

ยุคเปิดเสรีการค้าที่ต้องจัดการความเหมือนที่แตกต่างทางวัฒนธรรม!

ความตกต่ำของเศรษฐกิจสหรัฐฯในปัจจุบัน ทำให้ผู้ประกอบการจำนวนมากในหลายประเทศหันไปหาตลาดการค้าใหม่ทดแทน ดังจะเห็นได้จากตาราง แม้มูลค่าการค้าโลกเพิ่มขึ้น แต่สัดส่วนมูลค่าการค้าของกลุ่มประเทศที่เป็นตลาดใหญ่ดั้งเดิม นับตั้งแต่ปี 2547 -2551 เช่น สหรัฐฯ สหภาพยุโรป และ ญี่ปุ่น กลับลดลง ในช่วงเวลาเดียวกันกับที่สัดส่วนมูลค่าการค้าของกลุ่มประเทศใหม่ เช่น จีนและอินเดีย กลับเพิ่มขึ้น

มูลค่าและสัดส่วนการค้าโลกปี 2547-2551

หน่วย: ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ

ประเทศ	2547		2548		2549		2550		2551	
	มูลค่า	สัดส่วน (%)	มูลค่า	สัดส่วน (%)	มูลค่า	สัดส่วน (%)	มูลค่า	สัดส่วน (%)	มูลค่า	สัดส่วน (%)
โลก	7,638,089	100.00	9,374,329	100.00	10,622,846	100.00	12,226,457	100.00	13,993,807	100.00
สหรัฐฯ	1,305,092	17.09	1,525,268	16.27	1,732,321	16.31	1,918,997	15.70	2,017,121	14.41
ญี่ปุ่น	383,452	5.02	455,254	4.86	515,866	4.86	579,064	4.74	622,243	4.45
อินเดีย	77,201	1.01	108,248	1.15	149,750	1.41	185,385	1.52	218,645	1.56
จีน	412,760	5.40	561,229	5.99	659,953	6.21	791,461	6.47	955,956	6.83
EU15	2,742,804	35.91	3,294,545	35.14	3,617,190	34.05	4,159,131	34.02	4,773,573	34.11
ไทย	75,824	0.99	94,403	1.01	118,164	1.11	128,584	1.05	143,761	1.03
อื่นๆ	2,640,956	34.58	3,335,383	35.58	3,829,601	36.05	4,463,834	36.51	5,262,507	37.61

ที่มา: ประมวลโดยสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง

จากตัวเลขดังกล่าว ทำให้หลายประเทศในโลก รวมถึงประเทศไทยพยายามแสวงหาตลาดใหม่ๆมากขึ้น แต่ผู้ประกอบการก็ยังไม่มีความมั่นใจว่า การทำธุรกิจในตลาดใหม่จะประสบความสำเร็จเสมอไป ตามสภาพความเป็นจริงแล้ว มีผู้ประกอบการจำนวนไม่น้อยที่ล้มเหลวในการเปิดธุรกิจในตลาดใหม่เหล่านั้น

เมื่อกล่าวถึง FTA ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไปมักจะคำนึงถึงแต่ประเด็นด้านการค้า การลงทุน สินค้าที่จะค้าขายระหว่างกัน กฎระเบียบต่างๆทางการค้า อัตราภาษี กลยุทธ์ทางการตลาด และการถ่ายทอดเทคโนโลยี แต่ให้ความสำคัญเรื่องวัฒนธรรม หรือมีการกล่าวถึงประเด็นนี้ค่อนข้างน้อยมาก ทั้งๆที่มีการประเมินความเสียหายทางธุรกิจที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมของบริษัท

ข้ามชาติ มีมูลค่าประมาณปีละ 75,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ หรือเฉลี่ยประมาณ 1 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ต่อหนึ่งแผนงาน¹ ดังนั้น การจัดทำFTA จะเกิดประโยชน์ไม่น้อยเพียงใด เมื่อมีการทยอยลดอัตราภาษีระหว่างกัน จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง

