



การสื่อสารในธุรกิจระหว่างประเทศกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง

รศ.ดร.ปราณี จิตกรณิกกิจศิลป์³

pranee@nida.ac.th

บทคัดย่อ

เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้ถูกสร้างขึ้นเพื่อนำมาใช้กับระบบการสื่อสาร ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้ระบบข้อมูลข่าวสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถรับข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวกรวดเร็วเทคโนโลยีสมัยใหม่จะเป็นแรงขับเคลื่อนให้ธุรกิจระหว่างประเทศ มีการแข่งขันและสามารถตอบโต้คู่แข่งได้ในเวลาที่รวดเร็ว นับเป็นเรื่องที่ทำนายสำหรับผู้จัดการระหว่างประเทศในการพัฒนาเครื่องมือในการแก้ปัญหาการสื่อสารที่ประสบอยู่ในด้านต่างๆ เช่นด้านการตลาด ด้านการเงิน และด้านการบริหารในธุรกิจระหว่างประเทศ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลก และการรับแนวคิดไปสู่การผลิตระดับนานาชาติ ส่งผลให้มีการปรับกลยุทธ์เพื่อรองรับกับสภาวะแวดล้อมใหม่ ทำให้บริษัทข้ามชาติสร้างและทำการค้าบนเทคโนโลยีที่ดีและใหม่ที่สุดในโลก ส่วนใหญ่จะมีการใช้โครงสร้างพื้นฐานด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างชาติ เพื่อที่จะส่งข้อมูลไปทั่วโลกในเวลาเพียงสั้น ๆ ซึ่งต้องมีการจัดระบบควบคุมภายในของบริษัทข้ามชาติ รวมทั้งระบบคอมพิวเตอร์ และการติดต่อสื่อสารด้วยวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีด้านสารสนเทศจะช่วยให้การปรับระบบไปสู่การเป็นองค์กรระหว่างประเทศได้อย่างรวดเร็ว ความสำคัญของการสื่อสารสมัยใหม่นอกจากการจัดหาข้อมูลได้อย่างครบถ้วนแล้ว ยังมีความสามารถในการสืบหาข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและสถานการณ์ต่างๆระหว่างประเทศได้ด้วย เทคโนโลยีการสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สามารถค้นหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและสามารถเก็บบันทึกข้อมูลและจดจำความหมายที่ผู้ส่งข้อมูลเข้ามาได้อย่างถูกต้องแม่นยำ สำหรับธุรกิจระหว่างประเทศความสามารถในการรับส่งข้อมูลจึงมีความสำคัญมากในเรื่องของขบวนการที่จะทำอย่างไรให้สามารถส่งข้อมูลให้พนักงานที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้เข้าใจได้ถูกต้องตรงกัน

คำสำคัญ : 1).เทคโนโลยีสมัยใหม่ 2).การสื่อสาร 3). วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

Abstract

New technology is invented and used to serve communication. This growing technology helps information systems work effectively. It also makes it convenient for us to transmit information or messages quickly. All business activity involves communication. Therefore modern technology will drive world business so as to be able to quickly react to competition. The new developments challenge managers and strategic planners in multinational corporations to develop new tools to solve

³ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



communication problems in marketing, financing, and operating business across countries. World economic changes and business operations at the international level cause multinational corporations to alter their strategy and create a global strategy to fit these environmental changes. The multinational corporations produce and create new technology. Mostly they have perfected basic structures of international communication that will help them send messages around the world in seconds. Although information technology presents difficult tasks and obstacles to operating international business, the multinational corporations cannot abandon this development. The importance of communication besides providing complete information, is the ability to send updated information about a situation among countries. It involves not only having a tool to transmit the fastest information, but also recognizing the meaning of, and understanding, non-verbal messages from the message sender. The ability of the message receiver to perceive and interpret the information is very important because thinking process and culture differences may affect the interpretation of messages as between message sender and message receiver.

Keywords: 1) New technology, 2). Communication, 3). culture differences

บทนำ

นอกจากระบบข้อมูลระหว่างประเทศ แล้วสิ่งหนึ่งที่เป็นปัญหาจากกระบวนการทางการติดต่อสื่อสาร คือ ความหมายที่ต้องการระหว่างกลุ่มคนแต่ละกลุ่มในแต่ละประเทศ คำพูดของบุคคลที่สามารถจะทำให้ผู้แปลเข้าใจผิดได้เมื่อมีกระบวนการทางความคิดที่แตกต่างกัน หลายบริษัทพบว่าความล้มเหลวของความเข้าใจของกระบวนการทางความคิดในการบริหารกิจการระหว่างประเทศ เพราะการแลกเปลี่ยนความหมายที่ต้องการระหว่างกลุ่มคนแต่ละกลุ่มในแต่ละประเทศไม่ตรงกัน ประสิทธิภาพในการสื่อสารระหว่างประเทศขึ้นอยู่กับผู้ที่รับและผู้ส่งสามารถสื่อความหมายของข้อมูลได้ตรงกันมากแค่ไหน หากเข้าใจความหมายแตกต่างกันแล้วประสิทธิภาพในการสื่อสารจะไม่เกิดขึ้นเนื่องจากแต่ละกลุ่มอยู่ในพื้นที่ที่แตกต่างกันหรือเกิดและเติบโตในประเพณีที่แตกต่างกัน ซึ่งทำให้ผู้บริหารธุรกิจระหว่างประเทศต้องให้ความสนใจใน ข้อความ ทำทาง ที่ใช้ในการสื่อสารระหว่างประเทศซึ่งสามารถสร้างปัญหาหรือช่วยให้กิจการประสบผลสำเร็จได้ การสื่อสารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งจะช่วยผลักดันธุรกิจทั่วโลก เพื่อตอบสนองต่อการแข่งขันในตลาดได้

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ๆ นี้ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้จัดการและนักกลยุทธ์ของบริษัทข้ามชาติสามารถใช้ประโยชน์จากเครื่องมือใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลงภาวะทางการเงิน และสภาพแวดล้อมด้านกฎเกณฑ์ต่าง ๆ สามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นสิ่งที่ยากและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน แต่การเกิดขึ้นของระบบข้อมูลระหว่างประเทศมีมากขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือของการอยู่รอด จึงทำให้เกิดการพัฒนาาระบบข้อมูลระหว่างประเทศหลายๆ รูปแบบ ระบบทั้งหมดไม่เหมือนกัน บางระบบเป็นการรวมอำนาจ บางระบบเป็นการกระจายอำนาจ บางระบบมีบริษัทเดียวเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการ แต่บางระบบเป็นของหลาย ๆ บริษัทเป็นผู้ดำเนินการ

การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศในปัจจุบัน จำเป็นต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศและภายใน เพื่อบริษัทจะสามารถรับและส่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ไปทั่วโลกในเวลาอันรวดเร็วและมี ประสิทธิภาพ เพื่อสามารถแข่งขันในตลาดได้ จากอดีตที่ผ่านมาได้มีการถกเถียงถึงผลดีและผลเสียของบริษัทข้ามชาติที่ส่งผลกระทบต่อประเทศ



ที่เข้าไปดำเนินงาน และบริษัทที่ตัดสินใจทำธุรกิจข้ามชาติ จะต้องมีการปรับกลยุทธ์ในด้านการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมรวมถึงระบบข้อมูลด้วยซึ่งมีอยู่หลายประเภท ได้แก่ ระบบข้อมูลระหว่างประเทศ ระบบข้อมูลทั่วโลก ระบบข้อมูลถ่ายโอนข้ามประเทศ ระบบระบบข้ามชาติ / ภูมิภาค และระบบข้อมูลที่ใช้ร่วมกัน ซึ่งแต่ละระบบสามารถนำไปใช้ในธุรกิจประเภทต่าง ๆ ตามความเหมาะสม ตัวอย่างของบริษัทฟอร์ด มอเตอร์ จำกัด ได้มีการทำธุรกิจเกี่ยวกับชิ้นส่วนรถยนต์ ป้อนให้กับกลุ่มบริษัทผลิตรถยนต์ทั่วโลก และมีการตั้งบริษัท วีเอสที ออน เป็นผู้ดูแลทำให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ที่ชัดเจนของ ฟอร์ด ในการทำธุรกิจชิ้นส่วนอย่างเต็มรูปแบบ โดยบริษัท ในเครือฟอร์ดได้ผลิตชิ้นส่วนป้อนให้กับโรงงานผลิตรถยนต์ฟอร์ดทั่วโลก แต่เป้าหมายใหม่คือ การก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนโลก ซึ่ง ฟอร์ดมีจุดแข็ง 3 ด้าน คือ การผลิตสินค้าครบวงจรคุณภาพมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก ราคาจำหน่ายดีที่สุดในโลก ซึ่งนอกจากนี้สิ่งที่ช่วยให้ฟอร์ดประสบความสำเร็จได้คือ ระบบเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารที่มีเครือข่ายทั่วโลกเพื่อลดต้นทุนในการขนส่ง การผลิต การติดต่อกับผู้ผลิตวัตถุดิบและลูกค้า ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ฟอร์ดบรรลุเป้าหมายได้ เพราะฟอร์ดสามารถทราบถึงข้อมูลปัจจัยทางด้านภูมิศาสตร์ แหล่งวัตถุดิบ และแรงงาน ที่ได้เปรียบคู่แข่ง

