếp nước ngoài vào các quốc gia có mức độ tham nhũng cao (Habib và Zurawicki, 2002).

Về cơ bản có hai mặt hối lộ: của các nhà tài trợ, chủ yếu liên quan đến các công ước và quy tắc được mô tả trước đây, và của các quốc gia nhận, ít liên quan trực tiếp. Tham nhũng trong các giao dịch quốc tế sẽ không chấm dứt bởi đức tính đơn giản của các nhà tài trợ đột nhiên trung thực và làm cạn kiệt nguồn cung hối lộ. Ở hầu hết các quốc gia nhận tiềm năng, không có mã chống hối lộ mạnh nào tồn tại hoặc, nếu có, nó không thực sự được thi hành.

Mức độ tham nhũng của các quốc gia cụ thể có thể được đo lường, dựa trên các chỉ số tổng hợp về nhận thức về tham nhũng. Chúng được công bố trên cơ sở hàng năm bởi Tổ

chức Minh bạch Quốc tế (www. Minh bạch.org), một tổ chức phi chính phủ được coi là tổ chức chống tham nhũng toàn cầu có ảnh hưởng nhất (Tổ chức Minh bạch Quốc tế, 2002). Dữ liệu dựa trên điểm trung bình của bảy đến chín khảo sát mỗi quốc gia, hiếm khi ít hơn. Điểm số cao nhất tương ứng với mức độ tham nhũng thấp nhất, ví dụ: năm 2002, Phần Lan đứng đầu với 9,7; Đan Mạch tiếp theo với 9,5; Thụy Sĩ xếp thứ 12 với 8,5; Hoa Kỳ đạt điểm 7.6; Đức đạt 7,3 điểm; trong khi Pháp xếp thứ 25 với 6,3. Nhiều quốc gia đang phát triển và một số quốc gia Đông Âu bị ảnh hưởng bởi tham nhũng đặc hữu đạt điểm thấp: Peru, Brazil và Bulgaria (tất cả có 4), Romania và Zambia (2.6).

Các quốc gia tham nhũng nhất (theo Tổ chức Minh bạch Quốc tế) là Kenya, Indonesia, Nigeria, Angola, Madagascar, Paraguay (tất cả dưới 2) và Bangladesh có số điểm thấp nhất (1,2).

Một số quốc gia nơi tham nhũng là đặc hữu cho thấy mức độ nghiêm trọng gia tăng đối với người phạm tội. Ví dụ, Trung Quốc (3,5 trên thang điểm minh bạch) đang chống lại nạn hối lộ, cho đến khi xử tử các quan chức cấp cao, như Phó Thống đốc tỉnh Nam Giang Tây, người bị kết án đã tích lũy khoảng 850.000 đô la Mỹ (tin tức ABC, 2002). Một nhân viên ngân hàng hàng đầu gần đây đã bị kết án 15 năm tù về tội nhận hối lộ. Anh ta bị phát hiện đã nhận khoảng 500.000 đô la Mỹ tiền hối lộ từ năm 1997 đến 1999 khi anh ta là chủ tịch của tập đoàn kiểm soát một trong những ngân hàng lớn nhất Trung Quốc (Tân Hoa Xã, 2002).

### **So sánh thái độ đạo đức giữa các quốc gia công nghiệp**

Thái độ đạo đức trong các nước phát triển lớn đối với các khoản thanh toán bất hợp pháp là không thống nhất (Lee, 1981). Cho đến gần đây, tại Pháp, Đức và Thụy Sĩ hối lộ được xem đơn giản là một chi phí kinh doanh ở nước ngoài và có thể được coi là một khoản khấu trừ thuế của công ty. Người Pháp gọi nó là FCE, ngoại lệ commerciaux ('chi phí bán hàng đặc biệt') và nó không chỉ được khấu trừ từ thu nhập của công ty mà còn đủ điều kiện bảo hiểm tín dụng xuất khẩu trong trường hợp khách hàng nước ngoài nhận hối lộ nhưng không trả tiền cho hợp đồng ( Usunier và Verna, 1994).

Các nhà quản lý Hoa Kỳ có xu hướng áp dụng quan điểm đạo đức mạnh mẽ hơn so với các đối tác châu Âu và Nhật Bản. Becker và Fritzsche (1987) đã đề xuất một kịch bản đặt ra vấn đề đạo đức kinh doanh liên quan đến thanh toán bất hợp pháp. Ba nhóm doanh nhân mẫu đã được phỏng vấn, một từ Hoa Kỳ (124 người trả lời), một từ Tây Đức (70 người trả lời) và một từ Pháp (72 người trả lời). Kịch bản như sau:

*Công ty xe đạp Rollfast đã bị cấm tham gia vào thị trường ở một quốc gia châu Á rộng lớn bởi những nỗ lực chung của các nhà sản xuất xe đạp địa phương. Rollfast có thể mong đợi kiếm được 5 triệu đô la mỗi năm từ doanh số nếu nó có thể thâm nhập thị trường. Tuần trước, một nhân viên kinh doanh từ nước này đã liên lạc với ban quản lý của Rollfast và tuyên bố rằng anh ta có thể thông suốt cách để công ty bán hàng trong quốc gia của mình với giá 500.000 đô la Mỹ. Nếu bạn chịu trách nhiệm, cơ hội mà bạn sẽ trả giá là gì? (Becker và Fritzsche, 1987, trang 89.)*

Mặc dù các câu trả lời từ các nhà quản lý Pháp và Đức khác nhau rất ít, nhưng những người Mỹ cho rằng họ, thường và ít chuẩn bị để trả khoản thanh toán bí mật. Trong khi đó, 47% số người được hỏi ở Mỹ đã đưa ra lời giải thích rằng điều này là phi đạo đức, bất hợp pháp và trái với quy tắc ứng xử của chính phủ, 38% người Đức và 55 phần trăm người Pháp nghĩ rằng sự cạnh tranh sẽ buộc chúng ta phải chấp nhận, hoặc đó là "nó chỉ đơn giản là cái giá bạn phải trả cho việc kinh doanh".

Pháp và Tây Đức có luật pháp ngăn chặn việc mua chuộc công chức, nhưng những quy định này không áp dụng ngoài phạm vi. Doanh nhân Pháp và Đức không thể bị truy tố vì tội đưa hối lộ ra ngoài lãnh thổ quốc gia của họ. Ngược lại, FCPA cũng như nhiều chế độ khác của Mỹ (chống tin cậy, tài chính, v.v.) không có ứng dụng ngoài lãnh thổ.

Mặc dù thực tế là FCPA làm tăng xác suất tiết lộ, các vụ bê bối tham nhũng ở Trung Đông không có nghĩa là chỉ liên quan đến Hoa Kỳ. Gillespie (1987) lưu ý rằng các vấn đề tham nhũng ở Trung Đông liên quan đến các công ty đa quốc gia châu Âu hoặc châu Á đã được tiết lộ tại địa phương hoặc bởi các tờ báo ở các nước thực hiện thanh toán. Trong giai đoạn 1970, có 42 công ty liên quan đến Mỹ, 29 công ty liên quan đến châu Âu hoặc châu Á: không phải là một trong những vụ bê bối mà cô nghiên cứu là người Mỹ bị cầm tù, trong khi người châu Âu hoặc người châu Á bị bỏ tù trong bảy trường hợp.

### **Một cái nhìn thực tế và tôn trọng hành vi đạo đức trong bối cảnh giao thoa văn hóa**

Theo ghi nhận của Berenbeim (1997, trang 26) các điều kiện của nước chủ nhà phải được tính đến:

Bạn không thể nói với một người quản lý quốc gia, "Đừng làm điều này, đừng làm điều đó", bây giờ đây là mục tiêu của bạn cho quốc gia X nơi tất cả các đối thủ của bạn làm điều này và điều đó. Tôi không muốn nghe bất kỳ lời bào chữa nào nếu những mục tiêu này không được đáp ứng. Trong những trường hợp đó, một trong hai quy tắc sẽ phải bị phá vỡ hoặc những mục tiêu đầy tham vọng sẽ không đạt được. Cách để tránh loại tình huống bất khả thi này là xây dựng sự đồng thuận giữa các học viên về các quy tắc có thể thi hành được. Ví dụ về FCPA là một trường hợp điển hình. Mặc dù sẽ rất hài lòng khi trừng phạt người đòi hối lộ hơn công ty trả tiền, nhưng bị cấm pháp lý ở các nước công nghiệp lớn và nhắm vào các công ty hối lộ thay vì công dân địa phương yêu cầu trả tiền có khả năng cao hơn sự va chạm.

Việc xem xét đầu tiên là thực dụng: những người kinh doanh thực hiện thanh toán bất hợp pháp phải chịu rủi ro cá nhân (thực tế) vì lợi ích tổ chức (tiềm năng), thông qua lòng trung thành của công ty hoặc lợi ích cá nhân (cam kết bán hàng hoặc khuyến mãi). Làm điều này, họ (1) liên quan đến công ty của họ có nguy cơ bị liên quan đến một vụ bê bối; và (2) bản thân họ có nguy cơ bị liên lụy, bị truy tố và cuối cùng bị kết án tù dài hạn.

Trong trường hợp bán chìa khóa trao tay, lĩnh vực yêu thích của các khoản hối lộ lớn, điều quan trọng là phải làm rõ nhiệm vụ đàm phán được trao cho các nhà đàm phán dự án bởi công ty kỹ thuật hoặc tập đoàn của các bên tham gia. Người ta có thể đặt nó theo các

điều khoản đơn giản: “Nếu bạn phải bôi mỡ lòng bàn tay của mình thì đúng”. Trừ khi các nhà đàm phán thực sự nêu ra vấn đề hồi lộ trực tiếp và công khai, mức độ chính xác của quyền hạn và trách nhiệm của họ sẽ không được làm rõ. Các giám đốc điều hành bán nhà máy hoặc thiết bị chìa khóa trao tay thường xuyên tham gia vào trận chiến với rất ít cảnh báo hoặc bảo vệ trước.

Việc thanh toán cho một baksheesh luôn liên quan đến trách nhiệm cá nhân của nhà tài trợ, ngay cả khi công ty của anh ta hoặc tập đoàn mà anh ta hoặc cô ta đại diện, cũng có nguy cơ bị lôi kéo vào vụ bê bối. Như Graham (1983) tuyên bố: Từ góc độ pháp lý, khuyến nghị rất rõ ràng - tránh các thỏa thuận đáng ngờ. Việc mất một vài hợp đồng nghi vấn của những người khác không có nguy cơ bị truy tố, kết án.

. . . Hơn nữa, nếu bạn bị truy tố, công ty của bạn sẽ hỗ trợ bạn hay chọn nhận tội và chấp nhận mức phạt? Một quan điểm thực dụng cho một cá nhân đòi hỏi phải tham khảo một quy tắc cá nhân, không phải là một công ty.

Các hướng dẫn hữu ích cho những người phải đối mặt với vấn đề này được cung cấp theo định nghĩa về một đạo đức được đề xuất bởi John Rawls trong cuốn Lý thuyết công lý (1971) của ông. Một nhân cách đạo đức được đặc trưng bởi hai năng lực, đó là khả năng thụ thai tốt và khả năng phát triển ý thức về công lý. Việc đầu tiên được hiện thực hóa thông qua một dự án hợp lý cho một cuộc đời của một người. Thứ hai ngụ ý một mong muốn tiếp tục hành động theo cách mà một người tin là chính đáng. Do đó, đối với Rawls, một người có đạo đức đã chọn mục tiêu của riêng mình; và anh ấy hoặc cô ấy thích những điều kiện cho phép anh ấy hoặc cô ấy thể hiện đầy đủ bản chất của mình như một thực thể hợp lý, tự do và bình đẳng. Sự thống nhất của con người sau đó được chứng minh bằng sự gắn kết của dự án của người đó.

Sự thống nhất dựa trên một khát vọng cao hơn để tuân theo các nguyên tắc lựa chọn hợp lý theo cách phù hợp với ý thức công lý của người đó. Điều đó có nghĩa là nếu bạn được yêu cầu làm điều gì vi phạm ý thức đúng sai của bạn, tốt hơn là không làm điều đó, ngay cả khi điều đó có nghĩa là không cư xử như một người La Mã ở Rome.

Một nhận xét cuối cùng: Định nghĩa của Rawls về tính cách đạo đức, vẫn là một người phương Tây, trong đó nhấn mạnh đến tính hợp lý, chủ nghĩa cá nhân và ý thức về sự bình đẳng với người khác. Trong nhiều văn bản văn hóa khác, nơi các tính cách đạo đức thực sự tồn tại, những đặc điểm này sẽ không được nhấn mạnh trong định nghĩa như vậy.

Thật không may, không có khung pháp lý quốc tế phổ biến nào có thể tránh được hồi lộ. Hơn nữa, các văn bản pháp lý quốc gia, vì đơn giản là họ cấm hoặc cho phép một số hành vi nhất định, không giải thích cách cư xử trong thế giới thực. Các hướng dẫn phổ quát duy nhất cho hành vi xuất phát từ các mã của Liên Hợp Quốc hoặc từ một số phân tích về nghiên cứu trường hợp cung cấp cơ sở để xác định các vấn đề đạo đức. Do đó, xung đột đạo đức phần lớn phải được ghi nhận trên cơ sở đạo đức chứ không phải thuần túy về mặt pháp lý, hãy nhớ rằng các phán đoán đạo đức là một phần phổ quát, và một phần tương đối văn hóa.

Từ cuối cùng có thể được đưa ra bởi Adam Smith, người mô tả một số khía cạnh chính của “tính cách của đức tính” trong các thuật ngữ sau ([1759], 1984, trang 214):

Người đàn ông thận trọng luôn chân thành và cảm thấy ghê sợ khi nghĩ đến việc phơi bày bản thân trước sự ô nhục khi phát hiện ra sự giả dối. Nhưng dù luôn chân thành, anh không phải lúc nào cũng thẳng thắn và cởi mở; và mặc dù anh ta không bao giờ nói bất cứ điều gì ngoài sự thật, anh ta không luôn nghĩ rằng mình bị ràng buộc, khi không được kêu gọi một cách đúng đắn, để nói lên toàn bộ sự thật. Vì anh ấy thận trọng trong hành động của mình, nên anh ấy được bảo lưu trong bài phát biểu của mình; và không bao giờ vội vã hoặc không cần thiết làm lu mờ ý kiến của mình liên quan đến sự vật hoặc con người.

### Câu hỏi

1. Chỉ ra các yếu tố biến đổi trong phong cách bán hàng (bao gồm các quan điểm cơ bản về thế nào là người mua tương tác người bán, loại đối số được phát triển và phong cách giao tiếp).
2. Bán hàng cá nhân thường đóng một vai trò quan trọng hơn ở nước ngoài so với thị trường trong nước. Tại sao?
3. Thảo luận về những hạn chế đối với việc tiêu chuẩn hóa hệ thống kích thích lực lượng bán hàng.
4. Thảo luận về sự nhấn mạnh mẽ vào nhóm thuộc về một nền văn hóa cụ thể có thể ảnh hưởng như thế nào tuyển dụng nhân viên bán hàng
5. Thảo luận về tính tương đối văn hóa của các tuyên bố sau đây về nhân viên bán hàng (trích từ Hill và cộng sự, 1993, tr 68-689):
  - Nhân viên bán hàng của chúng tôi rất định hướng thành tích.
  - Nhân viên bán hàng cần kiên nhẫn để thành công.
  - Nhân viên bán hàng của chúng tôi coi nguồn thu nhập, cho dù là tiền lương hay hoa hồng, là quan trọng hơn quy mô thu nhập.
  - Người bán của chúng tôi nên có lịch trình cuộc gọi nhất định và các tuyên theo kế hoạch.
  - Nhân viên bán hàng của chúng tôi rất định hướng thời gian.
  - Nhân viên bán hàng của chúng tôi cần rất nhiều sự giám sát.
  - Bán hàng là một công việc có uy tín trong nước.
  - Nhân viên bán hàng được coi là người quản lý trong tương lai.
  - Một lớp xã hội nhân viên bán hàng có thể giới hạn các liên hệ và hiệu quả của anh ấy/cô ấy.
  - Kết nối gia đình thường giúp nhân viên bán hàng trong công việc của họ.
  - Một nhân viên bán hàng niềm tin tôn giáo có thể hạn chế các liên hệ và hiệu quả của anh ấy/cô ấy.
6. Đường biên giới giữa ‘quà tặng và’ hối lộ là gì? Phác thảo các tiêu chí có thể để xác định như một biên giới cho phép một số linh hoạt xuyên quốc gia.
7. Làm thế nào hối lộ có thể liên quan đến các giả định văn hóa liên quan đến không gian?
8. WTD, một công ty hóa chất đa quốc gia lớn của Mỹ, gần đây đã bị tấn công ở một số nước Mỹ Latinh lớn nơi có nhà máy. Công ty đã bị báo chí địa phương tấn công vì cáo buộc ô nhiễm và điều kiện an toàn kém cho nhân viên. Người ta đã tranh luận rằng WTD có các tiêu chuẩn thấp hơn nhiều trong các lĩnh vực này so với ở Hoa Kỳ và công ty cho thấy định hướng Yankee và để quốc của mình trong các lựa chọn như vậy. Các nhân viên điều hành của công ty nghĩ rằng những lời chỉ trích này phần lớn là sai: luật pháp địa phương không

đầy đủ và sự tôn trọng kém các quy tắc an toàn của nhân viên địa phương đã gây ra vấn đề thay vì bỏ bê có chủ ý trong phần WTD. Tư vấn cho công ty về một chương trình quan hệ công chúng.

9. Thảo luận về tính tương đối văn hóa của khuôn khổ cho một người quản lý đối mặt với một tình huống khó xử về đạo đức, Ai nên hỏi những câu hỏi sau:
- Sự thật là gì; lựa chọn thay thế của tôi là gì?
  - Những bên nào sẽ bị ảnh hưởng?
  - Tôi nợ gì cho mỗi bên này?
  - Điều gì sẽ tạo ra lợi ích lớn nhất cho tất cả các bên?
  - Mỗi bên có quyền gì và làm thế nào để các quyền này được tôn trọng tốt nhất?
  - Có phải tất cả các bên được đối xử công bằng?
  - Về cân bằng, sự thay thế đạo đức nhất là gì?
  - Làm thế nào để tôi thực hiện tốt nhất sự thay thế này?

*Các từ in đậm là những từ cung cấp lộ trình tốt nhất để đặt câu hỏi về tính tương đối văn hóa của khung này.*

### Tài liệu tham khảo

- Adler, Nancy J. (1991), *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd edn, PWS-Kent: Boston.
- Aggar, M. (1977), 'Succeeding in Saudi Arabia', *Harvard Business Review*, January/February, pp. 14–33.
- Ali, Abbas and Paul M. Schwiercz (1985), 'The relationship between managerial decision styles and work satisfaction in Saudi Arabia', in Erdener Kaynak (ed.), *International Business in the Middle East*, De Gruyter: New York, pp. 138–49.
- Al-Khatib, Jamal A., Scott J. Vitell and Mohammed Y.A. Rawwas (1996), 'Consumer ethics: a cross-cultural investigation', *European Journal of Marketing*, vol. 31, no. 7, pp. 750–67.
- Anderson, Paul F. and Terry M. Chambers (1985), 'A reward/measurement model of organizational buying behavior', *Journal of Marketing*, vol. 49, Spring, pp. 7–23.
- Ang, Swee Hoon (2000), 'The power of money: a cross-cultural analysis of business-related beliefs', *Journal of World Business*, vol. 35, no. 1, pp. 43–60.
- Arnould, Eric J. (1995), 'West African marketing channels', in John F. Sherry, Jr. (ed.), *Contemporary Marketing and Consumer Behavior*, Sage Publications: Thousand Oaks, CA, pp. 109–68.
- Barabba, Vincent P. and Gerald Zaltman (1991), *Hearing the Voice of the Market*, Harvard Business School Press: Cambridge, MA.
- BBC News (1999), 'Dam builders charged in bribery scandal', Friday, 19 November.
- Becker, Helmut and David H. Fritzsche (1987), 'A comparison of the ethical behavior of American, French and German managers', *Columbia Journal of World Business*, Winter, pp. 87–95.
- Berenbeim, Ronald E. (1999), 'Global Corporate ethics practice: a developing consensus', *The Conference Board*, Research Report no. 1243-99-RR.
- Berenbeim, Ronald E. (1997), 'Can multinational business agree on how to act ethically?', *Business*

- and Society Review*, vol. 98, pp. 24–8.
- Boland, Tom (1998), ‘Street vendors: Congo war on Kinshasa’s informal sector FWD’, *CNN* (online), article taken from <http://cnn.com/WORLD/africa/9806/08/RB001417.reut.html> [accessed 8 June 1998, no longer available].
- Brademas, John and Fritz Heimann (1998), ‘Tackling international corruption: no longer taboo’, *Foreign Affairs*, vol. 77, no. 5, pp. 17–22.
- Burns, David J. and John T. Brady (1996), ‘Retail ethics as appraised by future business personnel in Malaysia and the United States’, *Journal of Consumer Affairs*, vol. 30, no. 1, pp. 195–217.
- Cateora, Philip R. (1993), *International Marketing*, 8th edn, Richard D. Irwin: Burr Ridge, IL.
- Chan, T.S. and Robert W. Armstrong (1999), ‘Comparative ethical report card: a study of Australian and Canadian Manager’s perception of international marketing ethics problems’, *Journal of Business Ethics*, vol. 12, pp. 3–15.
- Chonko, Lawrence B., Ben M. Enis and John F. Tanner (1992), *Managing Sales People*, Allyn and Bacon: Boston, MA.
- CIPE (1998), ‘Corruption in Bulgaria threatens social stability’, *Economic Reform Today*, no. 2, p. 18. Czinkota, Michael R. and Illka A. Ronkainen (1990), *International Marketing*, 2nd edn, Dryden Press: Hinsdale, IL.
- Daniels, John D., Ernest W. Ogram and Lee H. Radebaugh (1982), *International Business: Environments and Operations*, 3rd edn, Addison-Wesley: Reading, MA.
- Day, George S. (1994), ‘Continuous learning about markets’, *California Management Review*, vol. 36, no. 4, pp. 9–31.
- Dwyer, Robert F., Paul H. Schurr and Sejo Oh (1987), ‘Developing buyer–seller relationship’, *Journal of Marketing*, vol. 51, April, pp. 11–27.
- Ford, David (ed.) (1990), *Understanding Business Markets*, Academic Press: London.
- Fournier, Susan, Susan Dobscha and David Glen Mick (1998), ‘Preventing the premature death of relationship marketing’, *Harvard Business Review*, vol. 76, no. 1, January–February, pp. 42–51.
- Freivalds, John (1991), ‘Foreign-language business cards’, *Agri Marketing*, vol. 29, no. 3, pp. 48–9.
- Gallant, Katheryn (1997), ‘The art of stealing’, *Brazzil*(online), available at: [www.brazzil.com/cvrmar97.htm](http://www.brazzil.com/cvrmar97.htm).
- Galtung, Frederick (1994), *Korruption*, Göttingen: Lamuv Verlag.
- Garten, Jeffrey E. (2003), ‘Anger abroad is bad for business’, *Business Week*, 10 November, p. 30.
- Gillespie, Kate (1987), ‘Middle East response to the US Foreign Corrupt Practices Ave’, *California Management Review*, vol. 24, no. 4, Summer, pp. 9–30.
- Graham, John L. (1981), ‘A hidden cause of America’s trade deficit with Japan’, *Columbia Journal of World Business*, Fall, pp. 5–15.
- Graham, John L. (1983), ‘Foreign Corrupt Practices Act: a manager’s guide’, *Columbia Journal of World Business*, vol. 18, no. 3, pp. 89–94.



- Griffith, David A., Michael Y. Hu and John K. Ryans Jr. (2000), 'Process standardization across intra- and inter- cultural relationships', *Journal of International Business Studies*, vol. 31, no. 2, pp. 303–23.
- Habib, Mohsin and Leon Zurawicki (2002), 'Corruption and foreign direct investment', *Journal of International Business Studies*, vol. 33, no. 2, pp. 291–307.
- Hall, Edward T. (1976), *Beyond Culture*, Doubleday: New York.
- Hamra, Wayne (2000), 'Bribery in international business transactions and the OECD convention: benefits and limitations', *Business Economics*, October, pp. 33–46.
- Hanna, Nessim and Tanuja Srivastava (1998), 'Modeling the motivational antecedents of the Japanese sales force: how relevant are western models', *Journal of Global Marketing*, vol. 11, no. 4, pp. 49–74.
- Hempel, Paul S. (1998), 'Designing multinational benefits programs: the role of national culture', *Journal of World Business*, vol. 33, no. 3, pp. 277–94.
- Hill, John S., Arthur W. Allaway, Colin Egan and Ünal O. Boya (1993), 'Perceptions of foreign field sales forces: an exploratory factor analysis of their characteristics, behaviors and sales', *Proceedings of the 6th World Marketing Congress*, Istanbul, pp. 67–70.
- Kotabe, Masaaki, Alan J. Dubinsky and Chae Un Lim (1992), 'Perceptions of organizational fairness: A cross- national perspective', *International Marketing Review*, vol. 9, no. 2, pp. 41–58.
- Lackman, Conway L., David P. Hanson and John M. Lanasa (1997), 'Social relations in culture and market- ing', *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 5, no. 1, pp. 144–52.
- Lee, K.H. (1981), 'Ethical beliefs in marketing management: a cross-cultural study', *European Journal of Marketing*, vol. 15, no. 1, pp. 58–67.
- Lewis, Eleanor Roberts (1998), 'The OECD anti-corruption treaty: why is it needed? How will it work?', *Economic Perspectives*, vol. 3, no. 5, pp. 6–9.
- Luo, Yadong (1995), 'Business strategy, market structure, and performance of IJV', *Management International Review*, vol. 35, no. 3, pp. 249–64.
- Luo, Yadong (1997), 'Guanxi and performance of foreign-invested enterprises in China', *Management International Review*, vol. 37, no. 1, pp. 51–70.
- Luo, Yadong and Min Chen (1997), 'Does guanxi influence firm performance?', *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 14, pp. 1–16.
- Mavondo, Felix T. and Elaine Rodrigo (2001), 'The effect of relationship dimensions on interpersonal and inter- organizational commitment in organizations conducting business between Australia and China', *Journal of Business Research*, vol. 52, no. 2, pp. 111–21.
- Mayo, Michel A., Lawrence J. Marks and John K. Ryans Jr. (1991), 'Perceptions of ethical problems in international marketing', *International Marketing Review*, vol. 8, no. 3, pp. 61–75.
- McCarthy, E. Jerome (1964), *Basic Marketing: A managerial approach*, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Money, R. Bruce and John L. Graham (1999), 'Salesperson performances, pay, and job satisfaction: tests of a model using data collected in the United States and Japan', *Journal of International Business Studies*, vol. 30, no. 1, pp. 149–72.
- Ndao, Cheikh Alioune (1985), *Excellences, vos épouses!*, Les Nouvelles Editions Africaines: Dakar.

- Péan, Pierre (1988), *L'Argent Noir*, Librairie Arthème Fayard: Paris.
- Rawls, John (1971), *A Theory of Justice*, Belknap Press of Harvard University: Cambridge, MA.
- Redding, S. Gordon (1982), 'Cultural effects of the marketing process in Southeast Asia', *Journal of the Market Research Society*, vol. 24, no. 2, pp. 98–114.
- Sharma, Arun (2002), 'Trends in Internet-based business-to-business marketing', *Industrial Marketing Management*, vol. 31, pp. 77–84.
- Sheth, Jagdish N. and Atul Parvatiyar (2002), 'Evolving relationship marketing into a discipline', *Journal of Relationship Marketing*, vol. 1, no. 1, pp. 16–94.
- Slatter, Stuart St P. (1987), 'The salesman's job in competitive bidding situations', *Industrial Marketing Management*, vol. 16, pp. 201–5.
- Smith, Adam (1759), *The Theory of Moral Sentiments*, London, A. Millar. 1984 edition by D.D. Raphael and A.L. MacFie, Indianapolis: Liberty Fund.
- Song, Michael X., Jinhong Xie and Barbara Dyer (2000), 'Antecedents and consequences of marketing managers' conflict-handling behaviors', *Journal of Marketing*, vol. 63, July, pp. 105–19.
- Spiegelman, Paul (2000), 'Live customer interaction and the Internet join in "international"', *Direct Marketing*, vol. 63, no. 4, pp. 38–41.
- Steidlmeier, P. (1999), 'Gift-giving, bribery and corruption: ethical management of business relationships in China', *Journal of Business Ethics*, vol. 20, pp. 121–32.
- Still, Richard R. (1981), 'Cross-cultural aspects of sales force management', *Journal of Personal Selling and Sales Force Management*, vol. 1, no. 2, pp. 6–9.
- Taylor, William (1991), 'The logic of global business: an interview with ABB's Percy Barnevik', *Harvard Business Review*, March–April, pp. 90–105.
- Thompson, Courtenay (2002), 'Below the surface', *Internal Auditor*, October, pp. 67–9.
- Thorelli, Hans B. (1986), 'Networks: between markets and hierarchies', *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 37–51.
- Transparency International (2002), *Transparency International Corruption Perceptions Index 2002*, available at: [www.transparency.org](http://www.transparency.org).
- Treece, James B. and Yuzo Yamaguchi (2004), 'Mitsubishi's Japan sales collapse in May', *Automotive News*, vol. 78, no. 6098, p. 44.
- Tsalikis, John, Marta Ortiz-Buonafina and Michael S. Latour (1992), 'The role of accent on the credibility and effectiveness of the international business person: the case of Guatemala', *International Marketing Review*, vol. 9, no. 4, pp. 57–72.
- Tung, Rosalie (1996), 'Negotiating with East Asians', in P.N. Ghauri and J.-C. Usunier (eds), *International Business Negotiations*, Oxford: Pergamon/Elsevier, pp. 369–81.
- Usunier, Jean-Claude and Gérard Verna (1994), *La Grande Triche: Ethique, Corruption et Affaires Internationales*, Editions La Découverte: Paris.
- Vogl, Frank (1998), 'The supply side of global bribery', *Finance & Development*, June, pp. 30–3.
- Walter, Ingo (1989), *Secret Money*, 2nd edn, Unwin-Hyman: London.
- Werner, Cynthia (2000), 'Gifts, bribes, and development in Post-Soviet Kazakstan', *Human Organization*, vol. 59, no. 1, Spring, pp. 11–22.
- Xinhua News Agency (2002), 'Top banker sentenced on bribery charges', *China Through a Lens* (online), 11 October, available at: [www.china.org.cn/english/2002/Oct/45463.htm](http://www.china.org.cn/english/2002/Oct/45463.htm).

Zeithaml, Carl P. and Valarie Zeithaml (1984), 'Environmental management: revising the perspective', *Journal of Marketing*, vol. 48, Spring, pp. 46–53.

## TÌNH HUỐNG

### A 15.1 Khi người mua và người bán quốc tế không đồng ý

Bất kể bạn kinh doanh ngành nghề nào, bạn có thể thoát khỏi huyệt hẫng. Đó có thể là một kết luận được đưa ra bởi một nhà xuất khẩu sản phẩm thịt của Mỹ sau một cuộc tranh cãi với một khách hàng Đức về một lô hàng thịt lợn. Đây là cách mà sự bất đồng xảy ra:

Nhà xuất khẩu Mỹ đã ký hợp đồng vận chuyển 30,000 lbs thịt lợn tươi Mỹ đông lạnh, chất lượng hàng hóa thông thường, nhãn hiệu hàng đầu. Giá lô hàng được đáp ứng các tiêu chuẩn chính xác của thị trường Mỹ, nhà xuất khẩu dự kiến sẽ hoàn tất giao dịch mà không gặp vấn đề gì. Nhưng khi những người sinh sống đến Đức, người mua đã phản đối: Chúng tôi đã đặt mua những miếng thịt lợn có chất lượng thông thường - những gì bạn gửi cho chúng tôi bao gồm 40 phần trăm lợn nái.

“Ai quan tâm đến giới tính của con lợn mà gan đến từ đâu?”

“Chúng tôi làm”, người Đức trả lời. “Ở Đức, chúng tôi không bỏ qua những con lợn nái xộp như những con lợn đực khỏe mạnh hơn. Lô hàng này không bán được với giá mà chúng tôi dự kiến sẽ tính phí. Cách duy nhất chúng tôi có thể xử lý thịt mà không mất toàn bộ là giảm giá. Bạn nợ chúng tôi khoản trợ cấp giá 1.000 đô la Mỹ”.

Người Mỹ từ chối giảm giá. Sự kháng cự quyết tâm có thể là một phần trong phản ứng với sự xúc phạm ngụ ý đối với khẩu vị của người tiêu dùng Mỹ: “Nếu thịt lợn, dù là giới tính của động vật, có thể chấp nhận được đối với người Mỹ, chúng nên đủ tốt cho bất kỳ ai”, người Mỹ nghĩ. Trông như thể người mua và người bán không bao giờ có thể đồng ý về thói quen ăn uống.

#### Câu hỏi

1. Chất lượng hàng hóa thông thường có nghĩa là gì? Ở đâu? Trong đó ngôn ngữ và văn hóa bối cảnh?
2. Thảo luận về chủ nghĩa dân tộc và SRC (tiêu chí tự tham khảo) trong công việc trong trường hợp này.
3. Trong tranh chấp này, luật quốc gia nào sẽ áp dụng, đó là của Hoa Kỳ hay của Đức?
4. Nếu vụ án được xét xử tại tòa án Hoa Kỳ, bạn nghĩ ai sẽ thắng? Và nếu thủ tại tòa án Đức tòa án? Tại sao?
5. Việc kiện tụng chính thức có hợp lý trong trường hợp như vậy không? Làm thế nào một người có thể giải quyết vấn đề này? Làm sao có thể tránh loại xung đột này trong tương lai?

## A15.2 Setco của Tây Ban Nha

Lập kế hoạch mục tiêu bán hàng cho lực lượng bán hàng là một thông lệ. Không ai thắc mắc điều đó. Vì vậy, khi ông Gonzales, người Tây Ban Nha, được Setco của Tây Ban Nha, công ty con của Tây Ban Nha của một công ty đa quốc gia lớn của Mỹ tuyển dụng. Ngay sau khi công việc của anh bắt đầu, anh được chỉ định một dòng sản phẩm, trong đó anh có một số kinh nghiệm, trong một lãnh thổ bán hàng mới. Giám đốc bán hàng của Setco của Tây Ban Nha không biết chính xác tiềm năng thị trường của khu vực mới này. Cho đến lúc đó, khách hàng tiềm năng trong lĩnh vực này chưa bao giờ được truy cập thường xuyên. Hơn nữa, một vài chỉ số đã có sẵn để ước tính tiềm năng thị trường của khu vực mới này một cách chính xác và định lượng.

Khi lần đầu tiên gặp người quản lý bán hàng cho Tây Ban Nha, Gonzales đã rất ngạc nhiên bởi giọng điệu thân thiện của anh; đối thoại trong đội ngũ bán hàng và giao tiếp theo chiều ngang là quy tắc. Thay vì được đặt ra một mục tiêu, ông được mời đưa ra ý kiến về vấn đề này. Trên thực tế, anh ta có thể tự đặt mục tiêu bán hàng của mình, sau khi đến khu vực này và thực hiện một số liên hệ sơ bộ với khách hàng tiềm năng. Vì sự mới mẻ của lĩnh vực này, người quản lý bán hàng không đưa ra bình luận nào. Gonzales phải đối mặt với một sự tự do mới: ở vị trí trước đây là đại diện bán hàng, anh chưa bao giờ tự mình cố định các mục tiêu bán hàng của mình. Ông đã luôn luôn được ông chủ của mình đưa ra mục tiêu. Do đó, phản ứng của anh là giảm đáng kể mục tiêu liên quan đến doanh số mà anh mong đợi một cách hợp lý, để giữ lại một số thời gian.

Sau bốn tháng, doanh số thực tế trên mỗi khu vực đã được phát hành. Gonzales đã quen với loại báo cáo này, vì nó cung cấp dữ liệu cơ bản để tính toán các phần thưởng có thể. Tuy nhiên, anh ta đã rất ngạc nhiên khi thấy rằng số liệu bán hàng thực tế của mình được so sánh với doanh số mục tiêu và sự khác biệt giữa doanh số thực tế và mục tiêu đã được trình bày rõ ràng. Trông nó tâng bốc. Thành tích cá nhân của các thành viên khác trong nhóm bán hàng cũng được đề cập trong bản ghi nhớ này. Họ không phù hợp với Gonzales.

Tại cuộc họp của lực lượng bán hàng, doanh số hàng quý đã được kiểm tra, cũng như các mục tiêu cho quý tiếp theo và chương trình tiếp thị. Gonzales ngạc nhiên khi thấy hiệu suất của anh ấy xuất hiện như thế nào đối với các đại diện bán hàng khác. Chưa bao giờ có bất kỳ đại diện bán hàng nào tại Setco của Tây Ban Nha, vì vậy, phần lớn vượt qua nhân hiệu này. Ông đã bị các đồng nghiệp trêu chọc, người đã đưa ra một số nhận xét và trò đùa vui buồn. Anh cảm thấy tồi tệ về điều đó, đặc biệt là vì anh đã cố gắng rất nhiều. Anh ta đã sử dụng tất cả các kỹ năng của mình như một nhân viên bán hàng, điều này có thể hiểu được và đã được chứng minh ở các vị trí trước đây của anh ta.

Trong các cuộc thảo luận, ông thừa nhận rằng tiềm năng thị trường của khu vực của ông đã bị đánh giá thấp. Do đó, mục tiêu bán hàng của ông đã được sửa đổi và tăng thêm một lượng lớn. Điều này đã được thực hiện trong thỏa thuận đầy đủ với tất cả các thành viên (bao

gồm cả anh ta) của nhóm bán hàng, những người đã thảo luận một cách dân chủ các mục tiêu và thành tích cùng nhau trong các cuộc họp bán hàng hàng quý.

Trong các công ty mà anh ta đã làm việc trước đây, các mục tiêu bán hàng được giải quyết theo một cách phân cấp. Các mục tiêu, may mắn thay, quá cao để đạt được. Nằm ngoài tầm với, các mục tiêu hoạt động như một loại tầm nhìn, một mức độ lý tưởng. Nó hoạt động như một cách buộc những người lười biếng phải làm nhiều hơn và thúc đẩy những người thành công vượt qua chính mình. Về mặt logic, doanh số thực tế không được theo dõi cẩn thận, cũng như thành tích cá nhân được tính bằng cách so sánh doanh số mục tiêu và doanh số thực tế.

Vào cuối quý ba, Gonzales bắt đầu nghĩ rằng mình đã đặt mục tiêu quá cao. Anh ấy đã làm việc cực kỳ chăm chỉ trong gần sáu tháng, được thúc đẩy bởi sự nhiệt tình với công việc mới. Hơn nữa, một đơn đặt hàng lớn bất thường từ một công ty trong khu vực bán hàng của anh ấy đã làm giảm doanh số hàng quý đầu tiên của anh ấy. Điều này đã không xảy ra trong quý thứ hai và thứ ba.

Khi cuộc họp bán hàng hàng quý diễn ra, một lần nữa Gonzales xuất hiện với tư cách là ngôi sao của cuộc họp: anh ấy đã bị thiếu hụt kỷ lục. Không có đại diện bán hàng nào tại Setco của Tây Ban Nha đã từng trải qua một khoảng cách tiêu cực rộng như vậy giữa mục tiêu và doanh số thực tế. Các đồng nghiệp của anh ấy đã làm cho anh ấy vui vẻ. Họ hơi nhẹ nhõm khi thấy anh cần bực. Vài ngày sau, anh nhận được một bản ghi nhớ cá nhân từ giám đốc tiếp thị, người nói rõ rằng anh phải nhanh chóng thích nghi hoặc rời khỏi công ty. Bạn nên biết rằng trong công ty chúng tôi, một nhân viên bán hàng phải có khả năng giải quyết các mục tiêu của riêng mình một cách chính xác, thực tế và năng động.