ทำไมต้องวัฒนธรรม

ปัจจุบันการค้าระหว่างประเทศมีความเข้มข้นขึ้นมาก โดยเฉพาะในตลาดใหม่ ผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมที่แตกต่างจึงน่าจะมีมูลค่าสูงมากกว่าที่กล่าวถึงข้างต้น ดังที่มักจะได้ยินกันบ่อยๆถึงข่าวความล้มเหลวของทั้งบริษัทเล็กและบริษัทใหญ่ ที่มีมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ตัวอย่างคลาสสิกหนึ่ง ได้แก่ ความพยายามขายยาสีฟัน “ฟินขาว” ของเป๊ปโซเดนท (Pepsodent) ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในยุคที่ผู้คนโดยเฉพาะคนไทยนิยม “ทนต์แดงดั่งแสงทับทิม”² จากการเคี้ยวหมาก ผลก็คือ ความพยายามของเป๊ปโซเดนท ล้มเหลวอย่างสิ้นเชิงในครั้งนั้น³

วัฒนธรรมจึงเป็นเรื่องที่สำคัญในทางการค้าอย่างยิ่ง นักธุรกิจที่เข้าใจถึงข้อเท็จจริงดังกล่าวเป็นอย่างดี มักพยายามค้นคว้าหาความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมของประเทศที่กำลังทำธุรกิจ หลายท่านถึงกับลงทุนเรียนภาษานั้นๆก่อนจะไปลงทุน แต่จากการศึกษาเรื่องการบริหารความแตกต่างทางวัฒนธรรมในปัจจุบัน และเป็นหลักการที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในแวดวงนี้ เห็นตรงกันว่า “ท่านไม่จำเป็นต้องทำถึงขนาดนั้น” และ บางครั้งท่านก็ไม่ควรทำเช่นนั้น ไม่จำเป็นต้องพูดภาษาต่างชาติได้ดี และ ไม่จำเป็นต้องอ่านหนังสือเกี่ยวกับวัฒนธรรมเล่มใดๆ ท่านก็สามารถเป็นผู้จัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้

ทำไมไม่จำเป็นต้องอ่านหนังสือเกี่ยวกับวัฒนธรรมเล่มโต?

การศึกษาวัฒนธรรมของชาติที่จะไปทำมาค้าขายย่อมเป็นเรื่องดี แต่ก็ไม่ใช่คำตอบสุดท้าย ทั้งนี้เพราะ วัฒนธรรมไม่หยุดนิ่งและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ยกตัวอย่างเช่น เป๊ปโซเดนทที่ได้กล่าวถึงแล้วนั้น หากผู้ประกอบการยังคงคิดว่าคนไทยนิยมเคี้ยวหมากอยู่ และชื่นชอบทนต์แดงแล้ว เอายาสีฟันที่สีแล้วทำให้ทนต์แดงขายในปัจจุบันก็ย่อมจะต้องผิดพลาดอย่างแน่นอน หรือ ตัวอย่างที่

¹ Copeland and Grigg (1985) และ Sheridan (1998) แสดงใน McNulty, Yvonne and Phyllis Tharenou. (2004)

² อิเหนา ตอนศึกกะหมังกูหนิง บทชมความงามของวิทยาศาสตร์

³ Result of Poor Cross Cultural Awareness, และ Marketing Translation Mistake, ความล้มเหลวของเป๊ปโซเดนทเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางถึงกับมีเพลงล้อเลียนว่า “บัลด์ดีแมรี่หญิงที่ซันรัก เธอเคี้ยวหมากและไม่ใช้เป๊ปโซเดนท” โดย RODGERS AND HAMMERSTEIN

ใกล้ตัวกว่านั้น เช่น หากท่านจะทำธุรกิจกับรัสเซียและได้ไปอ่านหนังสือแนะนำ ซึ่งหลายเล่มจะกล่าวว่า “คนรัสเซียชอบมาทำงานสาย การมาก่อนเวลาถือเป็นการเสียมารยาท คนรัสเซียถือว่ามาสายสัก 10 นาที เป็นเรื่องปกติ” และเมื่อท่านทำธุรกิจกับรัสเซียจึงไปสาย โดยหารู้ไม่ว่า เมื่อคนรัสเซียได้ทำธุรกิจกับคนยุโรป ทำให้ตรงต่อเวลามากขึ้น วัฒนธรรมของคนรัสเซียเปลี่ยนไปตรงเวลานัดแล้ว การไปสายของท่านจึงเป็นเรื่องที่ไม่เหมาะสม

ทำไมไม่จำเป็นต้องพูดภาษาของชาติที่ไปทำธุรกิจ?