ระบบระดับโลกนี้ค่อนข้างใหม่ต่อสภาพแวดล้อมที่เป็นลักษณะระหว่างประเทศ เนื่องจากต้องมีความก้าวหน้าทางเทคนิคในเครือข่ายและคอมพิวเตอร์ที่เกิดขึ้นในช่วงปี 1980-1989 ผลที่เราคาดหวังคือ ระบบจำนวนมากจะมีแนวโน้มไปในทิศทางดังกล่าวนี้ ตัวอย่างเช่น มูลค่าที่สูญเสียไปเนื่องจากความไม่มีประสิทธิภาพและความฟุ่มเฟือยในระบบข้ามชาติ การผสมผสานกันของเหตุการณ์ทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และการแข่งขันกันระหว่างบริษัทข้ามชาติที่มีลักษณะต่างกัน การแบ่งระบบข้อมูลระหว่างประเทศเป็นหมวดหมู่นั้นไม่มีความแน่ชัด แต่ระบบสามารถถูกจัดให้สอดคล้องกับการเป็นเจ้าของ ซึ่งอาจแก้ไขได้โดยการเป็นระบบรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลางหรือการแบ่งเป็นเขตภูมิภาค (Regionalization) และปัจจุบันนี้บริษัทจำนวนมากก็มีลักษณะในระบบดังกล่าวนี้

บริษัทข้ามชาติและระบบข้อมูลข่าวสาร (The Multinational Corporation and its Information System)

บริษัทที่กำลังพัฒนาไปสู่ระดับความเป็นนานาชาติ (Internationalizing Company) ต้องมีการพัฒนากลยุทธ์ในระดับบริหาร และต้องสามารถประสานความแตกต่างระหว่างมุมมองในระดับประเทศและระหว่างประเทศได้อย่างถูกต้อง ตัวอย่างเช่น ด้านกลยุทธ์ระดับประเทศ จะมีการมุ่งเน้นการดำเนินงาน การตลาดและการแข่งขันภายในขอบเขตของประเทศ ขณะที่มุมมองระหว่างประเทศ (International Viewpoint) จะคำนึงถึงนโยบายและกลยุทธ์ระหว่างประเทศที่แตกต่างกันของแต่ละประเทศ รวมทั้งการแข่งขันที่หลากหลายที่อยู่นอกเหนือจากการควบคุมระดับประเทศ จึงต้องมีการประยุกต์ใช้ในเรื่องต่างๆ เช่น ระบบข้อมูลข่าวสารที่แตกต่างกันการปรับข้อมูลตามโครงสร้างที่มีอยู่การแบ่งปันข้อมูลระหว่างกันไม่ใช่ของประเทศใดประเทศหนึ่ง ในระดับระหว่างประเทศนั้นมีความกดดันอย่างมากในการกระจายอำนาจหน้าที่หลัก โดยเฉพาะทวีปหนึ่งกับอีกทวีปหนึ่ง หรือภูมิภาคหนึ่ง การกระจายอำนาจจะมีมากขึ้นจากเทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ขนาดเล็ก ที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วมาก



ความก้าวหน้าทางด้านการติดต่อสื่อสารด้วยการสื่อสารโทรคมนาคม (Tele communication) ทำให้ง่ายที่จะบริหารข้อมูลข้ามขอบเขตระหว่างประเทศสิ่งแรกๆ ที่ผู้จัดการการตลาดระหว่างประเทศต้องทราบคือระบบข้อมูลระหว่างประเทศ ซึ่งระบบข้อมูลระหว่างประเทศมีหลายประเภทสรุปได้ดังนี้ คือ

ก. ระบบข้อมูลระหว่างประเทศ (International Information Systems)

ระบบข้อมูลระหว่างประเทศ เป็นข้อมูลระดับทั่วไป ทั่วไปของเครือข่ายคอมพิวเตอร์ซึ่งถูกดำเนินการมากกว่า 1 ประเทศ ระบบระหว่างประเทศทั่วไป สามารถจะแยกออกจากระบบเฉพาะเจาะจงโดยผ่านทาง การเชื่อมโยงไปสู่หน้าที่ต่างๆ เริ่มต้นจากประเทศหนึ่งและไปสิ้นสุดที่อีกประเทศหนึ่ง โครงสร้างของระบบระหว่างประเทศไม่ตายตัว แต่จะเป็นลักษณะใดลักษณะหนึ่งของการรวมอำนาจสู่ศูนย์กลาง (Centralized) หรือกระจายอำนาจ (Decentralized) บนพื้นฐานระหว่างประเทศก็ได้ระบบข้อมูลประเภทนี้ส่วนที่สำคัญคือ การมีข้อมูลที่สามารถข้ามขอบเขตระหว่างประเทศในการสนับสนุนการทำธุรกิจหนึ่ง โดยเฉพาะข้อมูลด้านการค้า อย่างไรก็ตามโดยปกติแล้วเมื่อมีการทำการค้าขึ้นจะมีการจำกัดการส่งข้อมูลภายในขอบเขตประเทศนั้น ๆ อย่างน้อยที่สุดคือในประเทศเจ้าบ้าน รูปแบบการส่งข้อมูลจะมีลักษณะการรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลางจากบริษัทย่อยลักษณะการเติบโตในช่วงแรกเน้นหน้าที่ซึ่งเป็นส่วนสนับสนุน โดยเฉพาะในด้านค่าใส่หุ่ยการเติบโตอยู่บนฐานของประสิทธิภาพของการประมวลผล ข้อมูล ไม่ได้เกิดจากปัจจัยอื่น เช่น การดำเนินงานทางธุรกิจรูปแบบในช่วงแรกจะใช้วิธีการส่งเทเลกซ์ ผู้ใช้ระบบนี้มาก คือ ผู้ที่ทำงานด้านการเงิน

ตัวอย่างของบริษัทที่ใช้ระบบการสื่อสารระหว่างประเทศมาใช้ในการทำธุรกิจระหว่างประเทศได้แก่ บริษัท ซีร็อกซ์ ซึ่งมีการใช้ระบบการรวมอำนาจ (Centralized) ในการตรวจเช็คเครื่องถ่ายเอกสารของลูกค้าแต่ละราย ทำให้ซีร็อกซ์สามารถทำการบำรุงรักษาแต่ละเครื่องโดยใช้การเชื่อมข้อมูลกับศูนย์กลางของบริษัท ระบบนี้เป็น การทำตามวัตถุประสงค์ของธุรกิจในการทำการตรวจสอบการใช้เครื่องถ่ายเอกสารในการส่งไปขายในประเทศต่างๆ

เช่นเดียวกับ วอลล์-มาร์ท มีการใช้ระบบการรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลางอย่างสมบูรณ์ เพื่อตรวจสอบร้านค้ามากกว่า 1,300 ร้านโดยตรง ดังนั้น ทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงระดับของสินค้าคงคลังอยู่ตลอดเวลาและปริมาณการขายด้วย

ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสวายเป็นลิงค์ (Levi Link) ซึ่งดำเนินงานโดยบริษัทสวายเป็นสเตราส์ได้เชื่อมข้อมูลลูกค้าในเมืองต่างๆ เข้าด้วยกัน ดังนั้นพวกเขาสามารถส่งสินค้าและตรวจสอบสินค้าคงคลังได้อย่างรวดเร็วทำให้ไม่เกิดสินค้าค้างสต็อก และสามารถสั่งการผลิตสินค้าในจำนวนที่เหมาะสมจะเห็นได้ว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เป็นระบบที่มีความสำคัญในการดำเนินงานทั่วโลกของบริษัทข้ามชาติ (Global Operation) แม้ว่าจะมีบริษัทเพียงไม่กี่รายที่ได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เต็มที่ก็ตาม ชาววอนท์ (Sauvant) ได้กล่าววาระดับของการรวมอำนาจมีอยู่หลายระดับ ขึ้นกับหน้าที่ที่เฉพาะส่วนงานที่ต้องมีการรวมอำนาจมากที่สุดได้แก่ส่วนงานด้านการเงิน งบประมาณ (โดยเฉพาะการวางแผนการใช้จ่ายการลงทุน) การวางแผนด้านผลิตภัณฑ์ การออกแบบ และการพัฒนา การจัดหา การสั่งซื้อ และการกำหนดราคาของสินค้า

a. ระบบข้อมูลทั่วโลก (Global Information Systems)