Mục tiêu là kết quả của những điều cần thiết với người quản lý bán hàng: chúng dựa trên dữ liệu thị trường. Mục tiêu bán hàng cá nhân được tóm tắt, ở mọi cấp độ trong tập đoàn. Chúng là cơ sở cho dự báo doanh số hàng quý của công ty. Các cổ phiếu của công ty chúng tôi được đăng ký trên thị trường chứng khoán New York. Các nhà khai thác trên thị trường chứng khoán cực kỳ nhạy cảm với loại dữ liệu này. Nếu mọi nhân viên bán hàng trong công ty này thực hiện như bạn, dự báo của chúng tôi ở cấp độ công ty sẽ là vô nghĩa. Trụ sở chính của chúng tôi đơn giản là không thể chấp nhận điều này.

## Câu hỏi

Gonzales nên làm gì?

## Chương 16

### Đàm phán tiếp thị liên văn hóa 1: Con người, niềm tin và nhiệm vụ

Sự khác biệt về văn hóa thường được thừa nhận là có tác động đến các cuộc đàm phán kinh doanh quốc tế, mặc dù không phải tất cả các nhà nghiên cứu đều đồng ý về tầm quan trọng của tác động. Một số ý kiến cho rằng đàm phán là đàm phán, không phân biệt nơi nào và với ai được tiến hành. Quan điểm của Zartman (1993, trang 19) là:

*Văn hóa là để thương lượng những gì chim bay vào động cơ là bay vào máy bay hoặc, thời tiết là gì đối với động lực học - những trở ngại thực tế cần được tính đến (và tránh) một khi quá trình cơ bản được hiểu và thực hiện đầy đủ.*

Có nhiều hỗ trợ theo kinh nghiệm về tác động của văn hóa đối với các cuộc đàm phán kinh doanh (ví dụ, Faure và Rubin, 1993; Graham et al., 1994; Leung, 1997; Brett và Okumura, 1998; Bazerman et al., 2000; Adair et al., 2001; Adler, 2002; Wade-Benzoni và cộng sự, 2002). Có sự hỗ trợ bổ sung từ các tác giả thực sự tham gia vào các cuộc đàm phán quốc tế (Foster, 1995; Cohen, 1997; Herbig, 1998; Schuster và Copeland, 1999; Saner, 2000). Trong tiếp thị quốc tế, kỹ năng đàm phán là cần thiết. Nhiều thỏa thuận phải được đàm phán, soạn thảo, ký kết và cuối cùng được thực hiện: các thỏa thuận bán hàng, thỏa thuận cấp phép, liên doanh và các loại quan hệ đối tác, thỏa thuận đại lý và phân phối, hợp đồng chìa khóa trao tay, v.v. Đàm phán không chỉ dựa trên pháp lý và các vấn đề kinh doanh, phù hợp với định hướng thực hiện, mà còn về chất lượng tương tác giữa con người và xã hội, tương ứng với định hướng hiện hữu (phần 2.3).

Ví dụ, Goldman (1994) nhấn mạnh tầm quan trọng đối với tiếng Nhật của *ningensei*, theo nghĩa đen có nghĩa là một mối quan tâm bao trùm và ưu tiên “tính nhân văn hay tính người” (xem Hộp 16.2). Theo các chuyên gia Nhật Bản trong các cuộc đàm phán tiếp thị liên quốc gia:

*Các nhà đàm phán Bắc Mỹ và U.K. đã thất bại trong cuộc họp bàn đầu tiên. Lao vào những điểm mấu chốt và đòi hỏi những quyết định nhanh chóng về hợp đồng đang chờ xử lý, họ cũng bỏ qua nhu cầu thiết yếu đối với ningensei trong việc phát triển thiện chí. . . Thực tế kinh doanh khó khăn là không đủ. . . Ningensei rất quan trọng trong việc khiến người Nhật tuân thủ hoặc thuyết phục các đối tác đàm phán của Nhật Bản. (Tư vấn của Nippon Inc., được trích dẫn trong Goldman, 1994, trang 31.)*

Có nhiều loại ‘khoảng cách giữa các đối tác tiềm năng: khoảng cách vật lý chắc chắn, nhưng cũng là khoảng cách kinh tế, giáo dục và văn hóa, có xu hướng làm tăng chi phí đàm phán quốc tế. Đàm phán cho các hợp đồng lớn có thể mất nhiều năm, nhưng may mắn là không

liên tục. Hầu hết các giao dịch quốc tế phải chịu chi phí giao dịch không tương xứng với chi phí liên quan đến giao dịch trong nước: người dân ở thị trường nội địa thường có chung ngôn ngữ và nền tảng văn hóa, hoạt động như một cơ sở hiểu biết chung. Chẳng hạn, trong môi trường văn hóa bản địa sẽ dễ dàng hơn nhiều để đoán ai sẽ là người trả tiền tốt, đối tác đáng tin cậy hoặc nhà cung cấp đáng tin cậy.

Do đó, sẽ là một sai lầm khi bỏ qua như một con bướm trên thị trường quốc tế: luôn tìm kiếm đối tác mới, khách hàng mới và liên doanh mới, mà không theo dõi. Điều này dẫn đến rất nhiều hoạt động kinh doanh “một lần duy nhất”. Người kinh doanh và công ty hoạt động kém nếu họ không hiểu nguyên tắc vàng của các cuộc đàm phán tiếp thị quốc tế, đó là: có ít đối tác và thực hiện một vài cuộc đàm phán, nhưng làm cho các cổ phần trở nên có ý nghĩa. Điều này sẽ cho phép cả hai bên xây dựng một đối tác lâu bền. Mọi người nên kết hôn một lần thật tốt sẽ hơn kết hôn thường xuyên (phần 16.1). Chương này tìm cách phát triển hai ý tưởng đơn giản. Đầu tiên là sự tin tưởng giữa người mua và người bán là một biến số quan trọng khi cấu trúc và phát triển bất kỳ trao đổi quan hệ nào. Thứ hai là niềm tin vào một liên doanh kinh doanh hoặc bán hàng quốc tế phụ thuộc rất nhiều vào các *dấu hiệu văn hóa*, và cuối cùng có thể bị rút vì các mã văn hóa này đã bị bỏ qua.

Những khó khăn trong việc tương tác, đàm phán bán hàng, lập kế hoạch liên doanh chung, thực hiện các thỏa thuận và đạt được các thỏa thuận đó bắt nguồn sâu sắc trong nền tảng văn hóa, con người và xã hội của doanh nhân. Chúng không liên quan đến một phương sai bề ngoài của phong tục kinh doanh. Đồng cảm một mình là không đủ để tránh những hiểu lầm. Trên thực tế, những người có nền tảng văn hóa khác nhau thường không có chung các giả định cơ bản, như chúng tôi đã trình bày trong Chương 2 và 3. Điều này có thể làm suy yếu quá trình xây dựng và duy trì niềm tin giữa các đối tác không đồng đều về văn hóa (phần 16.2).

Các phần tiếp theo liên quan đến các khía cạnh khác nhau của sự khác biệt văn hóa ảnh hưởng đến quá trình xây dựng lòng tin, đặc biệt là những hiểu lầm về uy tín cá nhân và thể chế (phần 16.3); Sự khác biệt trong khái niệm cơ bản của đàm phán: khuynh hướng văn hóa đối với đàm phán tích hợp, nghĩa là ưu tiên tối đa hóa chiếc bánh thông thường trước khi nhìn vào phần của chính mình, hoặc theo định hướng phân phối - tối đa hóa phần bánh của chính mình, thay vì nhìn vào chính chiếc bánh (phần 16.4); hiểu lầm dựa trên thời gian trong quá trình đàm phán (16.5); sự tồn tại của sự hợp lý giữa các bên (phần 16.6).

Mục 16.7 nêu ra khả năng của sự khác biệt trong định hướng kết quả và so sánh các thỏa thuận bằng miệng và bằng văn bản là hỗ trợ cho sự tin tưởng giữa các bên. Chương sau bổ sung cho phần này bằng cách xem xét một số yếu tố của phong cách đàm phán quốc gia.

### 16.1 Động lực của niềm tin trong tiếp thị quan hệ

Phương châm của Deutsche Bank, ngân hàng lớn nhất của Đức và là tổ chức thực tập khá thành công, “*Vertrauen ist der Anfang von allem*”: tin tưởng là bắt đầu mọi thứ. Niềm tin thực sự là điều kiện cần thiết để kinh doanh suôn sẻ và hiệu quả giữa các đối tác, nhưng cũng là một tài sản vô hình, dễ bay hơi, khó tạo, dễ phá hủy. Theo đuổi viễn cảnh Whorfian được

giới thiệu trong Chương 13, trước tiên chúng ta hãy xem sự tin tưởng được thể hiện bằng nhiều ngôn ngữ khác nhau như thế nào.

### Lòng tin là gì?

Khái niệm niềm tin của người Anh là sự phụ thuộc và tin tưởng vào sự thật, giá trị và độ tin cậy của một người hay sự phụ thuộc là trung tâm trong khái niệm tin cậy Anglo-Saxon, đó là lý do tại sao tổ chức pháp lý của niềm tin đã được phát triển cao trong truyền thống luật chung, trong khi nó không tồn tại trong truyền thống La Mã-Đức cho đến gần đây. Khái niệm tiếng Đức dựa trên hai động từ: *trauen* và *vertrauen*, cả hai đều có nghĩa đen là “tin tưởng”. Nhưng trên thực tế, người Đức sử dụng hình thức đầu tiên, *trauen*, chủ yếu theo nghĩa tiêu cực, '*Ich traue Dir nicht*' ('Tôi không tin bạn'), và thứ hai theo nghĩa tích cực '*Ich vertraue Dir*' ('Tôi tin tưởng bạn'). Tiền tố *Ver* chỉ ra một sự chuyển đổi và điều này giải thích những gì ẩn sau khái niệm tin cậy của người Đức: (1) vị trí ban đầu là không tin tưởng và (2) chỉ sau khi có sự thay đổi thuận lợi mới có thể được thiết lập. Khái niệm về sự tự tin của người Pháp, như trong các ngôn ngữ Lãng mạn khác, dựa trên sự tự tin Latinh, một sự kết hợp của *cum* (với, chia sẻ) và *fides* (đức tin, niềm tin): khái niệm chia sẻ niềm tin chung là trung tâm của khái niệm niềm tin Latin.

Từ tiếng Nhật cho sự tin tưởng là *shin-yô* có nghĩa đen là: *kinh doanh chân thành*; nó dựa trên sự kết hợp của *shin*, một nhân vật cho “sự chân thành” và *yô*, có nghĩa đen là “việc cần làm”, một doanh nghiệp (Sakade, 1982). Giả sử rằng chính khái niệm niềm tin là giống nhau về mặt văn hóa và các ngôn ngữ chỉ thiên về một khía cạnh của nó, chúng ta có các yếu tố sau:

1. Niềm tin là sự phụ thuộc và niềm tin vào con người, từ ngữ và sự vật.
2. Niềm tin không thể tách rời khỏi sự mất lòng tin: vì sự thể hiện rõ ràng sự không tin tưởng là bất lợi cho việc thiết lập niềm tin, mọi nền văn hóa đều phải đối phó với nghịch lý về sự không thể tách rời của họ
3. Niềm tin là chia sẻ niềm tin chung, vị trí giáo dục rõ ràng hoặc thành viên nhóm.
4. Niềm tin hướng đến tương lai và những thành tựu chung, mặc dù điều này không phủ nhận giá trị của những bài học trong quá khứ.

Fukuyama (1994, trang 26) định nghĩa niềm tin là "sự kỳ vọng nảy sinh trong một cộng đồng của hành vi thường xuyên, trung thực và hợp tác, dựa trên các quy tắc chung được chia sẻ, về phía các thành viên khác của cộng đồng đó". Tin tưởng về cơ bản tiết kiệm chi phí giao dịch trong các mối quan hệ giữa các cá nhân và tổ chức. Kết quả tiết kiệm từ giao tiếp tron tru: người ta không cần phải viết ra mọi thứ, để đầu tư vào hệ thống kiểm soát; các cuộc họp nhanh hơn: sự hiểu biết lẫn nhau và sự đồng thuận dễ dàng đạt được hơn.

Nhưng có những trở ngại lớn đối với việc thiết lập niềm tin trong quan điểm liên văn hóa: (1) mọi người không phải lúc nào cũng có chung phong cách giao tiếp; (2) họ có thể không có cùng niềm tin; (3) họ không nhất thiết phải đồng ý về các hệ thống kiểm soát đầy đủ là gì; và (4) giải thích của họ về một hệ thống kiểm soát như tín hiệu tin cậy, không tin tưởng hoặc sự kết hợp hợp lý của cả hai khác nhau. Vì quá trình xây dựng và rút lại niềm tin



là một điều rất năng động - nó có thể bị giết trong vài phút - niềm tin phải được xem như một đũa trẻ để được bảo vệ chứ không phải là một người tự lập.

### **Một cuộc hôn nhân giữa người mua và người bán: Các khía cạnh của tiếp thị quan hệ**

Nhiều quan hệ đối tác tiếp thị quốc tế thành công có chung các đặc điểm sau: (1) khoảng thời gian dài xảy ra giao dịch, (2) quy mô lớn về doanh số đơn vị (nghĩa là so với tổng doanh thu) và (3) mối quan hệ lâu dài được thiết lập giữa người mua và người bán (Jackson, 1985). Những đặc điểm này đều phù hợp khá tốt với khái niệm “thị trường thuần hóa” (Arndt, 1979). Trong loại thị trường này, các giao dịch được lên kế hoạch và quản lý, thay vì được thực hiện trên cơ sở *ad hoc* (trang 70). Tiếp thị được xem từ quan điểm này như một mối quan hệ trao đổi liên tục. Trao đổi không còn được nghiên cứu như thể nó là một chuỗi thời gian của các giao dịch độc lập, rời rạc. Mối quan hệ người mua được xem là vượt xa thời gian ngắn của các giao dịch quy mô nhỏ, rời rạc. Marketing quan hệ gần như không thể tránh khỏi trong các thị trường công nghiệp, đặc biệt là thị trường lớn trên toàn thế giới cho các dự án và hệ thống chìa khóa trao tay quốc tế, từ nhà máy bia chìa khóa trao tay đến sân bay làm sẵn.

Các hợp đồng này có tính chất quốc tế kể từ khi nhà thầu (hoặc ký hợp đồng tập đoàn của các công ty) và chủ sở hữu thuộc các quốc tịch khác nhau. Hoạt động chìa khóa trao tay thậm chí có thể được coi là một quá trình bán hàng liên tục khi chủ sở hữu đang lên kế hoạch mở rộng hoặc một dự án mới, tùy thuộc vào hiệu suất đạt được của nhà thầu trong dự án hiện tại. Niềm tin sau đó là một tài sản quan trọng hàng đầu ở chỗ nó cho phép các đối tác đàm phán vượt qua những xung đột lợi ích ngắn hạn, đối đầu cá nhân hoặc thậm chí là hiểu lầm về giao tiếp (Dwyer et al., 1987). Điều này đúng cho giai đoạn đàm phán, nghĩa là, trước khi ký kết hợp đồng, cũng như cho quá trình đàm phán trong giai đoạn thực hiện. Các nền tảng quốc gia / văn hóa khác nhau sau đó là nguồn gốc của các vấn đề giao tiếp và những hiểu lầm có thể xảy ra. (Xem WS16.1 để biết thêm thông tin về niềm tin trong tiếp thị quan hệ).

Trong marketing quan hệ, việc chuyển đổi từ một nhà cung cấp này sang một công ty khác phát sinh chi phí giao dịch cao. Điều này có thể trái ngược với giao dịch rời rạc, trường hợp thường được xem xét trong marketing, áp dụng chủ yếu cho hàng tiêu dùng và được đặc trưng bởi (1) thị trường độc quyền, trong đó một số nhà cung cấp phải đối mặt với vô số người mua và (2) - nghĩa vụ được quyết định, thường được nhúng trong một hợp đồng đơn phương nơi mà giá cả không thể bị thách thức bởi người mua. Mỗi giao dịch trong thị trường quan hệ có thể được xem là có lịch sử riêng cũng như bao gồm tương lai của nó, theo như có thể được dự đoán bởi mỗi đối tác (Macneil, 1980). Sự hợp tác trong tương lai (đơn đặt hàng mới, liên doanh chung trong tương lai, mở rộng hoặc cải tạo nhà máy thực tế, v.v.), cũng như các điều kiện, bầu không khí và kết quả cuối cùng của sự hợp tác thực tế, phụ thuộc vào các giả định mà mỗi đối tác đưa ra sự tin tưởng- sự xứng đáng của bên kia. Người ta có thể dễ dàng lập luận rằng marketing quan hệ được áp dụng vượt xa lĩnh vực hàng hóa công nghiệp và thiết bị. Các cuộc đàm phán của các công ty hàng tiêu dùng với các đại lý, giấy phép và

nhà phân phối nước ngoài của họ để thực hiện các thỏa thuận thuộc về marketing quan hệ. Ví dụ, một số mối quan hệ giữa Công ty Coca-Cola và các đại lý nước ngoài, hoặc Procter & Gamble và các cơ quan quảng cáo của nó, đã được thiết lập trong nhiều thập kỷ.

Ngay cả với người tiêu dùng cá nhân, tiếp thị giao dịch rời rạc không phải là loại mối quan hệ rõ ràng duy nhất: người ta có thể hình thành một cá nhân hóa nhiều hơn mối quan hệ với người tiêu dùng cá nhân bằng cách liên hệ với họ trên cơ sở cá nhân thông qua các nhà phân phối và nhân viên của họ, để xây dựng lòng trung thành của người tiêu dùng lâu dài, chủ yếu là mục tiêu của hệ thống phân phối Keiretsu của Nhật Bản.

### **Các giai đoạn phát triển trong quá trình trao đổi quan hệ**

Có năm giai đoạn chính trong việc phát triển trao đổi quan hệ (Scanzoni, 1979): (1) nhận thức; (2) thăm dò; (3) mở rộng; (4) cam kết; và (5) giải thể. Sự quan tâm thực tế của mô hình Scanzoni là tính hợp lệ của nó trên các nền văn hóa. Nó phá vỡ mối quan hệ trao đổi thành các giai đoạn, trong đó niềm tin luôn xuất hiện dưới dạng tài sản trung tâm.

Giai đoạn đầu tiên - nhận thức - liên quan đến việc công nhận bên kia là đối tác khả thi để trao đổi. Khoảng cách ngắn, cho dù văn hóa, địa lý hoặc ngôn ngữ, tạo điều kiện cho quá trình này. Giao dịch với người mua địa phương dễ dàng hơn so với thương nhân xa. Tình huống liên văn hóa làm cho giai đoạn này trở nên khó khăn hơn: nhiều giao dịch thất bại ở cấp độ này; chẳng hạn, nếu họ nhận được một lá thư được viết bởi một người không phải là người bản ngữ bằng tiếng Anh kém, hầu hết những người nói tiếng Anh bản địa sẽ sợ những khó khăn giao tiếp hơn và quyết định từ bỏ dự án càng sớm càng tốt, trước khi chi phí thực sự phát sinh. Trường hợp A13.4 (Canning tối cao) minh họa một thất bại như vậy trong giai đoạn nhận thức.

Trong giai đoạn thứ hai - thăm dò - quan hệ trao đổi bắt đầu. Nó vẫn là một khó khăn. Các đối tác đang khám phá những lợi ích và chi phí tiềm năng của một cuộc trao đổi. Một số phương tiện có thể: mua thử, lắp đặt nhà máy nguyên mẫu, cho mượn máy hoặc cung cấp chuyên thăm kỹ thuật cho nhà máy hiện có. Năm quy trình đang làm việc trong thăm dò: thu hút, giao tiếp và thương lượng, sức mạnh và công lý, phát triển định mức và phát triển kỳ vọng.

Hầu hết các quy trình con này phải chịu một phương sai văn hóa nhất định. Chẳng hạn, thái độ, chức năng và nghi thức thương lượng thay đổi tùy theo các nền văn hóa (phần 11.2). Hơn nữa, việc xây dựng các chuẩn mực chung sẽ dễ dàng đạt được hơn nếu các đối tác tiềm năng trong việc trao đổi chia sẻ với cùng một nền tảng văn hóa. Trong giai đoạn mở rộng, các đối tác gạt hái những lợi ích từ mối quan hệ của họ và đồng thời ngày càng phụ thuộc lẫn nhau. Các quy trình con của giai đoạn trước vẫn hoạt động trong quá trình mở rộng.

Nếu mỗi bên có nhận thức tích cực mạnh mẽ về hiệu suất của bên kia, động lực để duy trì và tăng mối quan hệ trao đổi là mạnh mẽ. Điều này đến lượt nó làm giảm khả năng các bên đang tìm kiếm các đối tác thay thế, vì thiếu niềm tin vào tương lai của mối quan hệ trao đổi hiện tại (không chung thủy).

Quá trình thăm dò như vậy đã diễn ra trong trường hợp của Euro-Disney (nay gọi là Disneyland Paris), giữa Tập đoàn Disney và các đối tác châu Âu. Ban đầu, quyết định được đưa ra là chuyển công thức Disneyland thành công cơ bản sang Pháp, cùng các trò giải trí, chủ đề và hướng dẫn chính sách, bao gồm cả chính sách cấm rượu. Tuy nhiên, trong khi dự án đang được tiến hành, từ năm 1986 đến năm 1992, sự chỉ trích mạnh mẽ từ một số phương tiện truyền thông Pháp gọi là Euro-Disney '*un Tchernobyl Culturel*' (một văn hóa của người Do Thái), dẫn đến nguy cơ xâm lược văn hóa, trong khi những người Pháp khác ủng hộ Euro-Disney. Công viên đã được châu Âu hóa, nhấn mạnh các nhân vật châu Âu như Pinocchio (Ý), Cinderella (Pháp) và Peter Pan (Anh), cũng như lịch sử châu Âu.

Ký một hoặc nhiều hợp đồng không phải là một bước cần thiết cho giai đoạn cam kết. Các bên trao đổi các dấu hiệu ngầm hoặc rõ ràng (bằng văn bản hoặc bằng miệng) về sự sẵn sàng tiếp tục mối quan hệ trao đổi của họ. Một trong những dấu hiệu này có thể là sự phân bổ của cả hai đối tác của các nguồn lực lớn cho liên doanh, bắt đầu một nhà máy thí điểm hoặc chia sẻ nhân sự.

Giải thể là một khả năng tại bất kỳ thời điểm nào của mối quan hệ trao đổi. Nó dựa trên một đánh giá nội bộ được thực hiện bởi mỗi đối tác về chi phí ngừng trao đổi. Nếu những chi phí này vượt xa lợi ích, các đối tác có thể thương lượng giải thể. Những chi phí này rất khó ước tính. Những lợi ích tiềm năng của một mối quan hệ trao đổi mới cũng khá không chắc chắn và khó dự báo. Phá vỡ là một quá trình phức tạp, thường liên quan đến một cuộc khủng hoảng do một trong các đối tác khởi xướng. Nếu bên kia sẵn sàng tham gia nghi thức tách biệt này, việc giải thể trở nên khả thi. Sự "li hôn" là đối tác của quan hệ hôn nhân. Ohmae (1989, trang 148) đưa ra một ví dụ sinh động về giải pháp của một liên doanh giữa một công ty Hoa Kỳ (NO in Box 16.1) và đối tác Nhật Bản (đối tác cũ sắp trở thành, FP, trong Hộp 16.1).

## Hộp 16.1 Bất hòa liên văn hóa

(Sắp có) Chủ mới: Các bạn không bao giờ đưa ra quyết định kịp thời. (Sắp có) Đối tác cũ: Những quyết định nhanh chóng không phải là tất cả. Đồng thuận là quan trọng hơn.

N.O.: Vâng, chỉ cần nói với các đại lý rằng các sản phẩm của chúng tôi là tốt nhất trên thế giới. Nói với họ rằng họ bán ở khắp mọi nơi trừ ở đây.

F.P.: Nhưng các đại lý phàn nàn rằng sản phẩm của bạn chỉ ổn, không tuyệt vời.

Thậm chí tệ hơn, chúng không thực sự phù hợp với nhu cầu hoặc sở thích thẩm mỹ của khách hàng địa phương.

N.O.: Vô nghĩa. Những gì khách hàng mua, ở khắp mọi nơi trên thế giới, là hiệu suất vật lý của sản phẩm. Không ai phù hợp với chúng tôi trong hiệu suất.

F.P.: Có lẽ. Tuy nhiên, các đại lý báo cáo rằng các sản phẩm của bạn không được đóng gói gọn gàng và thường có vết trầy xước trên bề mặt.

N.O.: Nhưng điều đó không ảnh hưởng đến hiệu suất.

F.P.: Nói điều đó với các đại lý. Họ nói rằng họ không thể dễ dàng nhìn thấy - hoặc bán - hiệu suất khác nhau - vì bạn nói về vấn đề thẩm mỹ, vì vậy họ phải quay lại về tính thẩm mỹ, nơi sản phẩm của bạn yếu. Chúng tôi sẽ phải giảm giá.

N.O.: Bạn không dám. Chúng tôi đã thành công ở Hoa Kỳ và ở châu Âu, bằng cách giữ giá của chúng tôi ở mức 5% so với các đối thủ của chúng tôi. Nếu chúng tôi gặp rắc rối ở Nhật Bản thì đó là vì bạn. Rõ ràng là bạn không có nỗ lực, hiểu biết, thậm chí tự tin vào các sản phẩm của chúng tôi - đó là điều khiến họ không bán được hàng.

Bên cạnh đó, cha mẹ của bạn tiếp tục gửi cho nhóm liên doanh của chúng tôi một loạt những kẻ bắt tài cũ vụng về cho các nhà quản lý. Chúng tôi hiếm khi có được những người tốt. Có lẽ ý tưởng là để tiêu diệt hoàn toàn mối quan hệ của chúng tôi để họ có thể bắt đầu một đơn vị sản xuất hàng mới của riêng họ.

F.P.: Chà, nếu bạn cảm thấy như vậy, không có nhiều điểm chung để chúng ta tiếp tục cùng nhau.

N.O.: Rất vui mừng khi nghe bạn nói như vậy. Chúng tôi sẽ mua 50 phần trăm vốn chủ sở hữu.

F.P.: Chúc may mắn. Nhân tiện, bạn có bao nhiêu nhà quản lý nói tiếng Nhật trong công ty của mình - nghĩa là, sau khi chúng tôi rút hết những kẻ bắt tài cũ vụng trộm ra khỏi liên doanh của chúng tôi?

N.O.: Không có. Nhưng đừng lo lắng. Chúng tôi chỉ cần thuê một loạt các công ty săn đầu người và bắt đầu trong thời gian kỷ lục.

*Nguồn: Ohmae, 1989, p. 148*

## 16.2 Ảnh hưởng của văn hóa đến các cuộc đàm phán tiếp thị

### Văn hóa và đàm phán kiểm tra trong các tài liệu học tập

Ảnh hưởng của văn hóa đối với các cuộc đàm phán kinh doanh quốc tế thường được nghiên cứu bằng cách sử dụng bối cảnh giao thoa văn hóa (Graham, 1985; Graham, 2003; Wade-Benzoni et al., 2002) dựa trên một cuộc đàm phán mô phỏng *dyadic* (Kelley, 1966) trong đó quốc tịch là một ủy quyền và biến tóm tắt cho văn hóa. Mỗi phong cách đàm phán ngôn ngữ quốc tịch được mô tả, trên cơ sở sự tương phản giữa các nhóm quốc gia khác nhau được quan sát trong cuộc đàm phán mô phỏng. Thận trọng là cần thiết trong việc chuyển trực tiếp dữ liệu về hành vi hoặc chiến lược đàm phán của những người từ một quốc gia cụ thể, được thu thập trong các cuộc đàm phán văn hóa nội bộ (với đồng bào của họ). Chẳng hạn, khi người Ý đàm phán cùng nhau, hoặc với người Pháp, họ có thể không áp dụng chính xác hành vi và chiến lược giống như khi họ đàm phán với người Mỹ.

Adler và Graham (1989) giải quyết vấn đề liệu những so sánh quốc tế đơn giản này có phải là nguy hiểm hay không, khi nào và nếu các nhà nghiên cứu đang cố gắng mô tả chính xác các tương tác văn hóa. Họ chứng minh rằng các nhà đàm phán có xu hướng thích ứng hành vi của họ trong đàm phán liên văn hóa và không hành xử hoàn toàn như dự đoán từ các quan sát trong các thiết lập văn hóa nội bộ. Ví dụ, họ cho thấy rằng người Canada nói

tiếng Pháp có định hướng giải quyết vấn đề nhiều hơn khi đàm phán với người Canada nói tiếng Anh. Do đó, hành vi của họ như được quan sát trong các cuộc đàm phán nội văn hóa chỉ có thể đóng vai trò là cơ sở một phần cho dự đoán về phong cách và chiến lược của họ khi đàm phán với những người thuộc các nền văn hóa khác nhau. Do đó từ “liên văn hóa” trong văn bản này liên quan trực tiếp đến nghiên cứu về sự tương tác giữa những người có nền tảng văn hóa khác nhau. Từ “văn hóa chéo” liên quan đến một thiết kế nghiên cứu nói chung là so sánh.

### **Ảnh hưởng chung của văn hóa đến các cuộc đàm phán kinh doanh**

Văn hóa hầu hết có ảnh hưởng gián tiếp đến kết quả đàm phán (ví dụ, xem các mô hình của McCall và Warrington, 1990 và Graham và Sano, 1990; xem thêm Bazerman và cộng sự, 2000). Nó hoạt động thông qua hai nhóm biến trung gian cơ bản: (1) các khía cạnh tình huống của đàm phán (áp lực thời gian, sức mạnh và thực thi quyền lực, số lượng người tham gia, địa điểm, v.v.) và (2) đặc điểm của các nhà đàm phán (đặc biệt là các biến nhân cách và biến văn hóa) (xem WS16.2). Hai nhóm yếu tố này lần lượt ảnh hưởng đến quá trình đàm phán, quyết định cuối cùng đến kết quả. Tuy nhiên, sự tranh cãi của chúng tôi là văn hóa cũng có ảnh hưởng đến định hướng kết quả: một số nền văn hóa nhất định có nhiều thỏa thuận/hợp đồng hơn trong khi những người khác ủng hộ phát triển mối quan hệ. Một cuộc điều tra dân số về tác động của văn hóa đối với các cuộc đàm phán kinh doanh quốc tế được đưa ra trong Bảng 16.1. Nó chỉ ra trong các chương khác, đặc biệt là Chương 2 và 3, các chủ đề này được xử lý ở độ dài hơn.

**Bảng 16.1 Tác động của sự khác biệt văn hóa đối với các cuộc đàm phán tiếp thị quốc tế**

<b>Sự khác biệt văn hóa</b>	<b>Tác động đến đàm phán</b>
<p><i>Xu hướng hành vi của các bên</i> Khái niệm về bản thân và những người khác.</p> <p>Định hướng giữa các cá nhân.</p> <p>Định hướng tập đoàn Định hướng năng lượng</p> <p>Sẵn sàng chấp nhận rủi ro</p> <p>1) <i>Khái niệm cơ bản về chiến lược đàm phán / đàm phán</i></p>	<p>Tác động đến độ tin cậy trong các giai đoạn nhận thức và thăm dò (Bảng 3.1 (b) và (c)). Chủ nghĩa cá nhân so với chủ nghĩa tập thể / Mối quan hệ so với định hướng thỏa thuận.</p> <p>Tương tự / Khái niệm tốt về giới hạn (Bảng 2.2 (a) và (b)) Khoảng cách quyền lực / Vai trò trong các nhóm đàm phán / người đàm phán</p> <p>Tránh sự không chắc chắn / Mức độ tự lực của các nhà đàm phán (Bảng 3.2 (d))</p>

Chiến lược phân phối	Liên quan đến định hướng nhóm / Khoảng cách quyền lực / Chủ nghĩa cá nhân / Định hướng quá khứ mạnh mẽ.
Chiến lược hợp nhất	Liên quan đến phương pháp giải quyết vấn đề và định hướng tương lai.
Vai trò của người đàm phán	Người mua và người bán Vị trí sức mạnh tương ứng (phần 15.2)
Khung thời gian chiến lược	Định hướng liên tục so với không liên tục / tạm thời (Bảng 2.1 (c) và (d))
<b>(3) Quá trình đàm phán</b>	
Thiết lập chương trình nghị sự / Lập kế hoạch cho quá trình đàm phán.	Thời gian phân tách tuyến tính / Tính kinh tế của thời gian / Đơn sắc / Thương lượng mệnh đề toàn cầu so với đàm phán (Bảng 2.1 (a), (b), (c)).
Sự tồn tại của một sự hợp lý phổ biến giữa các đối tác.	Tư tưởng so với chủ nghĩa thực dụng / Phong cách trí tuệ / Suy nghĩ mơ ước /Bảng 3.5 (b), (c) và (d))
Giao tiếp	Phong cách giao tiếp (Chương 13) / mức độ chính thức và không chính thức.
Chiến thuật đàm phán	Loại và tần suất của chiến thuật / Kết hợp kinh doanh với ảnh hưởng.
<b>(4) Định hướng kết quả</b>	
Kết quả hợp tác	Tạo một tập đoàn mới - hôn nhân
Thỏa thuận / Hợp đồng là kết quả	Quy tắc giữa các bên (Bảng 3.5 (g)) / Hệ thống pháp lý
Lợi nhuận là kết quả	Định hướng lợi nhuận kế toán (kinh tế)
Chiến thắng bên kia	Định hướng phân phối
Dòng thời gian đàm phán	Liên tục so với không liên tục / Không có dòng thời gian thực để đàm phán.

### **Một cách tiếp cận đa văn hóa để xây dựng niềm tin trong các cuộc đàm phán kinh doanh quốc tế**

Niềm tin là biến số trung gian trong ảnh hưởng của văn hóa đối với quá trình kinh doanh quốc tế. Các vấn đề liên quan để xây dựng niềm tin trong các cuộc đàm phán kinh doanh quốc tế như sau:

1. Cách các đối tác sử dụng mã văn hóa của riêng họ, với tư cách là người và là đại diện của các tổ chức, để đánh giá mức độ tin cậy của nhau.
2. Sở thích tương ứng của họ đối với việc áp dụng định hướng giải quyết vấn đề, được nhúng trong một chiến lược tích hợp và hợp tác thay vì chiến lược phân phối/cạnh tranh.
3. Các mô hình văn hóa thời gian ảnh hưởng đến đàm phán như thế nào: giai đoạn, lập kế hoạch, thực hiện kế hoạch và thời hạn.

4. Các đối tác, cách tiếp cận để xây dựng các vấn đề, xác định các vấn đề có liên quan và các giải pháp thay thế, và mức độ mà tính hợp lý chung này được chia sẻ bởi cả hai bên.
5. Sự khác biệt trong phong cách giao tiếp và mức độ chính thức/không chính thức trong quá trình đàm phán.
6. Loại chiến thuật đàm phán được sử dụng và mức độ mà một số chiến thuật nhất định có thể bị hiểu sai và làm tổn hại lòng tin.
7. Cơ sở cho sự tin tưởng, cho dù đó là bằng miệng (*word* từ của tôi là trái phiếu của tôi) hoặc bằng văn bản (chỉ những gì đã được đặt trên giấy và ký tên được xem là ràng buộc).
8. Thái độ đối với các vụ kiện tụng có thể xảy ra; một số nền văn hóa có định hướng tranh tụng, dẫn đến tâm lý “*get-it-in-writing*”.
9. Sự khác biệt trong đạo đức kinh doanh liên quan đến bất hợp pháp thanh toán (xem phần 15.6 và 15.7).

### 16.3 Khuynh hướng hành vi của các bên. Ai được coi là một đối tác đáng tin cậy?

Vấn đề về uy tín đã được kiểm tra nhiều lần trong văn bản này. Đây là một yếu tố quan trọng trong tiếp thị quốc tế, tùy thuộc vào thuộc tính cá nhân trong một nền văn hóa cụ thể cung cấp cho một cá nhân độ tin cậy cho các nhiệm vụ và tương tác nhất định (xem mục 3.1). Triandis (1983, trang 147) đã nhấn mạnh ba khía cạnh của khái niệm bản thân có thể có ảnh hưởng mạnh mẽ đến quá trình mã hóa/giải mã uy tín: (1) lòng tự trọng - mức độ mà mọi người nghĩ về bản thân rất tốt hoặc không quá tốt; (2) tiềm năng nhận thức - mức độ mà mọi người tự coi mình là người có quyền lực, có thể hoàn thành hầu hết mọi nhiệm vụ; và (3) hoạt động nhận thức - mức độ mà người đó nhìn nhận bản thân như một người làm, một người tạo hình tích cực của thế giới.

Vì mọi người thường sống trong các môi trường văn hóa đồng nhất (nghĩa là các quốc gia hoặc khu vực trong các quốc gia có một ngôn ngữ, một tôn giáo thống trị và các giá trị chung), họ sử dụng cùng một mã văn hóa. Khi mọi người không chia sẻ cùng một mã, có thể có vấn đề trong việc đánh giá uy tín / độ tin cậy của đối tác của họ.

Ví dụ, người phát (bộ giải mã) có thể coi là một người đáng tin cậy, người nào đó thể hiện một hồ sơ tự khái niệm thấp (khiêm tốn, kiên nhẫn lắng nghe đối tác, nói ít và thận trọng, v.v.); ngược lại, nếu người nhận (người giải mã) coi là một người đáng tin cậy, một người có hồ sơ tự giác cao (thể hiện sự tự tin, nói một cách ngạo mạn, không chú ý đến những gì người kia đang nói, v.v.), sẽ có một sự hiểu lầm đáng tin cậy.

Một trong những lý do chính cho sự nghiêm trọng của cuộc khủng hoảng tên lửa Cuba vào đầu những năm 1960 là sự giải thích sai lầm của nhà lãnh đạo Liên Xô Khrushchev về uy tín của tổng thống Mỹ, John F. Kennedy. Kennedy và Khrushchev đã có cuộc hội đàm tại Vienna, sau cuộc tấn công không thành công của binh lính Mỹ dẫn đến thất bại tại Vịnh Con Lợn (Bay of Pig). Trong cuộc họp của họ, Tổng thống trẻ Kennedy đã nhận ra rằng cuộc tấn công này là một sai lầm quân sự và chính trị, điều mà ông rất hối hận. Khrushchev đã xem lời thú nhận tội lỗi này là một bằng chứng của Kennedy, thẳng thắn ngây thơ và thiếu cá

tính. Do đó, ông đã suy luận rằng có thể đạt được lợi thế bằng cách lấp đặt tên lửa hạt nhân ở Cuba, vốn sẽ được nhắm mục tiêu vào Hoa Kỳ. Điều này khiến thế giới đứng trước bờ vực chiến tranh hạt nhân giữa các siêu cường. Các sự kiện xảy ra sau đó cho thấy Khrushchev đã sai khi đánh giá uy tín của Kennedy. Cuối cùng, Kennedy đã cho thấy sự kiên quyết và kỹ năng đàm phán tuyệt vời.

Sai lầm của Khrushchev có thể được giải thích bằng những khác biệt trong mã hóa văn hóa về uy tín. Trong khi đó ở Hoa Kỳ, đạt đến một vị trí cao trong khi vẫn còn trẻ là nhận thức tích cực, người Liên Xô liên kết tuổi với khả năng thực hiện trách nhiệm. Hơn nữa, việc thừa nhận sai lầm hoặc đánh giá sai cũng được nhìn nhận tích cực ở Hoa Kỳ. Đạo đức Hoa Kỳ coi trọng sự thẳng thắn và trung thực. Người ta tin rằng các cá nhân có thể cải thiện hành vi và quyết định của họ bằng cách tính đến các bài học kinh nghiệm. Mặt khác, tại Liên Xô, việc thừa nhận lỗi là rất hiếm. Nó thường ngụ ý vị trí rất yếu của những người phải chịu những lời thú tội được thi hành trong các thử nghiệm của Stalin.