การพูดได้หลายภาษาเป็นเรื่องดี แต่ไม่ใช่ว่าถ้าพูดไม่ได้แล้วจะทำธุรกิจไม่ได้ นักธุรกิจเจ้าของบริษัทขนาดใหญ่ที่มีบริษัทเครือข่ายกระจายอยู่ทั่วโลกหลายคนก็มักพูดได้เพียงแต่ภาษาเดียว เช่น ไมโครซอฟต์ แม้จะทำธุรกิจกับอินเดียมากมาย แต่ บิลล์ เกตต์ ก็พูดภาษาอินเดียไม่ได้ ถึงกระนั้นก็ยังประสบความสำเร็จได้อยู่ดี สาเหตุก็เพราะ โลกธุรกิจทุกวันนี้นอกจากจะมีภาษากลางแล้ว ยังมีล่าม ซึ่งการใช้ล่ามเป็นเรื่องที่มีการใช้อย่างแพร่หลาย ด้วยประโยชน์หลายประการ เช่น เพื่อความแน่นอน และ เพื่อเป็นเกียรติยศ ยกตัวอย่างเช่น เมื่อครั้งนายพลเดวิดแฮร์มันท์ แห่งกัมพูชามาเยือนประเทศไทย ให้สัมภาษณ์รายการโทรทัศน์ก็ได้ใช้ล่ามชาวกัมพูชาเป็นสื่อกลางในการพูดคุย ทั้งๆที่ นายพลเดวิดแฮร์มันท์ พูดไทยได้ และพูดได้ชัดเจนมากกว่าล่ามท่านนั้นเสียอีก

การพูดภาษาของอีกชาติหนึ่งได้เป็นเรื่องดี และมักจะได้รับความนิยมนิยมชมชอบจากอีกชาติ เหมือนกับที่คนไทยรู้สึกชื่นชมคนต่างชาติที่พูดไทยได้ชัดเจน แต่หากการเรียนภาษาต้องใช้ระยะเวลามาก ทำให้การติดต่อธุรกิจต้องล่าช้าออกไปจนสูญเสียความได้เปรียบในการเริ่มทำธุรกิจ การเรียนภาษาจึงอาจไม่จำเป็นหรือไม่ใช่ปัจจัยสำคัญมากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บางครั้งการพูดภาษาได้ดีกลับกลายเป็นดาบสองคม เพราะผู้คนมักจะเข้าใจว่า คนที่พูดภาษาได้ดีย่อมต้องเข้าใจ วัฒนธรรมของชาตินั้นๆอย่างท่องแท้ด้วย เมื่อมีการกระทำที่ขัดกับวัฒนธรรมจึงมักไม่ได้รับการอภัยหรือให้อภัยน้อยกว่าคนที่พูดไม่ได้