ช่วงปลายปีทศวรรษ 1980 ระบบข้อมูลแบบระดับโลก (Global) นี้ได้พัฒนาอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะภายในบริษัทข้ามชาติโดยไม่ได้คำนึงถึงประเทศซึ่งบริษัทนั้นดำเนินการอยู่ ไดเมนต์ (Dyment International Business : Environment and Operation ,1995)ได้กล่าวว่า การที่บริษัทข้ามชาติได้พัฒนาไปสู่ความเป็นสากลสำหรับโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีระบบสารสนเทศนั้น ต้องมีการบริหารด้วยความระมัดระวังโดยเฉพาะด้านข้อมูลการควบคุม ข้อมูลด้านบัญชีบริหาร (เช่น รายงานควบคุมการเงิน) ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ต่าง ๆ (เช่น ในการจัดการด้านการบริหารทั่วไป) ข้อมูลเกี่ยวกับภาษี และชนิดอื่น ๆ ของความยืดหยุ่นเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ของประเทศเพื่อนำมาใช้ในการบริหารข้อมูลที่สัมพันธ์กับหน้าที่สำคัญต่าง ๆ และกลยุทธ์การข้ามชาติ แม้ว่าโครงสร้างพื้นฐานของระบบนี้จะแสดงถึงแนวโน้มไปสู่การ รวมอำนาจ โดยจะต้องมีการเข้าถึงอย่างสอดคล้องกันตลอดทั้งระบบ การเข้าถึงข้อมูลและการดำเนินการกับข้อมูลไปประเทศหนึ่งจะต้องสามารถเข้าถึงได้เหมือน ๆ กันในอีกประเทศหนึ่ง

ซวอนท์ (Sauvant International Business : Environment and Operation,1995) ได้แยกการเข้าถึงทางด้านกายภาพ (Physical Access) ไปสู่ข้อมูลและการเข้าถึงด้านหน้าที่ (Functional Access) ไปสู่ข้อมูล โดยประการหลังจะเกี่ยวข้องกับกรไหลเวียนข้อมูลข้ามเขตและระบบการติดต่อสื่อสารทันสมัย เพื่อจะได้รับการเข้าถึงข้อมูลที่ห่างไกลการพัฒนาาระบบระดับโลกนี้ อย่างน้อยที่สุดจะอยู่ในธุรกิจระหว่างประเทศที่ต้องการความร่วมมือในด้านการดำเนินการมากกว่าประเทศเดียวระบบระหว่างประเทศ (International System) แบบเก่า มีการร่วมมือด้านการจัดการในเวลานึ่งส่วนในระบบข้ามชาติจะมีการร่วมมือกันภายในแต่ละประเทศ และมีรายงานสรุปข้อมูลไปสู่การควบคุมแบบรวมอำนาจที่ศูนย์กลางโดยเฉพาะที่สำนักงานใหญ่ อย่างไรก็ตามในระบบระดับโลกนี้ การจัดการแต่ละด้านจะมีการเชื่อมข้อมูลในหลายๆ ประเทศในเวลาเดียวกัน รูปแบบการสื่อสารเป็นการรวมอำนาจ แต่มีข้อยกเว้นโดยมีบางส่วนเชื่อมกันเองด้วย มีการเลือกข้อมูลที่มีประสิทธิภาพมาประมวลผลมากกว่าที่จะให้เข้ากับกฎระเบียบของแต่ละประเทศ ลักษณะเติบโตโดยการรวมกิจกรรมการประมวลผลข้อมูลเข้าสู่พื้นที่เดียว มีการส่งข้อมูลข้ามไปมายังประเทศต่างๆ การเข้าถึงต้องสอดคล้องกันทั้งระบบ การเชื่อมข้อมูลในหลายๆ ประเทศในเวลาเดียวกัน ต้องมีความก้าวหน้าทางด้านคอมพิวเตอร์ และระบบการสื่อสารที่ทันสมัยสามารถเชื่อมโยงไปทั่วโลกได้เช่น การจัดหาวัตถุดิบระหว่างผู้ผลิต ผู้หาปัจจัยผลิต และ ลูกค้าในประเทศต่างๆ

ค. ระบบข้อมูลถ่ายโอนข้ามประเทศ (Transnational Information Systems)

ระบบข้อมูลชนิดนี้จะไม่มีความแตกต่างกันมากนักระหว่างประเทศต่างๆ เพราะเป็นระบบที่สนับสนุนการดำเนินงาน ซึ่งเกิดขึ้นโดยไม่ได้อ้างอิงถึงขอบเขตระหว่างประเทศ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ ระบบการแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ หรือรูปแบบอื่น ๆ ของการค้าระหว่างประเทศในด้านหุ้นส่วน ในระบบเหล่านี้ตลาดเป็นเรื่องของอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งไม่ได้อยู่แค่ภายในขอบเขตของประเทศใดประเทศหนึ่งเท่านั้นผู้ค้าแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ ในนิวยอร์ก แฟรงเฟิร์ต ฮองกง และโตเกียว อาจจะทำธุรกิจการค้าติดต่อกันตลอดเวลาโดยผ่านทางระบบข้อมูลข้ามประเทศ โครงสร้างของระบบนี้มีแนวโน้มที่จะมีการกระจายอำนาจ (Decentralized) ขึ้นอยู่กับทีมงานของส่วนงานคอมพิวเตอร์ เครือข่ายการแลกเปลี่ยนข้อมูลและสื่อกลางของกระบวนการของข้อมูล เช่น รอยเตอร์ (Reuters) เทเลเรต (Telerate) หรือควอตรอน (Quotron) ระบบข้อมูลข้ามประเทศนี้เป็นลักษณะของ



ระบบระหว่างประเทศแต่การจัดการนั้นไม่ได้ผูกมัดกับสถานที่ทางภูมิศาสตร์แห่งใดแห่งหนึ่งหรือประเทศใดประเทศหนึ่งเท่านั้น

รูปแบบการทำงานจะมีศูนย์กลางหลายแห่งลักษณะการกระจายอำนาจฐานข้อมูลอยู่ในหลายๆ พื้นที่ โดยมีการเชื่อมโยงเครือข่ายการติดต่อสื่อสารกัน (**Distributed applications and databases**) ลักษณะมีการรวมอำนาจแต่มีการใช้เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารสูง ดังนั้นจึงมีการก่อตั้งเครือข่ายที่มีความสามารถสูง สามารถส่งข้อมูลเข้าสู่ศูนย์กลางได้รวดเร็วมาก

a. ระบบข้ามชาติ / ภูมิภาค (**Multinational / Regional**)

มีการแยกการจัดตั้งศูนย์กลางการประมวลผลข้อมูลแบบเดียวกันในแต่ละประเทศที่ดำเนินงานอยู่ เป็นลักษณะของการกระจายอำนาจบางครั้งไม่มีประสิทธิภาพ มีความฟุ่มเฟือยในการนำไปใช้ และตำแหน่งที่ตั้งของฐานข้อมูล รวมทั้งมีต้นทุนในด้านอุปกรณ์และบุคคลมากเป็นพิเศษมีการเติบโตภายใต้กฎเกณฑ์ของแต่ละประเทศที่กระตุ้นการดำเนินธุรกิจในพื้นที่นั้นๆ ทำให้ต้องมีศูนย์กลางหลายแห่งในการทดสอบระบบเหล่านี้ไม่เกิดความประหยัด แต่เป็นการลงทุนมากกว่า มีความร่วมมือกันด้านความก้าวหน้าของซอฟต์แวร์ระบบฐานข้อมูลและฮาร์ดแวร์ โดยเฉพาะเครือข่ายที่มีลักษณะของฐานข้อมูลตั้งอยู่ในหลายๆ พื้นที่ การให้ผลตอบแทนอาจไม่น่าดึงดูดใจ อย่างไรก็ตาม ในระบบระหว่างองค์กรขอขยายการดำเนินงาน ขึ้นกับการคิดค่าดำเนินการพิเศษในการส่งข้อมูล

จ. ระบบข้อมูลร่วมกัน (**Collaborative or Cooperative Information Systems**)

ระบบอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ที่มีลักษณะเป็นตัวกลางหรือมีการแบ่งปันร่วมกันในการนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้ เพื่อที่จะให้ประสบความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่ไม่ได้เจาะจง เช่น ระบบการจองตั๋วเครื่องบินระหว่างประเทศทั่วโลกเป็นความร่วมมือกันในประเทศซึ่งมีการ รวบรวมเงินทุนจากบริษัทต่างๆ จำนวนมากเพื่อจัดระบบและถูกนำมาใช้ร่วมกัน รวมถึงการมีระบบการโยกย้ายข้อมูลระหว่างธนาคารทั่วโลก ซึ่งเป็นรูปแบบของการร่วมมือระหว่างธนาคารจำนวนมากในการบริหารข้อมูลร่วมกันทั่วโลก นอกจากนี้ยังมีบริษัทที่มีการให้บริการระหว่างองค์กรหรือเป็นสื่อกลาง จะมีการดำเนินการโดยการแบ่งปันทรัพยากรที่เหมือนกันระหว่างองค์กรที่ต่างกันในการใช้ระบบบางชนิดของระบบการวิจัยที่มีการร่วมมือกัน เช่น อุตสาหกรรมการขุดเจาะน้ำมัน ที่ซึ่งนักวิเคราะห์จะเชื่อมการทำงานด้วยกันเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้านแผ่นดินไหวจากตำแหน่งงานหลาย ๆ แห่งโดยเชื่อมการใช้เครือข่ายบริเวณกว้าง แม้แต่ผู้ที่มีอาชีพทางกฎหมายก็ได้เริ่มการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเชื่อมสำนักงานในต่างประเทศ เพื่อที่จะจัดการกับปัญหาของลูกค้าในบริษัทข้ามชาติในที่สุดระบบของการตัดสินใจกลุ่ม ระบบวิจัยร่วมกัน ก็จะมี ความเหมือนกันรูปแบบการรวมอำนาจแต่มีการใช้เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารสูง ดังนั้นจึงมีการก่อตั้งเครือข่าย ที่มีความสามารถสูง สามารถส่งข้อมูลเข้าสู่ศูนย์กลางได้รวดเร็วมากการเติบโตสอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจที่รวดเร็วมีการสร้างพื้นฐานในการแข่งขันเทียบกับระบบที่เหมือนกันเพื่อที่จะแบ่งข้อมูลข่าวสารและส่วนแบ่งทางธุรกิจ เช่น ระบบการแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ ข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลบุคคล เป็นต้น

ในการทดสอบระบบเหล่านี้ไม่สามารถประหยัดได้แต่เป็นการลงทุนมากกว่า มีความร่วมมือกันด้านความก้าวหน้าของซอฟต์แวร์ ระบบฐานข้อมูลและฮาร์ดแวร์ โดยเฉพาะเครือข่ายที่มีลักษณะของฐานข้อมูลตั้งอยู่ใน



หลายๆ พื้นที่การให้ผลตอบแทนอาจไม่น่าดึงดูดใจ อย่างไรก็ตาม ในระบบระหว่างองค์กรขอบข่ายการดำเนินงานขึ้นกับการคิดค่าใช้จ่ายเป็นพิเศษ (Charge) ในแต่ละธุรกิจ เช่นระบบของตัวเครื่องบินทั่วโลก การร่วมมือระหว่างธนาคารทั่วโลก การร่วมมือในการทำวิจัย เช่น ชุดเจาะน้ำมัน

นอกจากระบบการสื่อสารภายนอกบริษัทแล้วการสื่อสารภายในก็เป็นเรื่องสำคัญเนื่องจากพนักงานที่ทำงานในธุรกิจระหว่างประเทศจะประกอบด้วยบุคคลจากชาติต่างๆ มาร่วมทำธุรกรรมร่วมกัน ซึ่งมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน หากการสื่อสารภายในมีปัญหา ก็จะมีผลกระทบต่อธุรกิจได้

สิ่งที่สองที่ผู้จัดการในธุรกิจระหว่างประเทศจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาพรวมของการสื่อสารคือ : การสื่อสารภายนอกและการสื่อสารภายใน

1. ตัวอย่างของการสื่อสารภายนอกซึ่งมีความสัมพันธ์กับการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ

รูปแบบหลักแบบหนึ่งของการสื่อสารภายนอก คือความพยายามกระทำสนธิสัญญากับประเทศอื่น โดยเฉพาะการค้าระหว่างประเทศ ตัวอย่างเช่น อเมริกาพยายามยืดเวลาในการเจรจาเรื่องการค้าระหว่างกันกับประเทศญี่ปุ่น เนื่องจากมีความรู้สึกที่ญี่ปุ่นไม่เปิดประเทศรับสินค้าต่างประเทศ ปฏิเสธในการทำธุรกิจกับบริษัทต่างประเทศ แต่ส่งสินค้าไปขายยังทุกมุมโลก

ความรู้สึกนี้มีผลกระทบต่อรัฐบาลสหรัฐเป็นอย่างมากในการสื่อสารกับประเทศญี่ปุ่น ในระหว่างการเจรจาทางการค้า อย่างไรก็ตามก็มีการแปลความหมายของกลยุทธ์ทางการค้าระหว่างประเทศนี้ออกมาในอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นมุมมองของประเทศญี่ปุ่นว่าอเมริกาตื่นกลัวสภาพเศรษฐกิจของญี่ปุ่นจนเกินไปและเห็นว่าหลายๆ ขั้นตอนของธุรกิจของอเมริกาจะทำให้อเมริกาเป็นผู้นำหลักทางเศรษฐกิจต่อไปในอนาคต ดังเช่น คาซุโอะ นูกาซาวา (Kazuo Nukazawa Cross- Culture Management” , 1995) ผู้อำนวยการของกระทรวงเศรษฐกิจระหว่างประเทศขององค์กรเศรษฐกิจกลางของญี่ปุ่น (Keidanren) ได้ให้ข้อโต้แย้งว่า “บริษัทของอเมริกาหลายแห่งทำการผลิตสินค้าในต่างประเทศและนำเข้าประเทศในภายหลังบริษัทเหล่านี้เป็นบริษัทแนวหน้าที่มีการแข่งขันสูงในยุโรป บริษัทของอเมริกาในญี่ปุ่นสามารถทำผลกำไรได้มากกว่าบริษัทของญี่ปุ่นในอเมริกาไม่ได้มีแต่เปลือกแต่เต็มไปด้วยเนื้อ อเมริกาไม่ได้ลดภาคการอุตสาหกรรมลงเพียงแต่ลดสิ่งที่เติบโตจนเกินไปลงเท่านั้น เมื่อการแข่งขันอยู่ในภาวะที่น่าสนใจ ความคล่องตัวของอเมริกาจะทำให้สามารถกลับเข้าสู่การแข่งขันได้อย่างน่ากลัว”

2. ตัวอย่างการสื่อสารภายในซึ่งมีความสัมพันธ์กับการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ

กระบวนการสื่อสารจะมีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศอันสืบเนื่องมาจากวัฒนธรรมและประเพณี การสื่อสารในอเมริกาจะมีข้อแตกต่างไปจากการสื่อสารในยุโรปหรือเอเชียซึ่งเป็นจุดสำคัญที่จะต้องทำความเข้าใจจากการวิจัยของมหาวิทยาลัย ฮาร์วาร์ด (Harvard) พบว่าผู้บริหารโรงงานในรัสเซียมักใช้การสื่อสารแบบซึ่งหน้าโดยตรงมากกว่าในอเมริกาซึ่งจะใช้การสื่อสารไม่เป็นทางการ เช่น การเขียนบันทึกส่งให้หรือการใช้โทรศัพท์เป็นต้น แต่ก็พบข้อที่เหมือนกันเช่น 1 ใน 3 ของเวลาของผู้บริหารหมดไปกับการสื่อสาร จากการศึกษาอื่นของปาสคาล (Pascale, Managing Across Borders And Culture 1997) พบว่าวิธีการสื่อสารของอเมริกาและญี่ปุ่นมีข้อที่เหมือนกัน ซึ่งแสดงว่าปริมาณการใช้โทรศัพท์เป็นสื่อกลางในการสื่อสารใกล้เคียงกันสำหรับ 2 ประเทศนี้ อย่างไรก็ตาม



ตาม พบว่ามีข้อแตกต่างอยู่เช่นกัน นั่นคือ ผู้บริหารญี่ปุ่นในประเทศญี่ปุ่นนิยมใช้การสื่อสารแบบซึ่งหน้ามากกว่าผู้บริหารอเมริกา หรือผู้บริหารญี่ปุ่นในประเทศญี่ปุ่นใช้การสื่อสารจากระดับล่างและการสื่อสารโดยการเขียนมากกว่าในอเมริกา แต่บริษัทญี่ปุ่นในอเมริกาจะใช้รูปแบบการสื่อสารเหมือนที่อเมริกาใช้ ซึ่งมองเห็นได้ในคุณภาพของการตัดสินใจในแต่ละกลุ่มของผู้บริหารหรือไม่ ปาสคาลล์ (Pascale) พบว่าไม่มี แต่ละกลุ่มมีการตัดสินใจที่ตีความ

3. การสื่อสารแบบแจ้งชัด (Explicit Communication)

มีหนังสือที่ขายดีที่สุดเล่มหนึ่งชื่อว่า ทฤษฎี Z (Theory Z) อูชิ (Ouchi) ได้ชี้ให้เห็นจุดสำคัญว่าเมื่อมีการมอบหมายงานเกิดขึ้น ผู้บริหารของญี่ปุ่นตั้งใจจะสร้างความคลุมเครือไม่ให้ทราบได้ว่าผู้ใดเป็นผู้รับมอบงานนั้น ทำให้ชาวต่างชาติที่ตั้งใจจะมาทำธุรกิจญี่ปุ่นเกิดความสับสนเนื่องจากไม่สามารถชี้ได้ว่าใครคือผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจในที่สุด ซึ่งแสดงไว้ในหนังสือของ อูชิ (Ouchi) ดังนี้