### **Dấu hiệu đáng tin cậy**

Sự tin nhiệm cá nhân được giải mã thông qua bộ lọc của nhiều đặc điểm vật lý, nhưng những điều này thường không được xem xét vì chúng dường như chỉ xuất hiện hoặc vì chúng ta có xu hướng sử dụng những điểm tham chiếu này một cách không có ý thức. Các dấu hiệu đáng tin cậy rõ ràng có một khía cạnh tương trưng: các liên kết giữa các đặc điểm cá nhân và uy tín, một phần, được cố định tùy ý bởi văn hóa.

Ví dụ, cao có thể được coi là một dấu hiệu của sức mạnh và tính cách. Stoutness có thể được coi là một dấu hiệu tích cực cho một đối tác trong các xã hội nơi mà sự đói khát vẫn còn là một ký ức gần đây. Suy dinh dưỡng là một thực tế đối với một bộ phận dân số, tốt hơn là nên béo, nghĩa là được nuôi dưỡng tốt và do đó giàu có và có vẻ ngoài mạnh mẽ. Đương nhiên những dấu hiệu này có giá trị tương đối: cân nặng, chiều cao, tuổi và giới tính không thể được coi là tiêu chí thích hợp để lựa chọn nhà đàm phán. Hơn nữa, trên thực tế, có thể nhận thức được một phần hoặc thậm chí chia sẻ mã văn hóa của đối tác của họ. Mỗi dấu hiệu cơ bản này đóng một vai trò trong việc xây dựng hồ sơ đáng tin cậy: tuổi, giới tính, chiều cao, sự mập mạp, khuôn mặt, giọng điệu và sức mạnh của giọng nói, giọng nói và sự lưu loát trong một ngôn ngữ cụ thể, lòng tự trọng, khả năng nhận thức, hoạt động nhận thức, vv. Hồ sơ này chỉ ảnh hưởng đến uy tín trong các liên hệ sớm, nghĩa là, trong các giai đoạn nhận thức và khám phá.

### **Uy tín tập thể: Liên quan đến sự tin cậy cá nhân với thông tin tổ chức**

Sự tin nhiệm của tập thể (công ty và tập đoàn) phù hợp với uy tín cá nhân. Có những yếu tố khách quan cho phép đánh giá độ tin cậy của công ty, chẳng hạn như bảng cân đối kế toán, báo cáo hàng năm, danh sách tham khảo, thông số kỹ thuật và tất cả các yếu tố cho phép đánh giá chất lượng tài chính và kỹ thuật của đối tác tiềm năng. Dữ liệu và thông tin làm tăng tính khách quan của mối quan hệ trao đổi, nhưng không đủ.



Ví dụ, người Nhật, giống như nhiều người châu Âu, không nhấn mạnh đến hiệu quả tài chính được đo lường bằng lợi nhuận hoặc được coi là dấu hiệu của uy tín công ty mạnh mẽ như người Mỹ. Người Nhật và người châu Âu có xu hướng chú trọng hơn vào doanh thu, công ty kết nối với chính phủ, danh tiếng xã hội và lịch sử của nó.

Như đã nhấn mạnh trong chương trước, việc tìm ra mức độ phù hợp để thiết lập liên lạc có thể là một vấn đề quan trọng. Trong các xã hội nơi việc ra quyết định được phân cấp, đôi khi có thể tốt hơn để liên hệ với những người có thẩm quyền cần thiết để đưa ra quyết định, mặc dù họ có thể ở các cấp bậc trung gian (khoảng cách quyền lực nhỏ). Trong các xã hội tập trung hơn, uy tín được thiết lập từ cả hai phía bởi cuộc họp của những người ra quyết định hàng đầu. Trong trường hợp ra quyết định của ủy ban là quy tắc, uy tín của công ty phải được phát triển bởi các liên hệ với nhiều người, vì thường không thể xác định ai là người ra quyết định cá nhân cuối cùng. Có thể không có người đó. Các công ty Mỹ và châu Âu thường tin rằng họ đã mất một thỏa thuận được đàm phán với người Nhật vì họ không nhận được trong nhiều tuần hoặc đôi khi nhiều tháng. Trong thời gian này, quy trình *ringi* đã được thực hiện tại công ty Nhật Bản.

Các đề xuất được lưu hành giữa tất cả mọi người liên quan đến thỏa thuận, để họ có thể thảo luận về nó và cuối cùng đóng dấu phê duyệt của riêng họ. Vì uy tín (khách quan) dựa trên quyền lực và ra quyết định, nên khả năng hiểu được ảnh hưởng trong quá trình ra quyết định của bên khác là một tài sản quan trọng để đàm phán hiệu quả.

Trong bất kỳ môi trường quốc gia nào, luôn có một số tổ chức cho phép các đối tác tiềm năng trong các liên doanh đánh giá lẫn nhau là đáng tin cậy (trường kinh doanh, trường kỹ thuật hoặc trường luật, hiệp hội chuyên nghiệp và các cuộc họp, câu lạc bộ, v.v.). Chẳng hạn, Laton McCartney (1989) mô tả *'The Grove'*, một cuộc bao vây ba ngày hàng năm, được tổ chức bởi Câu lạc bộ *Bohemian* ở San Francisco, đã đóng một vai trò quan trọng trong sự phát triển của đế chế Bechtel, nhà lãnh đạo thế giới về chìa khóa trao tay hoạt động trong nhiều năm:

*Nhưng công việc thực sự của The Grove, nơi một trò tiêu khiển yêu thích đang tìm ra các mối liên hệ của công ty và các giám đốc liên kết của các thành viên mới đến, chỉ là: kinh doanh. Không phải kinh doanh theo hợp đồng hay thỏa thuận - cả hai đều bị cấm trong căn cứ The Grove - mà là kinh doanh bởi hiệp hội tuyệt đối, bởi những người đàn ông dành thời gian với nhau, làm quen và thích nhau. 'Một khi bạn đã dành ba ngày với một người nào đó trong một tình huống không chính thức', John D. Ehrlichman giải thích, người đã tham dự các cuộc bao vây Grove trong khi một trợ lý chính của Richard Nixon, "bạn có một mối quan hệ - một mối quan hệ mở ra và dễ dàng hơn nhắc điện thoại lên". (McCartney, 1989, trang 14.)*

## **Định hướng giữa các cá nhân**

Những lời trách móc dành cho các doanh nhân phương Tây của người Nhật, được trích dẫn trong phần giới thiệu của chương này, minh họa cho sự khác biệt trong định hướng giữa các cá nhân. Khái niệm *Ningensei* (Hộp 16.2) được trình bày ở đầu chương này có liên quan đến

đạo đức của người ủng hộ các tương tác trơn tru và sự xung đột trong lợi ích của sự hòa hợp xã hội; nó là điển hình của các giá trị tập thể của các mối quan hệ liên cá nhân. Chẳng hạn, sự nhạy cảm giữa các cá nhân của người Nhật Bản và sự quan tâm chân thành của họ đối với văn hóa nước ngoài và mọi người có thể khiến họ trở thành chủ nhà thân thiện trong bữa trưa hoặc bữa tối công sở.

Như Hawrysh và Zaichkowsky đã chỉ ra (1990, tr. 42): “Trước khi tham gia đàm phán nghiêm túc, các doanh nhân Nhật Bản sẽ dành thời gian và tiền bạc để giải trí cho các nhóm đàm phán nước ngoài, để tìm hiểu các đối tác đàm phán của họ và thiết lập cho họ một mối quan hệ được xây dựng dựa trên tình bạn và niềm tin”. Nhưng không bao giờ nên quên rằng các nhà đàm phán Nhật Bản vẫn ở dưới lòng đất: họ ý thức mạnh mẽ về những lợi ích cơ bản của họ là gì.

### **Định hướng tập đoàn**

Mối quan tâm đối với kết quả của nhóm bên kia không nhất thiết phải được tìm thấy như nhau trên các nền văn hóa. Các nền văn hóa chú trọng mạnh mẽ hơn hoặc yếu hơn vào việc ghi nhớ nhóm (bên kia không/không phải là thành viên của nhóm “ingroup”) như một điều kiện tiên quyết để được coi là đối tác đáng tin cậy. Trong các nền văn hóa nơi có sự phân biệt rõ ràng giữa nhóm “ingroup” và nhóm “outgroup” (theo tiêu chí tuổi tác, giới tính, chủng tộc hoặc quan hệ họ hàng), mọi người có xu hướng nhận thấy lợi ích của cả hai nhóm là trái ngược nhau. Điều này có liên quan đến những gì đã được gọi là khái niệm “giới hạn tốt” (Foster, 1965).

Định hướng sức mạnh thực sự là một vấn đề hơi khác nhau. Bằng chứng là Hộp 15.2 (*Người đàn ông nhỏ bé trong vải vụn và rách nát*), có thể có sự khác biệt lớn giữa ảnh hưởng chính thức và thực tế đến quá trình ra quyết định. Khi thực hiện liên lạc, trong một quan điểm đa văn hóa, mọi người nên biết rằng trong các nền văn hóa khác nhau: (1) trạng thái được thể hiện theo những cách khác nhau; (2) những người có ảnh hưởng là khác nhau và ảnh hưởng cá nhân được tác động theo những cách khác nhau; và (3) quá trình ra quyết định khác nhau.

Hofstede (1989), trong một bài viết về các nhà dự đoán văn hóa về phong cách đàm phán, đã đưa ra giả thuyết rằng khoảng cách quyền lực lớn hơn sẽ dẫn đến một cơ cấu kiểm soát và ra quyết định tập trung hơn bởi vì các cuộc đàm phán quan trọng phải được kết luận bởi tác giả hàng đầu. Và trên thực tế, Fisher (1980) lưu ý trong trường hợp của Mexico, một quốc gia có khoảng cách quyền lực cao điển hình (điểm số 81 theo thang điểm của Hofstede; xem Bảng 3.3), người ta tìm thấy việc ra quyết định tương đối tập trung, dựa trên các cá nhân có phản ứng mở rộng ở đầu tổ chức. Họ trở nên thất vọng khi phải đối mặt với những người Mỹ có xu hướng có một số nhà đàm phán phụ trách các vấn đề cụ thể:

Trong một sự không phù hợp khác của các hệ thống, người Mỹ rất khó xác định thẩm quyền ra quyết định của Mexico đi với cơ quan nào được chỉ định. Ở đó, như trong nhiều hệ thống truyền thống hơn, quyền lực có xu hướng cư trú ở người nhiều hơn so với vị trí, và một sơ đồ

tổ chức không nói cho người ngoài biết chỉ là đòn bẩy - palanca - đương nhiệm. (Fisher, 1980, trang 29.)

## Sẵn sàng chấp nhận rủi ro

Một trong những điều liên quan đến các hoạt động đàm phán là chấp nhận rủi ro. Tiết lộ thông tin, thực hiện nhượng bộ, hoặc các điều khoản soạn thảo liên quan đến việc chấp nhận rủi ro vì luôn có một mức độ tổn thương nhất định đối với các hành động cơ hội của bên khác. Như thể hiện bởi sự khác biệt về văn hóa của Weber và Hsee (1998) tồn tại trong nhận thức về rủi ro hơn là ở thái độ đối với rủi ro nhận thức. Họ đã nghiên cứu cách người trả lời từ Trung Quốc, Hoa Kỳ, Đức và Ba Lan khác nhau về sở thích rủi ro đối với các lựa chọn tài chính rủi ro và thấy người Trung Quốc là người ít sợ rủi ro hơn, với người Ba Lan ở giữa, và người Đức và người Mỹ thể hiện mức độ cao nhất ác cảm rủi ro.

Tuy nhiên, họ cho thấy thái độ đối với rủi ro nhận thức được chia sẻ đa văn hóa, nghĩa là mọi người trên khắp các nền văn hóa có xu hướng luôn sẵn sàng trả nhiều tiền hơn cho các lựa chọn ít rủi ro hơn. Điều khác biệt là nhận thức về rủi ro. Như được nhấn mạnh bởi Weber và Hsee (1998, trang 1207): 'Sự hiểu biết về các lý do tại sao các thành viên của các nhóm khác nhau (ví dụ, các nền văn hóa khác nhau) khác nhau về sở thích hoặc sẵn sàng trả tiền cho các lựa chọn rủi ro là rất quan trọng nếu một muốn tận dụng sự khác biệt này vào các giải pháp thương lượng tích hợp sáng tạo trong các cuộc đàm phán giữa các nhóm.

Rủi ro liên quan đến việc giảm thiểu văn hóa của Hofstede, về việc tránh sự không chắc chắn, đo lường mức độ mà mọi người trong xã hội có xu hướng cảm thấy bị đe dọa bởi các tình huống không chắc chắn, mơ hồ, rủi ro hoặc không xác định. Khi khả năng tránh sự không chắc chắn cao, các tổ chức thúc đẩy sự nghiệp ổn định, đưa ra các quy tắc và thủ tục, v.v. "Tuy nhiên, xã hội trong đó tránh sự không chắc chắn cũng được đặc trưng bởi mức độ lo lắng và hung hăng cao hơn, trong số những điều khác, thúc đẩy mạnh mẽ bên trong làm việc chăm chỉ" (Hofstede, 1980). Hofstede chỉ ra rằng không nên tránh sự không chắc chắn với việc tránh rủi ro. . . thậm chí còn hơn cả việc giảm thiểu rủi ro, tránh sự không chắc chắn dẫn đến giảm tỷ lệ sinh tử (1991, trang 116).

Harnett và Cummings (1980), sử dụng thang đo rủi ro từ 16 đến 48, đã cho thấy người Mỹ là người chấp nhận rủi ro (31.9) so với người Thái Lan không thích rủi ro cao (38.2) với người Nhật (34.1) và Người châu Âu (khoảng 35,7) đang ở giữa. Một mức độ tránh sự không chắc chắn cao được ghi nhận bởi Hofstede vì có liên quan đến chức năng quan liêu hơn và xu hướng rủi ro thấp hơn cho các cá nhân. Đây có thể là một vấn đề cho các nhà đàm phán kinh doanh khi họ đã nhận được một nhiệm vụ từ quản lý cấp cao.

Đối với lập trường, định hướng quan liêu trong các nước cựu cộng sản đã áp đặt sự kiểm soát mạnh mẽ của chính phủ đối với công nghiệp. Kết quả là, các nhà đàm phán Trung Quốc, ví dụ, có xu hướng không có khả năng ra quyết định cá nhân. Trước khi đạt được bất kỳ thỏa thuận nào, sự chấp thuận chính thức của chính phủ phải được các nhà đàm phán Trung Quốc tìm kiếm (Eiteman, 1990).

Điều tương tự cũng đã được ghi nhận trong trường hợp các nhà đàm phán Nga của Beliaev et al. (1985, trang 110): Trong suốt quá trình, một loạt các bộ được tham gia. Quá trình như vậy cũng hạn chế mức độ chấp nhận rủi ro là có thể. . . người Mỹ không nhìn thấy nó từ quan điểm (Liên Xô) cũng có thể hiểu nó là chậm, thiếu chủ động và không hiệu quả. Tse et al. (1994) xác nhận xu hướng này trong trường hợp người nước ngoài Trung Quốc, những người có xu hướng tham khảo ý kiến cấp trên của họ nhiều hơn đáng kể so với các giám đốc điều hành Canada, người thuộc một xã hội tránh sự không chắc chắn thấp.

## 16.4 Khái niệm cơ bản của đàm phán, chiến lược đàm phán

### Định hướng tích hợp so với định hướng phân phối

Trong các cuộc đàm phán kinh doanh, người mua (hoặc nhóm người mua) và nhà cung cấp (hoặc nhóm các nhà cung cấp) phụ thuộc lẫn nhau trong khi lợi ích cá nhân của họ xung đột. Khả năng chọn một chiến lược đàm phán hiệu quả phần lớn giải thích hiệu suất cá nhân của mỗi bên và kết quả chung. Khi độ sức với nhau, các bên có thể phát triển các quan điểm trái ngược nhau đối với chiến lược đàm phán mà họ dự định áp dụng: phân phối hoặc tích hợp.

Trong chiến lược phân phối (hoặc định hướng), quá trình đàm phán được coi là dẫn đến sự phân chia một chiếc bánh cố định mà các bên cảm thấy họ không thể lớn ngay cả khi họ sẵn sàng làm như vậy. Định hướng này cũng được gọi là “đàm phán cạnh tranh”, hay “trò chơi tổng bằng không”. Nó dẫn đến một nhận thức về đàm phán như một cuộc chiến của các vị trí - về bản chất lãnh thổ. Đây là những cuộc đàm phán về kiểu “thắng-thua”: Các nhà đàm phán giữ thái độ và mục tiêu gần như mâu thuẫn: sự phụ thuộc lẫn nhau được giảm thiểu trong khi nghịch cảnh được nhấn mạnh.

**Bảng 16.2 Mô hình quan tâm kép**

Quan tâm đến kết quả của một người khác		
Quan tâm đến các kết quả khác của nhóm bên kia	Thấp	Cao
Cao Thấp	Năng suất Không hành động	Chiến lược hợp nhất Tranh đấu

Ở phía đối diện của quang phổ là định hướng tích hợp (Walton và McKersie, 1965). Giả định trung tâm là quy mô của “bánh” (kết quả chung của các cuộc đàm phán) có thể tăng lên nếu các bên áp dụng thái độ hợp tác. Các nhà đàm phán có thể không quan tâm hoàn toàn đến các quan điểm riêng của họ, nhưng cũng có thể quan tâm đến các nguyện vọng và kết quả của các bên khác, xem chúng gần như quan trọng như nhau.

Định hướng tích hợp đã được gọi là “hợp tác cộng đồng”. Nó dẫn đến việc đàm phán được coi là một nỗ lực để tối đa hóa kết quả chung giữa các bên. Sự phân chia kết quả này là ở một mức độ nhất định thứ cấp hoặc ít nhất được coi là một vấn đề quan trọng nhưng

sau này. Ở đây đàm phán là một tổng số trò chơi tích cực, trong đó kết quả chung lớn hơn không.

Trong thực tế, đàm phán hiệu quả kết hợp đồng thời các định hướng phân tán và tích hợp, hoặc ở các giai đoạn khác nhau trong quá trình đàm phán (Pruitt, 1981). Mô hình mối quan tâm kép, được trình bày trong Bảng 16.2 (Pruitt, 1983), giải thích các chiến lược đàm phán theo hai biến cơ bản: mối quan tâm đối với kết quả của một nhóm khác và mối quan tâm đối với kết quả của một bên khác. Điều này dẫn đến bốn chiến lược có thể. Theo mô hình này, khả năng dự tính kết quả của nhóm bên kia là điều kiện tiên quyết để áp dụng chiến lược tích hợp.

### **Các yếu tố ủng hộ một chiến lược tích hợp**

Việc áp dụng chiến lược tích hợp được tạo điều kiện bởi những điều sau đây:

1. Mức độ khát vọng cao hơn từ cả hai phía: các nhà đàm phán muốn đạt được kết quả tốt hơn hoặc chịu áp lực từ các hiệu trưởng đã xác định mục tiêu kết quả gia tăng trong khi vẫn cho phép họ tự chủ rõ ràng và có chỗ cho sự điều động (Pruitt và Lewis, 1975).
2. Khả năng dự tính tương lai; điều này cho phép phát hiện hoặc phát minh ra các giải pháp mới, cho phép cả hai đối tác khắc phục vấn đề về kích thước cố định của "bánh lãnh thổ".
3. Sự tồn tại của "nhận thức chung mặt đất" (Pruitt, 1983); nếu đủ rộng, sự chông chéo giữa lợi ích của hai bên cho phép các giải pháp mới được khám phá.

Nếu một người tìm cách phát triển marketing quan hệ, cần có một chiến lược đàm phán tích hợp. Bản chất của các giao dịch áp đặt nó. Kinh doanh khá liên tục và đôi khi kéo dài trong vài năm, và do đó ngụ ý sự phụ thuộc lẫn nhau của người mua rất mạnh. Mức độ hiệu suất phụ thuộc phần lớn vào mức độ và chất lượng của sự hợp tác giữa các đối tác. Trong nghiên cứu các phong cách đàm phán của người mua công nghiệp, Perdue et al (1986) đã tìm thấy, trên cơ sở một mẫu của 195 người mua công nghiệp, rằng phần lớn trong số họ thấy mình đang áp dụng chiến lược tích hợp đối với các nhà cung cấp.

### **Cách tiếp cận giải quyết vấn đề**

Định hướng tích hợp được liên kết trực tiếp với cách tiếp cận giải quyết vấn đề trong đàm phán (Pruitt, 1983). Phương pháp giải quyết vấn đề (PSA) có thể được định nghĩa là một hành vi đàm phán tổng thể mang tính hợp tác, tích hợp và định hướng theo hướng trao đổi thông tin (Campbell et al., 1988). Giao tiếp công bằng và trao đổi thông tin giữa các nhà đàm phán là rất quan trọng. Người giải quyết vấn đề trao đổi thông tin đại diện, đó là dữ liệu trung thực và khách quan. Không có mong muốn thao túng đối tác, như trong giao tiếp công cụ (Angelmar và Stern, 1978). Các nghiên cứu thực nghiệm (liên quan đến kích thích đàm phán thử nghiệm) đã chỉ ra rằng định hướng này ảnh hưởng tích cực đến kết quả chung của đàm phán (Pruitt, 1983). Chẳng hạn, Rubin và Carter (1990) đã chứng minh tính ưu việt chung của đàm phán hợp tác bằng cách phát triển một mô hình theo đó một hợp đồng mới, hợp tác hơn cung cấp cho cả người mua và người bán giảm chi phí, so với hợp đồng đối nghịch trước đây. Tuy nhiên, có một số điều kiện: thứ nhất là sự sẵn có của dữ

liệu liên quan đến chi phí, thứ hai là việc phát hành dữ liệu cho bên kia trong quá trình đàm phán. Việc chia sẻ dữ liệu rõ ràng được kết hợp bởi các vấn đề liên quan đến văn hóa, ngôn ngữ và giao tiếp.

Khái niệm về PSA dựa trên các giả định tương đối về mặt văn hóa: điều đầu tiên là định hướng thực hiện rất mạnh trong PSA - để giải quyết vấn đề là làm một điều gì đó - và thường thì PSA được coi là một phần của đàm phán liên quan đến nhiệm vụ. Thứ hai, nó giả định rằng cả hai đối tác đều công bằng, một từ tiếng Anh không thể dịch được bằng nhiều ngôn ngữ - ví dụ như chơi công bằng được sử dụng như vậy trong tiếng Pháp; “Công bằng” có nghĩa là một cái gì đó như “cởi mở và trung thực trong giao tiếp”, một giá trị không được chia sẻ bởi nhiều nền văn hóa khác, như được trình bày trong chương tiếp theo về phong cách đàm phán quốc gia. Thứ ba, PSA giả định quan điểm về sự có đi có lại, dựa trên phản ứng nhanh với các lần mở khác của bên kia, trên cơ sở cho và nhận trong đó các nhượng bộ ở mỗi bên được đo lường và cân bằng chính xác.

Theo ghi nhận của Graham et al. (1994), PSA dường như có ý nghĩa đối với các nhà đàm phán Mỹ, nhưng khuôn khổ này có thể không hoạt động trong mọi trường hợp khi áp dụng cho các nhà đàm phán nước ngoài. Graham và cộng sự. (1994) đã phát triển một so sánh thực nghiệm giữa mười quốc gia /nền văn hóa (Hoa Kỳ, Anglophone Canada, Pháp ngữ Canada, Mexico, Vương quốc Anh, Pháp, Đức, Liên Xô cũ, Đài Loan, Trung Quốc, Hàn Quốc), bắt đầu từ ba giả thuyết đối thủ: (1) khung PSA là phổ quát; (2) tồn tại các biến thể trong khung PSA khi áp dụng cho các nhóm nước ngoài; và (3) khuôn khổ PSA hoàn toàn không hoạt động khi áp dụng cho các nhà đàm phán ngoài Hoa Kỳ. Họ cho thấy rằng trung bình mô hình hoạt động khác nhau, và yêu cầu về tính phổ quát không thể được thực hiện. Nếu chúng ta nghĩ về khía cạnh *ningensei*, thật dễ dàng để tưởng tượng, một mặt, đàm phán có thể được xem như là vấn đề cần giải quyết, mặt khác, cách thức và phương tiện giải quyết vấn đề có thể khác nhau: PSA ủng hộ nhiệm vụ định hướng trong khi *ningensei* ủng hộ cảm giác ở trên “cùng bước sóng”, nghĩa là định hướng mối quan hệ.

### **Bố trí văn hóa để được tích hợp**

Mặc dù người ta có thể chấp nhận tăng hiệu quả của các chiến lược tích hợp, nhưng theo mục đích tối đa hóa kết quả chung, vấn đề làm thế nào kết quả chung này được phân chia giữa hai bên vẫn là vấn đề chính. Ba câu hỏi sau đó đáng để xem xét:

1. Các bên có xu hướng nhận thức các cuộc đàm phán là dễ dàng hơn không, và họ có xu hướng chấp nhận một định hướng tích hợp dễ dàng hơn, khi cả hai đều có chung một nền văn hóa?
2. Các nhà đàm phán có nguồn gốc từ các nền văn hóa cụ thể có xu hướng theo hướng tích hợp hoặc định hướng phân phối? Hơn nữa, các nhà đàm phán có nguồn gốc từ các nền văn hóa ủng hộ rủi ro định hướng giải quyết vấn đề có thấy kết quả cá nhân của họ bị giảm sút nghiêm trọng bởi một đối tác phân phối, người khai thác một cách cay độc thiện chí của họ?

3. Làm khác biệt văn hóa và đàm phán liên văn hóa giảm khả năng của một chiến lược tích hợp?

### **Khó khăn hơn trong việc hòa nhập trong một tình huống đàm phán liên văn hóa hơn là trong một tình huống đàm phán nội văn hóa**

Có một thỏa thuận chung rằng các kết quả của việc kể chuyện ít thuận lợi hơn khi đàm phán là liên văn hóa trái ngược với văn hóa nội bộ, tất cả những thứ khác đều bình đẳng (Sawyer và Guetzkow, 1965; Ghauri và Usunier, 2003; Brett và Okumura, 1998; al., 2000). Van Zandt (1970) cho rằng các cuộc đàm phán giữa người Mỹ và người Nhật dài gấp sáu lần và khó gấp ba lần so với đàm phán giữa những người Mỹ hoàn toàn. Điều này làm tăng chi phí giao dịch cho các công ty Mỹ ở Nhật Bản, do sự không hiệu quả trong giao tiếp. Brett và Okumura (1998) cho thấy các cuộc đàm phán liên văn hóa của Hoa Kỳ - Nhật Bản dẫn đến lợi ích chung thấp hơn đáng kể so với các cuộc đàm phán nội bộ của Hoa Kỳ hoặc Nhật Bản (trong đó cả hai nhóm quốc gia đều đạt được lợi ích chung tương tự). Dường như một lời giải thích là các nhà đàm phán liên văn hóa thiếu các kỹ năng đủ để thích nghi thành công và cần nhiều tuyên bố rõ ràng hơn so với các nhà đàm phán văn hóa nội bộ (Adair et al., 2001). Một cách giải thích khác là các nhà hoạt động xã hội Mỹ có xu hướng sử dụng các chiến thuật khó hơn, tham gia vào các mối đe dọa, yêu cầu và trừng phạt, khi có nhiều khoảng cách văn hóa hơn với các đối tác của họ (Rao và Schmidt, 1998). Sự hài lòng chủ quan của các nhà đàm phán (được đo bằng bảng câu hỏi) trong kết quả của họ có xu hướng thấp hơn cho đàm phán liên văn hóa so với đàm phán nội văn hóa (Weitz, 1979; Graham, 1985). Tuy nhiên, những phát hiện thực nghiệm gần đây đã khẳng định điều này: trong các nhà đàm phán liên văn hóa của Brett và Okumura (1998) đã hài lòng với cuộc đàm phán hơn là các nhà đàm phán nội văn hóa. Điều này có thể được giải thích bằng hiệu ứng khen thưởng phụ để đạt được một nhiệm vụ đàm phán rõ ràng khó khăn hơn (nghĩa là so với đàm phán nội bộ văn hóa) hoặc bởi những người hài lòng ở cả hai nhóm văn hóa (lợi ích chung cho người Mỹ so với kết quả tương đương cho người Trung Quốc, như trong Tinsley và Pillutla, 1998).

Giải quyết vấn đề phụ thuộc vào thái độ hợp tác dễ dàng hơn với một đối tác từ cùng một nền văn hóa: sự tương đồng dẫn đến sự tin tưởng nhiều hơn và mức độ thu hút giữa các cá nhân được nâng cao (Evans, 1963; Graham, 1985). Như được nhấn mạnh bởi Pornpitakpan (1999), sự tương đồng lớn hơn giữa hai bên sẽ tạo ra sức hấp dẫn giữa các cá nhân lớn hơn. Mọi người cần đánh giá người khác trước khi tham gia vào sự tương tác: sự tương đồng tạo điều kiện cho việc đánh giá chính xác trong quá trình so sánh xã hội. Nó tạo điều kiện nhận thức và thăm dò giữa các bên và dẫn đến hành vi hợp tác hơn trong đàm phán. Do đó, mỗi bên coi giao tiếp từ bên kia là đại diện hơn, nghĩa là thông tin khách quan với ít hoặc không có ảnh hưởng thao túng. Nhận thức cũng như sự tương đồng thực tế có thể ảnh hưởng đến các bên: nếu nhận thấy sự tương đồng, nhưng không dựa trên các chỉ dẫn khách quan nghiêm ngặt (như quốc tịch chung, thông tin hoặc nền tảng giáo dục), một quan điểm bất cân xứng có thể nảy sinh giữa người mua và người bán .

Ví dụ, nhiều doanh nhân ở Trung Đông có khả năng tiếng Anh hoặc tiếng Pháp tốt. Các doanh nhân Trung Đông thường được các đối tác Mỹ hoặc châu Âu của họ coi là tương tự như họ, trong khi các nhà đàm phán Trung Đông biết rằng các đối tác phương Tây của họ là khác nhau.

Vai trò được thông qua trong đàm phán, cho dù là người mua hay người bán, kết hợp với sự tương đồng về nhận thức: nếu người bán nhận thấy sự tương đồng lớn hơn, điều này có thể dẫn đến một định hướng giải quyết vấn đề mạnh mẽ hơn từ phía họ. Mặc dù hấp dẫn, các giả thuyết dựa trên sự tương đồng đã được xác nhận kém bởi nghiên cứu thực nghiệm được thực hiện bởi Campbell và cộng sự (1988). Không có mối quan hệ đáng kể nào được tìm thấy giữa các cặp người mua/người bán ở Mỹ và Anh: sự tương đồng không ủng hộ định hướng giải quyết vấn đề. Trong trường hợp của người Pháp và người Đức, sự tương đồng về nhận thức chỉ dẫn đến một định hướng giải quyết vấn đề mạnh mẽ hơn về phía người bán. Tuy nhiên, ở Campbell và cộng sự. (1988), sự khác biệt thực tế giữa các nhà đàm phán đã giảm mạnh bởi thực tế là tất cả các cuộc đàm phán mô phỏng là văn hóa nội bộ. Như đã lưu ý ở trên, trong các cuộc gặp gỡ giữa các nền văn hóa, sự hiểu lầm có thể xuất phát từ nhận thức về sự tương đồng không được chia sẻ bởi cả hai bên, chẳng hạn như một cuộc đàm phán trong đó người bán (ví dụ người Mỹ) coi người mua là tương tự (ví dụ: người mua Ả Rập phương Tây) trong khi điều ngược lại là không đúng: người mua Ả Rập hoàn toàn biết rằng người bán ở Mỹ biết rất ít về văn hóa Ả Rập. Người bán sẽ áp dụng cách tiếp cận giải quyết vấn đề vì sự tương đồng về nhận thức sai lầm, trong khi người mua có thể khai thác người bán mà không cảm thấy bắt buộc phải nhận và cuối cùng có thể tối đa hóa kết quả cá nhân của mình bằng cách áp dụng chiến lược phân phối bí mật. Tuy nhiên, động lực của sự tương tự (thể hiện cho phía bên kia rằng người ta hiểu họ và do đó đặt nền tảng cho thái độ tích hợp ở cả hai bên) có thể hoạt động theo hướng khác, và sự thích nghi có thể mang lại kết quả tích cực. Harris và Moran (1987, trang 472) đã trích dẫn trường hợp của một nhân viên ngân hàng Hoa Kỳ đến từ Trung Tây được một người Ả Rập mời đến một cuộc họp ở London. Nhân viên ngân hàng thể hiện sự kiên nhẫn khác thường và nhận thức sâu sắc về sức mạnh của bên kia:

Nhân viên ngân hàng đến London và chờ gặp sheikh. Sau hai ngày, anh được bảo bay đến Riyadh ở Ả Rập Saudi. Anh chờ đợi. Sau ba ngày ở Riyadh, anh gặp sheikh và bắt đầu một mối quan hệ kinh doanh rất có lợi giữa hai người con trai và tổ chức của họ bắt đầu.

### **Định hướng quốc gia ủng hộ chiến lược hội nhập**

Câu hỏi thứ hai liên quan đến việc áp dụng các chiến lược tích hợp bởi một số quốc tịch hơn các quốc gia khác. Các nghiên cứu có xu hướng cho thấy các doanh nhân Mỹ thể hiện sự tin tưởng sẵn sàng và tự phát hơn các nhóm văn hóa khác và có xu hướng mạnh mẽ hơn đối với việc giải quyết vấn đề và định hướng tích hợp (Druckman et al., 1976; Harnett và Cummings, 1980; Tinsley và Pillutla, 1998). Mức lợi nhuận của họ khi người bán phụ thuộc vào người mua phản ứng tích cực bằng cách áp dụng phương pháp giải quyết vấn đề (Campbell và cộng sự, 1988).



Các nhà đàm phán Mỹ có xu hướng trao đổi thông tin đại diện mạnh mẽ hơn, ưu tiên các thông điệp rõ ràng và thể hiện sự nghi ngờ đối với bên kia, so với hầu hết các nền văn hóa khác (Harnett và Cummings, 1980). Điều này phù hợp với sự đánh giá thẳng thắn của người Mỹ và phong cách giao tiếp trong bối cảnh thấp của họ (xem phần 13.1) mà Graham và Herberger (1983) gọi là “*John Wayne Style*” (Hộp 16.3). Họ thường gặp phải những khó khăn nhất định trong các nền văn hóa nơi mọi người mất nhiều thời gian hơn trong quá trình sơ khảo: tìm hiểu nhau, nghĩa là nói chung và chỉ thực sự bắt tay vào kinh doanh sau đó. Do đó, người Mỹ không thể nuôi dưỡng cảm giác tin tưởng vào các nhà đàm phán từ các nhóm văn hóa khác, những người cảm thấy cần phải tìm hiểu người mà họ đang giao dịch (Hall, 1976).

Graham và Meissner (1986) đã chỉ ra trong một nghiên cứu so sánh năm quốc gia rằng các chiến lược tích hợp nhất được người Brazil áp dụng, tiếp theo là người Nhật. Mặt khác, người Mỹ, người Đức và người Hàn Quốc chọn các chiến lược trung gian có tính phân phối cao hơn. Điều này phù hợp trong trường hợp người Đức nổi tiếng vì sử dụng phương pháp bán cứng, trong đó người bán khá bức xúc và thông qua một giao tiếp công cụ và một chiến lược phân phối (Campbell et al., 1988).

Không có nghiên cứu thực nghiệm nào cho thấy, ví dụ, người Ả Rập đến từ Trung Đông có xu hướng phân phối nhiều hơn người Mỹ. Người Mỹ có xu hướng coi thể giới là những vấn đề cần giải quyết trong khi người Ả Rập coi đó là một sáng tạo của Thiên Chúa. Khái niệm chiến lược tích hợp, giống như phương pháp giải quyết vấn đề được thảo luận ở trên, bị ảnh hưởng mạnh mẽ về mặt văn hóa bởi truyền thống nghiên cứu thực nghiệm của Mỹ trong tâm lý học xã hội áp dụng cho đàm phán thương mại. Theo giải thích của Leung (1997, trang 648): Trong các xã hội cá nhân, đàm phán được coi là một nhiệm vụ hơn là một quá trình xã hội. Vai trò chính của các nhà đàm phán là đưa ra một giải pháp có thể chấp nhận được cho cả hai bên. Nó cũng dựa trên một “bậc thầy về định hướng Định mệnh”, trong đó cung cấp thái độ giải quyết vấn đề. Điều này giả định trước một mối quan tâm đồng thời đối với kết quả của một người khác cũng như đối với đối tác đàm phán (mô hình mối quan tâm kép). Một vấn đề quan trọng trong cách tiếp cận tích hợp là liệu các bên chủ yếu nên cố gắng đạt được lợi ích chung tối đa hay để đạt được sự cân bằng kết quả giữa các nhà đàm phán. Tinsley và Pillutla (1998) cho thấy các nhà đàm phán Mỹ coi việc giải quyết vấn đề là một chiến lược đầy đủ hơn và hài lòng hơn với tối đa hóa lợi ích chung so với các nhà đàm phán Hồng Kông.

Khi được trình bày với các hướng dẫn hợp tác, các nhà đàm phán Hồng Kông có xu hướng giải thích là họ nên cố gắng vì sự bình đẳng và thể hiện sự hài lòng hơn người Mỹ khi đạt được mục tiêu ngang giá. Xu hướng tìm kiếm sự bình đẳng trong kết quả và chia sẻ gánh nặng bằng cách phân bổ các nguồn lực như nhau được xác nhận trong trường hợp của Nhật Bản so với các nhà đàm phán Mỹ của Wade- Benzoni et al. (2002). Vấn đề nan giải về tối đa hóa lợi ích chung so với ngang giá kết quả chính xác là khi tình hình “ràng buộc kép” đang ở đỉnh điểm và khi các nền văn hóa đưa ra các giải pháp đơn giản, đóng khung trước nghịch lý khi phải hợp tác có nguy cơ bị lợi dụng. Như nhấn mạnh bởi Bazerman et al. (2000, p. 297)

nghiên cứu đàm phán đa văn hóa đã cung cấp dữ liệu phù hợp với khái quát rằng các thành viên của các nền văn hóa cá nhân có nhiều khả năng xử lý xung đột trực tiếp thông qua cạnh tranh và giải quyết vấn đề, trong khi các thành viên của văn hóa tập thể có nhiều khả năng để xử lý xung đột theo những cách gián tiếp cố gắng bảo tồn mối quan hệ.

Leung (1997) giải thích rằng sự tan rã (DA) là cốt lõi của hành vi đàm phán của Trung Quốc; miễn là có lý do để duy trì mối quan hệ, DA sẽ dẫn đến ưu tiên tránh xung đột. Tuy nhiên, khi cuộc xung đột được coi là do bên kia gây ra hành vi sai trái, DA không còn hiệu quả và các nhà đàm phán Trung Quốc có nhiều khả năng khuyến nghị không cho phép đàm phán.

### **Sự thờ ơ của văn hóa bên kia như một trở ngại cho việc thực hiện chiến lược tích hợp trong đàm phán**

Một trong những trở ngại quan trọng nhất đối với đàm phán kinh doanh quốc tế hiệu quả là sự thiếu hiểu biết về tất cả hoặc ít nhất là các yếu tố cơ bản của văn hóa bên khác. Rào cản này nên rõ ràng, nhưng thường bị các nhà đàm phán quốc tế lãng quên. Nó không chỉ đề cập đến sự thiếu hiểu biết về các đặc điểm chính của văn hóa Đàng khác, mà còn nói đến định kiến vô thức rằng sự khác biệt là nhỏ (nghĩa là sự thiếu hiểu biết là không có nhận thức). Điều này ủng hộ xu hướng tự nhiên đề cập ngầm đến các chuẩn mực văn hóa của riêng một người, đặc biệt là đối với quá trình mã hóa/giải mã truyền thông (tiêu chí tự tham khảo của Lee, 1966).

