

## MỐI QUAN HỆ GIỮA NHẬN THỨC CỦA NHÀ ĐÀM PHÁN XUẤT KHẨU VỀ VĂN HÓA QUỐC GIA ĐỐI TÁC VÀ KẾT QUẢ ĐÀM PHÁN

Đinh Thị Lê Trinh, Nguyễn Duy Anh, Phan Anh Tú, Nguyễn Thị Thanh Nhân, Huỳnh Thị Đan Xuân, Tạ Hồng Ngọc và Đặng Thị Minh Phương<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Khoa Kinh tế & Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Cần Thơ

### Thông tin chung:

Ngày nhận: 12/12/2013

Ngày chấp nhận: 29/04/2014

### Title:

*The relationship between exporting negotiators' cognition of partners' national culture and negotiation outcome*

### Từ khóa:

*Đàm phán, văn hóa quốc gia, kết quả xuất khẩu*

### Keywords:

*Negotiation, national culture, exporting outcome*

### ABSTRACT

*The aim of this research was to identify the relationship between exporting negotiators' cognition of partners' national culture and negotiation outcome. Based on a set of primary data collected from 60 exporting negotiators of exporting companies in Can Tho city and by PLS estimate method, we found that the cognition of negotiators about partners' national culture affect indirectly to negotiation outcome through exporting negotiators' cognition of partners' Problem - Solving Approach (PSA) and PSA of negotiators. Specifically, negotiators' cognition of Hofstede's individualism/collectivism (IDV) cultural value (1980) and Hall's cultural time systems (1983) positively influenced to negotiators' cognition of partners' PSA. Next, the result of this study also indicated that exporting negotiators' cognition of partners' PSA positively affected to negotiators' PSA. Lastly, negotiators' PSA positively influenced to negotiation outcome.*

### TÓM TẮT

*Mục tiêu của nghiên cứu nhằm phân tích mối quan hệ giữa nhận thức của nhà đàm phán xuất khẩu về văn hóa quốc gia đối tác và kết quả đàm phán. Dựa trên bộ số liệu sơ cấp được thu thập với 60 nhà đàm phán xuất khẩu đến từ các doanh nghiệp xuất khẩu trên địa bàn thành phố Cần Thơ và bằng phương pháp ước lượng PLS, chúng tôi đã tìm thấy nhận thức của các nhà đàm phán về văn hóa quốc gia đối tác có ảnh hưởng gián tiếp đến kết quả đàm phán thông qua nhận thức của nhà đàm phán về phương pháp giải quyết vấn đề (PSA) của đối tác và PSA của nhà đàm phán. Cụ thể, nhận thức của nhà đàm phán đối với giá trị văn hóa chủ nghĩa cá nhân/tập thể (IDV) của Hofstede (1980) và hệ thống giá trị thời gian (TIME) trong nghiên cứu của Hall (1983) có ảnh hưởng thuận chiều đến nhận thức của nhà đàm phán về PSA của đối tác. Kế tiếp, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy nhận thức của nhà đàm phán về chiến lược đàm phán của đối tác có ảnh hưởng thuận chiều đến PSA của nhà đàm phán. Cuối cùng là PSA của nhà đàm phán có ảnh hưởng thuận chiều đến kết quả đàm phán xuất khẩu.*

## 1 ĐẶT VẤN ĐỀ

Văn hóa đóng vai trò quan trọng trong lĩnh vực kinh doanh quốc tế nói chung và hoạt động đàm phán xuất khẩu nói riêng. Theo Manrai & Manrai (2010), đàm phán trong hoạt động kinh doanh quốc

tế nói chung và xuất khẩu nói riêng đòi hỏi nhà đàm phán không chỉ tinh thông về hàng loạt vấn đề được thảo luận trong hợp đồng mà còn phải có hiểu biết sâu sắc về văn hóa của quốc gia đối tác và sự khác biệt về văn hóa giữa các đối tác. Bởi vì sự khác biệt về văn hóa quốc gia giữa những đối tác