ชาวอเมริกันมักจะคาดหวังให้คนอื่นประพฤติปฏิบัติให้เหมือนกับที่ตนเองทำ นักธุรกิจและนักกฎหมายชาวอเมริกันหลายๆ คน ไม่พอใจและมีความสับสนเมื่อกลับมาจากประเทศญี่ปุ่นพร้อมกับคำบ่นว่า "ถ้าชาวญี่ปุ่นบอกเราสักหน่อยว่า ที่จริงแล้วใครคือผู้รับผิดชอบที่แท้จริง เราก็จะสามารถสร้างความคืบหน้าได้" คำบ่นนี้แสดงให้เห็นถึงการขาดความเข้าใจถึงประเพณีการปฏิบัติงานของชาวญี่ปุ่น ซึ่งไม่มีใครเพียงผู้เดียวจะรับผิดชอบงานใดเพียงงานเดียว งานหนึ่งงานจะมีผู้รับผิดชอบเป็นกลุ่ม ในขณะที่ชาวอเมริกันประหลาดใจในความสะดวกสบายของการที่ไม่มีใครทราบว่าใครคือผู้รับผิดชอบงานนี้ แต่นักบริหารชาวญี่ปุ่นทุกคนต่างทราบดีว่าทุกคนต่างก็มีความรับผิดชอบในทุก ๆ งาน และต้องมีการแบ่งส่วนความรับผิดชอบร่วมกัน ประสิทธิภาพของการแปลความหมายของข้อความสื่อสารขึ้นอยู่กับกระบวนการทางความคิดของแต่ละชนชาติ การแปลจะมีประสิทธิภาพน้อยอย่างไร ขึ้นอยู่กับว่าความหมายของข้อความมีความใกล้เคียงกันเท่าไรในแต่ละประเทศแตกต่างกัน ตัวอย่างที่ดีของการแปลความหมายที่แตกต่างกันเกิดขึ้นในบริษัทอเมริกัน ซึ่งมีพนักงานเป็นชาวญี่ปุ่น เมื่อบริษัทต้องการที่จะเพิ่มผลผลิตต่อปีให้สูงขึ้น จึงตั้งรางวัลให้กับผู้ที่สามารถทำงานได้ดีโดยวัดจากผลงาน แต่ปรากฏว่าไม่ได้ผล เนื่องจากชาวญี่ปุ่นนิยมทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มและรับรางวัลเป็นกลุ่ม อีกกรณีหนึ่งก็คือบริษัทอเมริกันให้รางวัลกับผู้ที่สามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้สามารถสร้างผลผลิตต่อปีเพิ่มขึ้นได้ ปรากฏว่าไม่ได้รับความร่วมมือทั้งนี้เนื่องจากชาวญี่ปุ่นมีความเชื่อที่ไม่มีใครจะสามารถสร้างผลผลิตเพิ่มขึ้นได้โดยลำพังนั่นเอง

นอกจากนี้แล้วผู้จัดการระหว่างประเทศยังต้องมีความรู้เกี่ยวกับการไหลของการติดต่อสื่อสาร ซึ่งการไหลของการติดต่อสื่อสาร (Communication Flow) ขององค์กรระหว่างประเทศจะมี 2 อย่าง คือ

1. การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication)

การส่งข้อมูลจากบนลงล่างสำหรับการทำงานในองค์กร จะเป็นการสั่งการและส่งข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานที่จะต้องทำและทราบถึงผลการทำงานของเขา

ในสหรัฐอเมริกาจะมีการใช้การสื่อสารจากบนลงล่างโดยตรง มากกว่าในประเทศเอเชีย จากการสำรวจผู้จัดการชาวอเมริกันและฝรั่งเศสจำนวน 299 คน จะใช้วิธีการสื่อสารจากบนลงล่าง และจะใช้ภายในขอบเขตของหน้าที่ของเขา แต่มีความแตกต่างที่สำคัญ ได้แก่ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานและสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน โดยผู้จัดการชาวอเมริกันจะ



ใช้อำนาจหน้าที่ในการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาเฉพาะพฤติกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน หรือที่มีผลผลิตการทำงานเท่านั้น แต่สำหรับผู้จัดการชาวฝรั่งเศส แม้จะยอมรับได้แต่ก็ไม่สนับสนุนวิธีดังกล่าว อย่างไรก็ตามทั้งสองกลุ่มก็มีความรู้สึกว่เกินขอบเขตของอำนาจหน้าที่ในการจะเข้าไปยุ่งในเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward communication)

การสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นการสื่อความหมายจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นการส่งข้อมูลย้อนกลับ (feedback) การร้องเรียนและข้อข้องใจ การให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งระบบการสื่อสารวิธีนี้ใช้กันมากในประเทศตะวันตกนอกไกล ซึ่งมีการใช้ระบบขอคำแนะนำจากพนักงาน และระบบวงจรกิจคุณภาพ (Quality circles) โดยการให้พนักงานให้ข้อมูลต่าง ๆ และรับฟังเรื่องราวต่าง ๆ จากพนักงาน ตัวอย่างจากการสังเกตบริษัท มัทซุชิตะ (Matsushita) ที่มีระบบการขอคำแนะนำจากพนักงาน มัทซุชิตะมองว่าข้อเสนอแนะของพนักงานเป็นเครื่องมืออันหนึ่งในการพัฒนาการทำงานในบริษัทและตลาด (market place) เนื่องจากเขาเชื่อว่าพนักงานระดับล่างหลาย ๆ คนสามารถทำให้งานสำเร็จได้ดีกว่าวิศวกรฝ่ายผลิตและผู้วางแผนการผลิต ดังนั้นเขาจึงมีการให้รางวัลสำหรับข้อความที่เป็นคำแนะนำของพนักงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาตนเองในการทำงานและพัฒนาบริษัท แม้ว่าจะให้รางวัลไม่มากนัก แต่พนักงานก็มีการส่งคำแนะนำอยู่เสมอในภูมิภาคอื่นของโลก นอกเหนือจากเอเชียตะวันออก การใช้การสื่อสารจากระดับล่างไม่เป็นที่นิยม เช่น ในอเมริกาใต้ ผู้บริหารจำนวนมากเชื่อว่าพนักงานควรทำงานตามคำสั่ง และ ถ้ามั้น้อย ผู้บริหารในเยอรมันก็ใช้การสื่อสารจากระดับล่างน้อยเช่นกัน ในหลายกรณีแสดงให้เห็นว่าพนักงานพอใจที่จะรับการสื่อสารจากระดับบนมากกว่า และมีการใช้การสื่อสารจากระดับล่างบ้างเพียงเล็กน้อยซึ่งไม่ค่อยจะมีให้เห็นมากนักเนื่องจากอุปสรรคของการสื่อสาร

ดังนั้นเพื่อให้มีการสื่อสารระหว่างประเทศที่ดีจึงต้องมี การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร

การปรับปรุงการสื่อสารให้ได้ประสิทธิภาพ ดังนี้ คือการปรับปรุงระบบตอบกลับ การฝึกอบรมเรื่องของภาษาและวัฒนธรรม และการเพิ่มความยืดหยุ่นและความร่วมมือซึ่งกันและกัน

III. ปรับปรุงระบบตอบกลับ วิธีหนึ่งซึ่งมีความสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิผลของการสื่อสาร การเปิดระบบตอบกลับซึ่งมีอยู่ 2 แบบ หลักคือการตอบกลับด้วยวาจาและด้วยเอกสาร การตอบกลับจะมีความสำคัญต่อทั้งบริษัทแม่และบริษัทลูก ในด้านที่จะทำให้บริษัทแม่ทราบถึงความก้าวหน้าของบริษัทลูก และสามารถควบคุมดูแลบริษัทลูกรวมทั้งการตั้งจุดหมายและมาตรฐานให้บริษัทลูกด้วย

มีความแตกต่างของการตอบกลับในแต่ละบริษัทซึ่งทำธุรกิจระหว่างประเทศ เช่น ในการศึกษาการตอบกลับระหว่างบริษัทแม่และบริษัทลูกของบริษัท 63 บริษัทในยุโรป ญี่ปุ่น และในอเมริกาเหนือ ความแตกต่างซึ่งมองเห็นได้ระหว่างบริษัทของอเมริกาและบริษัทของยุโรปกับญี่ปุ่น กว่าครึ่งของบริษัทลูกของอเมริกาได้รับการตอบกลับทุกเดือนเมื่อเทียบกับยุโรปและญี่ปุ่นซึ่งมีต่ำกว่า 10 เปอร์เซ็นต์ บริษัทอเมริกันมักจะมีการประชุมของผู้บริหารในแต่ละพื้นที่หรือทั่วโลก 75 เปอร์เซ็นต์ของบริษัทอเมริกันมีประชุมระดับสูง ทุกปีเทียบกับน้อยกว่า 50 เปอร์เซ็นต์สำหรับยุโรปและญี่ปุ่น การค้นพบนี้ช่วยอธิบายว่าเหตุใดบริษัทลูกในต่างประเทศจึงไม่สามารถทำงานอย่างมี