Lucian Pye (1986) và Tinsley và Pillutla (1998), trong trường hợp đàm phán kinh doanh giữa người Mỹ và Trung Quốc, và Rosalie Tung (1984a, 1984b), Hawrysh và Zaichkowsky (1990) và Brett và Okumura (1998) liên quan đến Các cuộc đàm phán kinh doanh tại Nhật Bản của Hoa Kỳ, lưu ý các nhà đàm phán Mỹ thiếu kiến thức trước về văn hóa đối tác của họ. Trước khi đến bàn đàm phán, người Mỹ thường không đọc sách, họ cũng không được đào tạo về phong cách giao tiếp nước ngoài, họ cũng không tìm hiểu về những cái bẫy tiềm năng có thể dẫn đến hiểu lầm. Như Carlos Fuentes tuyên bố (trong một câu cách ngôn khá khắc nghiệt): Điều mà người Mỹ làm tốt nhất là hiểu chính nó. Những gì nó làm tồi tệ nhất là hiểu những người khác (Fuentes, 1986). Các nhà đàm phán Pháp cũng có xu hướng thiếu kiến thức về kiến thức văn hóa (xem Chương 17 về phong cách đàm phán quốc gia), trong khi người Nhật dường như cố gắng học hỏi nhiều hơn người Pháp hoặc người Mỹ về văn hóa bên kia trước khi đàm phán diễn ra.

Việc đàm phán và thực hiện nhiều dự án quốc tế thường bao hàm các cuộc đàm phán đang diễn ra có thể kéo dài trong vài năm. Trong trường hợp này, các nền văn hóa quốc gia có xu hướng biến mất khi hai đội hợp nhất một phần giá trị và hành vi của họ trong một nền văn hóa chung. Để nâng cao hiệu quả đàm phán liên văn hóa, nên xây dựng văn hóa chung này giữa các đối tác/đối thủ ngay từ khi bắt đầu quá trình đàm phán. Tuy nhiên, việc thích ứng phải được thực hiện một cách thận trọng: điều đó không có nghĩa là áp dụng chiến lược bán buôn cho người bản xứ, và lời khuyên “khi ở Rome làm như người La Mã phải dùng một cách thận trọng” (Francis, 1991). Điều đó có nghĩa là thay vì thiết lập các quy tắc và mã

liên lạc chung, và tìm kiếm những người ở mỗi bên, những người sẽ đóng vai trò là người đi đường. Các bên cũng nên cố gắng đồng ý về cách giải thích chung về các vấn đề, sự kiện và giải pháp cơ bản và về quá trình ra quyết định chung. Quá trình này phần lớn là thông tin và được xây dựng trên giao tiếp ngầm.

Hơn nữa, nó phụ thuộc rất nhiều vào những cá nhân đã tham gia vào liên doanh trong một thời gian dài và họ rất hợp nhau. Một nhóm người cốt lõi sẽ được duy trì ở cả hai phía trong khoảng thời gian cần thiết để duy trì sự hiểu biết chung. (Để biết thêm thông tin về các khái niệm cơ bản của chiến lược đàm phán và điều tra, hãy xem WS16.4.).

## **16.5 Những hiểu lầm dựa trên thời gian trong các cuộc đàm phán tiếp thị quốc tế**

Khi đọc phần này, người đọc nên ghi nhớ những khác biệt về văn hóa liên quan đến thời gian được trình bày trong phần 2.2 của cuốn sách này.

### **Một cái nhìn liên tục so với thời gian không liên tục**

Các nền văn hóa có quan điểm theo chu kỳ và tích hợp về thời gian sẽ có xu hướng có một cái nhìn cơ bản về đàm phán khi chỉ có một vòng trong một quá trình quan hệ lặp đi lặp lại, với ít trình tự, so với những người có quan điểm tuyến tính/tách rời về thời gian. Sự khác biệt này cũng được tìm thấy trong định hướng kết quả trong đó dòng thời gian đàm phán ít quan trọng hơn đối với những người có quan điểm theo chu kỳ/tích hợp về thời gian:

Đối với họ thực tế là một hợp đồng đã được ký kết không có lý do thực sự để không tiếp tục quá trình đàm phán. Khung thời gian chiến lược cũng phụ thuộc vào định hướng thời gian: ví dụ, việc thiếu định hướng trong tương lai có thể là một trở ngại nghiêm trọng đối với sự tham gia thực sự của một bên. (WS2.2 chứa thông tin về cách các nền văn hóa khác nhau theo thời gian.).

### **Thời gian cho sơ khảo**

Tầm quan trọng của việc dành thời gian để thiết lập các mối quan hệ cá nhân, đặc biệt là ở châu Á và Nam Mỹ, đã được nhiều tác giả ghi nhận (Hall, 1983; Pye, 1986; Graham và Sano, 1990; Hawrysh và Zaichkowski, 1990). Có một số lý do cần một mối quan hệ cá nhân: (1) thiết lập bối cảnh giao tiếp (Hall, 1976), làm quen với những người khác là một phần của bối cảnh cần thiết; (2) một sự tách biệt ít nghiêm ngặt hơn giữa các lĩnh vực cá nhân và chuyên nghiệp so với ở phương Tây; và (3) tầm quan trọng của tình trạng cá nhân: điều này đòi hỏi phải dành thời gian để khám phá ai là người cần tránh các đối tác xúc phạm.

Đây là tất cả tóm tắt trong các bình luận của Burt, (1984, trang 7) rằng một nhà đàm phán Mỹ sẽ được khuyên nên phát triển quan hệ cá nhân ra khỏi phòng đàm phán: “Cách tiếp cận kinh doanh khốc liệt và khá khô khan thường thấy phải được bổ sung bằng một mối quan hệ xã hội. Người Nhật đã quen với việc sử dụng giải trí như một phương tiện để làm quen tốt hơn và phát triển thiện chí”.

Khái niệm thời gian văn hóa của người Mỹ, kinh tế mạnh mẽ, phần nào giải thích tại sao việc dành thời gian để xây dựng các mối quan hệ cá nhân lại được coi là xấu. Thời gian được coi là một nguồn tài nguyên không bị lãng phí, dành thời gian cho các vấn đề phi kinh doanh, các vấn đề không liên quan đến nhiệm vụ, được coi là vi phạm các quy tắc văn hóa của họ. Những gì Adler et al. (1987) gọi âm thanh phi nhiệm vụ, nghĩa là thiết lập mối quan hệ và tìm hiểu nhau, giai đoạn đầu tiên trong quá trình đàm phán kinh doanh, không chỉ cần một cảm giác thoải mái về thời gian kinh tế mà còn cả định hướng quá khứ.

Người Nhật, ví dụ, cảm thấy rằng một sự hiểu biết về quá khứ của họ là cần thiết để hiểu họ là đối tác đàm phán ngày nay; do đó, sẽ rất hợp lý khi dành thời gian đến thăm các đền thờ Nhật Bản hoặc tìm hiểu những điều cơ bản về *Zen* hoặc *Ikebana*, nghệ thuật hoa của Nhật Bản.

### **Thiết lập chương trình nghị sự và lên lịch cho quá trình đàm phán**

Hầu hết các tài liệu đàm phán đều coi việc thiết lập chương trình nghị sự và lên lịch cho quá trình đàm phán là những nhiệm vụ cần thiết cho bước thứ hai trong mô hình bốn giai đoạn của Graham: trao đổi thông tin liên quan đến nhiệm vụ. Chương trình nghị sự là một lịch trình và danh sách các mục sẽ được thảo luận trong quá trình đàm phán. Trong nhiều nền văn hóa, khái niệm thiết lập chương trình nghị sự là chưa từng thấy: cắt quá trình thành từng mảnh và phân bổ các lô thời gian cho mỗi “nhiệm vụ” là tốt nhất về mặt lý thuyết. Sự khác biệt giữa Hall (1983) giữa việc sử dụng thời gian đơn sắc và đa thời gian (xem phần 2.2) rất phù hợp để lên lịch đàm phán. Một nhóm đàm phán định hướng chương trình nghị sự, về cơ bản là đơn sắc, cố xu hướng cố gắng đàm phán các điều khoản một cách tuần tự, trong khi bên kia, *polychronic*, có thể bỏ qua vấn đề này, trở lại các điểm dừng như đã được giải quyết, bởi vì họ có xu hướng đàm phán trên toàn cầu. Graham và Herberger (1983) gọi đó là một điều tại một thời điểm: Người Mỹ thường tấn công một nhiệm vụ đàm phán phức tạp theo tuần tự, đó là họ tách rời các vấn đề và cố gắng giải quyết từng vấn đề một. Như nhấn mạnh trong báo cáo của Viện Hòa bình Hoa Kỳ (2002, trang 5) về hành vi đàm phán của Hoa Kỳ: Người Mỹ có xu hướng đăng ký để xem đàm phán như là một quá trình tuyến tính, một chuỗi các giai đoạn, thường bắt đầu bằng sự phổ biến, tiến tới các động thái mở đầu của cuộc đàm phán chính thức, diễn ra thông qua giai đoạn giữa thăm dò, và kết thúc trong một trò chơi kết thúc và một thỏa thuận ràng buộc.

### **Quản lý xung đột tạm thời trong các cuộc đàm phán kinh doanh liên văn hóa**

Tùy thuộc vào mục đích của một liên doanh, các đối tác từ các nền văn hóa khác nhau có thể hợp tác để phát triển một hoạt động chi phí thấp, hoặc một dự án R & D mới, hoặc các cơ sở phân phối và bán hàng. Trong các cài đặt như vậy, các vấn đề liên quan đến thời gian chắc chắn sẽ phát sinh, cả ở mức độ hàng ngày, chỉ đơn giản là để đáp ứng cùng một lúc và ở cấp độ sâu hơn, đó là gán khung thời gian chung cho các hoạt động kinh doanh.

Quan điểm thời gian khác nhau, có thể là tổ chức hoặc văn hóa, dẫn đến xung đột tạm thời. Các xung đột xuất phát từ việc không thể hợp nhất các cách xử lý thời gian khác nhau có thể nằm ở cấp độ cá nhân, đó là của những người kinh doanh tương tác với các đối tác nước ngoài và đàm phán với họ. Xung đột tạm thời ở mức độ kết quả tương tác cá nhân từ các câu trả lời khác nhau được đưa ra cho các câu hỏi sau: Ai đó được đối xử như thế nào khi người đó đến trễ nửa tiếng cho một phiên đàm phán? Các phiên có thời gian kết thúc ngoài thời gian bắt đầu không? Có phải thời gian cũng được cấu trúc trong cuộc họp bằng cách đặt chương trình nghị sự và giới hạn thời gian xác định để thảo luận về từng điểm?

Để minh họa vấn đề đồng bộ hóa trong báo cáo, chúng ta hãy lấy ví dụ về một cuộc họp của Pháp so với một cuộc họp ở Hoa Kỳ (một văn hóa khá đa hình so với văn hóa khá đơn sắc; xem phần 2.2). Ở Pháp, một số người đến trễ một phần tư giờ và trễ nửa tiếng. Không chỉ cuộc họp không bắt đầu đúng giờ, mà những người đến đúng giờ cũng phải đợi những người đến muộn. Hiếm khi những người xin lỗi hiện tại muộn. Một số, không phải tất cả, chỉ đơn giản là giải thích tại sao họ đến muộn.

Không có gì lạ, khi ai đó đến khá muộn, hầu hết những người khác tạm dừng cuộc thảo luận của họ và dành năm hoặc mười phút để giải thích cho người đến sau những gì đã nói cho đến nay! Hơn nữa, không giống như các cuộc họp ở Mỹ, các cuộc họp của Pháp hầu như không bao giờ được chỉ định thời gian kết thúc.

## **Di chuyển chiến thuật dựa trên thời gian: Tạo áp lực thời gian trong quá trình thương lượng**

Ảnh hưởng của áp lực thời gian phụ thuộc vào trách nhiệm giải trình của người đàm phán: Khi các nhà đàm phán không chịu trách nhiệm trước cử tri, áp lực thời gian dẫn đến tương tác ít cạnh tranh hơn và tỷ lệ thỏa thuận cao hơn. Ngược lại, khi các nhà đàm phán chịu trách nhiệm trước một khu vực bầu cử, áp lực thời gian dẫn đến sự tương tác cạnh tranh cao hơn và trong một tỷ lệ cao hơn của các xung lực (Mosterd và Rutte, 2000, p. 241). Đủ để nói rằng các nhà đàm phán kinh doanh quốc tế thường chịu trách nhiệm trước một cử tri, CEO hoặc giám đốc điều hành cấp cao nhất trong tổ chức của họ.

Do đó, ảnh hưởng của áp lực thời gian thường chuyển thành hành vi cạnh tranh hơn, sử dụng các chiến thuật khó hơn (liên quan đến yêu cầu và đe dọa) và xu hướng lớn hơn để phá vỡ các cuộc đàm phán.

Áp lực có thể gây ra cho các nhà đàm phán có đầu óc kinh tế bằng cách hoãn bắt đầu đàm phán, trì hoãn các cuộc họp, che giấu họ thời gian để kết thúc đàm phán, v.v. Cohen (1980, tr. 94) đưa ra một ví dụ cổ điển về cách người Nhật thao túng ý thức thời gian quá mức của đối tác phương Tây của họ. Khi anh đến sân bay Tokyo, người Nhật hỏi anh:

“Bạn có lo lắng về việc trở lại máy bay đúng giờ không?” (Tính đến thời điểm đó tôi không quan tâm.) “Chúng tôi có thể lên lịch cho chiếc xe limousine này để đưa bạn trở lại sân bay”. Tôi nghĩ thầm, “thật ân cần”. Thò tay vào túi, tôi đưa cho họ vé máy bay khứ hồi, vì vậy chiếc limousine sẽ biết khi nào nên lấy. Tôi đã nhận ra điều đó sau đó, nhưng họ biết thời hạn của tôi, trong khi tôi không biết họ.

Nơi diễn ra cuộc đàm phán có ảnh hưởng rõ ràng đến sự khan hiếm thời gian. Những người đang ở nhà, có thể theo dõi các nhiệm vụ kinh doanh thường xuyên của họ trong khi cũng tham gia vào các cuộc đàm phán. Những người đã rời khỏi đất nước của họ để đàm phán tại vị trí đối tác của họ có thể thiếu kiên nhẫn về nhà vì nhiều lý do, cả chuyên nghiệp và cá nhân. Áp lực của lãng phí thời gian có thể được sử dụng để tận dụng lợi thế của các nhà đàm phán có mô hình kinh tế về thời gian và cách xa căn cứ của họ.

Biểu thức “để lãng phí thời gian”, rất ít ý nghĩa đối với nhiều nền văn hóa, bao gồm cả người thổ dân, có mô hình thời gian được mô tả trong bài đọc A2.4. Người ta có thể mất một cái gì đó hữu hình, như một chiếc nhẫn hoặc bút chì. Nhưng để nó bị lãng phí hoặc mất đi, chúng ta cần có khả năng hình dung thời gian như một thứ mà chúng ta có thể tách rời khỏi các sự kiện mà nó gắn bó chặt chẽ. Thật vậy, người Bantus rất khó đánh đồng thời gian trừu tượng với một đơn vị đo lường tiền tệ.

Như đã được nêu ra trước đây, trong nền văn hóa của họ, người dân Bantu không biết gì có thể so sánh với thời gian Newton tuyến tính, nơi các sự kiện diễn ra. Có những sự kiện, và mỗi một sự kiện này đều mang theo mong muốn và thời gian riêng của nó. Thời gian không thể lãng phí hay mất đi, bởi vì thời gian chỉ đơn giản là được sống hoặc trải nghiệm, bất cứ điều gì có thể là cách để trải nghiệm nó. Không ai có thể đánh cắp thời gian, thậm chí cả cái chết.

Sự yên tĩnh tương tự khi đối mặt với thời gian có thể được nhìn thấy ở Phương Đông, trái ngược với nỗi thống khổ và cảm giác tội lỗi của phương Tây về thời gian có thể bị lãng phí hoặc mất đi. Một số tác giả trong lĩnh vực đàm phán kinh doanh quốc tế lưu ý rằng áp lực thời gian được các nhà đàm phán Mỹ cảm nhận mạnh mẽ, cho dù họ đàm phán với người Trung Quốc (Pye, 1982) hay với người Nhật (Graham, 1981; Graham và Sano, 1990; Tung, 1984a, 1984b). Các nhà đàm phán Mỹ cuối cùng buộc phải nhượng bộ vì họ xem thời gian là lãng phí hoặc mất mát nếu không được phân bổ tối ưu.

Khi được đẩy đến cực điểm, logic này có thể dẫn đến tổng số không hiệu quả. Mọi người dành toàn bộ thời gian để nghĩ về việc sử dụng thay thế cho thời gian của họ và đánh giá xem phương án nào mang lại lợi nhuận cận biên tốt nhất. Theo ghi nhận của Adler (2002, trang 219):

*Người Mỹ cảm giác cấp bách gây bất lợi cho họ đối với các đối tác thương lượng ít vội vàng hơn. Các nhà đàm phán từ các quốc gia khác nhận ra người Mỹ có ý thức về thời gian, định hướng thành tích và sự thiếu kiên nhẫn. Họ biết rằng người Mỹ sẽ nhượng bộ gần với thời hạn cuối cùng (ý thức về thời gian) để có được một hợp đồng đã ký (định hướng thành tích).*

*Tuy nhiên, khẩn cấp có một giá trị hai mặt. Theo ghi nhận của các nhà quan sát cẩn thận về phong cách đàm phán của Mỹ, Người Mỹ không phải lúc nào cũng nhìn vào đồng hồ, (USIP, 2002). Họ có thể sử dụng thời hạn tự xác định của mình để gây áp lực cho bên kia. Họ cũng có thể để các cuộc đàm phán ngoại giao kéo dài trong nhiều năm khi có rất ít sự quan tâm đến truyền thông Mỹ về vấn đề đang thảo luận.*

## Lập kế hoạch cùng nhau: Phối hợp và lập kế hoạch liên doanh chung

Trong nhiều cuộc đàm phán quốc tế có kế hoạch liên doanh, các giai đoạn khác nhau - các bước trong việc xây dựng nhà máy chìa khóa trao tay, hoặc các giai đoạn thực hiện của một thỏa thuận liên doanh hoặc giấy phép - cần tham khảo rõ ràng về ngày, thời hạn và trình tự của các nhiệm vụ phụ thuộc lẫn nhau. Nói cách khác, lập kế hoạch là một chức năng cơ bản của quản lý đến mức cực kỳ khó để thừa nhận rằng có những mô hình thời gian khác so với những mô hình mà nó mặc nhiên được thiết lập. Đương nhiên sẽ là ngây thơ khi xem xét rằng những người kinh doanh có mô hình thời gian hoàn toàn truyền thống. Trên thực tế, những mô hình phức tạp về hành vi liên quan đến thời gian có thể được sử dụng bởi những người có chung một số nền tảng văn hóa, cả nền tảng chuyên sâu ban đầu và các nền tảng bề ngoài khác. Hơn nữa, nền tảng văn hóa bản địa có thể bị đánh giá thấp bởi vì nó được coi là không hiệu quả, hoặc người nước ngoài không biết. Theo đó, mọi người thuộc các nền văn hóa thời gian phi tuyến tính / kinh tế thường có xu hướng bắt chước lối sống văn hóa mà họ có xu hướng ưa thích theo cách tốt nhất của người Hồi giáo. Nó có thể dẫn đến việc mua một chiếc đồng hồ tuyệt vời như một món đồ trang sức hoặc một cuốn nhật ký bởi vì nó là thời trang. Nhưng hành vi chức năng phù hợp với đồng hồ hoặc nhật ký sẽ không được thông qua. Sau khi các đối tượng này đã được mua, họ mất đi giá trị văn hóa của họ như là các công cụ thực tế của mô hình thời gian kinh tế, đơn sắc, tuyến tính hoặc tách rời. Những người liên quan đến việc vay mượn văn hóa như vậy có thể chứng minh không thể thực hiện bất kỳ cuộc hẹn nào một cách nghiêm túc và có thể gặp khó khăn trong việc tuân theo bất kỳ lịch trình nào được đặt trước.

### **Sai lầm của thời gian kinh tế nhập khẩu: Hành vi tạm thời lý tưởng và thực tế**

Các mô hình lý tưởng về thời gian và hành vi thời gian thực tế có thể khác nhau rất nhiều đối với các nhà đàm phán, những người dường như sử dụng văn hóa thời gian của đối tác của họ hơn là của chính họ. Bista (1990), trong trường hợp của Nepal, nhấn mạnh mối quan hệ giữa hành vi dựa trên thời gian liên quan đến giáo dục nước ngoài và ảnh hưởng truyền thống của niềm tin chí mạng đối với việc thiếu định hướng và ý thức lập kế hoạch trong tương lai:

Lập kế hoạch liên quan đến việc chi tiết hóa các kết nối giữa các tài nguyên, đối tượng và sự kiện và xác định một hiệu quả của quá trình hành động để đạt được kết quả mong muốn. . . Kiểm soát được đặt trong tay của người lập kế hoạch. Nhưng chủ nghĩa chí mạng không cho phép loại kiểm soát này, và vốn đã phản đối lý thuyết đối với tư tưởng thực dụng. . . Trong vài thập kỷ qua, nhiều sinh viên Nepal đã đi ra nước ngoài để học tập ở các nước khác, và đã trở lại với bằng cấp cao trong các năng lực chuyên môn khác nhau... Khi họ trở về, nhiều người được đặt vào các vị trí của chính quyền, vì họ đại diện cho nguồn tài nguyên nhân lực của Nepal. Mặc dù ban đầu họ có thể được truyền cảm hứng bởi một mức độ cao của chủ nghĩa duy tâm, nhưng những giá trị mới mà họ mang lại ngay lập tức phải đối mặt với chủ nghĩa chí mạng và thường bị đánh bại bởi nó. . . Sau bốn mươi năm lập kế hoạch và tích lũy, các sinh viên tốt nghiệp được đào tạo nước ngoài, Nepal, sau đó, vẫn có ít nhân lực để kết nối hiệu quả sự khác biệt giữa văn hóa của các nhà tài trợ nước ngoài và của chính họ. (1990, trang 137-8.)

Ở nhiều quốc gia, có nhiều sự vay mượn văn hóa liên quan đến quản lý thời gian, nghĩa là bỏ nhiệm, lên lịch và họp: các mô hình quản lý thời gian thực tế ở các nước công nghiệp như Hoa Kỳ hoặc Bắc Âu đã được nhập khẩu bởi người các quốc gia khác như những hình mẫu lý tưởng (Usunier, 1990). Ở các nước châu Âu Latinh, công nghệ PERT, được thiết kế để lên lịch cho các nhiệm vụ liên quan đến nhau, đã được triển khai chủ yếu để thu hút trí tuệ. PERT, dựa trên lý thuyết đồ thị và tìm kiếm đường dẫn quan trọng, trong một tập hợp các nhiệm vụ, có giao diện khoa học quản lý hấp dẫn của Hoa Kỳ. Ở Pháp, nơi nhiều nhà quản lý và giám đốc điều hành hàng đầu đã được đào tạo thành kỹ sư, đã có sự quan tâm lớn đến kỹ thuật quản lý khoa học này. Tuy nhiên, lập kế hoạch dự án thực tế ở Pháp và các nước châu Âu Latinh thường hoạt động với sự chênh lệch cao so với ngày PERT: Người Pháp có xu hướng đơn sắc về trí tuệ nhưng thực sự hành xử theo cách đa hình (Hall, 1983).

Đôi khi, người ta thậm chí sử dụng song song hai hệ thống quản lý thời gian hoàn toàn khác nhau. Tình trạng hơi tâm thần phân liệt này dễ dàng được nhận ra nhất khi nhìn vào việc xây dựng một số dự án chìa khóa trao tay ở các nước đang phát triển. Đầu tiên, trong quá trình đàm phán và ký kết hợp đồng, mọi người thực sự đồng ý về việc sử dụng mô hình kinh tế / thời gian đơn sắc. Trên thực tế, các đối tác có chung niềm tin về việc quản lý thời gian phù hợp nên làm gì và không thảo luận. Tuy nhiên, đây là một quan điểm lý tưởng ở một bên và hành vi thực tế ở phía bên kia, và sự kết hợp cục đoạn xảy ra khi dự án đang được thực hiện.

## **16.6 Những hiểu lầm về văn hóa trong quá trình đàm phán**

### **Sự tồn tại của một sự hợp lý chung giữa các đối tác**

Như đã giải thích trong phần 3.4, mọi người khác nhau về cách suy nghĩ liên quan đến hành động: trong khi các nhà tư tưởng có xu hướng suy nghĩ rộng và liên quan đến các nguyên tắc chung, các giá trị định hướng thực dụng tập trung vào các vấn đề chi tiết sẽ được giải quyết từng cái một. Điển hình của những người theo chủ nghĩa thực dụng là người Mỹ, như Weiss đã ghi nhận (1987, trang 31), trong trường hợp các điều khoản của GM trên Toyota cho liên doanh của họ ở California: Người Nhật có xu hướng bắt đầu nói chuyện với các tuyên bố về nguyên tắc chung và thường không trả lời các sản phẩm trước khi kiểm tra với trụ sở chính của họ. Người Mỹ ưa thích các đề xuất và câu trả lời cụ thể tại bàn.

Khi đàm phán một hợp đồng lớn (ví dụ, cho một nhà máy hạt nhân hoặc một vệ tinh truyền hình), các nhà tư tưởng thấy các lập luận ủng hộ “cách suy nghĩ toàn cầu” của họ: đó là một sản xuất đơn nhất, nó là một doanh nghiệp đa đối tác phức tạp, nó thường liên quan đến tài chính của chính phủ và cũng có những hậu quả sâu rộng về xã hội, kinh tế và chính trị. Mặt khác, những người theo chủ nghĩa thực dụng nhìn thấy nhiều lập luận ủng hộ lối suy nghĩ của họ: các kỹ thuật của nhà máy và hiệu suất mong muốn của nó đòi hỏi một thành tựu và định hướng thời hạn (giá trị thực dụng).

Chủ nghĩa thực dụng gắn liền với xu hướng xem xét các chi tiết của sự kiện, để đo lường, để xác nhận tính thực nghiệm. Mặt khác, các nhà tư tưởng có ý thích về lời nói, và ý tưởng. Họ sẽ được định hướng nhiều hơn về giao tiếp công cụ. Với mục đích thao túng



người khác, các nhà tư tưởng có thể hiệu quả như những người thực dụng, vì họ có thể ảnh hưởng đến các đối tác của họ thông qua các giao tiếp nói chung độc đáo. Trong tiếp thị quan hệ, đặc biệt là trong hai giai đoạn đầu của quan hệ trao đổi, việc đàm phán giữa các nhà tư tưởng và các nhà thực dụng có thể tạo ra những hiểu lầm (xem Hộp 16.5) sẽ khó khắc phục trong các giai đoạn tiếp theo.

Thật vậy, việc xây dựng các chuẩn mực chung sẽ khá khó khăn, mặc dù cần thiết nếu các đối tác muốn có thể dự đoán hành vi của một bên khác. Một nhận xét thường xuyên trong các tình huống như vậy sẽ là: “Một số người không bao giờ biết những gì những người này có trong tâm trí; Hành vi của họ phần lớn là không thể đoán trước được. Một người Mỹ (theo chủ nghĩa thực dụng) mô tả các cuộc đàm phán với người Pháp (theo định hướng tư tưởng hơn) trong các điều khoản sau (Burt, 1984, trang 6): Người Pháp cực kỳ khó đàm phán. Thường thì họ sẽ không chấp nhận sự thật, bất kể họ có thể thuyết phục đến mức nào”.

## Giao tiếp

Nếu các nhà đàm phán muốn thúc đẩy một cách tiếp cận tích hợp, điều quan trọng là họ phải tập trung vào việc chia sẻ và tìm kiếm thông tin. Truyền thông đã được chứng minh là tạo ra sự hợp tác lớn hơn ngay cả giữa các đối tác đàm phán thể hiện xu hướng tự quan tâm mạnh mẽ (Wade-Benzoni et al., 2002). Ngôn ngữ được sử dụng để đàm phán có tầm quan trọng của nó: huyền thoại rằng bất kỳ ngôn ngữ nào cũng có thể được dịch sang ngôn ngữ khác thường khiến tiếng Anh được chọn làm ngôn ngữ đàm phán trung tâm và thêm người phiên dịch khi trình độ quá thấp ở một bên.

Như Hoon-Halbauer (1999) nhấn mạnh trong trường hợp liên doanh Trung-nước ngoài, rất ít người Trung Quốc có thể nói được tiếng nước ngoài và mọi giao tiếp bằng miệng giữa người Trung Quốc và các đối tác nước ngoài của họ phải thông qua phiên dịch: “Khi có người thứ ba tham gia không có sự liên lạc trực tiếp, chính hãng giữa hai người có thể diễn ra. Nói cách khác, các cuộc đàm phán từ trái tim đến trái tim của người Viking dường như không thể diễn ra được” (trang 359).

Hơn nữa, do dịch thuật kém, có thể chỉ 30-40 phần trăm nội dung thực tế của những gì được nói bằng tiếng Trung được chuyển đến các đối tác đàm phán không nói tiếng Trung Quốc, dẫn đến việc từ chối các ý tưởng và đề xuất tốt được đưa ra bởi người Trung Quốc (Hoon-Halbauer, 1999). (WS16.6 cung cấp một số tài nguyên liên quan đến giao tiếp liên văn hóa về mặt đàm phán.)

Có những khác biệt về ngữ nghĩa trong các từ được sử dụng và nhiều sự hiểu lầm có thể nảy sinh từ việc bỏ qua ý nghĩa chính xác của các khái niệm chính cho cuộc đàm phán; Adachi (1998) đưa ra ví dụ về sự khác biệt đáng chú ý trong việc sử dụng từ “khách hàng” của các nhà đàm phán Nhật Bản và Mỹ. Cô ấy cho thấy ý nghĩa văn hóa là một khía cạnh quan trọng của cuộc trò chuyện cần được chú ý cẩn thận trong việc hiểu ý nghĩa ngoài các bản dịch từ một đến một. Hơn nữa, những người nói một số ngôn ngữ nhất định (nghĩa là các ngôn ngữ ngữ cảnh cao như tiếng Nhật, tiếng Trung hoặc tiếng Ả Rập) sử dụng nhiều tín

hiệu theo ngữ cảnh hơn để giải mã các mở hỗn độn. Vai trò của giao tiếp bối cảnh cao so với bối cảnh thấp đã được Hall mô tả (1960, 1976).

Khi các thông điệp được trao đổi, mức độ cần được giải thích phải được tính đến cũng như sự khác biệt giữa các nền văn hóa trong phong cách ngôn ngữ, liên quan đến việc sử dụng sự im lặng hoặc chông chéo đối thoại (George et al., 1998). Chẳng hạn, im lặng là một hình thức giao tiếp đầy đủ của người Nhật và Graham (1985) báo cáo hai lần là nhiều khoảng lặng trong tương tác của Nhật Bản như ở Mỹ. Người phương Tây thường có ấn tượng rằng họ làm tất cả theo những thông tin đã nói chuyện. Các nhà đàm phán bối cảnh thấp, chẳng hạn như người Mỹ, có xu hướng rõ ràng, chính xác, hợp pháp và trực tiếp trong giao tiếp, đôi khi mạnh mẽ và thậm chí tỏ ra thẳng thừng với bên kia (USIP, 2002). Trong một cuộc khảo sát thực nghiệm gần đây của các nhà đàm phán Nhật Bản và Hoa Kỳ, Adair et al. (2001, p. 380) cho thấy các mô hình giao tiếp trực tiếp và gián tiếp phù hợp với lý thuyết của Hội chợ về truyền thông thấp so với bối cảnh cao:

*Các nhà đàm phán Hoa Kỳ đã dựa vào thông tin trực tiếp để tìm hiểu về các ưu tiên và ưu tiên và tích hợp thông tin này để tạo ra lợi ích chung. Họ thoải mái chia sẻ thông tin về các ưu tiên, so sánh và đối chiếu các ưu tiên của họ với các bên khác và đưa ra phản hồi cụ thể cho các đề nghị và đề xuất. Các nhà đàm phán Nhật Bản đã dựa vào thông tin gián tiếp, suy ra các ưu tiên của nhau từ nhiều đề nghị và phản biện theo thời gian.*

Về mặt giao tiếp phi ngôn ngữ, việc thiếu giao tiếp bằng mắt đối với người Mỹ là một tín hiệu cho thấy có điều gì đó không ổn và “các nhà điều hành Mỹ báo cáo rằng việc thiếu giao tiếp bằng mắt không chỉ gây khó chịu mà còn làm giảm hiệu quả thương lượng của họ [với Nhật Bản]” (Hawrysh và Zaichkowsky, 1990, trang 34).

Người đàm phán phải sẵn sàng để nghe thông tin thật cũng như sai, diễn ngôn dựa trên sự kiện cũng như suy nghĩ mong muốn hoặc sự vắng mặt thuần túy đối với cấp trên. Sự thẳng thắn và chân thành là những giá trị tương đối: chúng có thể được hiểu là sự ngây thơ, thiếu thực tế hoặc thiếu tự chủ trong việc nói lên suy nghĩ của chính mình. Hơn nữa, chờ đợi để được đáp lại khi một người đã tiết lộ thông tin hữu ích cho bên kia có ý nghĩa rất nhỏ trong bối cảnh liên văn hóa. Thẳng thắn là những giá trị tích cực đối với người Mỹ và ở mức độ thấp hơn đối với người Pháp, nhưng chúng không như vậy đối với người Mexico trong các cuộc gặp gỡ chính thức, cũng như đối với người Nhật bất cứ lúc nào (Fisher, 1980).

Vấn đề về hình thức so với không chính thức là một vấn đề khó khăn. Thường thì một sự tương phản được tạo ra giữa các nền văn hóa được coi là coi trọng tính không chính thức (ví dụ: người Mỹ) và những nền văn hóa sẽ trang trọng hơn (hầu hết các nền văn hóa có nguồn gốc lịch sử lâu dài và khoảng cách quyền lực cao). Tính không chính thức có thể chỉ đơn giản là một loại hình thức khác và việc “phá băng” vào đầu bất kỳ cuộc họp điển hình nào của Hoa Kỳ giữa những người chưa biết nói chung là một nghi thức được mong đợi.

Nó là quan trọng hơn để hiểu mức độ chính thức cần thiết trong các trường hợp cụ thể. Rời xa các phiên đàm phán chính thức, những người thuộc các nền văn hóa rõ ràng khá chính thức có thể trở nên thân mật hơn nhiều. Chủ nghĩa hình thức trong giao tiếp đôi khi có dạng ngôn ngữ ngoại giao, một kiểu nói được mã hóa cao, đôi khi khá xa rời thực tế, được

biết đến trong tiếng Pháp là *langue de bois* (nghĩa đen là "lưỡi gỗ" hay "ngôn ngữ gỗ mộc"). George Orwell, trong *Animal Farm*, đưa ra một ví dụ điển hình về *langue de bois* liên quan đến con lợn *Napoleon*, người đã nắm quyền kiểm soát trang trại và áp đặt sức mạnh của nó lên các động vật khác.

Napoleon bây giờ không bao giờ được nói đơn giản là "*Napoléon*". Ông luôn được nhắc đến với phong cách trang trọng là *Leader* Thủ lĩnh của chúng tôi, đồng chí *Napoléon*, và những con lợn thích phát minh ra cho ông những danh hiệu như *Cha của mọi loài vật*, *Khủng bố của Nhân loại*, *Người bảo vệ Cừu*, *Người bạn vịt*, và những người tương tự. Trong bài phát biểu của mình, Squealer sẽ nói chuyện với những giọt nước mắt lăn dài trên đôi má khôn ngoan của Napoleon, sự tốt lành của trái tim và tình yêu sâu sắc mà anh dành cho tất cả các loài động vật ở khắp mọi nơi, thậm chí và đặc biệt là những con vật bất hạnh vẫn sống trong sự thờ ơ và nô lệ ở các trang trại khác. Nó đã trở nên bình thường để cung cấp cho Napoleon tín dụng cho mọi thành công và mọi may mắn. Bạn thường nghe thấy một chú gà mái nói cho người khác, "Dưới sự hướng dẫn của Thủ lĩnh của chúng tôi, đồng chí Napoleon, tôi đã đẻ năm quả trứng trong sáu ngày", hoặc hai con bò, thường thức đồ uống tại hồ bơi sẽ kêu lên, "Nhờ sự lãnh đạo của đồng chí Napoleon, nước này có vị tuyệt vời như thế nào (1945, p. 62.).

*Langue de bois*, mặc dù một người rất không phải là người Mỹ đã nhấn mạnh vào lời nói trực tiếp, thẳng thắn và trung thực trong văn hóa Hoa Kỳ, được thực hiện trong nhiều tổ chức trên toàn thế giới, liên quan đến những người hoặc nhóm quyền lực, hoặc liên quan đến các vấn đề cảm kỹ; ví dụ, một thất bại trước đây với một đối tác nước ngoài sẽ làm sáng tỏ một số ánh sáng hữu ích cho các cuộc đàm phán thực tế. Tuy nhiên, giao tiếp điện tử rất hữu ích cho các cuộc đàm phán phân tán, khi các vấn đề phải được thảo luận mà không phát sinh chi phí cao liên quan đến đàm phán xuyên biên giới. Potter và Balthazard (2000) cho thấy cả các nhà quản lý Trung Quốc và Mỹ đều thích đối mặt trực tiếp hơn đàm phán qua trung gian máy tính. Tuy nhiên, cả người Trung Quốc và người Mỹ, đàm phán nội bộ, không nhận thấy sự khác biệt đáng kể giữa đàm phán bằng văn bản dựa trên e-mail và cùng một cuộc đàm phán được xử lý thông qua một cuộc thảo luận theo chủ đề trên web mặc dù phương pháp sau có vẻ cho phép liên tục hơn sự tương tác. Ulijn và cộng sự. (2001) dựa trên một nghiên cứu với 20 người tham gia, sử dụng lý thuyết hành động lời nói và phân tích tâm lý học để chỉ ra rằng văn hóa ảnh hưởng đến giao tiếp không đối mặt như trường hợp đàm phán thông qua e-mail. Kersten và cộng sự. (1999, 2002) cũng tìm thấy một số khác biệt về văn hóa giữa các nhà quản lý từ Áo, Ecuador, Phần Lan và Thụy Sĩ, những người đàm phán điện tử. Cuối cùng, giao tiếp qua e-mail thường được trộn lẫn với các cuộc gặp mặt trực tiếp; Gửi thư điện tử bị ảnh hưởng rộng rãi bởi những người quen biết trước đó của những người có liên quan: nếu người điều hành đã bắt đầu với một số hoạt động trực diện, đàm phán qua máy tính sẽ chủ yếu được tạo điều kiện và hiểu lầm về giao tiếp phát sinh từ "phong cách khô khan" của e-mail có thể tránh được.