sẽ dẫn đến hành vi khác biệt khi đàm phán (Brett *et al.*, 1998). Do vậy, am hiểu về văn hóa quốc gia đối tác sẽ giúp cho các nhà đàm phán dễ dàng thành công hơn trong việc ký kết hợp đồng với đối tác nước ngoài (Graham, 2002; Manrai & Manrai, 2010). Quan trọng hơn, am hiểu về văn hóa quốc gia đối tác còn giúp cho các nhà đàm phán giảm thiểu được nhiều rủi ro trong đàm phán, dễ dàng nắm bắt được suy nghĩ của đối phương, từ đó có thể điều chỉnh chiến lược đàm phán phù hợp, không làm ảnh hưởng đến kết quả đàm phán xuất khẩu. Chẳng hạn như ở Mỹ, các cuộc họp kinh doanh chỉ bàn về vấn đề kinh doanh thì ở nhiều quốc gia của châu Á điều đó là thiếu tôn trọng khi không hỏi thăm về sức khỏe mọi người và gia đình trước khi bàn về vấn đề kinh doanh (Sitkin & Bowen, 2010).

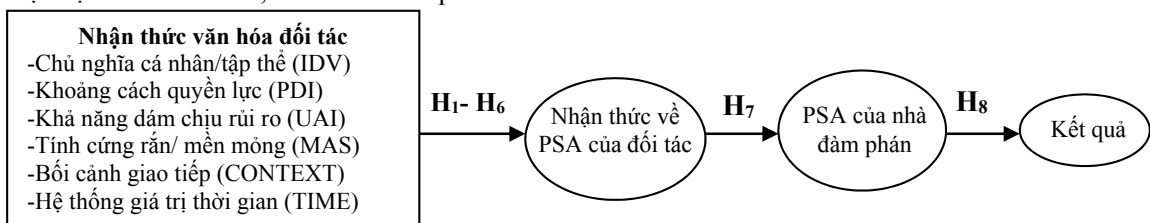
Trong ngữ cảnh toàn cầu hóa và hội nhập vào nền kinh tế thế giới của Việt Nam, việc am hiểu về văn hóa quốc tế ngày càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết, đặc biệt là cho các doanh nghiệp kinh doanh xuất nhập khẩu. Mặc dù, nhiều nghiên cứu trên thế giới tìm thấy có tồn tại mối quan hệ giữa nhận thức văn hóa và kết quả đàm phán (Graham, 2002), song câu hỏi đặt ra là làm thế nào nhận thức về văn hóa của nhà đàm phán có ảnh hưởng đến kết quả đàm phán trong ngữ cảnh của các doanh nghiệp kinh doanh xuất nhập khẩu ở Việt Nam? Một nghiên cứu để trả lời cho câu hỏi này ở Việt Nam là khan hiếm. Tóm lại, mục tiêu của bài báo này là điều tra làm thế nào sự khác biệt nhận thức về văn hóa quốc gia đối tác của các nhà đàm phán có ảnh hưởng khác nhau đến kết quả đàm phán.

## 2 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Graham (2002) và Manrai & Manrai (2010) cho rằng văn hóa quốc gia có ảnh hưởng đến hành vi của nhà đàm phán và hành vi này sẽ tác động đến hành vi của đối tác trong đàm phán kinh doanh quốc tế. Theo Goering (1997), PSA là quá trình trao đổi thông tin theo hướng hợp tác và nhìn nhận kết quả đàm phán là kết quả mà cả hai bên đều đạt được lợi ích. Hơn nữa, các nhà đàm phán kinh

doanh quốc tế đến từ các nước khác nhau nên có mức độ sử dụng PSA khác nhau, và như vậy nếu nhà đàm phán thấy rằng đối tác của mình có xu hướng ít sử dụng PSA thì nhà đàm phán đó cũng có thể phản ứng tương tự (Graham, 2002; Calantone *et al.*, 1998; Mintu-Wimsatt & Graham, 2004). Tuy nhiên, Ghauri (1986) và Eliashberg *et al.* (1995) lại chỉ ra rằng nếu muốn đàm phán trong kinh doanh thành công để hỏi nhà đàm phán không những phải giải quyết được các mâu thuẫn, mà còn xây dựng và duy trì các mối quan hệ làm ăn lâu dài. Bởi lẽ, khi mức độ thực hiện PSA của các nhà đàm phán càng cao, nghĩa là thông tin được trao đổi và các mối quan tâm của hai bên đạt được thì sự hài lòng với kết quả đàm phán sẽ được nâng cao (Weitz, 1979; Graham *et al.*, 1994; Mintu-Wimsatt & Graham, 2004). Trong nghiên cứu này, đối tượng nghiên cứu là những nhà đàm phán xuất khẩu, nên điều họ mong muốn là bán được hàng thông qua việc giúp đỡ, giải quyết khó khăn để làm hài lòng khách hàng. Vì vậy, việc am hiểu văn hóa đối tác để am hiểu mức độ sử dụng PSA của đối tác sẽ giúp cho nhà đàm phán điều chỉnh hành vi linh hoạt và trao đổi thông tin theo hướng hợp tác. Tóm lại, thực hiện tốt PSA thì kết quả đàm phán tốt hơn.