ประสิทธิผลอย่างที่ควรจะเป็น อาจเกิดจากการติดต่อสื่อสารกับบริษัทแม่บ่อยเกินไป จนดูเหมือนว่าไม่มีความช่วยเหลือและการตอบกลับอย่างสม่ำเสมอซึ่งมีความสำคัญมากสำหรับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

2. การฝึกอบรม

ก. การฝึกอบรมด้านภาษา

การฝึกอบรมด้านภาษา มีผู้จัดการของบริษัทหลาย ๆ แห่งในต่างประเทศที่ไม่สามารถทำการสื่อสารกับสำนักงานใหญ่ได้ เนื่องจากภาษาอังกฤษได้กลายเป็นภาษาสากลไปแล้ว ดังนั้นผู้ที่ไม่รู้ภาษาอังกฤษจึงต้องทำการศึกษาเพื่อให้สามารถทำการสื่อสารได้อย่างเข้าใจ ผู้จัดการชาวอเมริกันซึ่งทำงานกับบริษัทระหว่างชาติของญี่ปุ่นกล่าวว่า “ภาษาสากลในการติดต่อธุรกิจทั่วโลกคือภาษาอังกฤษก็จริง แต่เมื่อคนจากสำนักงานใหญ่ต้องมีการติดต่อกับพนักงานชาวญี่ปุ่นก็จะพูดคุยกันเองเป็นภาษาญี่ปุ่น นั่นเป็นเหตุผลที่ผมต้องเรียนภาษาญี่ปุ่น เราต้องเผชิญหน้ากับมัน ชาวญี่ปุ่นจะบอกในสิ่งที่เราต้องรู้เป็นภาษาอังกฤษ แต่ถ้าเราต้องการทราบว่าจะเกิดอะไรขึ้น เราต้องพูดภาษาญี่ปุ่น”

การสื่อสารโดยการเขียนเป็นสิ่งที่สำคัญเช่นกัน เมื่อรายงานและจดหมายถูกแปลจากภาษาหนึ่งเป็นภาษาหนึ่ง การป้องกันไม่ให้ความหมายที่ต้องการให้มีการเกิดขาดหายไปเป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ ยิ่งไปกว่านั้นถ้าการสื่อสารโดยการเขียนนี้ถ้าเขียนไม่เหมาะสม ก็อาจทำให้ผู้ที่ได้รับไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควรจะเป็น การใช้ไวยากรณ์ที่ไม่ถูกต้องจะมีผลต่อการแปลความหมายและการตอบสนองต่อไปของผู้อ่าน ยิ่งหากมีการแปลจดหมายนั้นๆ อีกด้วยแล้ว การสูญเสียข้อมูลหรือความหมายก็จะมีมากขึ้นอีก กระบวนการนี้อาจเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำเล่าทำให้การติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันล้มเหลว

ขั้นตอนของการเอาชนะอุปสรรคทางด้านภาษา

การทำธุรกิจการค้าระหว่างประเทศซึ่งมีวัฒนธรรมแตกต่างกัน ภาษาที่ใช้ในการติดต่อระหว่างกันมีความสำคัญทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดความเข้าใจผิดความหมาย มีขั้นตอน 5 ประการ

1. ปรับปรุงการพูดในกรณีที่ไม่ต้องใช้ล่ามช่วยแปล

- หลีกเลี่ยงการใช้สำนวน ภาษาตลาด และคำสแลง หากผู้ฟังไม่คุ้นเคยกับภาษานั้น ๆ จะทำให้เกิดการแปลความหมายผิดพลาดหรือไม่เข้าใจความหมายได้
- พูดช้า ๆ ให้ชัดถ้อยชัดคำ จะทำให้ผู้ฟังสามารถแปลและทำความเข้าใจได้ดีขึ้น
- การใช้การเขียนช่วยจะทำให้คู่สนทนาเข้าใจได้ง่ายกว่าการพูดเฉย ๆ การมีรูปภาพหรือเอกสารประกอบจะช่วยให้เกิดความเข้าใจได้ดี
- สรุปเป็นช่วง ๆ ให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ควรมีการหยุดการสนทนาบ่อย ๆ เพื่อการสอบถามความเข้าใจ การสรุปความหมายของผู้พูดกับผู้ฟังว่าตรงกันหรือไม่เพื่อป้องกันความเข้าใจผิด

2. ระมัดระวังในการคัดเลือกและการใช้ล่าม

- ความมีชื่อเสียง ในการคัดเลือกผู้ที่จะมาทำหน้าที่ล่ามควรเลือกผู้ที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวงการ เคยผ่านงานมาก่อน อาจตรวจสอบได้จากเอกสารแนะนำตัว



- ความเชี่ยวชาญในศัพท์เฉพาะทางธุรกิจ หากล่ามมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจพอสมควร เช่น การใช้ภาษาทางธุรกิจ หรือกลยุทธ์ของการเจรจาต่อรองก็จะทำให้ล่ามทำงานได้ง่ายขึ้น

- ความคุ้นเคยกับภาษาของท้องถิ่น หากล่ามมีความรู้ความเข้าใจกับภาษาท้องถิ่น วัฒนธรรมของประเทศนั้น ๆ ได้ดี ก็จะช่วยให้การแปลภาษาทำให้ออกต้องแม่นยำยิ่งขึ้น

ในระหว่างการเจรจา ต้องไม่ลืมว่าคู่เจรจาของเราคือใคร ต้องมองคู่เจรจาของเราไม่ใช่มองที่ล่ามของเรา และในระหว่างการเจรจาที่เคร่งเครียดมาก ๆ ควรจะช่วยล่ามของเราโดยจัดให้มีการพักบ่อย ๆ ไม่ควรโต้ตอบด้วยประโยคยาว ๆ และควรมีการเตรียมความพร้อมให้กับล่าม เช่น การเจรจาเกี่ยวกับธุรกิจอะไร มีพื้นฐานที่ควรทราบอย่างไร เป็นต้น

3. ตรวจสอบเอกสารที่ผ่านการแปลมาแล้วด้วยตัวเอง

- ชื่อบุคคล รูปลักษณ์ของเอกสาร การตรวจสอบด้วยตนเองจะทำให้ได้รูปลักษณ์ของเอกสารเป็นไปตามความต้องการ ชื่อบริษัท การตรวจสอบชื่อบริษัท เครื่องหมายของบริษัท เครื่องหมายการค้าจะกระทำได้ง่ายกว่าหากเราเป็นผู้ตรวจสอบเองเครื่องหมายแสดงทุกชนิดที่มีอยู่ เช่น , . ? ~ ฯลฯ ต้องไม่ขาดหายไป ในภาษาต่างประเทศบางประเทศ เช่น ฝรั่งเศส หรือ เยอรมัน เป็นต้น จะมีเครื่องหมายแสดงต่าง ๆ ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญ ไม่อาจขาดหายได้ข้อผิดพลาดที่อาจเห็นได้เด่นชัดเป็นการพิมพ์หรือการแปลซึ่งจะมีแต่เจ้าของเรื่องที่น่าจะสังเกตเห็นได้

4. ให้ความสนใจต่อชื่อและศัพท์เฉพาะ

ในการสื่อสารกัน ควรเน้นความสำคัญของชื่อ ชื่อตัว - ชื่อสกุล ของบุคคลที่เราทำการติดต่อเช่น การออกเสียงให้ออกต้อง การเขียนให้ออกต้อง รวมทั้งการตั้งชื่อสินค้าและการทำโฆษณา ภาษาที่ใช้ก็มีบทบาทในการสื่อความหมาย วิธีที่ใช้ในประเทศหนึ่งอาจใช้ไม่ได้ในประเทศหนึ่ง

5. ให้มีการแปลกลับไป - มา

การแปลกลับไป - มาเป็นวิธีที่จะตรวจสอบว่าเกิดความผิดพลาดในการแปลขึ้นหรือไม่ โดยจะมี 2 ขั้นตอนก็คือ ต้นฉบับจะถูกแปลเป็นภาษาอื่นโดยผู้แปลคนแรก หลังจากนั้น ผู้แปลอีกคนหนึ่งจะแปลจากภาษาอื่นกลับมาเป็นภาษาเดิม แล้วนำมาเปรียบเทียบกันเพื่อหาข้อผิดพลาด ซึ่งวิธีนี้ถือได้ว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุดในกรณีโอกาสของการแปลผิดพลาด

ข. การฝึกอบรมด้านวัฒนธรรม

ในการสื่อสารระหว่างกลุ่มซึ่งมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันจะทำให้เกิดความผิดพลาดได้มาก นอกจากนี้จะมีผู้ที่มีความรู้ในวัฒนธรรมของอีกกลุ่มหนึ่งอยู่ด้วย ถึงแม้ว่าวัฒนธรรมจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ ก็มักจะมีบรรทัดฐานซึ่งเป็นแบบอย่างเดียวกัน เช่นในอเมริกาใต้จะมีพื้นฐานของวัฒนธรรมซึ่งสามารถใช้ได้ในสเปนและปอร์ตุเกส หรือความเข้าใจพื้นฐานของวัฒนธรรมของลาตินสามารถนำไปใช้ได้ในพื้นที่ส่วนใหญ่ของโลก แต่เมื่อบริษัทระหว่างประเทศได้มีการปฏิบัติงานในอเมริกาใต้ ยุโรป และเอเชีย การฝึกอบรมวัฒนธรรม หลาย ๆ แบบก็จะเริ่มมีความจำเป็น