## Chiến thuật đàm phán

Graham (1993) đã nghiên cứu các chiến thuật đàm phán được sử dụng trong tám nền văn hóa, sử dụng các cuộc đàm phán băng video trong đó các tuyên bố được phân thành 12 loại bằng cách sử dụng khuôn khổ của Angelmar và Stern (1978). Kết quả của ông cho thấy các chiến thuật đàm phán rất giống nhau giữa các nền văn hóa: hầu hết sử dụng phần lớn các chiến thuật dựa trên trao đổi thông tin, bằng cách tự tiết lộ hoặc bằng cách đặt câu hỏi (hơn 50% trong mọi trường hợp). Điểm số của Trung Quốc cao nhất khi đặt câu hỏi, một kết quả phù hợp với nhận xét của Pye, về họ: “Một khi đàm phán bắt đầu, người Trung Quốc có vẻ thụ động. Họ chỉ đơn giản là đặt câu hỏi, thăm dò thông tin và che giấu bất kỳ sự háo hức nào mà họ có thể cảm nhận được (1986, trang 78). Mặt khác, người Tây Ban Nha là người giỏi nhất trong việc đưa ra lời hứa. Tỷ lệ các chiến thuật “tiêu cực”, bao gồm các mối đe dọa, cảnh báo, trừng phạt và kháng cáo tiêu chuẩn tiêu cực (các tuyên bố trong nguồn cho thấy hành vi của mục tiêu là vi phạm các quy tắc xã hội) trong mọi trường hợp, không bao giờ vượt quá 10% sau đó trao đổi thông tin. Cuối cùng, các loại chiến thuật và tần suất sử dụng của chúng không thay đổi nhiều như mức độ thực hiện của chúng.

Việc sử dụng tính chất sân khấu, các mối đe dọa rút tiền và chiến thuật dựa trên thời gian, chẳng hạn như chờ đợi đến giây phút cuối cùng để có được những nhượng bộ hơn nữa bằng cách đưa ra các yêu cầu mới, dựa trên các kiểu đàm phán quốc gia, sẽ được thảo luận trong chương tiếp theo. Chiến thuật cũng liên quan đến bầu không khí mơ hồ của các cuộc đàm phán kinh doanh trong đó ngụ ý mối quan hệ ám áp của con người được cho là trộn lẫn với kinh doanh. Điều này liên quan đến sự phân chia giữa các nền văn hóa tình cảm và trung tính (Trompenaars, 1993) được trình bày ở cuối phần 3.5. Các cuộc đàm phán luôn xen kẽ với bạn bè và thù hận, có thể có các cơ sở cá nhân cũng như văn hóa.

### **Cảm xúc và phong cách xử lý xung đột trong các cuộc đàm phán xuyên văn hóa**

Sự hiểu lầm trong giao tiếp trong đàm phán liên văn hóa thường dẫn đến mức độ cảm xúc tăng lên, đó là, các nhà đàm phán có xu hướng rời khỏi sự đánh giá hợp lý và khách quan các vấn đề đang bị đe dọa và trộn lẫn sự chủ quan và cảm xúc với các vấn đề kinh doanh. Morris và cộng sự (1998, p. 730) phác thảo hai loại hiểu lầm thường phát sinh giữa các nhà đàm phán châu Á và Mỹ: Trong một loại hiểu lầm, các nhà quản lý Hoa Kỳ mắc lỗi đọc sự im lặng của đối tác châu Á như một dấu hiệu của sự đồng ý. . . Một kiểu hiểu lầm khác xảy ra khi các nhà quản lý châu Á mắc lỗi khi đọc các lập luận đối nghịch trực tiếp của một đồng nghiệp Hoa Kỳ như thể hiện sự bất hợp lý và thiếu tôn trọng. Những cảm xúc như sự tức giận khiến các nhà đàm phán không chính xác trong việc đánh giá lợi ích bị đe dọa, tự trọng hơn về lợi ích của chính họ; nó cũng có tác dụng chung là làm giảm lợi ích chung (Bazerman et al., 2000).

Kumar (1997) phân biệt rõ ràng giữa cảm xúc tích cực và tiêu cực trong đàm phán. Cảm xúc chứa đựng cả yếu tố ảnh hưởng và kích thích sinh lý đi kèm. Đối với ông, những cảm xúc tích cực dẫn đến sự linh hoạt hơn trong các cuộc đàm phán, cũng như giúp các nhà đàm phán kiên trì hơn, đặc biệt là khi một trạng thái tình cảm tích cực làm tăng mức độ tự tin của

các nhà đàm phán. Tuy nhiên, một trạng thái tình cảm tích cực cũng có thể làm tăng kỳ vọng và kết quả là các nhà đàm phán thất vọng với kết quả thực tế.

Mặt khác, cảm xúc tiêu cực có thể dẫn đến leo thang xung đột, nghĩa là, các diễn viên có vấn đề cá nhân nên nhìn họ với thái độ xa cách hơn. Những hậu quả có thể xảy ra là sự tham gia vào phía bên kia của trách nhiệm đối với xung đột và có thể là sự chấm dứt quan hệ. Mặc dù cảm xúc tiêu cực có thể phục vụ để thông báo cho các bên rằng tình huống hiện tại là không thể giải quyết được, nhưng họ cũng có thể bị bóng tuyết và dẫn đến một vòng xoáy xung đột tiêu cực (Brett et al., 1998; George et al., 1998).

Các xoắn ốc tiêu cực một phần dựa trên việc lựa chọn có chọn lọc những tín hiệu thông tin đó sẽ xác nhận cảm giác tiêu cực của một nhà đàm phán dẫn đến việc anh ta leo thang cảm xúc tiêu cực đối với bên kia mà không còn dựa trên những sự thật khó khăn. Chúng cũng là kết quả của sự đối ứng có hệ thống của giao tiếp gây tranh cãi. Các xoắn ốc tiêu cực đặc biệt có khả năng xảy ra trong các cuộc đàm phán đa văn hóa do sự khác biệt ở ba cấp độ: sự khác biệt về giá trị và chuẩn mực nội tâm hóa, sự khác biệt trong biểu hiện cảm xúc và sự khác biệt trong phong cách ngôn ngữ (George et al., 1998). Một vòng xoáy xung đột xuất hiện dưới dạng vòng tròn vì nó dựa trên giao tiếp gây tranh cãi lặp đi lặp lại, theo đó mỗi bên “phản ứng lại với bên kia” truyền thông liên tục với sự đối ứng tiêu cực (Brett et al., 1998).

Cách giải quyết vấn đề của các tinh thần tiêu cực trong đàm phán phải được thực hiện với cả hai mô hình giải quyết xung đột và với các phong cách giao tiếp chiến lược trong đàm phán có thể giúp quản lý các bất đồng trong quá trình và kết quả đàm phán (Kumar và O hènTi, 1998). Tinsley (1998) cho thấy người Nhật, người Mỹ và người Đức sử dụng các mô hình giải quyết xung đột khác nhau. Người Nhật có xu hướng sử dụng cái mà cô gọi là model mô hình trạng thái, nghĩa là tương tác xã hội được xem là bị chi phối bởi địa vị và các bên có thể xin lời khuyên của các nhân vật có địa vị cao hơn để giải quyết xung đột. Người Đức hiển thị ưu tiên cho mô hình quy định, theo đó xung đột được coi là giải quyết bằng cách áp dụng các quy tắc tiêu chuẩn, phổ quát và cá nhân. Cuối cùng, người Mỹ thích mô hình “lãi suất”, theo đó các bên trao đổi thông tin về lợi ích của họ, cố gắng ưu tiên cho họ và đánh đổi lợi ích. Một khía cạnh khác của giải quyết xung đột là liệu mọi người có xu hướng tránh hoặc đối đầu trực tiếp với xung đột. Morris và cộng sự. (1998) cho thấy các nhà quản lý Trung Quốc có xu hướng hiển thị tránh xung đột trong khi người Mỹ có xu hướng phát triển một phong cách cạnh tranh. Hơn nữa, các nhà đàm phán đến từ các xã hội truyền thống hơn, nơi mà chiều kích của chủ nghĩa bảo thủ xã hội cao, có xu hướng không thích xung đột hơn (Morris et al., 1998; Kozan và Ergin, 1999).

Theo dõi cảm xúc trong đàm phán có liên quan đến việc tránh các xoắn ốc tiêu cực nhưng cũng tránh việc tránh xung đột quá hệ thống. Một số chiến lược truyền thông đã được đề xuất để phá vỡ các vòng xoắn tiêu cực trong các cuộc đàm phán xuyên văn hóa. George và cộng sự (1998) khuyến nghị các nhà đàm phán tham gia vào những gì họ gọi là xử lý thông tin có động cơ, nghĩa là một quá trình theo đó thông tin được xử lý có chọn lọc theo những cách hỗ trợ cho các mục tiêu thúc đẩy; động lực cho các kết quả nhất định, thay vì ảnh hưởng, hướng dẫn giải thích.

Brett và cộng sự. (1998) cho thấy sự kết hợp của sự đối ứng kết hợp với giao tiếp không gây tranh cãi có khả năng giúp phá vỡ các vòng xoắn tiêu cực trong các cuộc đàm phán.

### **16. 7 Sự khác biệt trong định hướng kết quả: Thỏa thuận miệng và văn bản làm cơ sở cho sự tin tưởng giữa các bên**

Sẽ là ngây thơ khi tin rằng lợi nhuận, đặc biệt là lợi nhuận kế toán trong tương lai cho mỗi bên, là kết quả khả dĩ duy nhất của quá trình đàm phán. Những người khác bao gồm: xây dựng mối quan hệ, sự hài lòng cá nhân và liên minh cho các dự án trong tương lai. Một lý do mà lợi nhuận không phải là kết quả khả dĩ duy nhất là chúng không thể lường trước được. Tuy nhiên, vì lợi nhuận thường được coi là động lực duy nhất, các đối tác đàm phán không nhận thức được sự khác biệt cơ bản trong định hướng kết quả. Điều này có thể tạo ra sự hiểu lầm gia tăng do nhiều nền văn hóa có mối quan hệ nhiều hơn định hướng thỏa thuận, như Weiss (1987) và Hawrysh và Zaichkowski (1990) trong trường hợp của Nhật Bản, và Pye (1986), Eiteman (1990) và Rotella et al . (2000) chỉ ra trong trường hợp của người Trung Quốc. Những người từ các nền văn hóa này thích kết quả của quá trình đàm phán là một thỏa thuận của quý ông, một tuyên bố lỏng lẻo thể hiện sự hợp tác và tin tưởng lẫn nhau giữa các bên, thay vì một hợp đồng chính thức theo kiểu phương Tây, thể hiện lợi nhuận dự kiến bằng lời nói, số và mệnh đề, yếu tố quan trọng của việc chuẩn bị cho một cuộc đàm phán với người Nhật đang soạn thảo một tuyên bố mở đầu về việc bắt đầu một mối quan hệ, trong đó phía phương Tây có thể có cơ hội nắm bắt thời điểm và tạo ra giai điệu cho phần còn lại của cuộc đàm phán (Corne, 1992).

### **Cơ hội, hiểu lầm và mức độ cảm nhận của thỏa thuận**

Nó thường được coi là thỏa thuận chủ yếu bằng văn bản. Họ đạt được bằng cách đàm phán và bằng cách ký hợp đồng bằng văn bản, thường được gọi là luật của các bên. Thật không may, điều này không phải lúc nào cũng đúng. Keegan (1984) chỉ ra rằng trong một số nền văn hóa, từ của tôi là trái phiếu của tôi, và niềm tin là một vấn đề cá nhân, mà anh ấy đối lập với tâm lý “get-it- in-write” trong đó niềm tin là vô nghĩa hơn. Cái trước sẽ là điển hình của Trung Đông, trong khi cái sau sẽ được tìm thấy ở Hoa Kỳ nơi hàng trăm ngàn luật sư giúp mọi người đàm phán các thỏa thuận bằng văn bản và kiện tụng trong khuôn khổ các thỏa thuận bằng văn bản này. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là mọi người hoàn toàn dựa vào cơ sở bằng miệng hoặc bằng văn bản. Vấn đề chính trong việc làm cho thỏa thuận hoạt động là để tránh hành vi cơ hội ở một bên sẽ khai thác phía bên kia, hoặc, thậm chí tệ hơn, chủ nghĩa cơ hội ở cả hai bên. Giữ một từ có thể đạt được bằng cách tuyên thệ và sự tự tin giữa những người thuộc về một nhóm chung nơi mà tội khai man được coi là tội ác. Trong ranh giới của một cộng đồng kinh doanh theo định hướng tập đoàn như vậy, thương gia không tình tế bị trừng phạt bằng cách bị đặt ra ngoài vòng pháp luật như một đối tác tiềm năng. Nhưng điều này chỉ hoạt động tốt trong tập đoàn và trên cơ sở cá nhân. Đó là lý do tại sao, trong một môi trường quốc tế nơi những người kinh doanh thuộc các cộng đồng văn hóa khác nhau, những từ như vậy không thể được coi là đủ đáng tin cậy để cam kết với chính

mình. Các thỏa thuận bằng văn bản, nghĩa là các hợp đồng chính thức, đưa ra một con đường khác để tránh hành vi cơ hội; chúng chính xác hơn và không thường xuyên hơn, cả về bối cảnh thấp và hướng ra ngoài nhóm. Họ đưa ra khả năng dự đoán chi tiết về các nghĩa vụ và quyền của mỗi bên đã được thảo luận và đưa ra giấy. Phiên hòa giải cá nhân của bên thứ ba, tòa án quốc gia hoặc trọng tài ICC, đảm bảo rằng các tranh chấp giữa các đối tác kinh doanh sẽ được kiểm tra trên cơ sở bằng chứng đã được chứng minh và lập luận truyền thống. Với điều kiện là một bên có thể được theo dõi (nghĩa là không thể che giấu hành vi cơ hội) và xác minh (có thể cung cấp bằng chứng vi phạm hợp đồng), tòa án có thể yêu cầu bên vi phạm tuân thủ hợp đồng hoặc bồi thường. Nói chung, kiện tụng chỉ đóng vai trò là mối đe dọa: ngay cả ở Hoa Kỳ, chỉ có một tỷ lệ rất nhỏ luật sư trong các công ty luật lớn tham gia vào vụ kiện (khoảng 10%).

Do đó, khám phá, duy trì và kiểm tra các cơ sở cho niềm tin là một quá trình phức tạp. Một thỏa thuận có thể không đối xứng, chẳng hạn như khi bên A chấp nhận rằng họ đồng ý với B, nhưng B không đồng ý với A; hoặc B che giấu sự bất đồng hoặc có một số hiểu lầm, thường là dựa trên ngôn ngữ. Mọi người có thể đồng ý theo các nghĩa rộng nhưng giữ các quan điểm khác nhau về chi tiết thực thi, và có thể không nhận thấy sự khác biệt của chúng có thể liên quan đến các điều khoản khác nhau của các điều khoản hoặc một phần ngầm của thỏa thuận. Mặc dù nhiều điều có thể được viết ra, một số khía cạnh của thỏa thuận sẽ vẫn chưa được ghi nhận và dường như, đối với một bên chứ không phải bên kia, rõ ràng phù hợp với một điều khoản bằng văn bản. Nếu các bên không tìm thấy cơ hội để thảo luận về diễn giải của mình, họ sẽ không nhận thức được những khác biệt về quan điểm đó. Một cảnh báo cuối cùng là thỏa thuận có thể không được cả hai bên hiểu là ngụ ý cùng một loại thỏa thuận, cùng sự ổn định theo thời gian của mối quan hệ trao đổi; các bên cũng có thể không biết rằng họ không chia sẻ cùng quan điểm về cách các điều khoản chính xác nên được giải thích trong tương lai, cho dù rất rộng hay gửi thư.

### **Văn bản làm cơ sở cho sự tin tưởng lẫn nhau giữa các bên**

Trong các thỏa thuận bằng văn bản có một biện chứng cơ bản giữa sự không tin tưởng và sự tự tin. Lúc đầu có sự ngờ vực. Nó được mặc nhiên cho rằng sự không tin tưởng như vậy là tự nhiên. Điều này phải được giảm bớt để thiết lập sự tự tin. Niềm tin không đạt được trên cơ sở toàn cầu và cá nhân, mà chỉ bằng cách phá vỡ sự ngờ vực tiềm tàng trong các tình huống cụ thể, nơi nó có thể cản trở hành động chung. Niềm tin được xây dựng từng bước, với tầm nhìn hướng tới tương lai và niềm tin thực sự chỉ đạt được dần dần. Niềm tin bị tước bỏ các khía cạnh thường trực của nó và, nhờ vào thỏa thuận bằng văn bản, các bên có thể tin tưởng lẫn nhau trong kinh doanh, mặc dù họ không tin tưởng lẫn nhau như mọi người. Niềm tin được đưa đến điểm cao nhất khi các bên ký thỏa thuận bằng văn bản. Mặt khác, các nền văn hóa ủng hộ thỏa thuận miệng có xu hướng không đưa ra giả thuyết rằng niềm tin được xây dựng bởi quá trình đàm phán. Họ coi niềm tin nhiều hơn là điều kiện tiên quyết để đàm phán các thỏa thuận bằng văn bản. Đương nhiên, họ không mong đợi điều kiện tiên quyết này sẽ được đáp ứng trong mọi trường hợp. Niềm tin có xu hướng chủ yếu là cá nhân và dựa trên nhóm.

Thiết lập niềm tin đòi hỏi mọi người phải biết nhau. Đó là lý do tại sao nhiều nền văn hóa Viễn Đông (Trung Quốc (Pye, 1982); Nhật Bản (Graham và Sano, 1990; Tung, 1984; de Mente, 1987 và Corne, 1992)) cần liên hệ với nhau, thảo luận chung chủ đề và dành thời gian với nhau trước khi chúng đi đến điểm, mặc dù tất cả điều này có thể không xuất hiện nhiệm vụ liên quan.

Sau đó, quá trình đàm phán sẽ kéo dài vì một biện chứng khác đang hoạt động. Vì mọi người có nghĩa vụ phải tin tưởng lẫn nhau, quá trình đàm phán không được làm hỏng hoặc phá hủy tài sản cơ bản của mối quan hệ trao đổi của họ - niềm tin. Họ sẽ tránh đối đầu trực tiếp về một điều khoản cụ thể, và do đó toàn cầu hóa quá trình đàm phán. Bạn bè toàn cầu có thể là kẻ thù địa phương, với điều kiện niềm tin không bị mất là tài sản cơ bản của quá trình đàm phán.

### **Sự mơ hồ về tình trạng văn hóa của các tài liệu bằng văn bản làm cơ sở để xây dựng niềm tin giữa các bên**

Điều đó nên luôn luôn có được nó bằng văn bản không phải là hiển nhiên. Ý tưởng ngược lại thậm chí có thể xuất hiện (nếu họ muốn nó được viết ra, điều đó có nghĩa là họ không tin tưởng tôi). Regina Traoré Sérié (1986, được trích dẫn trong Ollivier và de Maricourt, 1990, trang 145) giải thích, ví dụ, vai trò tương ứng của giao tiếp bằng miệng (được nói, được truyền qua giao tiếp cá nhân và cụ thể, được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác bởi những người kể chuyện) và các tài liệu bằng văn bản (đọc, in công nghiệp, truyền tải cá nhân, không có giao tiếp cụ thể) trong văn hóa châu Phi.

Đọc sách là một hành động cá nhân, không dễ dàng kết hợp với văn hóa châu Phi. Các tài liệu bằng văn bản được trình bày là không liên quan đến thực tiễn xã hội hàng ngày, hoặc là một thực tiễn chống xã hội. Điều này là do ai đó đọc, cũng đang tự cô lập mình, bị phần nộ bởi các thành viên khác của cộng đồng. Nhưng đồng thời, mọi người thấy sách hấp dẫn, bởi vì chúng là biểu tượng của việc tiếp cận một loại quyền lực nhất định. Bằng cách đọc, mọi người thích hợp văn hóa nước ngoài, họ làm quen với tờ giấy của người da trắng. Kết quả là, đọc sách được mã hóa như một hoạt động tích cực trong lý tưởng tập thể của xã hội Bờ Biển Ngà, vì nó là một từ đồng nghĩa với thành công xã hội. Sự mâu thuẫn giữa văn bản written người ngoài hành tinh và “tôn sùng” văn bản này gói gọn sự mơ hồ về tình trạng của sách trong xã hội châu Phi.

### **Liệu văn bản tạo ra các cam kết không thể đảo ngược?**

Trong các nền văn hóa nơi các mối quan hệ rất cá nhân hóa, sự tự tin không thể tách rời khỏi người mà nó được đặt. Cơ sở để tin tưởng lẫn nhau không còn là các tài liệu hợp đồng bằng văn bản chi tiết, mà là một từ người đàn ông, đó là trái phiếu của anh ta. Nó không phải là bất kỳ từ nào, mà là một loại từ đặc biệt, được thẩm nhuần nhiều mã văn hóa (Hall, 1976). Những từ này như trái phiếu không thể dễ dàng được chuyển từ một mục đích khác. Adler (1980) mô tả trường hợp của một giám đốc điều hành Ai Cập, sau khi chiêu đãi vị khách người Canada của mình, đề nghị anh ta hợp tác trong một liên doanh kinh doanh. Người



Canada rất muốn tham gia vào liên doanh này với doanh nhân Ai Cập. Do đó, ông đề nghị họ gặp lại vào sáng hôm sau với các luật sư tương ứng để điền thông tin chi tiết. Người Ai Cập không bao giờ đến. Doanh nhân người Canada bán khoản liệu điều này có phải do sự thiếu đúng giờ của người Ai Cập hay do người Ai Cập mong đợi một người phản đối, hoặc thậm chí không có luật sư ở Cairo:

Không có lời giải thích nào là đúng, mặc dù giám đốc điều hành Canada đề nghị tất cả chúng. Vấn đề là ý nghĩa của việc mời luật sư. Người Canada thấy sự hiện diện của luật sư và tạo điều kiện thuận lợi cho việc đàm phán thành công; người Ai Cập giải thích nó như là dấu hiệu cho sự nghi ngờ của người Canada về sự cam kết bằng lời nói của mình. Người Canada thường sử dụng hình thức cá nhân của một dịch vụ luật sư để hoàn tất thỏa thuận. Người Ai Cập thường xuyên hơn phụ thuộc vào mối quan hệ cá nhân được phát triển giữa các đối tác thương lượng cho cùng một mục đích. (Adler, 1980, trang 178.)

Nếu các thỏa thuận chủ yếu dựa trên con người, thì cơ sở bằng văn bản của họ có thể ít quan trọng hơn. Do đó, yêu cầu của một người mua ở Trung Đông về việc đàm phán lại các điều khoản, trong một hợp đồng đã được đàm phán và ký kết, không nên được xem là đáng kinh ngạc. Nó không nhất thiết phải dẫn đến kiện tụng. Đằng sau nhu cầu đàm phán lại là giả định rằng, nếu mọi người thực sự tin tưởng lẫn nhau, họ nên tiến xa hơn là thực hiện đơn giản và theo nghĩa đen các thỏa thuận bằng văn bản của họ. Điều này dẫn đến câu hỏi sau: ngày ký hợp đồng nên được coi là dòng thời gian báo hiệu kết thúc đàm phán ở mức độ nào?

### **Văn bản thỏa thuận như một dòng thời gian cho các cuộc đàm phán**

Như đã lưu ý ở trên, có hai cách khác nhau để xem xét ảnh hưởng của thỏa thuận bằng văn bản về dòng thời gian của mối quan hệ trao đổi. Những người ủng hộ xây dựng niềm tin dựa trên văn bản có xu hướng xem một thỏa thuận bằng văn bản là điểm chính trong quan hệ trao đổi. Nó hoàn thành một giai đoạn trong đó các mối quan hệ tiềm năng đã được thảo luận và khám phá cẩn thận. Nó thiết lập một mã hợp đồng nghiêm ngặt, sau đó phải được thực hiện theo đúng nghĩa đen. Các từ viết, câu, số và công thức phải được tuân thủ nghiêm ngặt. Nếu một bên cảm thấy thoải mái khi rời khỏi những gì đã được viết ra, thanh kiếm kiện tụng của Damocles sẽ treo trên các bên – được cho là không ai thích tranh tụng.

Những người ủng hộ niềm tin cá nhân dựa trên miệng coi việc ký kết thỏa thuận bằng văn bản là một bước quan trọng, nhưng chỉ là một trong số nhiều trong quá trình đàm phán liên tục. Quá trình đàm phán đã được kích hoạt trước khi ký và sẽ hoạt động sau đó. Một quá trình đàm phán liên tục, trong đó hợp đồng chỉ là một bước, không phải là bước quan trọng, được coi là cơ sở tốt nhất để duy trì niềm tin. Như Edward Hall (1960, trang 94) đã nêu:

*Người Mỹ cho rằng các cuộc đàm phán đã ít nhiều chấm dứt khi hợp đồng được ký kết. Mặt khác, với người Hy Lạp, hợp đồng được coi là một loại trạm trên đường đến đàm phán, điều đó sẽ chỉ dừng lại khi công việc hoàn thành. Hợp đồng không có gì khác hơn là một điều lệ cho các cuộc đàm phán nghiêm túc. Trong thế giới Ả Rập, một khi một từ người đàn ông được đưa ra theo một cách cụ thể, nó cũng giống như, nếu không muốn nói là nhiều hơn, hầu hết các hợp đồng bằng văn bản của chúng tôi. Do đó, hợp đồng bằng văn bản vi phạm các nhạy cảm của Moslem và phản ánh về danh dự của anh*

*ta. Thật không may, tình huống hiện đang bị nhầm lẫn một cách vô vọng đến nỗi không hệ thống nào có thể được tính để thắng thế một cách nhất quán.*

## **Thái độ khác nhau đối với kiện tụng**

Điều dễ hiểu là chức năng kiện tụng sẽ khác nhau đối với cả hai bên. Yêu cầu kiện tụng sẽ khá dễ dàng đối với những người ủng hộ các thỏa thuận dựa trên văn bản như là phương tiện cuối cùng để giải quyết các vi phạm hợp đồng. Truyền thống cá nhân và truyền thống ít bị kiện tụng vì những nhược điểm của nó: (1) nó phá vỡ giả định ngầm định của niềm tin, và (2) nó vi phạm tình trạng hòa hợp xã hội bắt buộc, đặc biệt là ở các nước Viễn Đông, và có thể do đó khá đe dọa cho cộng đồng nói chung. Như David (1987, trang 89, bản dịch của tôi) nói:

*ở các nước Viễn Đông, cũng như ở Châu Phi Đen và Madagascar. . . tùy thuộc vào quá trình tây phương hóa đã được cố gắng, người ta không tìm thấy, như trong Ấn Độ giáo hay Hồi giáo, một cơ thể của các quy tắc pháp lý mà ảnh hưởng của họ có thể bị suy yếu do ảnh hưởng được công nhận của các yếu tố khác; đó là khái niệm về các quy tắc pháp lý bị thách thức. Mặc dù các nhà chức trách đôi khi đã thiết lập các mã hợp pháp, nhưng điều nổi tiếng và dường như rõ ràng là các quy định của các mã này không được thiết kế để được thực hiện theo nghĩa đen. Chúng chỉ nên được coi là các mẫu đơn giản.*

Thẩm phán sẽ có thể kiểm duyệt sự nghiêm khắc của họ và hơn nữa, hy vọng rằng điều này sẽ không cần thiết. Thẩm phán tốt, dù là người Trung Quốc, Nhật Bản hay Việt Nam, không quan tâm đến việc đưa ra quyết định tốt. Người phán xử tốt là người thành công trong việc không đưa ra bất kỳ giải thưởng nào, bởi vì anh ta đã đủ khéo léo để dẫn dắt các đối thủ đến hòa giải. Bất kỳ tranh chấp nào, vì nó là mối đe dọa đối với sự hòa hợp xã hội, phải được giải quyết bằng cách giải quyết thông qua hòa giải. Cá nhân chỉ có “nhiệm vụ đối với xã hội”. Công nhận “quyền chủ quan”, lợi ích của anh ấy là không cần thiết. Luật pháp được hình thành ở phương Tây được coi là tốt cho những kẻ man rợ, và nghề luật sư, trong phạm vi hạn chế mà nó tồn tại, bị xã hội coi là khinh miệt.

Những nhận xét của một chuyên gia về luật so sánh cho một ý tưởng tốt về sự khác biệt trong truyền thống kiện tụng giữa Viễn Đông và Phương Tây. Câu nói của phương Tây, hợp đồng là luật của các bên, thống trị các tập quán thương mại quốc tế, nhưng đây là một phần của việc thay đổi cửa sổ. Trong thị trường quốc tế, một bộ hợp đồng bằng văn bản luôn được ký kết. Điều này không có nghĩa là mọi người chọn thỏa thuận bằng miệng hoặc bằng văn bản làm cơ sở cho niềm tin. Câu hỏi thực sự là: sự kết hợp giữa các cơ sở bằng văn bản và bằng lời cho sự tin tưởng, như chúng được các bên cảm nhận, nên được kết hợp như thế nào? Mọi người không đối phó với thế giới thực theo cùng một cách.

Đàm phán với nhau đòi hỏi thay đổi một quan điểm của thực tế. Không chỉ sự khác biệt về tính hợp lý và các chương trình tinh thần, mà cả sự khác biệt về cách biểu diễn thời gian, có thể dẫn đến một đối tác “người nghĩ khác biệt được coi là một đối tác”, người nghĩ sai lầm. (WS16.7 có liên kết đến các trang web hợp pháp cho một số quốc gia khác nhau.)

Cần thận trọng nhất khi xen kẽ các cơ sở của niềm tin, cho dù là tài liệu bằng văn bản hoặc trái phiếu bằng miệng và cá nhân. Ngay cả trong thế giới Anglo-Saxon, nơi được ưu

tiên “bằng văn bản”, một số giao dịch kinh doanh, đôi khi là những giao dịch lớn - ví dụ như trong lĩnh vực tài chính - được dựa trên một telex hoặc fax đơn giản, hoặc một thỏa thuận điện thoại giữa hai người ra quyết định quan trọng. Sẽ là một sai lầm khi tin rằng các mối quan hệ cá nhân không tồn tại ở những nơi thường yêu cầu hợp đồng bằng văn bản. Hơn nữa, trong các nền văn hóa mà từ của tôi là trái phiếu của tôi, không bao giờ được quên rằng khó có thể tin tưởng những người ngoài nhóm, bất kể thỏa thuận dựa trên lời nói hay hợp đồng. Do đó, niềm tin phải được thiết lập và giám sát trên cả hai cơ sở, đồng thời ghi nhớ nhận thức rõ ràng về giới hạn của từng cơ sở.

### **Kết luận: Đàm phán văn hóa chia sẻ**

Quá trình gặp gỡ giữa các nền văn hóa trong đàm phán đã được mô tả giống như một điệu nhảy trong đó một vũ công nhảy điệu ví von khi người kia nhảy điệu tango (Tinsley et al., 1999). Tuy nhiên, có rất nhiều sự thích nghi trong đàm phán liên văn hóa: các nhà đàm phán có xu hướng điều chỉnh hành vi của bên kia theo cách xuất phát đáng kể từ thái độ rập khuôn trong văn hóa bản địa của họ (Adler và Graham, 1989; Bazerman et al., 2000). Thật khó để bước ra từ một nền văn hóa riêng của một người (Shapiro và Von Glinow, 1999). Tuy nhiên, các nhà đàm phán trao đổi hàng loạt thông tin trong một cuộc đàm phán đầy đủ và họ xử lý nó theo những cách phức tạp không nhằm mục đích hiểu biết trí tuệ về niềm tin và thái độ của bên kia, mà nhằm mục tiêu điều chỉnh lẫn nhau theo quan điểm tối đa hóa kết quả. Do đó, các nhà đàm phán có xu hướng thích ứng hành vi của họ với bên kia, ít nhất là ở mức độ họ cho là hữu ích để làm trơn tru quá trình và cải thiện kết quả. Trung bình, sự thích ứng về văn hóa, với điều kiện là nó được thực hiện đúng - không có sự bất chước ngay thơ - được phía bên kia tích cực trải nghiệm.

Pornpitakpan (1999) cho thấy rằng cả người Nhật và người Thái đều không cảm thấy rằng bản sắc xã hội của họ bị đe dọa bởi sự thích ứng cao đến từ những người bán hàng Mỹ trong các cuộc đàm phán bán hàng. Người mua Nhật Bản tích cực trải nghiệm sự thích nghi văn hóa của người bán hàng Mỹ mặc dù xu hướng rõ rệt ở Nhật Bản để phân biệt rõ ràng giữa các thành viên ingroup (*nihon-jin*) và các thành viên outgroup (*gai-jin*).

Xung đột văn hóa trong đàm phán có thể mạnh ngay từ đầu, khi các nhà đàm phán mong đợi hành vi từ phía bên kia tương ứng với những gì họ đã sử dụng cũng như những gì họ cho là phù hợp nhất để đàm phán hiệu quả. Thích ứng văn hóa không nhất thiết phải đối xứng.

Ví dụ, các nhà đàm phán Nhật Bản có xu hướng điều chỉnh cho người Mỹ bằng cách sử dụng chia sẻ thông tin trực tiếp nhiều hơn và ít giao tiếp gián tiếp hơn so với đàm phán với người đồng hương của họ, trong khi người Mỹ thích nghi ít hơn với các đối tác Nhật Bản (Adair et al., 2001). Một nền văn hóa chuyên nghiệp chung cũng có thể giúp vượt qua các rào cản liên quan đến sự hiểu biết đa văn hóa (Haugland, 1998). Đó là lý do tại sao văn hóa thường xuất hiện như một yếu tố dự báo tương đối kém về quá trình và kết quả đàm phán và không nên được sử dụng trực tiếp để dự đoán hành vi đàm phán (Tinsley và Brett, 1997).

Trong các cuộc đàm phán quốc tế phức tạp (xem Chương 7 và 15), có sự kết hợp của các cấu trúc tiền đề, dựa trên văn hóa quốc gia, đặc điểm cá nhân của các nhà đàm phán và các yếu tố tổ chức bao quanh cuộc đàm phán (Money, 1998). Xây dựng liên minh và vai trò nổi bật trong quá trình đàm phán vượt qua biên giới văn hóa, dẫn đến việc thiết kế lại tập hợp các mối quan hệ. Nhiều nhà đàm phán hướng ngoại và các cá nhân thành thạo ngôn ngữ bên kia nổi lên như những nhân vật trung tâm trong quá trình đàm phán. Brannen và Salk (2000) cho thấy cách một công ty Đức và Nhật Bản đàm phán văn hóa tổ chức chung trong một Liên doanh quốc tế. Văn hóa đàm phán này không phải là sự pha trộn của cả hai nền văn hóa. Nó đúng hơn là một tổng thể bình dị, được xác định một cách thực tế cho một số lĩnh vực vấn đề nhất định, chứa các phần của cả hai nền văn hóa cha mẹ, nhưng cũng có những cách làm mới dành riêng cho tổ chức chung. Brannen và Salk lấy ví dụ về các vấn đề liên quan đến giờ làm việc và kỳ nghỉ hè: Người Đức có xu hướng nghỉ hè ba tuần trong khi người Nhật thường không mất hơn năm ngày liên tiếp về kỳ nghỉ, và điều này tạo ra xung đột giữa các nhà quản lý Đức và Nhật Bản.

Không có khả năng về một kết quả đàm phán liên quan đến thời gian nghỉ hè vì khí hậu hợp pháp của Đức; Người Nhật chỉ đơn giản là tiếp tục nghỉ phép vì họ đã quen trong khi người Đức tiếp tục như họ đã luôn luôn làm. Tuy nhiên, theo thời gian, các kết quả đàm phán đã phát triển liên quan đến xã hội hóa và thời gian làm việc mặc dù chúng đã đạt được một cách bình dị hơn. Một số nhà quản lý người Đức bắt đầu ở lại làm việc muộn hơn trong khi nhiều người Nhật làm việc ít giờ hơn họ đã quen ở Nhật Bản. (Brannen và Salk, 2000, trang 472).

### Câu hỏi

1. Thảo luận về nền tảng chính của niềm tin và sự biến đổi văn hóa của họ.
2. Vai trò của áp lực thời gian trong các cuộc đàm phán tiếp thị quốc tế là gì? Làm thế nào có thể bạn tận dụng thời gian trong quá trình đàm phán?
3. Giải thích sự thăng thấn trong các cuộc đàm phán tiếp thị có thể đa dạng như thế nào?
4. Tại sao xem đàm phán là một tập hợp các vấn đề cần được giải quyết tương đối về mặt văn hóa?
5. Làm thế nào việc áp dụng chiến lược tích hợp có thể bị cản trở bởi các yếu tố văn hóa?
6. Hợp đồng bằng văn bản và chi tiết là cơ sở của một thỏa thuận?
7. Thảo luận về giá trị của việc giới thiệu luật sư trong các cuộc đàm phán liên văn hóa.
8. Công ty của bạn đã ký hợp đồng cho một trường đại học chìa khóa trao tay 10.000 sinh viên ở Ả Rập Saudi. Một số cơ sở của nó được thiết kế cho các trường khoa học và kỹ thuật và các phần còn lại của các tòa nhà sẽ được thiết kế cho nghệ thuật. Việc xây dựng chưa bắt đầu. Saudis gửi fax cho bạn biết rằng một cơ sở bổ sung, một trường kinh doanh 500 sinh viên, hiện đã được lên kế hoạch và nó phải được tích hợp trong việc xây dựng do bắt đầu trong hai tháng. Bạn sẽ làm gì?

### Tài liệu tham khảo

- Adachi, Yumi (1998), 'The effect of semantic difference on cross-cultural business negotiations: A Japanese and American case study', *Journal of Language for International Business*, vol. 9, no. 1, pp. 43–52.
- Adair, Wendi L., Tetsushi Okumura and Jeanne M. Brett (2001), 'Negotiation behavior when cultures collide: the United States and Japan', *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no. 3, pp. 371–85.
- Adler, Nancy J. (1980), 'Cultural synergy: the management of cross-cultural organizations', in W. Warner Burke and Leonard D. Goodstein (eds), *Trends and Issues in OD: Current theory and practice*, University Associates: San Diego, CA, pp. 163–84.
- Adler, Nancy J. (1986), *International Dimensions of Organizational Behavior*, PWS-Kent: Boston.
- Adler, Nancy J. (2002), *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th edn, South-Western: Cincinnati.
- Adler, Nancy J. and John L. Graham (1989), 'Cross-cultural comparison: The international comparison fallacy?', *Journal of International Business Studies*, vol. 20, no. 3, pp. 515–37.
- Adler, Nancy J., John L. Graham and Theodore Schwarz Gehrke (1987), 'Business negotiations in Canada, Mexico and the United States', *Journal of Business Research*, vol. 15, pp. 411–29.
- Albaum, Gerald, Jesper Strandskov, Edwin Duerr and Laurence Dowd (1989), *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley: Wokingham.
- Angelmar, Reinhardt and Louis W. Stern (1978), 'Development of a content analysis scheme for analysis of bargaining communication in marketing', *Journal of Marketing Research*, vol. 15, February, pp. 93–102.
- Arndt, Johan (1979), 'Toward a concept of domesticated markets', *Journal of Marketing*, vol. 43, Fall, pp. 69–75. Bazerman, Max H., Jared R. Curhan, Don A. Moore and Kathleen L. Valley (2000), 'Negotiation,' *Annual Review of Psychology*, vol. 51, pp. 279–314.
- Beliaev, Edward, Thomas Mullen and Betty Jane Punnett (1985), 'Understanding the cultural environment: U.S.–U.S.S.R. trade negotiations', *California Management Review*, vol. 27, no. 2, pp. 100–12.
- Bista, Dor Bahadur (1990), *Fatalism and Development*, Orient Longman: Calcutta.
- Brannen, Mary Yoko and Jane E. Salk (2000), 'Partnering across borders: Negotiating organizational culture in a German-Japanese joint venture', *Human Relations*, vol. 53, no. 4, pp. 451–87.
- Brett, Jeanne M. and Tetsushi Okumura (1998), 'Inter- and intra-cultural negotiations: US and Japanese negotiators', *Academic Management Journal*, vol. 41, no. 5, pp. 495–510.
- Brett, Jeanne M., Debra L. Shapiro and Anne E. Lytle (1998), 'Breaking the bonds of reciprocity in negotiations', *Academy of Management Journal*, vol. 41, no. 4, pp. 410–24.
- Brooke, Michael Z. (1985), *Selling Management Service Contracts in International Business*, Holt, Rinehart and Winston: London.
- Burt, David N. (1984), 'The nuances of negotiating overseas', *Journal of Purchasing and Materials Management*, Winter, pp. 2–8.
- Campbell, Nigel C.G., John L. Graham, Alain Jolibert and Hans Günther Meissner (1988), 'Marketing negotiations in France, Germany, the United Kingdom and United States', *Journal of Marketing*, vol. 52, April, pp. 49–62.
- Cohen, Herb (1980), *You Can Negotiate Anything*, Bantam: New York.
- Cohen, Raymond (1997), *Negotiating Across Cultures*, United States Institute of Peace Press: Washington, DC. Corne, P.H. (1992), 'The complex art of negotiation between different cultures', *Dispute Resolution Journal*, vol. 47, pp. 46–50.