Dựa trên các nhóm nhân tố trong mô hình nghiên cứu về văn hóa quốc gia của Manrai & Manrai (2010), tác giả đề xuất sáu giả thuyết từ H1 đến H6 về tác động nhận thức của nhà đàm phán xuất khẩu về văn hóa quốc gia đối tác. Như đã nói, nếu nhà đàm phán thực hiện tốt PSA thì kết quả đàm phán sẽ tốt. Hơn nữa, nếu nhận thức của nhà đàm phán về việc sử dụng PSA của đối tác càng cao thì họ sẽ thực hiện PSA càng cao. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết H7 về tác động của nhận thức của nhà đàm phán xuất khẩu về việc sử dụng PSA của đối tác đến mức độ sử dụng PSA của nhà đàm phán. Thêm vào đó, nếu nhà đàm phán sử dụng PSA càng cao thì kết quả đạt được cũng càng cao, nên giả thuyết H8 được hình thành. Tóm lại, các giả thuyết và mô hình nghiên cứu được đặt ra như sau:



**Hình 1: Mô hình về mối quan hệ giữa nhận thức văn hóa đối tác và kết quả đàm phán hợp đồng xuất khẩu**

### **Giải thuyết của mô hình**

*H1: Nhận thức của nhà đàm phán về giá trị văn hóa Chủ nghĩa cá nhân/tập thể càng cao thì nhận thức về mức độ sử dụng PSA của đối tác càng cao.*

*H2: Nhận thức của nhà đàm phán về giá trị văn hóa khoảng cách quyền lực càng cao thì nhận thức của họ về mức độ sử dụng PSA của đối tác càng cao.*

*H3: Nhận thức của nhà đàm phán về giá trị văn hóa khả năng dám chịu rủi ro càng cao thì nhận thức của họ về mức độ sử dụng PSA của đối tác càng cao.*

*H4: Nhận thức của nhà đàm phán về giá trị văn hóa mang tính cứng rắn/mềm mỏng càng cao thì nhận thức của họ về mức độ sử dụng PSA của đối tác càng cao.*

*H5: Nhận thức của nhà đàm phán về bối cảnh văn hóa càng cao thì nhận thức của họ về mức độ sử dụng PSA của đối tác càng cao.*

*H6: Nhận thức của nhà đàm phán về hệ thống giá trị thời gian càng cao thì nhận thức của họ về mức độ sử dụng PSA của đối tác càng cao.*

*H7: Nhận thức của nhà đàm phán về mức độ sử dụng PSA của đối tác càng cao thì mức độ sử dụng PSA của nhà đàm phán càng cao.*

*H8: Mức độ sử dụng PSA của nhà đàm phán càng cao thì kết quả đàm phán của họ càng cao.*

### **Các biến trong mô hình và thang đo**

Trong mô hình đề nghị, biến phụ thuộc là khái niệm nhận thức của nhà đàm phán về PSA-đối tác (PSA\_DOITAC), khái niệm PSA của nhà đàm phán (PSA\_NHADAMPHAN), khái niệm kết quả đàm phán (KETQUA) và biến độc lập là các khái niệm về mức độ nhận thức các giá trị văn hóa IDV, PDV, MAS, UAI, TIME và CONTEXT.