ค. ค่านิยมทางวัฒนธรรม

ผู้เชี่ยวชาญทางด้านตะวันออกกลาง กล่าวว่า การสื่อสารของตะวันออกกลางค่อนข้างเป็นทางการ ต่างกับการสื่อสารของอเมริกาซึ่งเป็นไปแบบง่าย ๆ ไม่มีพิธีรีตอง และจากค่านิยมทางวัฒนธรรมเกี่ยวกับการทำงาน ทำให้ชาวตะวันออกกลางเลือกงาน

ผู้จัดการระหว่างประเทศจะต้องระมัดระวังในเรื่อง อุปสรรคของการสื่อสารดังนี้

1. อุปสรรคทางด้านภาษา

ผู้บริหารท้องถิ่นในต่างประเทศ ควรต้องเป็นผู้ที่รู้และเข้าใจภาษาท้องถิ่นของบริษัทแม่เป็นอย่างดี เพื่อไม่ให้เกิดการแปลความหมายที่ผิดพลาดขึ้น หากผู้บริหารท้องถิ่นในต่างประเทศไม่มีความรู้ดีพอจะทำให้เกิดความผิดพลาดได้มากมาย ที่จริงแล้วบริษัทซึ่งทำธุรกิจระหว่างประเทศหลาย ๆ บริษัทต่างใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลาง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถส่งถ่ายข้อมูลไปยังสถานที่ต่าง ๆ ทั่วโลกได้ง่ายขึ้นนี้ การฝึกอบรมด้านภาษา จึงมีความสำคัญในหลาย ๆ พื้นที่แม้กระทั่งสหภาพยุโรป

2. อุปสรรคทางด้านวัฒนธรรม

เราจะพิจารณาตัวอย่างเกี่ยวกับความล้มเหลวของการติดต่อสื่อสารข้ามวัฒนธรรมดังนี้ ชาวอเมริกันในกรุงโซล ประเทศเกาหลี กวักมือเรียกเสมียนชาวเกาหลีในร้านค้าให้เข้ามาหาเขาด้วยท่าทางแบบคนอเมริกัน เสมียนชาวเกาหลีมีท่าทีที่ขึงและตกใจ และหลบเลี่ยงชาวอเมริกันคนนั้น คนอเมริกันยืนคอย และมองการหลบหลีกของเสมียนชาวเกาหลีด้วยความรู้สึกโกรธและเดินออกจากร้านเสมียนชาวเกาหลีขึ้นเคื่องที่ว่าชาวอเมริกันใช้ท่าทางเรียกเขาเหมือนกับที่ชาวเกาหลีใช้เรียกสุนัขเท่านั้น ส่วนชาวอเมริกันก็โกรธที่ว่า เสมียนผู้นั้นเพิกเฉยและปฏิเสธที่จะช่วยเหลือเขา

นอกจากอุปสรรคทางด้านภาษาและเจตคติจากประสบการณ์ในอดีตแล้ว ด้านวัฒนธรรมก็มีผลต่อการสื่อสารได้หลายทาง คือ การแปลที่ผิดพลาด

ตัวอย่างเช่นผู้จัดการชาวอเมริกันในออสเตรเลียตีความหมายของการเรียกชื่ออย่างเป็นทางการ (คือการเรียกชื่อสกุล) ว่าเป็นการแสดงถึงความไม่ต้องการคบหาเป็นมิตร ซึ่งความเป็นจริงแล้วชาวออสเตรเลียจะใช้ชื่อที่เป็นทางการในการติดต่อธุรกิจแต่ชาวอเมริกันจะสามารถใช้ชื่อติดต่อกันได้

ชาวอเมริกันเป็นจำนวนมากมีความลำบากในการแปลความหมายของพฤติกรรมในการทำงาน ตัวอย่างเช่น ทำไมชาวฝรั่งเศสและเยอรมันจึงดื่มเครื่องดื่มมินเมาในระหว่างอาหารกลางวัน ทำไมชาวยุโรปไม่ชอบทำงานกะกลางคืน ทำไมบริษัทร่วมต่างชาติจึงต้องขึ้นอยู่กับสหภาพแรงงานหรือบริจาคเงินให้กับครูโรงเรียนอนุบาลในท้องถิ่น ในความเห็นของบางคน การกระทำเหล่านี้เป็นสิ่งที่ไร้ประโยชน์แต่กับผู้ที่รู้วัฒนธรรมจะทราบว่าเป็นในประเทศเหล่านั้นการปฏิบัติเช่นนี้จะเป็นสิ่งที่ช่วยประชาสัมพันธ์บริษัทได้ในระยะยาว

3. อุปสรรคของกระบวนการทางความคิด

กระบวนการทางความคิดเป็นความคิดเห็นของแต่ละคนต่อความเป็นจริงที่ได้พบ วิธีการที่แต่ละคนมองสิ่งต่าง ๆ จะแตกต่างกันและจะมีผลต่อการลงความเห็นและการตัดสินใจ ตัวอย่างเช่น นายหน้าค้าหุ้นชาวญี่ปุ่น



หลายคนเปลี่ยนงานเนื่องจากได้รับความรู้กันว่า หากต้องการเพิ่มขีดความสามารถและมีความเจริญก้าวหน้าได้ ต้องเริ่มต้นที่บริษัทอเมริกันหรือนักธุรกิจโรงแรมชาวฮ่องกงมีความคิดว่าหากสามารถสร้างโรงแรมที่มีมาตรฐานคุณภาพระดับแนวหน้าอย่างในฮ่องกง จะสามารถเป็นผู้นำในตลาดในอเมริกาได้ทำให้มีการซื้อที่ดินในอเมริกา หรือนักเจรจาจากประเทศอเมริกาและรัสเซียซึ่งพยายามที่จะสร้างสนธิสัญญาทางการค้าซึ่งมีมูลค่าหลายพันล้านเหรียญสหรัฐ เนื่องจากทั้ง 2 ประเทศคิดว่าสิ่งนี้จะเป็นสิ่งสำคัญซึ่งจะทำให้สายสัมพันธ์กันระหว่างความร่วมมือทางการค้าของฝั่งตะวันออกและฝั่งตะวันตก ตัวอย่างเหล่านี้แสดงให้เห็นว่ากระบวนการทางความคิดมีผลต่อการบริหารงานระหว่างประเทศอย่างไร

สิ่งหนึ่งที่เป็นปัญหาจากกระบวนการทางความคิด คือ คำพูดของบุคคลที่สามารถจะทำให้ผู้แปลเข้าใจผิดได้เมื่อมีกระบวนการทางความคิดที่แตกต่างกัน หลายบริษัทพบว่าความล้มเหลวของความเข้าใจกระบวนการทางความคิดในท้องถิ่นทำให้แผนการโฆษณาต้องล้มเหลว เช่น

บริษัท ฟอร์ด (Ford) ส่งรถบรรทุกราคาถูกรุ่น ฟีรา (Fiera) เข้าไปขายในประเทศที่ส่วนหนึ่งใช้ภาษาสเปน ซึ่งคำว่า ฟีรา (Fiera) หมายถึงผู้หญิงแก่ที่น่าเกลียด ผลก็คือทำยอดขายไม่ได้ หรือทำยอดขายได้ช้ามากเมื่อส่งรถรุ่นที่ดีที่สุดรุ่นหนึ่งคือ โคเมท (Comet) ไปขายใน เม็กซิโก ซึ่งในภาษาตลาดจะหมายถึงคนจรจัด เป็นต้น

ยังมีเรื่องเกี่ยวกับแนวความคิดเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ในการติดต่อธุรกิจระหว่างประเทศซึ่งผู้จัดการระหว่างประเทศต้องให้ความสนใจเช่นกัน อำนาจหน้าที่เป็นความเชื่อร่วมกันของคนในองค์กรในเรื่องความสัมพันธ์ทางอำนาจ เนื่องจากอำนาจและรูปแบบภาวะผู้นำแสดงถึงแนวความคิดเรื่องอำนาจหน้าที่ภายในองค์กร ในบางครั้งอาจมีการเข้าใจคลาดเคลื่อนที่จะแยกค่านี้ออกจากกัน ฟิงระลึกไว้เสมอว่า องค์กรประกอบส่วนนี้มีความเกี่ยวข้องกัน และจะต้องร่วมอยู่ด้วยกัน