- David, René (1987), *Le Droit du commerce international, réflexions d'un comparatiste sur le droit international privé*, Economica: Paris. de Mente, Boye (1987), *How to do Business with the Japanese*, N.T.C. Publishing: Chicago, IL.
- Druckman, D., A.A. Benton, F. Ali and J.S. Bagur (1976), 'Culture differences in bargaining behavior', *Journal of Conflict Resolution*, vol. 20, pp. 413–49.
- Dwyer, Robert F., Paul H. Schurr and Sejo Oh (1987), 'Developing buyer–seller relationships', *Journal of Marketing*, vol. 51, April, pp. 11–27.
- Eiteman, David K. (1990), 'American executives' perceptions of negotiating joint ventures with the People's Republic of China: lessons learned', *Columbia Journal of World Business*, Winter, pp. 59–67.
- Evans, Franklin B. (1963), 'Selling as a dyadic relationship: a new approach', *American Behavioral Scientist*, vol. 6, May, pp. 76–9.
- Faure, Guy Olivier and Jeffrey Z. Rubin (1993), *Culture and Negotiation*, Sage Publications: Newbury Park, CA.
- Fisher, Glen (1980), *International Negotiation: A cross-cultural perspective*, Intercultural Press: Yarmouth, ME. Foster, G.M. (1965), 'Peasant society and the image of limited good', *American Anthropologist*, vol. 67, pp. 293–315.
- Foster, Dean Allen (1995), *Bargaining Across Borders*, New York: McGraw-Hill.
- Francis, June P. (1991), 'When in Rome? The effects of cultural adaptation on intercultural business negotiations', *Journal of International Business Studies*, vol. 22, no. 3, pp. 403–28.
- Fuentes, Carlos (1986), cited in 'To see ourselves as others see us', *Time*, 16 June, p. 52.
- Fukuyama, Francis (1994), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press: New York.
- George, Jennifer M., Jones Gareth R. and Jorge A. Gonzalez (1998), 'The role of affect in cross-cultural negotiations', *Journal of International Business Studies*, vol. 29, no. 4, pp. 749–72.
- Ghuri, Pervez N. and J.-C. Usunier (2003), *International Business Negotiations*, Pergamon/Elsevier: Oxford.
- Goldman, Alan (1994), 'The centrality of "Ningensei" to Japanese negotiating and interpersonal relationships: implications for U.S.–Japanese communication', *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 18, no. 1, pp. 29–54.
- Graham, John L. (1981), 'A hidden cause of America's trade deficit with Japan', *Columbia Journal of World Business*, Fall, pp. 5–15.
- Graham, John L. (1985), 'Cross-cultural marketing negotiations: a laboratory experiment', *Marketing Science*, vol. 4, no. 2, pp. 130–46.
- Graham, John L. (1993), 'Business negotiations: generalisations about Latin America and East Asia are dangerous', *UC Irvine Research*, pp. 6–23.
- Graham, John L. (2003), 'Vis-a-vis international business negotiations', in P.N. Ghauri and J.-C. Usunier (eds), *International Business Negotiations*, Pergamon/Elsevier: Oxford, pp. 23–50.
- Graham, John L. and Hans G. Meissner (2003), 'Content analysis of business negotiations in five countries', Working Paper, University of Southern California.
- Graham, John L. and Roy A. Herberger Jr (1983), 'Negotiators abroad: don't shoot from the hip', *Harvard Business Review*, vol. 61, no. 4, pp. 160–68.
- Graham, John L. and Yoshihiro Sano (1990), *Smart Bargaining: Doing Business with the Japanese*, 2nd edn, Ballinger: Cambridge, MA.
- Graham, John L., Alma T. Mintu and Waymond Rodgers (1994), 'Explorations of negotiation behaviors in ten foreign cultures using a model developed in the United States', *Management Science*, vol. 40, no. 1, January, pp. 72–95.
- Greif, Avner (1994), 'Cultural beliefs and the organization of society: a historical and theoretical reflection on collectivist and individualist societies', *Journal of Political Economy*, vol. 102, no. 5, pp. 912–50.

- Hall, Edward T. (1960), 'The silent language in overseas business', *Harvard Business Review*, May–June, pp. 87–96.
- Hall, Edward T. (1976), *Beyond Culture*, Anchor Press/Doubleday: Garden City, NY.
- Hall, Edward T. (1983), *The Dance of Life*, Anchor Press/Doubleday: Garden City, NY.
- Harnett, Donald L. and L.L. Cummings (1980), *Bargaining Behavior: An international study*, Dame Publications: Houston, TX.
- Harris, Philip R. and Robert T. Moran (1987), *Managing Cultural Differences*, 2nd edn, Gulf Publishing Company: Houston, TX.
- Haugland, Sven (1998), 'The cultural dimension of inter-national buyer-seller relationships', *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 4, no. 4, pp. 3–33.
- Hawrysh, Bryan Mark and Judith Lynn Zaichkowsky (1990), 'Cultural approaches to negotiations: understanding the Japanese', *International Marketing Review*, vol. 7, no. 2, pp. 28–42.
- Herbig, Paul A. (1998), *Handbook of Cross-Cultural Marketing*, The Haworth Press: New York.
- Hofstede, Geert (1980), *Culture's Consequences: International differences in work-related values*, Sage Publications: Beverly Hills, CA.
- Hofstede, Geert (1989), 'Cultural predictors of national negotiation styles', in Frances Mautner-Markhof (ed.), *Processes of International Negotiations*, Westview Press: Boulder, CA, pp. 193–201.
- Hofstede, Geert (1991), *Cultures and Organizations: Software of the mind*, McGraw-Hill: Maidenhead.
- Hoon-Halbauer, Sing Keow (1999), 'Managing relationships within Sino-Foreign joint ventures', *Journal of World Business*, vol. 34, no. 4, pp. 344–71.
- Jackson, Barbara B. (1985), *Winning and Keeping Industrial Customers: The dynamics of customer relationships*, D.C. Heath and Company: Lexington, MA.
- Keegan, Warren J. (1984), *Multinational Marketing Management*, 3rd edn, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Kelley, Harold H. (1966), 'A classroom study of the dilemmas in interpersonal negotiations', in K. Archibald (ed.), *Strategic Interaction and Conflict*, Institute of International Studies, University of California: Berkeley, CA.
- Kersten, Gregory E. and Sunil J. Noronha (1997), 'Supporting international negotiation with a WWW- Based system', *IIASA Interim Report IR-97-49*, August.
- Kersten, Gregory E. and Sunil J. Noronha (1999), 'Negotiation via the world wide web: a cross-cultural study of decision making', *Group Decisions and Negotiations*, vol. 8, pp. 251–79.
- Kersten, Gregory E. and S. Szpakowicz (1998), 'Modeling business negotiations for electronic commerce', *IIASA Interim Report IR-98-015*, March.
- Kersten, Gregory E., Sabine Köszegi and Rudolf Vetschera (1999), 'The effect of culture in anonymous negotiations: a four countries experiment', *IIASA Interim Report IR-99-023*, July.
- Kersten, Gregory E., Sabine Köszegi and Rudolf Vetschera (2002), 'Effect of culture in anonymous negotiations: an experiment in four countries', *35th Annual IEEE Conference on System Science*, vol. 1, pp. 7–10.
- Kozan, M. Kamil and Canan Ergin (1999), 'The influence of intra-cultural value differences on conflict management practices', *The international Journal of Conflict Resolution*, vol. 10, no. 3, pp. 249–67.
- Kumar, Rajesh (1997), 'The role of affect in negotiations: an integrative overview', *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 33, no. 1, pp. 84–100.
- Kumar, Rajesh and Kofi O'Nti (1998), 'Differential learning and interaction in alliance dynamics: a process and outcome discrepancy model', *Organization Science*, vol. 9, no. 3, pp. 356–67.

- La Porta, Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer and Robert W Vishny (1997), 'Trust in large organizations', *American Economic Review*, vol. 87, no. 2, May, pp. 333–8.
- Lee, James A. (1966), 'Cultural analysis in overseas operations', *Harvard Business Review*, March–April, pp. 106–11.
- Leung Kwok (1997), 'Negotiation and reward allocations across cultures', in P.C. Earley and M Erez (eds), *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*, Jossey-Bass: San Francisco, pp. 640–75.
- Macneil, Ian R. (1980), *The New Social Contract: An inquiry into modern contractual relations*, Yale University Press: New Haven, CT.
- Matsumoto, M. (1988), *The Unspoken Way: Haragei – silence in Japanese business and society*, Kodansha International: New York.
- McCall, J.B. and M.B. Warrington (1990), *Marketing by Agreement: A cross-cultural approach to business negotiations*, 2nd edn, John Wiley: Chichester.
- McCartney, Laton (1989), *Friends in High Places: The Bechtel story*, Ballantine Books: New York.
- Merriam, Sharan B., Juanita Johnson-Bailey, Ming-Yeh Lee, Youngwha Kee, Gabo Ntseane and Mazanah Muhamad (2001), 'Power and positionality: negotiating insider/outsider status within and across cultures', *International Journal of Lifelong Education*, vol. 20, no. 5, pp. 405–16.
- Money, R. Bruce (1998), 'International multilateral negotiations and social networks', *Journal of International Business Studies*, vol. 29, no. 4, pp. 711–27.
- Morris, Michael W., Williams Katherine Y., Leung Kwok, Larrick Richard, Mendoza M. Teresa, Bhatnagar Deepti, Li Jianfeng, Kondo Mari, Luo Jin-Lian and Jun-Chen Hu (1998), 'Conflict management style: accounting for cross-national differences', *Journal of International Business Studies*, vol. 29, no. 4, pp. 729–47.
- Mosterd, Igor and Christel G. Rutte (2000), 'Effects of time pressure and accountability to constituents on negotiation', *International Journal of Conflict Management*, vol. 11, no. 3, pp. 227–47.
- Ohmae, Kenichi (1989), 'The global logic of strategic alliances', *Harvard Business Review*, March–April, pp. 143–55.
- Ollivier, Alain and Renaud de Maricourt (1990), *Pratique du marketing en Afrique*, Edicef/Aupelf: Paris.
- Orwell, George (1945), *Animal Farm*, Penguin: London.
- Perdue, B.C., R.L. Day and R.E. Michaels (1986), 'Negotiation styles of industrial buyers', *Industrial Marketing Management*, vol. 15, no. 3, pp. 171–6.
- Pornpitakpan, Chantikha (1999), 'The effect of cultural adaptation on business relationships: Americans selling to Japanese and Thais', *Journal of International Business Studies*, vol. 30, no. 2, pp. 317–38.
- Potter, Richard E. and Pierre A. Balthazard (2000), 'Supporting integrative negotiation via computer mediated communication technologies: an empirical example with geographically dispersed Chinese and American negotiators', *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 12, no. 4, pp. 7–32.
- Pruitt, Dean G. (1981), *Bargaining Behavior*, Academic Press: New York.
- Pruitt, Dean G. (1983), 'Strategic choice in negotiation', *American Behavioral Scientist*, vol. 27, no. 2, pp. 167–94.
- Pruitt, Dean G. and Steven A. Lewis (1975), 'Development of integrative solutions in bilateral negotiations', *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 31, no. 4, pp. 621–33.
- Pye, Lucian (1982), *Chinese Commercial Negotiating Style*, Oelgeschlager, Gunn and Hain: Cambridge, MA.



- Pye, Lucian (1986), 'The China trade: making the deal', *Harvard Business Review*, vol. 46, no. 4, pp. 74–84.
- Rao, Asha and Stuart M. Schmidt (1998), 'A behavioral perspective on negotiating international alliances', *Journal of International Business Studies*, vol. 29, no. 4, pp. 665–94.
- Rotella, Mark, Charlotte Abbott and Sarah Gold (2000), 'Chinese business etiquette and culture', *Publishers Weekly*, vol. 247, no. 25.
- Rubin, Paul A. and J.R. Carter (1990), 'Joint optimality in buyer–seller negotiations', *Journal of Purchasing and Materials Management*, Spring, pp. 20–6.
- Sakade, Florence (ed.) (1982), *A Guide to Reading and Writing Japanese*, Charles E. Tuttle: Tokyo.
- Saner, Raymond (2000), *The Expert Negotiator*, Kluwer: The Hague.
- Sawyer, J. and H. Guetzkow (1965), 'Bargaining and negotiation in international relations', in H. Kelman (ed.), *International Behavior*, Holt, Rinehart and Winston: New York.
- Scanzoni, J. (1979), 'Social exchange and behavioral interdependence', in R.L. Burgess and T.L. Huston (eds), *Social Exchange in Developing Relationships*, Academic Press: New York.
- Schuster, Camille P. and Michael J. Copeland (1999), 'Global business exchanges – similarities and differences around the world', *Journal of International Marketing*, vol. 7, no. 2, pp. 63–80.
- Shapiro, D.L. and M.A. von Glinow (1999), 'Negotiation in multicultural teams: new world, old theories?', in *Research on Negotiation in Organizations*, vol. 7, JAI: Greenwich, CT.
- Tinsley, Catherine H. (1998), 'Models of conflict resolution in Japanese, German and American cultures', *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, pp. 316–23.
- Tinsley, Catherine H. and Jeanne Brett (1997), 'Managing workplace conflict: a comparison of conflict frames and outcomes in the U.S. and Hong Kong', Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Boston.
- Tinsley, C., J. Curhan and R.S. Kwak (1999), 'Adopting a dual lens approach for overcoming the dilemma of difference in international business negotiations', *International Negotiations*, vol. 4, pp. 1–18.
- Tinsley, Catherine H. and Madan M. Pittula (1998), 'Negotiating in the United States and Hong Kong' *Journal of International Business Studies*, vol. 29, no. 4, pp. 711–27.
- Triandis, Harry G. (1983), 'Dimensions of cultural variation as parameters of organizational theories', *International Studies of Management and Organization*, vol. 12, no. 4, pp. 139–69.
- Trompenaars, Fons (1993), *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brealey: London.
- Tse, David K., June Francis and Jan Walls (1994), 'Cultural differences in conducting intra- and inter-cultural negotiations: a Sino-Canadian perspective', *Journal of International Business Studies*, vol. 25, no. 3, pp. 537–55.
- Tung, Rosalie L. (1984), 'How to negotiate with the Japanese', *California Management Review*, vol. 26, no. 4, pp. 62–77.
- Ulijn, Jan M., Andreas Lincke and Yunus Karakaya (2001), 'Non-face-to-face international business negotiation: how is national culture reflected in this medium?', *IEEE Transactions on Professional Communication*, vol. 44, no. 2, pp. 126–37.
- United States Institute of Peace (2002), *U.S. Negotiating Behavior*, Special Report 94, October, available at: [www.usip.org](http://www.usip.org).
- Usunier, Jean-Claude (1990), 'Négociation commerciale des projets: une approche interculturelle', *Revue Française du Marketing*, nos 127–128, pp. 167–84.
- Van Zandt, H.R. (1970), 'How to negotiate with the Japanese', *Harvard Business Review*, November–December, pp. 45–56.

- Wade-Benzoni, Kimberly A., Tetsushi Okumura, Jeanne M. Brett, Don A. Moore, Ann E. Tenbrunsel and Max H. Bazerman (2002), 'Cognition and behavior in asymmetric social dilemmas: A comparison of two cultures', *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 1, pp. 87–95.
- Walton, Richard E. and Robert B. McKersie (1965), *A Behavioral Theory of Labour Negotiations*, McGraw-Hill: New York.
- Weber, E.U. and C.K. Hsee (1998), 'Cross-cultural differences in risk perception, but cross-cultural similarities in attitudes towards perceived risk', *Management Science*, vol. 44, no. 9, pp. 1205–17.
- Weiss, Stephen E. (1987), 'Creating the GM–Toyota joint venture: a case in complex negotiation', *Columbia Journal of World Business*, vol. 22, no. 2, Summer, pp. 23–37.
- Weitz, B. (1979), 'A critical review of personal selling research: the need for contingency approaches', in
- G. Albaum and G.A. Churchill Jr (eds), *Critical Issues in Sales Management: State of the art and future needs*, University of Oregon: Eugene.
- Zartman, I. William (1993), 'A sceptic's view', in Guy Olivier Faure and Jeffrey Z. Rubin (eds), *Culture and Negotiation*, Newbury Park, CA: Sage Publications, pp. 17–21.
- Zeldin, Theodore (1977), *France 1848–1945*, vol. 11, Oxford University Press: Oxford.

IJSER

## Tình huống

### A16.1 Dụng cụ McFarlane

Một công ty của Mỹ, Công ty dụng cụ McFarlane, đã giao các công cụ trị giá khoảng 400.000 đô la Mỹ cho một cơ quan chính phủ của Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa. Cơ quan này từ chối trả tiền cho các công cụ, vì vậy công ty Mỹ đã liên lạc với Đại sứ quán Mỹ ở Bắc Kinh để được hỗ trợ. Tùy viên thương mại Mỹ đã sắp xếp một cuộc họp giữa đại diện bộ công nghiệp PRC, đại diện công ty và chính ông. Trong cuộc họp, các quan chức chính phủ tuyên bố rằng họ sẽ không trả tiền vì các công cụ không phù hợp với sự đảm bảo về độ chính xác của cộng hoặc trừ 0,2%. Công ty Mỹ thấy điều này rất kỳ lạ vì họ không gặp phải vấn đề chính xác với các nhạc cụ của họ được bán ở các quốc gia khác. Cuối cùng họ đã hỏi về nhiệt độ mà các thử nghiệm đã được tiến hành. Các quan chức Trung Quốc chỉ ra rằng các thử nghiệm đã được tiến hành ở 10 ° C và ở 50 ° C.

Công ty Mỹ trả lời rằng thông lệ và tiêu chuẩn quốc tế kêu gọi các thử nghiệm như vậy được tiến hành ở 25°C. Các nhạc cụ thường được sử dụng ở nhiệt độ phòng. Do hệ số co giãn của các vật liệu trong thiết bị, sử dụng dưới nhiệt độ môi trường thấp hơn hoặc cao hơn nhiều dẫn đến mức độ chính xác khác nhau và cần hiệu chỉnh lại.

Các quan chức Trung Quốc sau đó đã tạo ra một bản sao của tài liệu quảng cáo của công ty, trong đó nêu chính xác cộng hoặc trừ 0,2%, nhưng không xác định nhiệt độ thử nghiệm. Sau khoảng một giờ thảo luận, bao gồm chủ yếu là mỗi bên nhắc lại vị trí của mình, công ty Mỹ đã cố gắng phá vỡ bế tắc. Mặc dù tránh mọi sự thừa nhận rằng các công cụ không tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế, họ đã đồng ý giảm giá 30% để duy trì mối quan hệ tốt. Lựa chọn duy nhất khác của họ là cố gắng đòi lại các máy móc, và sau đó cố gắng tái xuất chúng thông qua cơ quan quản lý hải quan Trung Quốc có khả năng khó khăn sang Hoa Kỳ hoặc các nơi khác. Các quan chức Trung Quốc yêu cầu một đề nghị bằng văn bản được đệ trình. Điều này đã được thực hiện và lời đề nghị đã có hiệu lực trong khoảng thời gian 60 ngày.

Ba tháng sau, tổ chức chính phủ Trung Quốc từ chối đề xuất này, nói lại rằng các công cụ không đáp ứng độ chính xác như đã hứa. Công ty Mỹ, sau nhiều nỗ lực hòa giải, đã từ bỏ và lấy lại máy móc. Bây giờ họ phải đối mặt với nhiệm vụ khó khăn là xin phép tái xuất chúng, và chi phí bổ sung để làm điều đó và trả chi phí vận chuyển.

Điều tra sau đó chỉ ra rằng vấn đề thực sự không liên quan gì đến bản thân các nhạc cụ. Giữa thời điểm hợp đồng ban đầu được ký kết và khi các công cụ được giao, tiền tệ PRC đã bị mất giá. Hợp đồng được viết bằng đô la Mỹ và tổ chức Trung Quốc đã được phân bổ một số tiền nhất định, tiền tệ PRC, “nhân dân tệ” để thanh toán cho nó (thông qua cơ quan ngoại hối thích hợp). Với tỷ giá hối đoái mới, tổ chức chính phủ Trung Quốc không có đủ tiền để trả cho các công cụ này. Giảm giá được cung cấp bởi công ty Mỹ đã không đủ để bù cho sự khác biệt trong tỷ giá hối đoái. Người Trung Quốc thấy việc từ chối các công cụ này dễ dàng hơn là thừa nhận những gì đã xảy

(Nguồn: Adapted from Albaum et al., 1989, pp. 388–9.)

### Câu hỏi

1. Làm thế nào bạn có thể xác định các vấn đề thực sự cản trở các cuộc đàm phán? Đó là gì theo ý kiến của bạn?
2. Bạn có muốn dễ dàng nhận được các cuộc hẹn với các quan chức chính phủ Trung Quốc không? Tại sao có hay tại sao không?
3. Bài học quan trọng nào cho cuộc đàm phán mà trường hợp này minh họa? Làm thế nào bạn có tiếp cận vấn đề này?

## A16.2 Trò chơi đàm phán

### Nhà máy điện Kumbele

Một tập đoàn, BDH, đã được thành lập giữa một công ty kỹ thuật có trụ sở tại Hoa Kỳ, một công ty của Pháp thuộc cùng ngành và một công ty Đức sản xuất thiết bị công nghiệp nặng. Tập đoàn này đang trong giai đoạn đàm phán cuối cùng để giành được hợp đồng xây dựng nhà máy điện chìa khóa trao tay. Chủ sở hữu là Cơ quan Điện lực Quốc gia, một tập đoàn nhà nước nắm giữ độc quyền về vận chuyển và phân phối điện tại một quốc gia nói tiếng Anh ở Châu Phi. Cơ quan điện lực quốc gia đã ban hành đấu thầu.

Thủ tục đấu thầu đã được bắt đầu 18 tháng trước. Lúc đầu, có khoảng 20 nhà thầu đủ điều kiện đã nộp hồ sơ dự thầu. Hầu hết trong số họ là các công ty kỹ thuật có nguồn gốc từ các nước công nghiệp chính, và một số đến từ các nước công nghiệp mới như Hàn Quốc, Brazil và Thổ Nhĩ Kỳ. Sau giai đoạn chọn trước, số lượng nhà thầu tiềm năng đã giảm xuống một danh sách ngắn gồm năm công ty hoặc tập đoàn. Quá trình lựa chọn cuối cùng kéo dài trong vài tháng, vì các hồ sơ dự thầu về mặt công nghệ không thể so sánh được phải được tính đến.

Liên danh được tạo ra bởi Brown Engineering Corp (Hoa Kỳ), Duponval SA (tiếng Pháp) và Horst BauTechnik AG (tiếng Đức) được chọn là tổ chức mà các cuộc đàm phán cuối cùng sẽ diễn ra. Nhưng một đối thủ cạnh tranh của Nhật Bản cũng đã đưa ra một đề nghị rất hấp dẫn và đang ở vị trí để thay thế BDH, nếu BDH cần chứng minh là quá khắt khe đối với Cơ quan Điện lực Quốc gia. Trong thực tế, BDH có một danh sách tham chiếu mạnh mẽ, được hỗ trợ bởi các nhà máy tương tự mà nó đã xây dựng đang hoạt động hiệu quả. Ngoài ra, ngoài ưu đãi của mình, BDH còn cung cấp chương trình tài trợ dài hạn, lãi suất thấp cho người mua, được tạo ra bằng cách kết hợp các khoản tín dụng xuất khẩu do các tổ chức công cộng từ các quốc gia của ba thành viên của BDH: US Eximbank cho Brown, BFCE (Banque Française du Commerce Extérieur) cho Duponval và KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) cho Horst BauTechnik.

Giá cuối cùng vẫn chưa được giải quyết, vì vẫn còn một số điều khoản quan trọng thảo luận:

1. Việc cung cấp nguyên liệu cơ bản của tập đoàn, trong quá trình khởi động nhà máy điện.
2. Khả năng ký hợp đồng 'B.O.T. Hợp đồng Tòa nhà-Vận hành-Chuyển nhượng là một loại hoạt động chìa khóa trao tay cụ thể, trong đó một phần thanh toán của chủ sở hữu cho công

ty phải tuân theo mức độ hiệu suất mà nhà máy đạt được. Sau khi giai đoạn khởi động kết thúc và từng phần thiết bị riêng lẻ đã được chứng minh là hoạt động hiệu quả, một giai đoạn bắt đầu khi nhà thầu được chỉ định vận hành. Điều này có nghĩa là một hợp đồng quản lý đã được ký kết. Phí biến đổi có thể bao gồm một phần hoặc tất cả các hoạt động chìa khóa trao tay như vậy và / hoặc hợp đồng quản lý. Trong trường hợp này, tập đoàn sẽ đồng ý ký hợp đồng quản lý để điều hành hoạt động cho đến khi đạt 100% công suất mục tiêu (400 megawatt).

3. Bài học quan trọng nào cho cuộc đàm phán mà trường hợp này minh họa? Làm thế nào bạn có tiếp cận với vấn đề này?

## A16.2

### Trò chơi đàm phán - Nhà máy điện Kumbele

Một tập đoàn, BDH, đã được thành lập giữa một công ty kỹ thuật có trụ sở tại Hoa Kỳ, một công ty của Pháp thuộc cùng ngành và một công ty Đức sản xuất thiết bị công nghiệp nặng. Tập đoàn này đang trong giai đoạn đàm phán cuối cùng để giành được hợp đồng xây dựng nhà máy điện chìa khóa trao tay. Chủ sở hữu là Cơ quan Điện lực Quốc gia, một tập đoàn nhà nước nắm giữ độc quyền về vận chuyển và phân phối điện tại một quốc gia nói tiếng Anh ở Châu Phi. Cơ quan điện lực quốc gia đã ban hành đấu thầu.

Thủ tục đấu thầu đã được bắt đầu 18 tháng trước. Lúc đầu, có khoảng 20 nhà thầu đủ điều kiện đã nộp hồ sơ dự thầu. Hầu hết trong số họ là các công ty kỹ thuật có nguồn gốc từ các nước công nghiệp chính, và một số đến từ các nước công nghiệp mới như Hàn Quốc, Brazil và Thổ Nhĩ Kỳ. Sau giai đoạn chọn trước, số lượng nhà thầu tiềm năng đã giảm xuống một danh sách ngắn gồm năm công ty hoặc tập đoàn. Quá trình lựa chọn cuối cùng kéo dài trong vài tháng, vì các hồ sơ dự thầu về mặt công nghệ không thể so sánh được phải được tính đến.

Liên danh được tạo ra bởi Brown Engineering Corp (Hoa Kỳ), Duponval SA (tiếng Pháp) và Horst BauTechnik AG (tiếng Đức) được chọn là tổ chức mà các cuộc đàm phán cuối cùng sẽ diễn ra. Nhưng một đối thủ cạnh tranh của Nhật Bản cũng đã đưa ra một đề nghị rất hấp dẫn và đang ở vị trí để thay thế BDH, nếu BDH cần chứng minh là quá khắt khe đối với Cơ quan Điện lực Quốc gia. Trong thực tế, BDH có một danh sách tham chiếu mạnh mẽ, được hỗ trợ bởi các nhà máy tương tự mà nó đã xây dựng đang hoạt động hiệu quả. Ngoài ra, ngoài ưu đãi của mình, BDH còn cung cấp chương trình tài trợ dài hạn, lãi suất thấp cho người mua, được tạo ra bằng cách kết hợp các khoản tín dụng xuất khẩu do các tổ chức công cộng từ các quốc gia của ba thành viên của BDH: US Eximbank cho Brown, BFCE (Banque Française du Commerce Extérieur) cho Duponval và KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) cho Horst BauTechnik.

Giá cuối cùng vẫn chưa được giải quyết, vì vẫn còn một số điều khoản quan trọng thảo luận:

1. Việc cung cấp nguyên liệu cơ bản của tập đoàn, trong quá trình khởi động nhà máy điện.
2. Khả năng ký hợp đồng “B.O.T. Hợp đồng Tòa nhà-Vận hành-Chuyển nhượng” là một loại hoạt động chìa khóa trao tay cụ thể, trong đó một phần thanh toán của chủ sở hữu cho công ty phải tuân theo mức độ hiệu suất mà nhà máy đạt được. Sau khi giai đoạn khởi động kết thúc và từng phần thiết bị riêng lẻ đã được chứng minh là hoạt động hiệu quả, một giai đoạn bắt đầu khi nhà thầu được chỉ định vận hành. Điều này có nghĩa là một hợp đồng quản lý đã được ký kết. Phí biến đổi có thể bao gồm một phần hoặc tất cả các hoạt động chìa khóa trao tay như vậy và/hoặc hợp đồng quản lý. Trong trường hợp này, tập đoàn sẽ đồng ý ký hợp đồng quản lý để điều hành hoạt động cho đến khi đạt 100% công suất mục tiêu (400 megawatt).

Đề xuất đóng vai trò là cơ sở khởi đầu cho quá trình thương lượng cuối cùng có giá 105 triệu USD. Mỗi đối tác sẽ tự nhiên giữ quyền cải thiện vị thế của mình, bằng cách có được một khoản hoàn tiền (người mua) hoặc bằng cách tăng mức giá cơ sở này bằng cách đàm phán một cách khéo léo các dịch vụ bổ sung.

Kể từ khi bắt đầu đấu thầu, Cơ quan Điện lực Quốc gia đã cho biết rằng nhà máy điện đầu tiên sẽ được theo sau bởi việc xây dựng hai nhà máy tương tự, tất cả điều này được nêu trong kế hoạch mười năm cho điện khí hóa đất nước. Có vẻ như rất có thể nhà thầu được chọn để xây dựng đơn vị đầu tiên, nếu có hiệu quả, sẽ được định vị tốt cho hai đơn hàng tiếp theo, có thể được đặt theo thỏa thuận trực tiếp giữa nhà thầu và chủ sở hữu, nghĩa là không có thủ tục đấu thầu cạnh tranh.

Trên bàn đàm phán có ba đại diện của tổ chức mua và ba đại diện của tập đoàn BDH, mỗi người là một nhân viên của một trong các công ty:

### 1. Đối với người mua:

- (a) Ông Ozuwu, người phụ trách tài trợ dự án cho phát triển công nghiệp tại Bộ Tài chính. Anh ta có thể là một người hữu ích và thậm chí cần thiết cho nhiều vấn đề băng đở liên quan đến các vấn đề hành chính và tài chính có thể phát sinh khi dự án đang được tiến hành: thanh toán, làm thủ tục hải quan cho thiết bị nhập khẩu, vấn đề tài chính và xã hội của người nước ngoài, v.v.
- (b) Ông Kempele, giám đốc phụ trách năng lượng tại Bộ Công nghiệp. Ông quan tâm đến sự phối hợp của dự án này với các dự án công nghiệp hóa khác đang được thực hiện trong nước. Đã có nhiều kinh nghiệm tiêu cực về sự phối hợp kém trong những năm gần đây: hai năm trước, một số tàu có đầy tải xi măng đã bị mắc kẹt tại cảng biển chính của đất nước vì không có đủ thiết bị dỡ hàng như bến cảng và cần cầu. Điều này gây ra sự chậm trễ nghiêm trọng trên một số dự án.
- (c) Ông Bura, đại diện thứ ba, 38 tuổi, trẻ hơn cả Ozuwu, khoảng 50 tuổi và Kempele, 60 tuổi. Ông đã được đào tạo tại Vương quốc Anh và Hoa Kỳ và có bằng Thạc sĩ Khoa học trong Kỹ thuật điện. Tại Cơ quan Điện lực Quốc gia, ông phụ trách các nhà máy và dự án đầu tư mới. Ông được cho là có tham vọng nhưng cũng có khả năng và khó tính. Về lâu dài, ông được

coi là một giám đốc điều hành có thể cho Cơ quan Điện lực Quốc gia. Bura tin tưởng vào các dự án phát triển của đất nước và khả năng của các nhà quản lý địa phương để vận hành các nhà máy mới một cách hiệu quả.

## 2. Đối với tập đoàn:

(a) Ông Smith, một người quản lý dự án ở tuổi 42, người đã làm việc nhiều năm tại Brown, Thành viên Hoa Kỳ của tập đoàn. Brown sẽ phụ trách phần lò hơi và nhà máy hệ thống giám sát. Brown được xếp hạng trong số các công ty kỹ thuật hàng đầu của Mỹ. Nó có uy tín cao về sự xuất sắc kỹ thuật cũng như kiểm soát chi phí. Các nhà quản lý dự án tại Brown được bồi thường một phần bằng tiền thưởng dựa trên lợi nhuận mà dự án tạo ra. Một hệ thống kế toán chi phí tinh vi giám sát chi phí và tỷ suất lợi nhuận thực tế và dự báo thường xuyên trong suốt dự án. Sau khi hoàn thành các dự án kéo dài từ hai đến ba năm trở lên, chi phí cuối cùng được tính toán, với độ lệch tối thiểu so với chi phí mục tiêu.

b) Ông Robin từ Duponval SA, một kỹ sư người Pháp đã làm việc cho công ty này trong mười năm qua. Duponval đã thành lập một số liên doanh với Brown và Robin biết Smith vì họ đã làm việc cùng nhau. Duponval SA phụ trách kỹ thuật dân dụng và điều phối toàn bộ công việc. Công ty này đã thiết lập một danh tiếng tốt trên toàn thế giới để đáp ứng thời gian giao hàng.

c) Ông Dietermeyer, một Tiến sĩ Luật, ở tuổi 55, đã làm việc trong 20 năm qua cho Horst BauTechnik. Mặc dù anh ta chưa được đào tạo chính thức về kỹ thuật, nhưng anh ta đã xây dựng được kiến thức tốt về kỹ thuật công nghiệp trong công việc. Ngoài ra, ông đã tham dự nhiều khóa đào tạo, cung cấp cho ông kiến thức chuyên sâu về các công nghệ của nhiều loại cây chìa khóa trao tay. Ông được coi trong công ty của mình là một nhà đàm phán kinh doanh khéo léo, có kinh nghiệm và hiệu quả. Nền tảng pháp luật của ông rất hữu ích trong việc thảo luận các điều khoản chính xác, hiểu những gì đang bị đe dọa và hậu quả pháp lý có thể có của một điều khoản cụ thể. Horst chịu trách nhiệm cung cấp và lắp đặt máy phát điện xoay chiều và tất cả các bộ phận điện trong nhà máy.

Liên minh BDH đã được chọn làm nhà thầu mà Cơ quan Điện lực Quốc gia sẵn sàng đàm phán thỏa thuận cuối cùng dưới sự giám sát của Bộ Tài chính và Bộ Công nghiệp. Tổng số tiền 105 triệu đô la Mỹ là điểm khởi đầu cho cuộc thảo luận; cho đến bây giờ nó đã được coi là một khoản tiền cho một hợp đồng vận hành chìa khóa trao tay. Nhưng mọi thứ vẫn chưa được giải quyết đầy đủ.

Nhóm châu Phi muốn đàm phán giảm giá ở mức giá này, lập luận rằng sẽ có các dự án trong tương lai có thể được trao cho BDH, hoặc các dịch vụ bổ sung hoặc bảo lãnh, có thể được cấp miễn phí. Có thể là những điều sau đây:

1. Việc cung cấp miễn phí nguyên liệu cần thiết cho sản xuất trong giai đoạn khởi động, sẽ kéo dài trong một tháng.
2. Hỗ trợ kỹ thuật miễn phí cho quản lý công nghiệp của nhà máy điện, để đảm bảo dịch vụ trực tiếp cho người tiêu dùng và quản lý thích hợp của mạng lưới phân phối điện.

3. Cam kết của BDH về hợp đồng thầu phụ một phần công việc tại địa phương, đặc biệt là ít tinh vi hơn một phần của công việc kỹ thuật dân dụng.

BDH đương nhiên muốn duy trì giá của nó, mà nó đã được chọn từ cạnh tranh khắc nghiệt. Trong thực tế, có một số đối thủ cạnh tranh rẻ hơn, có giá thầu lên tới ít hơn 15 triệu. Nhưng cả danh sách tham khảo và thỏa thuận tài chính của họ đều không khớp với giá thầu của BDH.

BDH có một mối quan tâm - điều khoản phạt chậm trễ mà Cơ quan Điện lực Quốc gia muốn đưa vào. Khoản tiền phạt được cho là 1% trên tổng giá cho mỗi tháng thi công ngoài thời gian hoàn thành đã thỏa thuận. Hiệp hội dự báo rằng có thể có một số chậm trễ. Nó lo ngại rằng có thể khó giao trách nhiệm rõ ràng cho nhà thầu hoặc chủ sở hữu (hoặc cơ quan nhà nước của đất nước hoặc nhà thầu phụ lớn, đặc biệt nếu đó là một doanh nghiệp địa phương). Thông thường hợp đồng chìa khóa trao tay bao gồm nhượng quyền thương mại hải quan cho tất cả các thiết bị nhập khẩu để xây dựng nhà máy. Nhưng điều đặc biệt là các nhân viên hải quan không áp dụng các quy tắc này ngay lập tức, do đó trì hoãn việc thông quan các bộ phận và thiết bị dẫn tới trì hoãn việc hoàn thành nhà máy.

Các bên đã đồng ý thảo luận về vấn đề chuyển đổi hoạt động chìa khóa trao tay thuần túy này, được trả bằng một khoản tiền, thành một hợp đồng "Tòa nhà-Vận hành-Chuyển nhượng". Theo kế hoạch này, một phần của khoản thanh toán sẽ phải chịu một quy mô thay đổi liên quan đến mức độ năng lực đạt được trong thời gian hợp đồng quản lý sau khi nhà máy đã hoàn thành và khởi động. Tính khả thi của hợp đồng quản lý đã được thảo luận. Nó có thể sẽ được thêm vào hợp đồng chìa khóa trao tay (bao gồm giai đoạn khởi động xây dựng, nhưng không còn nữa).

Hợp đồng quản lý này sẽ bao gồm xử lý các quy trình quản lý công nghiệp, hệ thống kế toán, thiết lập mức lương, dịch vụ khách hàng và cung cấp các chương trình đào tạo cho các giám đốc điều hành địa phương. Dần dần, quản lý địa phương có nhiệm vụ tiếp quản quản lý dự án. Cơ sở cho việc thanh toán cho đến nay vẫn chưa được giải quyết rõ ràng. Cơ sở này có thể là: toàn bộ số tiền của hợp đồng quản lý, một phần của nó hoặc toàn bộ số tiền của hợp đồng quản lý cộng với một phần của dự án chìa khóa trao tay trị giá 105 triệu đô la. Đề xuất của châu Phi cho cuộc đàm phán cuối cùng này bao gồm các yếu tố sau:

1. Giá của hợp đồng quản lý cộng thêm 10 triệu đô la Mỹ (trên giá của chìa khóa trao tay) để trở thành một khoản thanh toán có thể thay đổi và có điều kiện, tùy theo mức năng lực đạt được trong một khoảng thời gian nhất định. Chương trình này sẽ kéo dài trong suốt 36 tháng của thời gian hợp đồng quản lý.