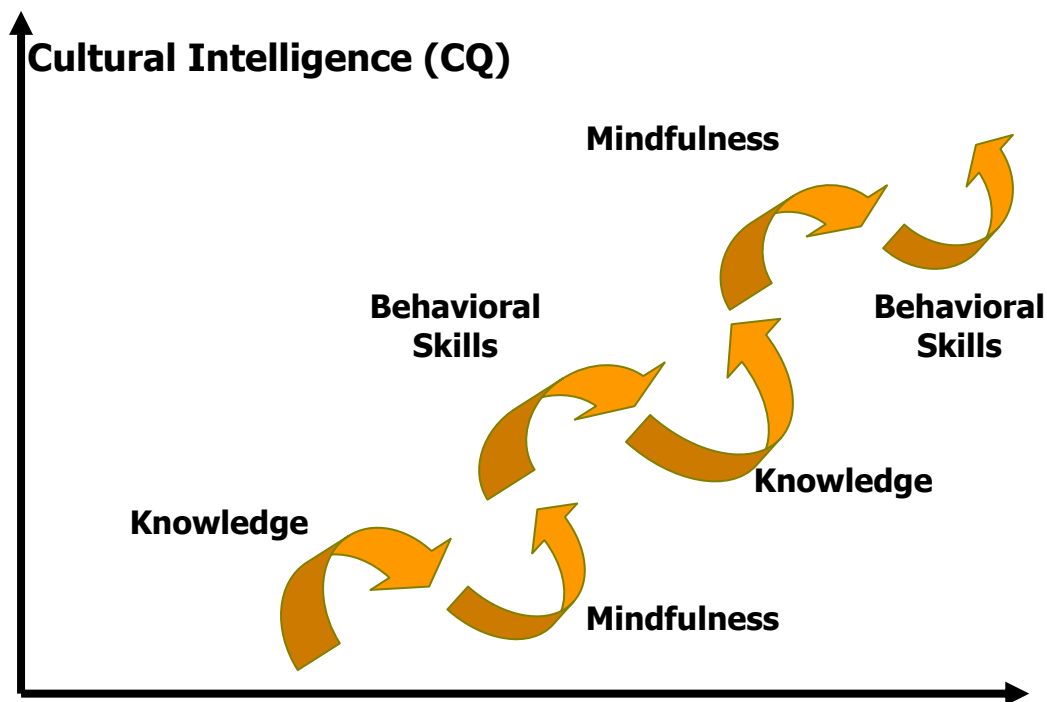
ความฉลาดรอบรู้ทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence)

ประเด็นสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการจัดการทางวัฒนธรรม หรือที่เรียกว่า ความฉลาดรอบรู้ทางวัฒนธรรม ก็คือ การเปิดใจให้กว้างด้วยยอมรับวัฒนธรรมที่แตกต่าง คนตะวันตกจำนวนมากไม่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจในเอเชียเพราะรับไม่ได้กับวัฒนธรรม การจ่ายเงินใต้โต๊ะ ทั้งๆที่เงินจำนวนนั้นคิดเป็นสัดส่วนเพียงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับความเสียหายทาง

ธุรกิจที่เกิดขึ้น ใ้ว่าคนตะวันตกไม่เคยได้ยินเรื่องดังกล่าวมาก่อน? หรือ พวกเขาแค่รับไม่ได้เท่านั้น?

เรื่องของความฉลาดรอบรู้ทางวัฒนธรรมเป็นประเด็นที่ค่อนข้างใหม่ แม้องค์ประกอบของความฉลาดรอบรู้ดังกล่าวในรายงานหลายฉบับแตกต่างกันบ้าง แต่โดยรวมก็มีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Learning by Doing) เริ่มต้นจากพื้นฐานความพร้อมในการเรียนรู้วัฒนธรรมของแต่ละบุคคล ไปสู่การเรียนรู้และทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมใหม่ที่แตกต่าง ซึ่งประเด็นสำคัญที่สุดก็คือ การเปิดใจให้กว้าง และ สุดท้ายก็คือ การสนองตอบต่อวัฒนธรรมเหล่านั้นอย่างชาญฉลาดและละมุนละม่อม เมื่อบุคคลนั้นสามารถสนองตอบได้แล้วก็จะเก็บประสบการณ์ในการเรียนรู้ต่อไป ดังนั้น ผู้ฉลาดรอบรู้ทางวัฒนธรรมก็จะมีแนวโน้มฉลาดรอบรู้ทางวัฒนธรรมเพิ่มพูนมากขึ้นต่อเนื่อง

การพัฒนาความฉลาดรอบรู้ทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence or CQ)