กระบวนการทางความคิดในเรื่องของอำนาจ

ก. การยอมรับนับถือในเรื่องอำนาจหน้าที่และการติดต่อสื่อสารที่มีแบบแผน

ในการติดต่อกับบุคคลต่างชาติต่างภาษาเพื่อแสดงให้เห็นถึงการยอมรับนับถือในตัวบุคคลนั้น การติดต่อสื่อสารกันก็ควรทำอย่างมีแบบแผน และต้องเข้าใจในวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ ซึ่งแตกต่างกันไป เช่น ในประเทศญี่ปุ่น การใช้ภาษาระหว่างผู้มีตำแหน่งสูงกับผู้มีตำแหน่งต่ำกว่า การใช้คำนำหน้าชื่อ ซึ่งเป็นสิ่งแสดงถึงฐานะ คุณวุฒิ เช่น นาย นางสาว ปริญญาเอก ดอกเตอร์ (Mr., Mrs., Ph.D., Dr.) ก็เป็นสิ่งที่ต้องระมัดระวัง ในบางประเทศอาจเห็นเป็นเรื่องไม่สำคัญมาก เช่นในอเมริกา ตรงข้ามกับชาวสวีเดน จะสนใจในเรื่องของการใช้คำนำหน้าชื่อ และการออกเสียงให้ถูกต้อง ดังนั้น การทำธุรกิจกับชาวสวีเดน ควรเน้นในเรื่องของการใช้อักษรและการสื่อสารให้ถูกต้องเป็นสำคัญ

ข. แนวความคิดของชาวตะวันตกในเรื่องอำนาจ

ในอเมริกาและยุโรป โดยมากจะมองอำนาจออกเป็น 2 แง่ คือ ความสามารถในการทำการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องธุรกิจ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า วัฒนธรรมทั้งหมดในยุโรปและอเมริกามีการยอมรับในเรื่องอำนาจเหมือนกัน นักวิจัยชาวฝรั่งเศส ลูเรนท์ (Laurent) ได้แบ่งตะวันตกออกเป็น 2 ส่วนคือ ลาติน



ประกอบด้วย ฝรั่งเศสและอิตาลี และ ทางเหนือ ประกอบด้วย อเมริกา สวีเดน เนเธอร์แลนด์ เดนมาร์ค และอังกฤษ ลูเรนท์ (Laurent) มองว่าผู้จัดการที่เป็นชาวฝรั่งเศสจะมององค์กรในรูปของโครงข่ายอำนาจหน้าที่ มองอำนาจมาจากตำแหน่งในการทำงาน โดยการจูงใจจะอยู่ในรูปการให้ตำแหน่งที่สูงขึ้นมีอำนาจมากขึ้น ส่วนผู้จัดการชาวอังกฤษจะมององค์กรเป็นโครงข่ายของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารและการเจรจาต่อรอง ส่วนการจูงใจจะอยู่ในรูปของการมอบหมายงานใหญ่หรืองานที่สำคัญให้ทำ

ค. แนวความคิดของชาวเอเชียในเรื่องอำนาจ

แนวความคิดในเรื่องอำนาจของชาวเอเชียแตกต่างจากชาวยุโรป และอเมริกา กล่าวคือ ชาวเอเชียเป็นแบบเลี้ยงการตัดสินใจ ชาวยุโรป อเมริกา เป็นแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

วัฒนธรรมของชาวเอเชียจะเป็นลักษณะการรวมอำนาจอยู่ที่ผู้นำ ในขณะที่ชาวยุโรปอเมริกา การใช้อำนาจเป็นในลักษณะกระจายอำนาจ สมาชิกในองค์กรจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จากการที่วัฒนธรรมของชาวเอเชียมีแนวความคิดแบบหลีกเลี่ยงการตัดสินใจทำให้เกิดระบบอุปถัมภ์ ผู้มีอำนาจต้องอาศัยผู้สนับสนุนซึ่งอาจมาในรูปแบบความสัมพันธ์ทางเครือญาติหรือพื้นฐานของครอบครัวเช่นในเกาหลี นอกจากนี้ก็ยังมีภาวะการยอมรับนับถือระบบอาวุโส ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างรุ่นพี่กับรุ่นน้อง ซึ่งผู้อาวุโสจะมีส่วนรับผิดชอบต่อความสำเร็จของรุ่นน้อง และรุ่นน้องก็ต้องให้ความเคารพและสำนึกในบุญคุณของรุ่นพี่ สรุป วัฒนธรรมของชาวเอเชียส่วนมากจะยึดถือเรื่องการยอมรับในตัวบุคคล ในขณะที่วัฒนธรรมของชาวตะวันตกจะยอมรับอำนาจในลักษณะการกระจายอำนาจ

สรุป

การสื่อสารเป็นการส่งผ่านความหมายจากผู้ส่งไปยังผู้รับ การสื่อสารระหว่างบุคคลจะสมบูรณ์ได้ก็ต่อเมื่อผู้ส่งสารและผู้รับสารเข้าใจตรงกัน ความแตกต่างของวัฒนธรรมจะทำให้การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม มีความยากลำบาก กระบวนการนี้เกิดขึ้นได้ทั้งภายในบริษัทและออกจากบริษัทสู่ภายนอก กฎแห่งความสำเร็จในการสื่อสาร ขึ้นอยู่กับความแม่นยำถูกต้องของผู้รับในการแปลความหมายที่ผู้ส่งต้องการส่ง ถึงแม้ว่าการสื่อสารโดยถ้อยคำและการเขียนจะมีอำนาจเหนือกว่าการสื่อสารแบบอื่น ๆ ความแตกต่างในด้านภาษาก็มีความหลากหลายแบบไม่ใช่ถ้อยคำ สัญลักษณ์และเครื่องหมาย เราต้องเรียนภาษาต่างประเทศ เพื่อใช้ในการสื่อสารกับคนอื่น ๆ ผู้จัดการระดับชาติ ไม่มีความคุ้นเคยกับคนแปลกหน้า ที่ใช้การสื่อสารแบบไม่ใช่ถ้อยคำ จะทำให้การสื่อสารมีปัญหาได้ ทำให้เกิดการเข้าใจผิด สับสนและล้มเหลวของธุรกิจได้

การสื่อสารมีทั้งจากด้านบนลงล่างและจากด้านล่างขึ้นข้างบน การสื่อสารจากด้านบนลงล่าง เป็นการส่งข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ อุปสรรคในการสื่อสารระหว่างประเทศที่สำคัญคือ ภาษา เจตคติ วัฒนธรรม และภาษาท่าทาง ภาษา (โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการเขียน) มักจะสูญเสียความหมายที่ต้องการไปเมื่อมีการแปล เจตคติและวัฒนธรรมมีผลต่อมุมมองและการแปลความหมายซึ่งแตกต่างกันไป ทำให้การสื่อสารล้มเหลว



การทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นทำได้หลายวิธี แต่ที่สำคัญคือการฝึกอบรมภาษาและวัฒนธรรม เพิ่มความยืดหยุ่นและความร่วมมือ ซึ่งจะเป็นประโยชน์มากในการเอาชนะอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างประเทศและนำไปสู่การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ในการเจรจาทางธุรกิจ ผู้จัดการระดับชาติจำเป็นต้องจดจำ ต้องเข้าใจความแตกต่างของวัฒนธรรมในการเจรจา จะต้องมีความชำนาญ แต่สภาพลักษณะของการเจรจา อาจจะทำให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด เกิดผลลัพธ์ในส่วนนั้น ๆ แต่จะทำลายความสัมพันธ์ระยะยาว ผู้จัดการระดับชาติ ที่ต้องการประสบความสำเร็จควรจดจำคำพูดที่ว่า "เมื่ออยู่ในกรุงโรม ควรทำอย่างที่คุณโรมันทำ"

References

- Ball, Donald A., Wendell H McCulloch, Jr., 1996. *International Business : the challenge of global competition*, Chicago : Irwin , (p112-125)
- Czinkota, Micheal R., Ilkka A Ronkainen, Micheal H Moffett, 1994. *International Business, Forth Worth, Tex : Dryden Press*, (p75-89)
- Daniels, John D., Lee H. Radabaugh, 1995. *International Business : Environment and Operation*, (Reading Mass : Addison-Wesley) (p 59-65)
- Deresky, Helen, *International Management*, 1997. : *Managing Across Borders And Culture*, (Reading Mass : Addison-Wesley) (p 129-135)
- Fatehi, Kamal, *International Management*, 1996 : *Across Culture and Functional Perspective*, Upper Saddle River, N.J., : Prentice-Hall. (p 42-48)
- John D. Daniels and Lee H. Radabaugh, 1995. *International Business*, 7th edition, Addison-Wesley Publishing Company (p31 -35)
- Mead, Richard, "Cross- Culture Management", 1995. in *International Management Cross- Culture Dimensions*, Massachusetts : Blackwell Publishing Inc. (p145-151)
- Money, Sylvester O., 1997. *The International Business Blueprint*, Oxford : Malden, Mass : Blackwell, (p 82-95)
- Pranee Chitakorakijasil, 1991. *ASEN and Trade Wars in The Current Word*, Singapore-Institute of Southeast Asian Studies, (p 11-15)