2. Đối với phần biến này, chương trình thanh toán được đề xuất như sau:

- (a) 15% sau 6 tháng nếu sản lượng đạt ít nhất 50% mục tiêu sức chứa;
- (b) 15% sau 12 tháng nếu sản lượng đạt ít nhất 60% mục tiêu sức chứa;
- (c) 15% sau 18 tháng nếu sản lượng đạt ít nhất 70% mục tiêu sức chứa;
- (d) 15% sau 24 tháng nếu sản lượng đạt ít nhất 80% mục tiêu sức chứa;
- (e) 20% sau 30 tháng nếu sản lượng đạt ít nhất 90% mục tiêu sức chứa;
- (f) 20% sau 36 tháng nếu sản lượng đạt 100% công suất mục tiêu.



640

3. Hợp đồng quản lý có thể trao quyền ra quyết định cho tập đoàn trong các vấn đề chung: tuyển dụng nhân sự (công nhân, không phải quản lý), vận hành nhà máy và chọn nguồn cung cấp chất lượng và giá cả phù hợp. Giá bán của đầu ra cũng như chi phí vận hành vẫn là trách nhiệm duy nhất của Cơ quan Điện lực Quốc gia.

Cuộc đàm phán diễn ra tại trụ sở của Cơ quan Điện lực Quốc gia tại Port Kumbale, nơi sẽ xây dựng nhà máy điện. Các cuộc đàm phán chỉ đơn giản là nhằm hoàn thiện một thỏa thuận để bắt đầu xây dựng càng sớm càng tốt. Không có chương trình nghị sự chi tiết đã được chuẩn bị cho các cuộc đàm phán.

Cuộc thảo luận bắt đầu. . .

### **Khuyến nghị khi chơi trò chơi đàm phán Nhà máy điện Kumbale**

- Mục tiêu là mô phỏng các cuộc đàm phán kinh doanh cho các hoạt động chìa khóa trao tay quốc tế. Nó có thể được chơi trong bốn ngày rưỡi, tốt nhất là trong các phiên nửa ngày, với một số thời gian giữa chúng. Trước tiên, những người tham gia nên thảo luận giữa họ với tư cách là một đội để chuẩn bị các chiến lược và chiến thuật đàm phán. Các cuộc thảo luận nên được tập trung vào các cuộc đàm phán kinh doanh. Người tham gia không nên thảo luận về các vấn đề kỹ thuật liên quan đến nhà máy: bởi vì, thứ nhất, thông tin cần thiết không được bao gồm trong văn bản và thứ hai, nó không có nghĩa là một cuộc thảo luận của các kỹ sư.
- Các khía cạnh liên văn hóa có thể được điều chỉnh cho phù hợp với những người tham gia. Các nhân vật trong game có thể dễ dàng thay đổi thành phụ nữ.
- Trò chơi này có thể được chơi như một trò chơi cạnh tranh, trong đó hai đội cạnh tranh hợp đồng với Cơ quan Điện lực Quốc gia. Một đội đại diện cho BDH và một đội đại diện cho công ty kỹ thuật Nhật Bản (hãy gọi là Chikoda) sẽ đối mặt với đội Kumbale.
- Người tham gia nên tiến hành nghiên cứu để có được một số thông tin về việc bán chìa khóa trao tay dự án và dịch vụ quản lý quốc tế. Xem ví dụ Brooke (1985).

# Chương 17

## Đàm phán tiếp thị liên văn hóa 2: Một số yếu tố của phong cách đàm phán kinh doanh quốc gia

Một cách để tăng cường sức mạnh đàm phán trong các thỏa thuận kinh doanh giữa các quốc gia là xác định một tập hợp các nguyên mẫu chiến lược được sử dụng bởi các nhà đàm phán nước ngoài. Ví dụ, các nhà đàm phán châu Á, những người bị thúc đẩy bởi lòng tự trọng thấp và tiềm năng nhận thức, có thể được hưởng lợi từ việc dễ bị tổn thương, kích thích nhỏ và các điểm yếu bị cáo buộc khác của họ, một chiến thuật có khả năng làm tăng sự tự tin của người phương Tây, khiến họ phải hỏi cho ít hơn và để mang lại nhiều hơn.

Trong đàm phán tiếp thị, hình ảnh của bên đàm phán khác dựa trên một bộ sưu tập các loại âm thanh nổi, thường có ý nghĩa, tương đương với chân dung của văn hóa quốc gia bên đó. Bài tập này trong sự phản ánh lẫn nhau phải có tính tương hỗ và đặc biệt cho từng mối quan hệ song phương. Đối với người thi, không chắc rằng người Đức hay người Ý sẽ có một nhận thức giống hệt nhau về phong cách đàm phán của Pháp. Tương tự như vậy, cách người Nhật nhìn nhận người phương Tây là thiếu *ningensei*, không thể được coi là đơn giản ngược và bổ sung cho cách các nhà đàm phán Hoa Kỳ nhìn thấy các đối tác Nhật Bản.

Bạn không thể nghe người Mỹ phàn nàn rằng các đối tác Nhật Bản của họ có định hướng *ningensei* quá mức. Do đó, theo sau, một ma trận sẽ là cần thiết nếu chúng ta phân định bất kỳ độ chính xác nào về cách thức đàm phán của một quốc gia cụ thể được các quốc tịch khác cảm nhận: ví dụ, xác định phong cách Ý theo cách mà người Mỹ cảm nhận, người Pháp, v.v. Thật không may, mặc dù, việc sử dụng nhiều quan điểm sẽ quá phức tạp. Với mục đích đơn giản hóa, phải thừa nhận rằng các nguyên mẫu của phong cách đàm phán nói chung là trung bình của những gì nhìn qua mắt phương Tây.

Chương này bổ sung cho phần trước. Nó mô tả một số yếu tố của phong cách đàm phán kinh doanh quốc gia hoặc khu vực. Có nguy cơ chấp nhận những gì có thể được gọi là phân loại rập khuôn phương Tây, chương này mô tả các đặc điểm nổi bật của "quốc tịch" sau (được liệt kê theo thứ tự bảng chữ cái): Châu Phi, Mỹ, Anh, Trung Quốc, Pháp, Đức, Nhật Bản, Mexico, Trung Đông và tiếng Nga. Phần 17.1 (và WS17.1) mô tả phương Đông, phần 17.2 (và WS17.2) Phong cách đàm phán phương Tây, phần 17.3 (và WS17.3) liên quan đến các khu vực khác trên thế giới và phần cuối đề xuất các khuyến nghị cho các cuộc đàm phán tiếp thị liên văn hóa hiệu quả.

### 17.1. Phương Đông, phong cách Trung Quốc

Một trong những chuyên gia chính về đàm phán kinh doanh với người Trung Quốc, Lucian W. Pye (1982, 1986) liệt kê các yếu tố sau đây, kết hợp để chứng minh rằng người Trung Quốc là những nhà đàm phán chiến thuật, khéo léo và khá cứng rắn.

1. Là chủ nhà, người Trung Quốc tận dụng lợi thế của họ trong tiến trình đàm phán. Đầu tiên họ đặt chương trình nghị sự, sau đó họ đề nghị người Mỹ bắt đầu các cuộc thảo luận... đề xuất của họ trở thành điểm khởi đầu mà tất cả sự thỏa hiệp theo sau (Pye, 1986, trang 177).

2. Người Trung Quốc cố tình áp dụng một cách khá thụ động thái độ, quan tâm không thể hiện sự nhiệt tình, che giấu mọi cảm giác thiếu kiên nhẫn, chơi trò chơi của họ một cách kiên quyết để buộc đối thủ của họ phải là người đầu tiên gơ tay.

3. Họ không né tránh việc tỏ ra rất lời cuồn: với mục đích làm rối loạn, mặt khác với hy vọng cuối cùng có được những nhượng bộ hơn nữa, họ sẽ gán một tầm quan trọng quá mức cho các chi tiết nhỏ, trong thực tế không có hậu quả gì, hoặc quay trở lại thảo luận về các điểm mà thỏa thuận đầy đủ dường như đã đạt được trước đó.

4. Định hướng quan liêu của PRC thường được ghi nhận: chủ nghĩa xã hội đã áp đặt sự kiểm soát mạnh mẽ của chính phủ đối với công nghiệp. Hậu quả là các nhà đàm phán Trung Quốc có xu hướng không có khả năng ra quyết định cá nhân. Trước khi đạt được bất kỳ thỏa thuận nào, sự chấp thuận chính thức của chính phủ phải được các nhà đàm phán Trung Quốc tìm kiếm (Eiteman, 1990).

5. Các doanh nhân Trung Quốc có xu hướng đánh giá quá cao lợi thế được cung cấp bởi dân số lớn của họ về cơ hội thị trường. Tuy nhiên, sức mạnh bình quân đầu người vẫn còn khá thấp. Người Trung Quốc quảng bá đất nước của họ như là thị trường lớn cuối cùng trên hành tinh, nhưng đánh giá thấp các cơ hội được cung cấp cho các đối tác nước ngoài của họ bởi các quốc gia khác (Eiteman, 1990).

6. Giống như người Nhật, người Trung Quốc ít suy nghĩ về kinh tế và ít định hướng ngắn hạn hơn người phương Tây. Người Trung Quốc sử dụng thời gian một cách sắc sảo. Nếu họ cảm thấy rằng các doanh nhân đang vội vã rời khỏi Trung Quốc, họ có thể làm chậm lại các cuộc đàm phán và chuyển thời hạn thành lợi thế của họ (Pye, 1986, trang 78).

7. Hệ thống mạng Trung Quốc, *guanxi* (xem phần 15.2; Luo, 1995; Luo và Chen, 1997), cần được tính đến, vì sự phát triển và duy trì các kết nối phù hợp là chìa khóa để kinh doanh và có thể giúp đàm phán ngoài bàn đàm phán. Như Tung nhấn mạnh (1996), hầu hết các mối quan hệ này dựa trên sự kết hợp của huyết thống, quan hệ giáo dục và địa lý, nghĩa là thành viên chung trong cùng một thị tộc hoặc làng. Định hướng của *Inngroup* rất mạnh và mọi người từ các nền văn hóa ngoài nhóm phải coi các hoạt động mạng của Trung Quốc mà không có thành kiến.

8. Pye cũng lưu ý vai trò của sự khác biệt về thái độ liên quan đến khái niệm “tình bạn”. Vì vậy, có vẻ như trong khi người Mỹ xem tình bạn xét về cảm giác dựa trên sự trao đổi lẫn nhau tự nhiên, nói cách khác là theo nguyên tắc đối ứng, người Trung Quốc xem tình bạn về sự trung thành. Ý tưởng là nghĩa vụ lâu dài:

*Những gì người Trung Quốc bỏ bê về mặt có đi có lại của họ hơn là phù hợp với lòng trung thành. Họ không chỉ giữ các cam kết của mình, mà họ còn cho rằng bất kỳ mối quan hệ tích cực nào cũng có thể*

*là vĩnh viễn. Một ví dụ điển hình cho điều này là số người Trung Quốc đã cố gắng thiết lập quan hệ trước năm 1949 với các công ty và cá nhân Hoa Kỳ - như thế không có gì xảy ra trong những ngày qua. (Pye, 1986, trang 79.)*

## Phong cách Nhật Bản

Nhiều cuốn sách được dành để xem xét phong cách đàm phán của Nhật Bản và nói chung về tâm lý và phong cách quản lý của Nhật Bản. Một số đặc điểm chính có thể được phân biệt:

1. Người Nhật đã chuẩn bị tốt, đặc biệt là khi làm quen với văn hóa của những người họ đang tiếp xúc (Tung, 1984). Họ là một dân tộc có tính dân tộc cao, nhưng, về mặt pháp lý, cũng rất ý thức về chủ nghĩa dân tộc này. Họ cũng được chuẩn bị tốt về mặt xác định lợi ích cơ bản của họ và sẵn sàng bảo vệ họ khá mạnh mẽ.
2. Vai trò của người mua là chủ yếu. Các nhà cung cấp phải nhận thức đầy đủ về thực tế này và điều chỉnh hành vi của họ cho phù hợp (Graham, 1981).
3. Mặc dù trong tim họ rất nhạy cảm và tình cảm, họ tìm cách che giấu cảm xúc thật của mình càng xa càng tốt (Burt, 1984; xem thêm phần 3.5 và 13.2). Giống như tất cả người châu Á, họ không được làm mất mặt, trong thực tế (ít nhất là) các đối tác nước ngoài của họ nên tránh một phong cách giao tiếp sẽ bị người Nhật phản nộ vì quá trực tiếp.
4. Trong một nhóm các nhà đàm phán Nhật Bản, rất khó để xác định ai thực sự thực hiện chức năng nào và ai nắm quyền lực gì; luôn luôn không khôn ngoan khi chỉ dựa vào người nói điều gì như một dấu hiệu rõ ràng của “người nắm giữ quyền lực”.

Các nhà đàm phán Nhật Bản thể hiện mức độ khoan dung khá cao. Trong khi đó, người Mỹ có thể nhận thấy sự mơ hồ là một dấu hiệu của sự yếu đuối, hoặc thiếu nam tính và quyết đoán, đối với Người Nhật không có mâu thuẫn giữa nam tính và sự mơ hồ (Hawrysh và Zaichkowsky, 1990)

Người Nhật định hướng rất lâu dài. Trong các công ty lớn việc làm trọn đời là quy luật. Các công ty này thường được hỗ trợ bởi các ngân hàng lớn, với tư cách là các cổ đông, không nỗ lực để có được lợi nhuận nhanh chóng. Họ quan tâm nhiều hơn đến sự hợp lý của chiến lược kinh doanh dài hạn của công ty mà họ cho vay. Điều này phần nào giải thích tại sao các nhà đàm phán Nhật Bản không cảm thấy bị thuyết phục mạnh mẽ bởi các dòng thời gian như các đối tác phương Tây của họ.

Giống như hầu hết người châu Á, người Nhật có xu hướng thích một thỏa thuận dựa trên sự tin tưởng đối với hợp đồng bằng văn bản. Mặc dù thỏa thuận này có thể được nói một cách lỏng lẻo, nhưng theo quan điểm của họ, đó là một biểu hiện tốt hơn về sự tin tưởng lẫn nhau đã phát triển giữa các bên (Oh, 1986).

Sự đồng cảm của người dân Nhật Bản có thể rất cao: sự nhạy cảm giữa các cá nhân Nhật Bản và sự quan tâm chân thành của họ đối với văn hóa nước ngoài và mọi người khiến họ trở thành chủ nhà thân thiện trong bữa trưa hoặc bữa tối kinh doanh. Như đã lưu ý trước đó, các doanh nhân Nhật Bản dành thời gian và tiền bạc để giải trí cho các đối tác đàm phán của họ để thiết lập với họ một mối quan hệ được xây dựng trên sự tin tưởng. Tuy nhiên, các

nhà đàm phán Nhật Bản vẫn nhận thức mạnh mẽ về lợi ích cơ bản của họ là gì và họ được coi là những nhà đàm phán cứng rắn.

### Phong cách Trung Đông (thế giới Hồi giáo Ả Rập)

Nếu một phong cách “Trung Đông” thực sự tồn tại, hãy lưu ý những điều sau đây. Các quốc gia liên quan ở đây hầu như chỉ có các quốc gia Hồi giáo Ả Rập, ngoại trừ Iran vì đây là Hồi giáo Shiite nhưng không phải Ả Rập và Thổ Nhĩ Kỳ là Ottoman và cũng là Hồi giáo nhưng không phải là phong cách Ả Rập đã thống trị thế giới Ả Rập trong nhiều thế kỷ. Tuy nhiên, sẽ là một sai lầm nếu bỏ qua sự đa dạng to lớn của Trung Đông. Cơ đốc giáo người thiểu số (Maronites Lebanon, Copts Ai Cập, Nestorian Iraq, Armenia, thành viên của các nhà thờ Chính thống, vv) có mặt ở hầu hết mọi nơi và có ảnh hưởng ở một số quốc gia. Những tôn giáo này trên thực tế được tích hợp hoàn toàn ở Trung Đông. Điều cần thiết là phải nhận thức đầy đủ về thực tế rằng một thế giới được phân loại hơi vội vàng là Hồi giáo Ả Rập cũng bao gồm những người Ả Rập không phải là người Hồi giáo và Hồi giáo không phải là người Ả Rập.

Một số đặc điểm của ‘phong cách Trung Đông’ như sau:

1. Tầm quan trọng của lãnh thổ cụ thể, kiến thức về nhóm con mà người đàm phán thuộc về là điều cần thiết; mối quan hệ giữa các bên phải được khám phá hết sức cẩn thận, để tìm ra ai và mối quan hệ của mỗi nhà đàm phán với các nhóm khác nhau.
2. Vai trò của các trung gian (“nhà tài trợ” tại Ả Rập Saudi) rất quan trọng. Là hậu quả của sự thống trị của thực dân châu Âu trong hai thế kỷ qua, chủ yếu của “doanh nhân người Trung Đông” nói tiếng Pháp hoặc tiếng Anh và hiểu nền văn minh châu Âu; trong khi điều ngược lại hiếm khi đúng. Các trung gian phải được tuyển dụng vì một lý do đơn giản: chúng tôi (người châu Âu và người Mỹ) đánh giá thấp về mặt văn hóa.
3. Cần phải luôn luôn nhớ rằng các thành viên của các nền văn minh Trung Đông phần lớn là những người sáng lập của những người ở châu Âu. Họ đã để lại nhiều dấu vết phía sau, và khi có liên quan đến nghệ thuật và văn hóa, ảnh hưởng của họ đã chiếm ưu thế trong nhiều thế kỷ trong thời Trung cổ. Niềm tự hào của người mà bạn đang giao dịch phải được - thực sự - tôn trọng.
4. Người ta phải mong đợi rất nhiều cảm xúc, sân khấu và tính biểu tình, xen kẽ với chủ nghĩa thực dụng thực sự. Hỗn hợp thường gây hoang mang. Tình bạn được tìm kiếm, các mối quan hệ được cá nhân hóa, và ý tưởng về một mối quan hệ lạnh lùng giống như kinh doanh, rất khó để dự tính. Một khi một người bạn thực sự đã được thực hiện (khác xa với sự đơn giản), ý thức về lòng trung thành có thể rất mạnh mẽ.

Như đã được nhấn mạnh, các giá trị Hồi giáo thấm vào cuộc sống hàng ngày. Ví dụ, nếu các cuộc đàm phán dẫn đến việc xem xét cho vay và lãi suất, mặc dù vấn đề này không phải là không thể vượt qua, rất cẩn thận trọng. Câu hỏi về *riba*, thường được dịch là “lãi”, không bao giờ thất bại trong việc đặt ra các vấn đề đối với luật Koran và các hội đồng lập pháp khác nhau được ủy thác giải thích. Các hội đồng này đã ít nhiều nghiêm ngặt trong việc giải thích *riba*, được nhắc đến nhiều lần trong kinh Koran, như bị cấm. Do đó, các hoạt động tài

chính cụ thể, ngoại trừ việc áp dụng phương thức trả nợ cho các khoản vay được cố định trước, đã được giải quyết theo luật Hồi giáo và về cơ sở thực hành cổ xưa. Thay vì cho vay, họ là các hoạt động chung, nơi nhân viên ngân hàng mang đến tài chính và khách hàng các cơ sở và tài năng kinh doanh của họ. *Mudhâra* tương ứng với một tài chính dự án không có sự truy đòi đối với nhân viên ngân hàng; *embedaraka* cũng tương tự ngoại trừ việc khách hàng mang lại một phần tài chính; *murabaha* là một loại thỏa thuận cho thuê.

## 17.2 Phong cách phương tây, Phong cách Mỹ

Phong cách Mỹ - chủ nghĩa cá nhân - hướng tới một số khía cạnh chính có liên quan đến đặc tính quốc gia Hoa Kỳ, với sự nhấn mạnh vào khả năng, năng lực, tính chuyên nghiệp, ra quyết định và giao tiếp rõ ràng. Do đó, các nhà đàm phán Mỹ thường thể hiện những phẩm chất sau: nghiêm túc, thực dụng và chính xác trong việc viết các mệnh đề. Các nhà đàm phán Mỹ có quyền tự chủ khá rõ ràng và có chỗ để điều động, nhưng các giới hạn rõ ràng cũng được đặt ra, và họ phải báo cáo cho các thủ tục của mình. Trong quá trình đàm phán, người Mỹ thường cân nhắc rằng các quyết định phải được đưa ra tại chỗ bởi cá nhân có chuyên môn hoặc trách nhiệm nhất trong một lĩnh vực nhất định (Beliaev et al., 1985).

Các đặc điểm sau đây thường được ghi nhận:

1. Chuyên nghiệp là một phẩm chất được công nhận rất rộng rãi ở người Mỹ. Trong đàm phán kinh doanh, nó có nghĩa là lựa chọn cẩn thận của các nhà đàm phán và chuẩn bị các phương pháp của các tập tin.
2. Trong trường hợp không xem xét đầy đủ văn hóa của các đảng phái khác (Tung, 1984), người Mỹ, giống như người Pháp, là một người dân tộc truyền giáo. Họ khá bị thuyết phục (cũng như người Pháp) rằng hệ thống của họ là một cách tốt nhất, và các dân tộc khác trên thế giới sẽ làm tốt việc áp dụng hệ thống các giá trị và hành vi của họ.
3. Một sự chú ý lớn là (thực tế) được trả cho các vấn đề chính xác cần tranh luận, cho các sự kiện và bằng chứng, cho một thái độ hướng tới các vấn đề thực tế và lịch trình thời gian đàm phán chặt chẽ. Điều này khiến họ dễ bị kích thích bởi các bên đàm phán, những người quan tâm nhiều hơn đến nguyên tắc chung hoặc thậm chí lý luận logic (ví dụ: tiếng Pháp; Burt, 1984). Điều này cũng có thể dẫn đến việc họ diễn giải thái độ của các đối tác đàm phán của họ, những người có phong cách phi tuyến tính là chiến thuật trì hoãn. Họ sẽ phần nộ đàm phán toàn cầu như một cách xem xét lại những gì đã được quyết định và như một sự thất bại trong việc tôn trọng một chương trình nghị sự được thiết lập trước.
4. Một sự nhấn mạnh tích cực mạnh mẽ được đặt vào sự thẳng thắn và chân thành; Người Mỹ thể hiện sự sẵn sàng để thực hiện bước đầu tiên bằng cách tiết lộ vị trí của họ với hy vọng (đôi khi không được thực hiện) rằng đối thủ của họ cũng sẽ làm như vậy. Họ cũng chuẩn bị nhận nuôi "*John Wayne Style*", (Graham và Herberger, 1983; xem Hộp 16.3), bằng cách đẩy sự thẳng thắn đến giới hạn của sự kiêu ngạo. Điều này có thể gây sốc cho mọi người từ các nền văn hóa nơi mà sự tự khẳng định phải được chứa trong giới hạn nghiêm ngặt.
5. Một sự ngây thơ, khéo léo và phong cách trẻ vị thành niên (chậm chạp của Margaret Mead) đôi khi có thể khiến người Mỹ chọn những vị trí rất khó khăn vì họ - thực sự - thất vọng.

Điều này xảy ra chủ yếu khi, đã thể hiện sự chân thành khá chân thật của họ, sau đó họ cảm thấy rằng họ đã bị đối xử tệ, vì sự cởi mở của họ đã bị lợi dụng. Tuy nhiên, sự chân thành và thẳng thắn không có nghĩa là những giá trị văn hóa phổ quát, trái với những gì một số người Mỹ tốt có thể tin.

6. Bình đẳng giữa người mua và nhà cung cấp, và ‘hãy để người đàn ông tốt nhất giành chiến thắng’. Điều này có thể gây ngạc nhiên cho những người giao dịch với người Mỹ, vì người Mỹ coi trọng sự quyết đoán cá nhân và do đó có thể tỏ ra cứng rắn, vì có rất ít sự đồng cảm với bất kỳ ai thua cuộc. Trong tâm lý kinh doanh của Hoa Kỳ, không có giải thưởng an ủi nào được giành bởi “người thua cuộc”.
7. Người Mỹ được cho là không chính thức trong cuộc sống hàng ngày. Trong thực tế, so với các dân tộc khác, họ là chính thức trong các lĩnh vực khác nhau. Khi nói đến các thỏa thuận đàm phán, họ khá chính thức và lo lắng về tính chính xác và bằng chứng của các hợp đồng bằng văn bản, do đó được soạn thảo cẩn thận. Những hợp đồng này, luật pháp giữa các bên, cũng là cơ sở cho thái độ dễ dàng hướng tới việc truy đòi tranh tụng và đấu tranh pháp lý với sự hỗ trợ của luật sư.
8. Như đã lưu ý trước đó, người Mỹ có xu hướng định hướng ngắn hạn. Vào cuối chiến tranh Việt Nam, người Việt Nam đã có lợi thế về thời gian. Các cuộc đàm phán hòa bình của người Việt Nam-Hoa Kỳ tại Paris, họ đã thuê một biệt thự với hợp đồng thuê hai năm rưỡi, trong khi người Mỹ thuê phòng khách sạn trên cơ sở hàng tuần. Áp lực thời gian của Hoa Kỳ trong kinh doanh có thể được giải thích dễ dàng bằng hệ thống báo cáo hàng quý cho các cổ đông và Sở giao dịch chứng khoán. Các công ty Mỹ phụ thuộc rất nhiều vào thị trường tài chính; di chuyển lao động cao. Theo đó, mọi người phải nhận được kết quả nhanh chóng và cho thấy lợi nhuận nhanh hơn so với các đối tác nước ngoài của họ. Chủ nghĩa ngắn hạn có xu hướng gây bất lợi cho họ trong các cuộc đàm phán.

## Phong cách Anh quốc

Giống như người Pháp, người Anh đã bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi truyền thống đàm phán ngoại giao và vị trí đất nước của họ với tư cách là người đứng đầu một đế chế xa xôi. Phong cách Anh được đặc trưng bởi:

1. Cách tiếp cận “bán mềm”, rất cần thiết cho việc định hướng. Anh mát mẻ không phải là một cụm từ trống rỗng. Một không khí tự tin, kiềm chế và bình tĩnh là điều cần thiết cho bất kỳ nhà đàm phán nào ở vị trí người bán. Họ không bao giờ được nhìn thấy là thúc đẩy trong đàm phán.
2. Người Anh có tiếng là ít bị thúc đẩy bởi tiền hơn người Mỹ; với sự suy giảm tương đối của Vương quốc Anh, họ đã trở nên có xu hướng tận dụng tối đa thời gian rảnh rỗi; các công ty thường chứa đầy nhân viên hành chính. Tình huống này có xu hướng làm chậm quá trình ra quyết định một cách đáng kể (Burt, 1984).
3. Nghiên cứu được thực hiện bởi Campbell và cộng sự (1988), sử dụng phương tiện đàm phán mô phỏng, chứng minh rằng yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến đàm phán ở Vương quốc Anh là vai trò của người đàm phán (người mua hoặc người bán). Trong mô phỏng đàm phán,

người mua Anh đã thu được kết quả vượt trội so với các nhà cung cấp có cùng quốc tịch. Điều này phù hợp với danh tiếng của Anh về cách tiếp cận 'bán mềm', trong đó nhà cung cấp phải cẩn thận không làm phiền người mua bằng cách quá xô đẩy, bật lên quá thường xuyên, đưa ra quá nhiều đề xuất hoặc bằng cách áp dụng thái độ là quá định hướng hành động.

4. Mặc dù có vẻ gần gũi nhất với người Mỹ, nhưng người Anh không nhất thiết là những người giống họ nhất trong lĩnh vực hành nghề kinh doanh. Họ thường có bối cảnh và gián tiếp hơn trong giao tiếp, vì vậy các nhà đàm phán kinh doanh cần sẵn sàng cố gắng diễn giải lập trường của Anh.
5. Các vấn đề liên quan đến ngôn ngữ (ví dụ, phong cách mà họ viết các mệnh đề) được người Anh và người Mỹ đối xử rất khác nhau. Trong khi người dân Mỹ dễ dàng chấp nhận một chút tiếng Anh quốc tế, sẽ được sử dụng cho các thỏa thuận soạn thảo, người Anh, giống như người Pháp, tự hào về ngôn ngữ chính xác và nhạy cảm với phong cách vì lợi ích của chính họ.

### Phong cách Pháp

Người Pháp được cho là hơi khó đàm phán. Như đã lưu ý trước đó, người Pháp có xu hướng trở thành những nhà tư tưởng và cảm thấy khó khăn trong việc chấp nhận sự thật, bất kể họ có thể thuyết phục đến mức nào. Mặc dù họ có thể coi mình là chuyên gia đàm phán, nhưng đôi khi họ có xu hướng nghiệp dư và chuẩn bị không đầy đủ (Burt, 1984, trang 6).

Thực tế là người Pháp dễ xung đột, không ngại đối đầu và đôi khi thậm chí thích nó, được xác nhận bởi Weiss và Stripp (1985), người mô tả phong cách đàm phán của Pháp là cạnh tranh và đối đầu vốn có. Họ cũng có xu hướng sử dụng các cách ứng xử tình cảm và sâu sắc trong đàm phán.

Ở Pháp (cũng như ở Anh) tầng lớp xã hội vẫn là một đặc điểm quan trọng của xã hội. Ý thức về địa vị xã hội rất mạnh ở Pháp, cũng như khoảng cách quyền lực (xem Chương 3). Các nhà đàm phán Pháp rất nhạy cảm với tình trạng tổ chức của các đối tác nước ngoài của họ, và đòi hỏi sự tương đương.

Pháp vẫn là một trong những quốc gia tập trung nhất trên thế giới, với truyền thống ra quyết định rất lâu đời ở Paris (được khánh thành bởi Hughes Capet, vào năm 987). Công chức cấp cao (đại học và đa khoa) có tiếng nói đáng kể trong các giao dịch kinh doanh liên quan đến các công ty lớn và các công ty con của họ.

Đôi khi, một số nhà đàm phán người Pháp có thể bực bội vì kiêu ngạo và coi thường: trong một xã hội có khoảng cách quyền lực rất cao, đồng thời chủ nghĩa cá nhân, sự phô trương quyền lực có thể bị làm trầm trọng thêm, gây bất lợi cho sự lịch sự.

Burt (1984, trang 6 -7) bổ sung cho quan điểm của ông về Phong cách đàm phán của Pháp như sau:

Người Pháp dường như thích đàm phán vì lợi ích riêng của mình. Khi họ đang ở trong tâm trạng - đôi khi trong vài ngày - rất ít tiến bộ được thực hiện. Dù sớm hay muộn, họ mệt mỏi với trò chơi và muốn đạt được sự đóng cửa. Việc đếm số lượng thuốc lá được tiêu thụ



mỗi giờ là một dấu hiệu cho thấy sự bồn chồn và sẵn sàng nhượng bộ để đạt được sự đóng cửa.

Thời gian giải trí và mong muốn có được cuộc sống tốt là những động lực chính. Nhận thức về những động lực này có thể hữu ích trong việc đạt được thỏa thuận, như được chỉ ra trong đoạn hội thoại sau:

Người Mỹ: Chúng tôi cần đạt được thỏa thuận, vì tôi đã đặt tại (nhà hàng yêu thích của người Pháp). Nhưng chúng ta có thể đi đến khi chúng ta đạt được thỏa thuận về những vấn đề còn lại.

Người Pháp: “Tôi đồng ý. Đi nào!”

## Phong cách Đức

1. Một trong những khía cạnh nổi bật của tâm lý quốc gia Đức là mức độ tránh sự không chắc chắn tương đối cao (điểm 65 trên chỉ số tránh sự không chắc chắn của Hofstede; xem Bảng 3.3). Một thuật ngữ quan trọng là phong phú hơn (chắc chắn, an toàn). Người Đức không thích không giàu có, cảm giác bất an, khiến họ cảm thấy không thoải mái trong kinh doanh, cũng như trong cả cuộc đời. Trước các đối tác tạo ra sự không chắc chắn như vậy, người Đức sẽ nhanh chóng phát triển *Mißtrauen* (không tin tưởng). Họ cần phải đa dạng hơn, nghĩa là, được đảm bảo, và điều này không thể được thực hiện thông qua các lập luận hời hợt và dài dòng, nhưng chỉ với các sự kiện khó khăn, lập luận âm thanh, kiểm tra, v.v.
2. Tình yêu hình thức của người Đức là một điều nổi bật rõ ràng. Ví dụ, danh hiệu của Doktor, thậm chí là Giáo sư Doktor, là một dấu hiệu được công nhận về khả năng và sẽ được sử dụng. Hình thức và sự hiện diện của các quy tắc ràng buộc (thường được tôn trọng) trong quá trình ra quyết định về phía Đức là đặc điểm của hệ thống Đức, nhằm tìm cách tránh sự không chắc chắn (như được định nghĩa bởi Hofstede, 1980). Những quy tắc này thường là kết quả cuối cùng của một sự đồng thuận hợp lý vững chắc. Sự tôn trọng các quy tắc được chấp nhận được người Đức tiếp thu nhiều hơn là bắt buộc đối với chúng.
3. Các quyết định trong một công ty Đức được thực hiện với tốc độ khá chậm. cỗ máy này cũng được bôi dầu tốt, nhưng nó cũng khá cồng kềnh. Một số lượng đáng kể chữ ký sẽ được yêu cầu cho bất kỳ thỏa thuận cuối cùng.
4. Niềm tự hào lớn được thực hiện trong chất lượng kỹ thuật của ống dẫn sản xuất tại Đức; do đó, một phản ứng của sự hoài nghi bị kích thích theo bản năng khi một người Đức phải đối mặt với một thứ gì đó có nguồn gốc từ nước ngoài và không tuân thủ, ví dụ, đối với các quan điểm của DIN. Do đó, sẵn sàng tham gia thảo luận chi tiết với các chuyên gia kỹ thuật là điều cần thiết.
5. Đức tha thiết là không có huyền thoại. Người Đức là những người giữ lời, và họ sẽ tôn trọng thỏa thuận được đưa ra, cho dù đó là một hình thức bằng văn bản hoặc bằng miệng. Họ ghét tởm bất cứ điều gì tiếp cận *flippancy*, đặc biệt là đàm phán để đàm phán vì lợi ích, hoặc thực sự không giữ được các cuộc hẹn. Người Đức, khi họ đàm phán với người Ý hoặc người Pháp, thường phẫn nộ với các đối tác Latin của họ không tin cậy vào việc tuân thủ các cam kết của họ.

6. Họ thích giao tiếp rõ ràng và hiển thị một phong cách thời gian rõ ràng là đơn sắc. Trong các cuộc đàm phán, người Đức chờ đợi lịch trình và chương trình nghị sự được tôn trọng.
7. Trong quá trình đàm phán, vai trò của cảm xúc và tình bạn khá hạn chế; Người Đức giữ khoảng cách. Họ cảm thấy rằng một mối quan hệ cá nhân có thể can thiệp vào kết quả công việc của họ (Schmidt, 1979).
8. Có một sự tương đồng trong cách người Đức cảm nhận được người khác: cả hai đều ngưỡng mộ và không thích. Như Barzini đã phát biểu (1983, trang 94), điều này không chỉ bắt nguồn từ những đặc điểm ít đáng tin cậy của họ - kiêu ngạo, không khéo léo và láu cá - mà còn ở những đức tính tuyệt vời, sự xuất sắc của họ trong hầu hết các lĩnh vực. Người Đức nên được coi là cá nhân nhiều hơn bất kỳ quốc tịch nào trên thế giới. Đây là cách tốt nhất để tránh những thành kiến tiêu cực khi đàm phán với người Đức, người mà sau cùng, không chịu trách nhiệm cá nhân cho mọi sự kiện trong lịch sử Đức.

### 17.3 Phong cách đàm phán trong các lĩnh vực khác trên thế giới

#### Phong cách châu Phi đen

1. Cách người châu Phi da đen thích nói chuyện làm kinh ngạc những người đã từng nói chuyện có chủ đích hơn. Người châu Phi đơn giản là không có mối quan hệ tương tự với vũ trụ như người châu Âu và người Mỹ. Sự khác biệt liên quan đến các khái niệm cơ bản như thời gian và không gian (xem phần 2.2, 2.3 và A2.4). Thờ có một ý nghĩa mạnh mẽ cho người châu Phi. Người châu Phi rất hay dùng lời nói: Người châu Phi hầu hết đều là người đa thê; ngôn ngữ là một công cụ để tận hưởng niềm vui của việc nói. Kết quả là, các cuộc đàm phán đôi khi dường như khá khó chịu, không chỉ vì người châu Phi thích tranh luận, mà còn đơn giản chỉ vì họ thích nói.
2. Không có sự độc lập về kinh tế động lực cá nhân.  
Tiền không có giá trị như ở châu Âu. Người phương Tây đã quen với một truyền thống trao đổi lâu đời dựa trên tiền đã có được giá trị biểu tượng mạnh mẽ như là phần thưởng cho công việc, như một phương tiện tiết kiệm, như một thước đo thành công cá nhân và là giá cả hợp lý của mọi thứ. . . [ở Châu Phi] thái độ đối với tiền tuân theo các quy tắc khác nhau:  
Tiền chỉ là một phương tiện để có đủ để tồn tại và chiếu hình ảnh bản thân, trong khi các thuộc tính khác của nó mờ dần vào nền. . . số tiền này được lấy mà không hối hận, và trong sự hài hước [‘baksheesh, đó là - xem Chương 15], và thường là lợi ích, không chỉ người nhận mà còn cả gia đình. Hệ thống phân phối châu Phi hoạt động theo cách mà tiền sẽ đến với người cần: nhân viên có lương không cho phép anh ta sống một cách đàng hoàng, một công chức cao cấp hỗ trợ một gia đình lớn trong làng chẳng hạn . (Gruère và Morel, 1991, tr 122 1223.)
3. Thực tế của các bộ lạc và nhóm không bao giờ được bỏ qua: trong quá trình kinh doanh, ảnh hưởng của gia đình và dân tộc chắc chắn sẽ làm cho sự hiện diện của nó được cảm nhận, cho dù thông qua những người tham gia hoặc người hưởng lợi từ các cuộc đàm phán.
4. Khái niệm thời gian đơn giản là không giống nhau. Điều này có ảnh hưởng trực tiếp đến tiến trình đàm phán kinh doanh. Theo ghi nhận của Weiss và Stripp (1985, trang 39) trong trường hợp của Nigeria, Thời gian chỉ đơn giản là linh hoạt. Độ trễ cho các cuộc họp (thậm

chỉ vài giờ) là phổ biến. Cùng quan điểm, người nước ngoài vội vã thông qua một cuộc đàm phán - ngay cả sau khi bắt đầu rất muộn - thường sẽ bị nghi ngờ là gian lận.

5. Như Gruère và Morel (1991) nhấn mạnh, Châu Phi Đen là một bức tranh khảm, liên quan đến nhiều đặc điểm đa dạng: dân tộc, tôn giáo (Kitô giáo, Hồi giáo, vật linh) và ngôn ngữ học. Cũng như ở Trung Đông, một bản đồ về “phong cảnh” con người phải được chuẩn bị trước. Ở phương Tây, chúng ta hiếm khi coi người đầu tiên là thành viên của bộ lạc của họ. Mọi người có xu hướng được coi hoàn toàn là cá nhân. Ưu điểm của quan điểm như vậy là tăng cường khả năng chịu đựng và giảm bạo lực giữa nhóm có bản sắc xung đột. Nhược điểm là sự gia tăng sự cô lập cá nhân, vì các cá nhân ít được hỗ trợ trong cuộc sống cá nhân của họ bởi nhóm.

### Phong cách Mexico

Như trong nhiều xã hội Nam Mỹ, quan hệ gia đình và chính trị là vô cùng quan trọng ở Mexico để xác định ảnh hưởng cá nhân. Định hướng tập đoàn mạnh mẽ được thể hiện bằng trái phiếu của lòng trung thành và đoàn kết giữa những người hàng đầu trong cả doanh nghiệp và chính phủ. Đảng chính trị thống trị, PRI, cũng là một cấu trúc cho phép bảo trợ và làm việc mạng trong xã hội Mexico, nơi các mối quan hệ là một vấn đề quan trọng. Ubicaci, nghĩa là, nơi một người được cắm vào hệ thống, rất quan trọng để xác định trạng thái của người đàm phán (Weiss và Stripp, 1985).