**Thang đo cho khái niệm nhận thức các giá trị văn hóa** bao gồm 24 biến quan sát (được đánh giá theo thang đo Likert 5 mức độ từ 1: hoàn toàn không hiểu đến 5: hiểu rất rõ). Sáu khái niệm của thang đo các chiều hướng văn hóa được xây dựng từ cơ sở lý thuyết của nghiên cứu Manrai & Manrai (2010) và một số điều chỉnh thông qua thảo luận tay đôi với một số nhà đàm phán tại địa bàn nghiên cứu, cụ thể như sau:

Nhận thức của nhà đàm phán về giá trị văn hóa chủ nghĩa cá nhân/tập thể (IDV) cho biết mức độ am hiểu của nhà đàm phán về văn hóa ứng xử của

đối tác theo hướng quan tâm đến lợi ích tập thể ở mức độ nào như: mức độ xem trọng mối quan hệ/ký được hợp đồng, xem nhau như “người một nhà” hay “người xa lạ”, ứng xử khiêm nhường hay đề cao cái tôi,... thông qua 5 biến quan sát (từ IDV1 đến IDV5).

Nhận thức của nhà đàm phán về giá trị văn hóa khoảng cách quyền lực (PDI) cho biết mức độ am hiểu của nhà đàm phán về vấn đề liên quan đến thái độ chấp nhận sự bất bình đẳng giữa người với người trong xã hội như: phân biệt sắc tộc, địa vị,... được đo lường qua 3 biến quan sát (từ PDI1 đến PDI3).

Nhận thức của nhà đàm phán về giá trị văn hóa khả năng dám chịu rủi ro (UAI) cho biết mức độ am hiểu của nhà đàm phán về mức độ sẵn sàng chấp nhận những tình huống không chắc chắn hoặc rủi ro của đối tác như: mức độ xem trọng nghi thức xã giao, xem trọng người tư vấn, ra quyết định độc lập hay số đông, mức độ chi tiết của hợp đồng,... được đo lường bằng 6 biến quan sát (từ UAI1 đến UAI6).

Nhận thức của nhà đàm phán về giá trị văn hóa tính cứng rắn/mềm mỏng (MAS) cho biết mức độ am hiểu của nhà đàm phán về đối tác quan niệm như thế nào về những giá trị quan trọng trong cuộc sống như: giải quyết vấn đề theo hướng cạnh tranh/hợp tác, lợi ích cho hai bên như thế nào,... thông qua 3 biến quan sát (từ MAS1 đến MAS3).

Nhận thức của nhà đàm phán về bối cảnh văn hóa trong giao tiếp (CONTEXT) cho biết mức độ am hiểu của nhà đàm phán về quan niệm của đối tác trong vấn đề xem trọng ngữ cảnh trong giao tiếp như: coi trọng tài năng/tuổi tác, giao tiếp “ẩn ý”/ “nói thẳng”,... được đo bằng 5 biến quan sát (từ CONTEXT1 đến CONTEXT5).

Nhận thức của nhà đàm phán về hệ thống giá trị thời gian (TIME) cho biết mức độ am hiểu của nhà đàm phán về quan niệm của đối tác trong cách thức sử dụng thời gian như: quan niệm thời gian là “tiền bạc” hay “vô tận”, lịch trình đàm phán cụ thể ở mức độ nào, được đo bằng 2 biến quan sát (TIME1 và TIME2).

**Thang đo nhận thức của nhà đàm phán về PSA của đối tác** cho biết mức độ am hiểu của nhà đàm phán về chiến lược giải quyết vấn đề theo hướng đem lại lợi ích cho cả hai bên của đối tác như: mức độ giúp đỡ lẫn nhau, mức độ chân thật, mức độ không thành kiến,... được đo bằng 4 biến quan sát (PSA1\_1 đến PSA1\_4), dựa trên thang đo Likert 5 mức độ, từ hoàn toàn không hiểu đến hiểu

rất rõ. Thang đo được xây dựng dựa trên thang đo của Calantone *et al.* (1998).

**Thang đo khái niệm chiến lược đàm phán theo hướng giải quyết vấn đề (PSA) của nhà đàm phán** cho biết mức độ sử dụng PSA của nhà đàm phán như: mức độ giúp đỡ lẫn nhau, mức độ chân thật, mức độ không thành kiến,... được đo bằng 4 biến quan sát (PSA2\_1 đến PSA2\_4), dựa trên thang đo Likert 5 mức độ từ hoàn toàn không thực hiện đến luôn thực hiện. Thang đo được xây dựng dựa trên thang đo của Calantone, *et al.* (1998).