ที่มา: David C. Thomas and Kerr Inkson (2003) *Cultural Intelligence*, ,

หมายเหตุ: แผนภูมิของ Thomas และ Inkson อาจแตกต่างจากแผนภูมิของนักวิชาการด้านนี้ในรายละเอียดบ้าง เช่น คำเรียก หรือ ขั้นตอนการพัฒนา แต่ประเด็นสำคัญไม่แตกต่างกัน

ยกตัวอย่างเช่น นักธุรกิจชาวตะวันตก 2 คน เดินทางไปทำธุรกิจที่ประเทศ ก ทั้ง 2 คน ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมประเทศ ก ก่อนไปทำธุรกิจ ทั้ง 2 คนพบพฤติกรรมการเรียกสินบนจาก

เจ้าหน้าที่ คนแรกรับไม่ได้และตัดสินใจกลับประเทศ ในขณะที่อีกคนยอมจำ และ พยายามทำความเข้าใจว่าเหตุใดจึงต้องจำ หลังจากนั้นก็เรียนรู้มากขึ้น ซึ่งนอกจากทราบว่าควรจำแล้ว ยังพบว่าต้องจำเมื่อใด อย่างไร เท่าไร และแก่ใคร จึงจะเหมาะสมอีกด้วย⁴

ถ้าหนังสือไม่ดีแล้วแหล่งข้อมูลใดเหมาะสมที่สุดสำหรับการเรียนรู้วัฒนธรรม?

แหล่งข้อมูลที่เหมาะสมที่สุดที่ผู้มีประสบการณ์หลายๆท่านต่างเห็นพ้องด้วย เป็นแหล่งข้อมูลที่ไม่ต้องซื้อหา และ ถึงหาซื้อก็คงหาไม่ได้ตามท้องตลาด แหล่งข้อมูลดังกล่าวก็คือ การสร้างเครือข่ายกับคนในท้องถิ่นหรือ การมี “เพื่อนต่างชาติในท้องถิ่น” นั่นเอง เจ้าของวัฒนธรรมย่อมรู้วัฒนธรรมของตนเองดีที่สุด นอกจากนั้น การที่มีเจ้าของวัฒนธรรมเป็นที่ปรึกษา ย่อมได้ข้อมูลทั้งเชิงกว้างและลึกที่รวดเร็วและตรงประเด็นกว่าการเปิดหนังสือหรือการค้นทางอินเทอร์เน็ต

บทสรุป

กระแสโลกาภิวัตน์ เป็นตัวเร่งให้การค้า การลงทุน มีการเคลื่อนย้ายรวดเร็วมากขึ้น โดยเฉพาะการเปิดเสรีการค้า หรือ FTA มีบทบาทสำคัญที่ทำให้การค้าเงินธุรกิจข้ามชาติ โดยเฉพาะ MNCs หรือความพยายามของนักธุรกิจหลายๆ ประเทศที่แสวงหาธุรกิจในตลาดใหม่ๆ จำเป็นต้องมีการปรับตัวและเรียนรู้เรื่องวัฒนธรรมข้ามชาติมากยิ่งขึ้น บทความนี้ นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการวัฒนธรรมข้ามชาติ โดยชี้ให้เห็นว่า การจัดการวัฒนธรรมที่แตกต่างเป็นสิ่งจำเป็น การดำเนินธุรกิจโดยไม่คำนึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมอาจนำมาซึ่งผลกระทบด้านลบมากกว่าที่คาดการณ์ไว้ การจัดการกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่สำคัญ คือ การเปิดใจให้กว้างเพื่อรองรับวัฒนธรรมใหม่ๆ และดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมนั้นๆ หรือเป็นการใช้กลยุทธ์แบบพลวัต (Dynamic Strategy) ที่รองรับ/ปรับตัวกับสถานการณ์ใหม่ได้ตลอดเวลาจึงจะสามารถอยู่รอดได้ในยุคปัจจุบัน

บทความ โดย มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง
เสนอกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ
โครงการจัดสัมมนาเวทีสาธารณะและการสร้าง Public Awareness

⁴ เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วในหลายประเทศ แต่ทั้งนี้ มิได้หมายความว่า บทความนี้สนับสนุนให้ใช้แนวทางที่กล่าวถึงนี้