Như đã lưu ý trước đó, Mexico là một quốc gia có khoảng cách quyền lực cao, đứng thứ hai hoặc thứ ba trên toàn thế giới, tùy thuộc vào các quốc gia được xem xét; do đó, việc ra quyết định khá tập trung và Người Mexico thích giao dịch ở nước ngoài ở cấp cao hơn của chính phủ và doanh nghiệp và trên cơ sở cá nhân và tư nhân (Fisher, 1980, trang 28).

Đòn bẩy cá nhân - palanca - là nhà đàm phán Mexico quan trọng và có ảnh hưởng có xu hướng được định vị tốt trong xã hội của họ, thể hiện địa vị và sức chịu đựng của họ.

Ngôn ngữ cơ thể rất quan trọng đối với hầu hết người Latinh: nó truyền tải cảm xúc, đặc biệt là khi một nhà đàm phán đang cố gắng thuyết phục bên kia. Đối với hàng xóm người Mỹ của họ nói riêng, người Mexico xuất hiện vào những thời điểm quá kịch tính và tình cảm. Ngược lại, các nhà đàm phán Mexico thường phẫn nộ với các đối tác nước ngoài vì dè dặt, thiếu suy nghĩ và lạnh lùng.

Giao tiếp thực sự không phải luôn luôn được mong đợi từ người Mexico và sự thẳng thắn không nên được coi là điều hiển nhiên. Paz (1962) giải thích rằng: “Người Mexico nói dối vì anh ta mê mẩn trong tưởng tượng, hoặc vì anh ta tuyệt vọng, hoặc vì anh ta muốn vượt lên trên những sự thật bản thủ của cuộc đời mình” (trích dẫn bởi Weiss và Stripp, 1985, trang 33 ). Việc sử dụng các chiến lược công cụ của các nhà đàm phán Mexico được xác nhận bởi Adler et al. (1987). Điều này cho phép họ tăng lợi nhuận, bằng cách thao túng đối tác đàm phán của họ.

Theo Graham (1993), trong một so sánh nghiên cứu trên 17 quốc gia, người Mexico xuất hiện như các nhà đàm phán cạnh tranh (điều này được chứng minh bằng mức lợi nhuận

chung khá thấp) và người mua Mexico là những người có được phần lợi nhuận của con sư tử (gần 57% kết quả chung), vị trí cao nhất đối với người mua trong số 17 quốc gia .

Người Mexico có một khái niệm thoải mái về thời gian, tạo ra một mô hình đa hình, theo đó lịch trình không được ưu tiên hơn quan hệ với mọi người. Triết lý về thời gian của *Mañana* dựa trên định hướng hiện tại mạnh mẽ, điều này có hại cho tính chính xác của kế hoạch dài hạn và cam kết thực sự về ngày và thời hạn. Như ví dụ về ‘*oci*’, và ‘*negocio*’, ở đầu Chương 13 đã chỉ ra, hoạt động cực đoan, tham công tiếc việc và ý thức thời gian cao không phải là giá trị mạnh mẽ ở Mexico nói tiếng Tây Ban Nha.

Người Mexico có vấn đề về danh tính với người hàng xóm lớn của họ, Hoa Kỳ và có độ nhạy cao đối với mối quan hệ được nhận thức của họ với Hoa Kỳ và ký ức lâu dài của họ về các hành động bảo trợ và hạ thấp được thực hiện bởi Hoa Kỳ với tư cách là một chính phủ, bởi các công ty Mỹ và bởi người Mỹ với tư cách cá nhân (Fisher, 1980, p. 40).

Mặc dù tham nhũng đã được các cơ quan công quyền chống lại trong những năm gần đây, hối lộ vẫn còn phổ biến ở Mexico.

## Phong cách Nga

Hơn 70 năm chủ nghĩa cộng sản đã để lại một số ấn tượng sâu sắc đối với xã hội Nga. Như đã lưu ý trong phần 6.5, kết quả bao gồm thiếu các khái niệm kinh tế cơ bản như giá thị trường tự do, định giá công ty hoặc bảng cân đối. Sự không quen thuộc với các cơ chế thị trường tự do đang dần được khắc phục bằng giáo dục quản lý.

Mức độ thấp của sáng kiến cá nhân và ác cảm mạnh mẽ đối với việc chấp nhận rủi ro được giải thích bởi Beliaev et al. (1985, trang 105) theo các thuật ngữ sau:

Mỗi người đàm phán sẽ được đào tạo tốt về kỷ luật đảng; ngoan ngoãn, với ý thức phân cấp phát triển; chăm chỉ và được đào tạo cho căng thẳng, nhưng với tầm nhìn hẹp; Trung thành với nhà nước và sợ sai lầm vì nguy cơ rơi xuống trình độ của công dân Liên Xô trung bình; thận trọng, cứng rắn và không linh hoạt vì sự nghiêm ngặt trong hướng dẫn của họ; và sẵn sàng phục tùng cuộc sống cá nhân theo yêu cầu của vị trí.

Phong cách Xô Viết, vẫn là một phần của phong cách Nga ngay cả sau khi chủ nghĩa cộng sản tan rã, đã được mô tả là khá cứng rắn và đơn phương. Các nhà đàm phán có xu hướng đưa ra những yêu cầu ban đầu cực đoan, xem đối thủ là những điểm nhượng bộ là điểm yếu, chỉ đưa ra những nhượng bộ tối thiểu và bỏ qua thời hạn (Cohen, 1980). Mặt khác, người Nga theo phong cách Xô Viết là những người trả tiền tốt, và đã tôn trọng các điều khoản được soạn thảo một cách rất chi tiết.

Graham và cộng sự. (1992) lưu ý sự đồng thuận của các mô tả của các nhà đàm phán Liên Xô là “cạnh tranh” và “không thỏa hiệp”. Họ cho thấy trong một thí nghiệm trong phòng thí nghiệm rằng các nhà đàm phán Nga có xu hướng thích một chiến lược phân phối, và điều này có tác động tiêu cực tối thiểu đến đối tác (Nga) của họ, có xu hướng cho rằng hành vi cạnh tranh như vậy được coi là hành vi tiêu chuẩn.

Hệ thống đạo đức của người Nga khác với của người Mỹ theo Lefebvre (1983):

Một cái gì đó mà một người Mỹ coi là hành vi tích cực chuẩn mực (ví dụ, đàm phán và đạt được thỏa hiệp với kẻ thù, và thậm chí bất kỳ thỏa thuận nào với một cá nhân khác), một người đàn ông Liên Xô cho rằng hèn nhát Philistine, yếu đuối, là một thứ không xứng đáng (từ “thỏa thuận” có một ý nghĩa tiêu cực mạnh mẽ trong tiếng Nga đương đại). (Trích dẫn trong Graham et al., 1992, p. 396.)

Kế hoạch tập trung của cộng sản, dựa trên kế hoạch năm năm chi tiết, đã không khiến công dân Liên Xô có ý thức về thời gian kinh tế (Beliaev et al., 1985). Do sự phức tạp của sự phối hợp giữa các cơ quan chính phủ, công dân Liên Xô đã từ bỏ việc cố gắng đáp ứng lịch trình chính xác. Ở Nga ngày nay, điều này hợp lý dẫn đến một xã hội có định hướng ngắn hạn và hiện tại.

Nga hiện đang trải qua quá trình chuyển đổi cơ bản. Các kiểm soát quan liêu đã dần dần được nói lỏng, sinh ra một xã hội mới với sự tương phản sâu sắc. Các doanh nhân mới xuất hiện rất khác so với Liên Xô cũ, và gần như theo phong cách phương Tây, trong chừng mực vì họ đầy sáng kiến và thể hiện sự linh hoạt tuyệt vời. Tuy nhiên, những lợi ích này phần lớn làm suy yếu bởi sự thiếu tin cậy, hành vi cơ hội và sự nhầm lẫn giữa kinh doanh và chủ nghĩa tư bản hoang dã. Các sự cố liên quan đến mặc định thanh toán và không thực thi các hợp đồng đã đàm phán là thường xuyên. Nhiều doanh nhân Nga không cảm thấy bị ràng buộc bởi các quy tắc và hợp đồng kinh doanh vì họ bỏ qua chúng hoặc họ xem họ là nước ngoài và do đó không thể áp dụng trong bối cảnh của họ.

#### **17.4 Một số quy tắc cơ bản cho đàm phán tiếp thị quốc tế**

Nói tóm lại, nhà đàm phán kinh doanh quốc tế cần tuân theo một số quy tắc cơ bản:

1. Hãy chuẩn bị tốt; xác định trước các lợi ích cơ bản, mục tiêu và điểm mấu chốt của bạn và cho phép có chỗ để điều động. Trước khi tham gia đàm phán, hãy tìm hiểu những điều cơ bản về các chuẩn mực hành vi trong văn hóa đối tác của bạn, đặc biệt là những vấn đề liên quan đến các cuộc hẹn, đúng giờ và lập kế hoạch.
2. Dành thời gian cho sơ bộ đầy đủ: làm quen với bên kia thường khá quan trọng. Cần nhiều thời gian hơn trong các cuộc đàm phán kinh doanh trong nước, vì kiến thức văn hóa cũng như cá nhân phải được tiếp thu. Cho phép bản thân nhiều thời gian, và sau đó cho phép nhiều hơn. Kiên nhẫn là một tài sản trong đàm phán và nó bị phá hủy bởi áp lực thời gian.
3. Hãy linh hoạt với chương trình đàm phán nếu khác Đảng không dính vào nó.
4. Nếu cần thiết, hãy chuẩn bị rút tiền từ một điều khoản nếu cổ phần quá thấp hoặc gửi các giám đốc điều hành cấp thấp hơn, ít tốn kém hơn. Nếu có thể, hãy thương lượng tại nhà nơi bạn có lợi thế cạnh tranh so với đối tác nước ngoài, về mặt kiểm soát thời gian.
5. Hãy sẵn sàng cho các phong cách giao tiếp khác nhau và thận trọng trong việc diễn giải sự im lặng, tình cảm, mối đe dọa hoặc bất kỳ loại giao tiếp thao túng nào khác.
6. Không bao giờ nói với phía bên kia khi bạn đang rời đi, điều này sẽ cho họ kiểm soát thời gian của bạn.
7. Tôn trọng sự nhạy cảm của đối tác của bạn trong khu vực của (a) tình trạng cá nhân; và (b) niềm tự hào dân tộc.

8. Đừng để bị lừa dối bởi bên kia đường như chia sẻ mô hình thời gian của bạn: cố gắng và kế hoạch một cách thực tế và khiêm tốn. Hạn chót có thể dẫn đến sự chậm trễ lớn làm hỏng uy tín của toàn bộ quá trình lập kế hoạch.
9. Cố gắng cân bằng định hướng mỗi quan hệ và định hướng thỏa thuận: hãy chuẩn bị cho quá trình đàm phán để vượt ra ngoài chữ ký của thỏa thuận.  
*Đối với các bộ hướng dẫn và khuyến nghị khác nhau cho các cuộc đàm phán tiếp thị quốc tế, xem WS17.4.*

### Câu hỏi

1. Những hiểu lầm văn hóa nào có thể nảy sinh từ một cuộc đàm phán giữa người mua là người Nhật và người bán là người Pháp?
2. Thảo luận về ảnh hưởng của định hướng nhóm (như được trình bày trong Chương 2 và được minh họa trong chương này cho một số nhóm quốc gia) về hành vi trong quá trình đàm phán.
3. Đàm phán giữa người Nga và người Trung quốc, họ có dễ không, tại sao?
4. Hãy tưởng tượng một cuộc đàm phán giữa một doanh nhân Mexico (rập khuôn) và một nữ doanh nhân Hoa Kỳ (rập khuôn): những hiểu lầm văn hóa nào có thể xuất hiện giữa họ trong quá trình đàm phán?
5. Thảo luận về sự tương đồng và khác biệt giữa phong cách đàm phán kinh doanh của Hoa Kỳ và Anh.
6. Các doanh nhân Mỹ gặp gỡ các đối tác tiềm năng của Nhật Bản tại California để thảo luận về một dự án liên doanh. Liên doanh sẽ bán các sản phẩm do Mỹ sản xuất trên thị trường Nhật Bản. Một trong những người Mỹ bắt đầu cuộc gặp đầu tiên bằng cách nói với người đồng cấp Nhật Bản: ‘Vi chúng tôi sẽ làm việc cùng nhau trong tương lai, chúng tôi nên tìm hiểu nhau ngay bây giờ. Tôi tên là John. Tên của bạn là gì? Đây là dạng địa chỉ đầy đủ? Nếu vậy, tại sao? Nếu không, tại sao không?’

### Tài liệu tham khảo

- Adler, Nancy J., R. Brahm and John L. Graham (1992), ‘Strategy implementation: a comparison of face-to-face negotiations in the People’s Republic of China and the United States’, *Strategic Management Journal*, vol. 13, no. 6, pp. 449–66.
- Adler, Nancy J., John L. Graham and Theodore Schwarz- Gehrke (1987), ‘Business negotiations in Canada, Mexico and the United States’, *Journal of Business Research*, vol. 15, pp. 411–29.
- Barzini, Luigi (1983), *The Europeans*, Penguin Books: London.
- Bazerman, Max H., Jared R. Curhan, Don A. Moore and Kathleen L. Valley (2000), ‘Negotiation’, *Annual Review of Psychology*, vol. 51, pp. 279–314.
- Beliaev, Edward, Thomas Mullen and Betty Jane Punnett (1985), ‘Understanding the cultural environment: U.S.–U.S.S.R. trade negotiations’, *California Management Review*, vol. 27, no. 2, pp. 100–12.
- Brett, Jeanne M. and Tetsushi Okumura (1998), ‘Inter- and intra-cultural negotiations: US and Japanese negotiators’, *Academic Management Journal*, vol. 41, no. 5, pp. 495–510.
- Burt, David N. (1984), ‘The nuances of negotiating overseas’, *Journal of Purchasing and Materials Management*, Winter, pp. 2–8.

- Campbell, Nigel C.G., John L.Graham, Alain Jolibert and Hans Günther Meissner (1988), 'Marketing negotiations in France, Germany, the United Kingdom and United States', *Journal of Marketing*, vol. 52, April, pp. 49–62.
- Cohen, Herb (1980), *You Can Negotiate Anything*, Bantam: New York.
- Eiteman, David K. (1990), 'American executives' perceptions of negotiating joint ventures with the People's Republic of China: lessons learned', *Columbia Journal of World Business*, Winter, pp. 59–67.
- Elgström, O. (1990), 'Norms, culture, and cognitive patterns in foreign-aid negotiations', *Negotiation Journal – On the Process of Dispute Settlement*, vol. 6, no. 2, pp. 147–59.
- Fisher, Glen (1980), *International Negotiation: A cross-cultural perspective*, Intercultural Press: Yarmouth, ME.
- Goldman, A. (1994), 'The centrality of "Ningensei" to Japanese negotiating and interpersonal relationships: implications for U.S.-Japanese communication', *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 18, no. 1, pp. 29–54.
- Graham, John L. (1981), 'A hidden cause of America's trade deficit with Japan', *Columbia Journal of World Business*, Fall, pp. 5–15.
- Graham, John L. (1993), 'Business negotiations: generalisations about Latin America and East Asia are dangerous', *UCI Irvine/Research*, pp. 6–23.
- Graham, John L. and Roy A. Herberger Jr (1983), 'Negotiators abroad: don't shoot from the hip', *Harvard Business Review*, vol. 61, no. 4, pp. 160–8.
- Graham, John L., Leonid I. Ivenko and Mahesh N. Rajan (1992), 'An empirical comparison of Soviet and American business negotiations', *Journal of International Business Studies*, vol. 23, no. 3, pp. 387–418.
- Graham, John L., A.T. Mintu and W. Rodgers (1994), 'Explorations of negotiation behaviors in ten foreign cultures using a model developed in the United States', *Management Science*, vol. 40, no. 1 (January), pp. 72–95.
- Gruère, Jean-Pierre and Pierre Morel (1991), *Cadres Français et Communications Interculturelles*, Eyrolles: Paris.
- Gudykunst, W.B. and S. Ting-Toomey (1988), 'Culture and affective communication', *American Behavioral Scientist*, vol. 31, pp. 384–400.
- Hawrysh, Bryan Mark and Judith Lynn Zaichkowsky (1990), 'Cultural approaches to negotiations: understanding the Japanese', *International Marketing Review*, vol. 7, no. 2, pp. 28–42.
- Hofstede, Geert (1980), 'Motivation, leadership and organization: do American theories apply abroad?', *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 42–63.
- Hofstede, Geert (1989), 'Cultural predictors of national negotiation styles', in Frances Mautner-Markhof, *Processes of International Negotiations*, Westview Press: Boulder, CO, pp. 193–201.
- Hofstede, Geert (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill: Maidenhead, Berkshire.
- Kale, S.H. and J.W. Barnes (1992), 'Understanding the domain of cross-national buyer-seller interactions', *Journal of International Business Studies*, vol. 23, no. 1, pp. 101–32.
- Kirkbride, P.S., S.F.Y. Tang and R.I. Westwood (1991), 'Chinese conflict preferences and negotiating behavior – cultural and psychological influences', *Organization Studies*, vol. 12, no. 3, pp. 365–86.
- Lefebvre, Victorina D. (1983), 'Ethical features of the normative hero in Soviet children's literature of the 1960s–70s', *Studies of Cognitive Sciences*, vol. 20, School of Social Sciences: Irvine, CA.
- Leung, K. (1997), 'Negotiation and reward allocations across cultures', in P.C. Early and M. Erez (eds), *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*, Jossey-Bass: San Francisco, pp. 640–75.

- Luo, Yadong (1995), 'Business strategy, market structure, and performance of IJV', *Management International Review*, vol. 35, no. 3, pp. 249–64.
- Luo, Yadong and Min Chen (1997), 'Does guanxi influence firm performance?', *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 14, pp. 1–16.
- Markus, Hazel Rose and Shinobu Kitayama (1991), 'Culture and the self: implications for cognition, emotion and motivation', *Psychological Review*, vol. 98, no. 2, pp. 224–53.
- Morris, Michael W., Katherine Y. Williams, Kwok Leung, Richard Larrick, Teresa M. Mendoza, Deepti Bhatnagar, Jianfeng Li, Mari Kondo, Jin-Lian Luo and Hu Jun- Chen (1998), 'Conflict management style: accounting for cross-national differences', *Journal of International Business Studies*, vol. 29, no. 4, pp. 729–47.
- Oh, T.K. (1986), 'Selling to the Japanese', *Nation's Business*, October, pp. 37–8.
- Paz, Octavio (1962), *The Labyrinth of Solitude*, Grove: New York.
- Potter, Richard E. and Pierre A. Balthazard (2000), 'Supporting integrative negotiation via computer mediated communication technologies: an empirical example with geographically dispersed Chinese and American negotiators', *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 12, no. 4, pp. 7–32.
- Pye, Lucian W. (1982), *Chinese Commercial Negotiating Style*, Oelgeschlager, Gunn & Hain: Cambridge, MA. Pye, Lucian W. (1986), 'The China trade: making the deal work', *Harvard Business Review*, vol. 46, no. 4, pp. 75–84.
- Schmidt, Klaus D. (1979), *Doing Business in France, Germany and the United Kingdom*, pamphlets published by the Business Intelligence Program, SRI International: Menlo Park, CA.
- Shenkar, O. and S. Ronen (1987), 'The cultural context of negotiations – the implications of Chinese interpersonal norms', *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 23, no. 2, pp. 263–75.
- Tinsley, Catherine H. and Jeanne Brett (1997), 'Managing workplace conflict: a comparison of conflict frames and outcomes in the U.S. and Hong Kong', Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Boston.
- Tinsley, Catherine H. and Madan M. Pittula (1998), 'Negotiating in the United States and Hong Kong', *Journal of International Business Studies*, vol. 29, no. 4, pp. 711–27.
- Tse, D.K., J. Francis and J. Walls (1994), 'Cultural differences in conducting intra- and inter-cultural negotiations: a Sino-Canadian perspective', *Journal of International Business Studies*, vol. 25, no. 3, pp. 537–55.
- Tung, Rosalie L. (1984), 'How to negotiate with the Japanese', *California Management Review*, vol. XXVI, no. 4, pp. 62–77.
- Tung, Rosalie (1996), 'Negotiating with East Asians', in P.N. Ghauri and J.-C. Usunier (eds), *International Business Negotiations*, Pergamon/Elsevier: Oxford, pp. 369–81.
- Wade-Benzoni, Kimberly A., Tetsushi Okumura, Jeanne M. Brett, Don A. Moore, Ann E. Tenbrunsel and Max H. Bazerman (2002), 'Cognition and behavior in asymmetric social dilemmas: a comparison of two cultures', *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 1, pp. 87–95.
- Weiss, Stephen E. (1993), 'Analysis of complex negotiations in international business – the RBC perspective', *Organization Science*, vol. 4, no. 2, pp. 269–300.
- Weiss, Stephen E. (1994), 'Negotiating with Romans: 2', *Sloan Management Review*, vol. 35, no. 3, pp. 85–9. Weiss, Stephen E. and William Stripp (1985), 'Negotiating with foreign businesspersons: an introduction for Americans with propositions for six cultures', Working Paper no. 85–6, Graduate School of Business, New York University: New York.



## Tình huống Tremonti SpA

Tremonti SpA là một công ty nhỏ nằm ở ngoại ô Milan. Giống như nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ ở phía bắc nước Ý, nó chuyên về máy móc đặc biệt và cơ khí. Tremonti SpA đã phát triển một kiến thức tinh vi trong việc sản xuất máy móc để lắp ráp các linh kiện điện tử.

Công ty đã được thành lập bởi một kỹ sư, ông Stefanini, người sở hữu doanh nghiệp và cho nó ổ đĩa công nghệ. Cho đến bây giờ, ông luôn đưa ra lựa chọn đầu tư nhiều tiền vào R & D hơn là hoạt động sản xuất. Do đó, công ty quan tâm nhiều đến các nguyên mẫu hơn là sản xuất hàng loạt (nếu điều đó có nghĩa là bất cứ điều gì trong một ngành công nghiệp mà thị trường trên toàn thế giới hiếm khi vượt quá hàng chục hoặc hàng trăm máy móc).

Một phần lớn của sản xuất trong thực tế đã được ký hợp đồng phụ. Điều này làm cho các khoản đầu tư nhà máy nhẹ hơn và tạo ra sự linh hoạt trong sản xuất khi đối mặt với nhu cầu không ổn định. Nhưng việc ký hợp đồng phụ khoảng 60-80 phần trăm và một lượng lớn công việc lắp ráp là không thỏa đáng ở chỗ nó gây khó khăn cho việc theo dõi lịch trình sản xuất một cách chính xác.

Giám đốc xuất khẩu, ông Lesca, đã tăng đáng kể doanh số xuất khẩu trong năm năm qua. Doanh số xuất khẩu tại Tremonti SpA là 80% trong tổng doanh số của công ty. Khách hàng chủ yếu ở Hoa Kỳ và Châu Âu, với một tỷ lệ rất nhỏ ở Nhật Bản. Đội ngũ Lesca, gồm có hai nhân viên bán hàng xuất khẩu, có nền tảng kỹ thuật và bảo trì máy móc ở nước ngoài và hai thư ký nói tiếng Anh phụ trách công tác hậu cần xuất khẩu và giấy tờ.

I.

Lesca đã lo lắng bởi một vấn đề với một khách hàng Mỹ. Người Mỹ đã mua một máy từ Tremonti SpA và rất hài lòng với nó. Nó hoạt động hết công suất, nó đã được giao đúng hạn và đáng tin cậy. Sau đó, ông đặt hàng một chiếc máy thứ hai, hiện đang trong quá trình sản xuất.

Thật không may, theo bộ phận sản xuất, việc sản xuất chiếc máy này dường như bị trì hoãn bốn đến sáu tuần kể từ ngày giao hàng đã thỏa thuận. Tuy nhiên, khách hàng Mỹ sẵn sàng đặt hàng máy thứ ba, vì máy đầu tiên đã hoạt động tốt trong sáu tháng qua. Anh ta không biết về sự chậm trễ có thể xảy ra với máy thứ hai.

Lesca tự hỏi mình nên làm gì:

1. Anh ta có nên nói với khách hàng Mỹ về sự chậm trễ giao hàng của máy thứ hai trong lần ghé thăm tiếp theo để đàm phán việc bán máy thứ ba không? Ngày giao hàng đã được thống nhất cho máy thứ hai là sáu tuần sau chuyến thăm tiếp theo của Lesca tới khách hàng Mỹ của mình.
2. Nếu có, làm thế nào anh ta nên công bố nó?

II.

Cuối cùng, sau chuyến thăm đã diễn ra, Lesca hài lòng với chiến thuật mà anh đã áp dụng. Ông cảm thấy cần phải trích xuất một số nguyên tắc áp dụng rộng rãi hơn từ kinh nghiệm

giao tiếp này. Khi bay trở về từ Hoa Kỳ, anh tự hỏi mình nên hành động như thế nào với mọi người từ các nền văn hóa/quốc gia sau đây: Đức, Nhật Bản và Ả Rập Saudi.

### III.

Nhu cầu đã tăng lên nhanh chóng. Vì các máy Tremonti SpA, đã được cập nhật và có thể tin cậy, nên chúng đặc biệt được tìm kiếm. Nhưng sự chậm trễ giao hàng đang gia tăng. Một cuộc trò chuyện với một khách hàng người Đức, Herr Weisslinger, đã cho anh ta một cơ hội khác để nhận thức được mức độ nhạy cảm cao của khách hàng đối với ngày giao hàng của nhà cung cấp.

“Bạn là người Ý”, người bắt đầu Weisslinger, bạn không thực sự biết ngày giao hàng là gì. Có sự khác biệt rất lớn giữa ngày giao hàng đã thỏa thuận khi ký hợp đồng và ngày giao hàng thực tế. Và bạn đợi đến phút cuối để nói với chúng tôi rằng bạn đã thắng được để có thể đáp ứng ngày giao hàng của bạn. Đôi khi, bạn thậm chí không báo cáo và chúng tôi phải gửi fax cho bạn để cố gắng tìm hiểu khi nào máy sẽ được giao. Tuy nhiên, nó đã được phân định rõ ràng và chúng tôi thậm chí không được thông báo.

Không, bạn mang nó đi quá xa, Lesca đã trả lời. Tôi không tin rằng chúng tôi cố tình bỏ lỡ những ngày hẹn hò. Bạn phải hiểu: một ngày giao hàng là chỉ định. Khi đặt hàng, một ngày được cố định phù hợp nhất với khách hàng. Chúng tôi cho biết ngày giao hàng mà chúng tôi nghĩ rằng chúng tôi có thể đáp ứng. Nhiều mối nguy hiểm sau đó có thể xảy ra. Các nhà cung cấp và nhà thầu phụ của chúng tôi không tuân thủ nghiêm ngặt ngày giao hàng của họ và điều này gây ra một phần lớn sự chậm trễ của chúng tôi.

‘Nếu tôi hiểu bạn một cách chính xác, chúng ta phải chấp nhận mọi thứ như hiện tại’, ông Weisslinger nói.

Tôi sợ như vậy, ông Lesca trả lời. Tôi là người ủng hộ cá nhân của khách hàng của chúng tôi trong công ty. Nhưng, bạn biết đấy, thẩm quyền của tôi bị hạn chế, và nhân vật quốc gia Ý coi trọng thời hạn và độ chính xác về thời gian ít hơn nhiều so với Anglo-Saxons. Hơn nữa, đây là một vấn đề tổ chức: mọi người phải cảm thấy cam kết nếu chúng ta muốn đạt được sự tôn trọng lớn hơn cho ngày giao hàng.

Vâng, thực sự, ông Weisslinger nói, “Tôi nghĩ rằng máy móc của bạn có chất lượng tốt và dịch vụ chính và dịch vụ hậu mãi của bạn đều ổn”. Nhưng đối thủ của bạn cung cấp chất lượng như nhau và họ đáp ứng thời hạn. Chúng ta phải đưa ra lựa chọn hợp lý. Bạn không đáp ứng ngày giao hàng của bạn.

Ông Lesca hiện đang tự hỏi làm thế nào ông nên phân bổ những nỗ lực của mình. Anh ta có nên tiếp tục đóng vai trò là một đại sứ thương mại, cố gắng ngoại giao để khiến khách hàng nước ngoài chấp nhận sự chậm trễ? Mặt khác, anh ta có nên dành nhiều thời gian hơn trong công ty và thực hiện hành động để cải thiện chức năng tổ chức cho ngày giao hàng không? Làm thế nào anh ta nên giải quyết vấn đề với Stefanini? Những cách thức và phương tiện nào sẽ đủ để cải thiện cam kết về ngày giao hàng?

### IV

Một thời gian sau cuộc trò chuyện với Weisslinger, Lesca đã đến Nhật Bản trong một chuyến công tác và có cơ hội trình bày những thành tựu kỹ thuật của Tremonti SpA. Khi

trở về từ Nhật Bản, anh đã đến văn phòng Stefanini, để thảo luận về tiềm năng của thị trường Nhật Bản. Chúng tôi đã đặt một số đơn đặt hàng ở đó, nhưng chúng nhỏ so với tổng thị trường Nhật Bản và đặc biệt nhỏ khi so sánh với doanh số chúng tôi đạt được ở Hoa Kỳ. Tôi đã có cuộc nói chuyện sơ bộ với một công ty điện tử lớn tên là Nokan. Chúng tôi đã kiểm tra khả năng của một liên doanh tiếp thị, sẽ chịu trách nhiệm bán và phục vụ máy móc của chúng tôi trên thị trường Nhật Bản. Nó trông ổn đấy; nhưng tôi biết rằng người Nhật không dễ đối phó. Họ cực kỳ lịch sự, nhã nhặn và dịu dàng, nhưng ý định thực sự của họ là gì? Thành thật mà nói, tôi không tin tưởng họ. Bên cạnh đó, họ có tiếng về việc lục soát các công nghệ và đó là điều cơ bản để chúng tôi bảo vệ nền tảng kiến thức của mình., Stefan Stefanini muốn chuẩn bị cho việc đàm phán liên doanh tiếp thị này. Ông hỏi Lesca những câu hỏi sau:

1. Làm thế nào chúng ta có thể nhận được thông tin về văn hóa Nhật Bản?
2. Những khía cạnh nào có liên quan đến vấn đề của chúng tôi?

## Bản thảo

# Toàn cầu hóa như chủ nghĩa hiện đại, mang đến cho các quốc gia lạc hậu

Theo Ernest Dichter, trong một bài báo có tựa đề "Thế giới khách hàng, được coi là một bài báo quan trọng trong lĩnh vực tiếp thị quốc tế, cụ thể vì đây là lần đầu tiên hình dung hiện tượng toàn cầu hóa thị trường thế giới:

Chỉ có một người Pháp trong số ba người đánh răng. Ông đã trở thành một thứ bắt buộc đối với lòng tự trọng của ngay cả nhân viên bưu điện thấp nhất ở Naples hay người dọn dẹp đường phố ở khu vực Durban ở Durban. . . Bốn trong năm người Đức thay áo nhưng mỗi tuần một lần. (1962, trang 113.)

Lời giải thích sẽ được tìm thấy sau đó một số trang: Thực tế là 64% người Pháp không đánh răng một phần là do thiếu nước trong nhiều cộng đồng. (Trang 116). Người Đức xếp thứ nhất về những ảo ảnh mà một quốc gia có thể có về chính họ. Dichter đề xuất minh họa sau: Người Đức vẫn tự coi mình là một quốc gia của các nhà thơ và nhà tư tưởng; Tuy nhiên, tờ báo bán chạy nhất, Bildzeitung, có số lượng phát hành 2 triệu dựa chủ yếu vào chủ nghĩa giật gân và điều trị lá cải của tin tức (trang 117).

Theo Dichter, vào đầu những năm 1960, các bà nội trợ Hà Lan sẽ phục vụ cà phê hòa tan, lấy lý do bằng lời nói rằng cà phê hòa tan chỉ được sử dụng trong trường hợp khẩn cấp. Tuy nhiên, điều xảy ra là số lượng các trường hợp khẩn cấp đã tăng lên đáng kinh ngạc (trang 117).

Người ta có thể nghĩ rằng toàn cầu hóa xuất hiện từ những tiến bộ trong hiện đại và sạch sẽ được tiếp nhận bởi những người lạc hậu này khi họ vượt qua sự kháng cự của họ để thay

đôi. Người ta cũng có thể tự hỏi liệu có một mối liên hệ thực sự nào giữa Goethe, Schiller, Kant và Heidegger một mặt và mặt khác là Bildzeitung, ngoài thực tế là tất cả họ đều là người Đức. Cần làm nổi bật nghịch lý đầu tiên trong cách tiếp cận này: nhiều lập luận ủng hộ của toàn cầu hóa thị trường là hoàn toàn dân tộc; như vậy, chúng mâu thuẫn với tinh thần toàn cầu hóa, dựa trên sự bác bỏ chủ nghĩa dân tộc.

### **Một số lý do thực sự cho toàn cầu hóa thị trường**

Toàn cầu hóa, trước hết, dựa trên những tiến bộ công nghệ, từ đó giải thích toàn cầu hóa về phía cung: hiệu quả kinh tế theo quy mô và kinh nghiệm, thay đổi mạnh mẽ trong 40 năm qua trong vận tải và cả công nghệ viễn thông mới. Toàn cầu hóa của người tiêu dùng và nhu cầu chắc chắn sẽ xảy ra trong tương lai, nhưng nó sẽ xảy ra muộn hơn nhiều so với những người bảo vệ ban đầu của nó tưởng tượng. Hơn nữa, quá trình toàn cầu hóa nhu cầu trên toàn thế giới có thể khác hoàn toàn so với những gì họ hình dung: sự mở rộng đều đặn của cách sống của người Mỹ trên khắp thế giới sẽ đóng góp cho hạnh phúc toàn cầu của loài người.

Nhưng sự gắn kết văn hóa không nên bị lãng quên và các nhà tiếp thị vẫn phải nhận thức được điều đó. Người tiêu dùng mua ý nghĩa, không chỉ sản phẩm. Ý nghĩa được chia sẻ một cách chủ quan trong cộng đồng văn hóa. Quá trình toàn cầu hóa nhu cầu sẽ lâu dài vì bản chất văn hóa địa phương và sự liên quan đến bản sắc tập thể. Hơn nữa, sự tiến hóa này chỉ có thể đạt được bởi những cá nhân học hỏi. Học tập là một phần lớn của văn hóa. Toàn cầu hóa ngụ ý rằng người tiêu dùng trên toàn thế giới phải vay mượn lối sống nước ngoài, trải nghiệm những hành vi mới và xây dựng ý nghĩa chung với mọi người từ các nền văn hóa khác.

Hiện tại, rất nhiều điều tuyệt vời được chia sẻ giữa các nền văn hóa trên thế giới, nhưng cũng giống như nhiều nền văn hóa cụ thể. Tổ chức Ân xá Quốc tế, công cụ của Judo, chơi hoặc nghe nhạc jazz, thể vận hội và nhiều đồ tạo tác văn hóa khác, mặc dù chúng được sinh ra trong các nền văn hóa đặc biệt, có lẽ là người mang các giá trị phổ quát trong tương lai. Rõ ràng mỗi nền văn hóa quốc gia có một đóng góp cụ thể để thực hiện phong trào toàn cầu hóa. Nếu có bất kỳ cách chân thực (và chân thành) nào mang tính toàn cầu thì không phải bằng cách từ chối sự khác biệt, mà bằng cách nhận thức và phản hồi lại chúng. Chúng ta phải đối mặt với một nghịch lý thứ hai, hai mặt trong đó phải liên tục được ghi nhớ: một mặt, lối sống rõ ràng đang có xu hướng trở thành toàn cầu; mặt khác, các yêu cầu phục hồi bản sắc văn hóa mạnh mẽ hơn bao giờ hết.

Nhiều dân tộc đã bị từ chối một quốc gia có chủ quyền đang đòi độc lập như các quốc gia, nhấn mạnh sự độc đáo của văn hóa của họ. Khái niệm về một quốc gia, mặc dù là một quốc gia khá gần đây trong lịch sử, vẫn rất mạnh đối với nhiều cá nhân. Mặc dù nó không phải là cách duy nhất để bảo vệ bản sắc văn hóa, nhưng nó vẫn là cách hiệu quả nhất.

Quy luật lợi thế so sánh, trong Chương 5, đã loại bỏ gần như hoàn toàn khái niệm văn hóa khỏi lý thuyết thương mại quốc tế. Người ta có thể nhận xét, như Galtung (1990) đã làm, rằng: “Nói tóm lại, luật pháp này [về lợi thế so sánh] là một phần của bạo lực văn hóa được chôn giấu trong chính cốt lõi của kinh tế học”. Bỏ qua sự khác biệt về văn hóa, luật pháp về

lợi thế cạnh tranh áp đặt một mô hình thương mại quốc tế, mang tính thực dụng quá mức: nó thừa nhận sự ưu tiên hoàn toàn của tiện ích đối với bản sắc.

Tuy nhiên, những người thực sự không chỉ sống với những gì hữu ích với họ, họ còn sống nhờ vào việc duy trì và tự thực hiện bản sắc của họ, trong đó bản sắc văn hóa của họ là một phần quan trọng. Do đó, cần phải tích hợp chiều kích văn hóa trong các chiến lược tiếp thị và trong quá trình thực hiện, khi họ tập trung vào thị trường quốc tế.

### **Thiết kế các chiến lược tiếp thị phù hợp và thực hiện chúng với sự tôn trọng đối với bối cảnh địa phương**

Như cuốn sách này (hy vọng) cho thấy: các chiến lược tiếp thị phù hợp với thị trường quốc gia/văn hóa không trái ngược với sự lựa chọn chiến lược kinh doanh toàn cầu. Trái lại, văn hóa là một yếu tố cơ bản của chiến lược kinh doanh toàn cầu. Thực tế trao đổi văn hóa trên toàn thế giới hiện nay rất phức tạp và không thể giải thích được rằng bất kỳ sự đơn giản hóa nào cũng nguy hiểm. Hãy để chúng tôi lấy một ví dụ cụ thể: sử dụng cà phê hòa tan không ngụ ý rằng người ta đã, một lần và mãi mãi, chấp nhận hàng tiêu dùng được sản xuất sẵn. Hạt cà phê và cà phê xay đã tạo ra một sự trở lại to lớn so với cà phê hòa tan, lấy lại thị phần bị mất ở hầu hết các quốc gia uống cà phê. Không có sự tiến hóa là cố định; Người tiêu dùng thay đổi từ “truyền thống”, sang “chủ nghĩa hiện đại”, nhưng cũng trở lại (gần như) các cách tiêu dùng truyền thống. Trong số các phân khúc được nhắm mục tiêu trong chiến lược tiếp thị đa văn hóa, sẽ có cả phân khúc thị trường xuyên quốc gia và phân khúc thị trường quốc gia, theo đó các đề nghị cụ thể sẽ được thực hiện.

Văn hóa quốc gia sẽ tiếp tục ảnh hưởng mạnh mẽ đến nhiều khía cạnh của việc thực hiện chiến lược tiếp thị, lựa chọn kênh phân phối và đối tác thương mại, thiết lập giá cả, đàm phán bán hàng và tiếp thị, v.v. Điều này thật may mắn vì, nếu sự khác biệt về văn hóa là biến mất, chúng tôi nghi ngờ rằng cuộc sống sẽ nhàm chán.

### **Tài liệu tham khảo**

- Dichter, E. (1962), ‘The world customer’, *Harvard Business Review*, vol. 40, no. 4, pp. 113–22.  
Galtung, J. (1990), ‘Cultural violence’, *Journal of Peace Research*, vol. 27, no. 3, pp. 291–305.

IJSER

# IJSER

---

IJSER



IJSER