**Thang đo khái niệm kết quả đàm phán** được đo lường thông qua việc đánh giá sự hài lòng của nhà đàm phán về sự thể hiện của bản thân họ hoặc kết quả mà họ đạt được trong quá trình đàm phán (Morris *et al.*, 1994; Weitz, 1979; Graham *et al.*, 1994; Calantone *et al.*, 1998, Adler *et al.*, 1987) như: mức độ hài lòng khi ký hợp đồng, mức độ hài lòng về tiến trình đàm phán, về lợi nhuận dự kiến,... được đo bằng 4 biến quan sát (KETQUA1 đến KETQUA4) dựa trên thang đo Likert 5 mức độ từ rất không hài lòng đến hoàn toàn hài lòng. Thang đo được xây dựng dựa trên thang đo của Calantone *et al.* (1998).

### 3 PHƯƠNG PHÁP THU THẬP SỐ LIỆU VÀ MÔ TẢ SỐ LIỆU

#### 3.1 Phương pháp thu thập số liệu

Như đã trình bày, đây là mô hình nghiên cứu mới ở Việt Nam nên các thang đo cho các khái niệm có thể chưa phù hợp ở Việt Nam. Vì vậy, nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua việc phỏng vấn chuyên gia, sau đó nghiên cứu định lượng được tiến hành theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện thông qua phòng vấn 30 nhà đàm phán để đánh giá lại thang đo cho các khái niệm. Trên cơ sở các thang đo đều đạt yêu cầu, 30 bản câu hỏi trên được giữ lại để kết hợp với những bản câu hỏi được phỏng vấn tiếp theo. Kết quả là đề tài này thu được cỡ mẫu gồm 60 quan sát và là bộ số liệu được sử dụng chính thức để phân tích.

#### 3.2 Mô tả số liệu

Cuộc khảo sát được thực hiện từ tháng 9 đến tháng 10 năm 2013 thông qua việc phỏng vấn trực tiếp và gửi bản câu hỏi đến 60 nhà đàm phán chủ yếu làm việc cho các doanh nghiệp xuất khẩu trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Theo kết quả điều tra, kinh nghiệm đàm phán trung bình của nhà đàm phán là 6 năm, có độ tuổi từ 22 đến 55, với 95% có trình độ đại học trở lên. Gần 40% nhà đàm phán có chức vụ từ phó phòng đến tổng giám đốc, còn lại là nhân viên nên mức độ hoàn toàn tự quyết trong

toàn bộ các điều khoản của hợp đồng không cao. Ngoài ra, các nhà đàm phán thường đàm phán gián tiếp thông qua thư từ, email, điện thoại hơn hình thức trực tiếp là tiếp đoàn, tham gia hội chợ và đi nước ngoài bởi chi phí cho những chuyến đi là rất cao. Gần 100% cho rằng việc nhận thức cao về văn hóa quốc gia đối tác là quan trọng và ảnh hưởng đến thành công của cuộc đàm phán. Số ngày trung bình mà nhà đàm phán tìm hiểu về văn hóa của quốc gia đối tác mới ở thị trường mới là 12 ngày và đối tác mới ở thị trường cũ là 6 ngày. Tuy nhiên, họ cho rằng có nhiều khó khăn trong việc tìm hiểu thông tin về văn hóa đối tác như: trên 50% đáp viên cho rằng nguồn thông tin là ít, 50% cho rằng họ không thể sử dụng được ngôn ngữ của nước đối tác và trên 40% cho rằng họ thiếu thời gian để tìm hiểu. Ngoài ra, nguồn thông tin họ tìm hiểu chủ yếu là qua sách báo và tạp chí (hơn 90%), 70% dựa vào kinh nghiệm bản thân, còn lại là thông qua hiệp hội ngành nghề, tổ chức chính phủ, chuyên gia. Điều này thể hiện nhà đàm phán khó tìm hiểu thông tin vì nguồn thông tin không phong phú và khó tiếp cận.

### 4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Để đánh giá độ tin cậy của thang đo và gom nhóm các biến quan sát dựa vào mối quan hệ tuyến tính của các thang đo với các biến quan sát, đề tài kiểm định Cronbach Alpha và phân tích nhân tố khám phá. Theo Nunnally & Bernstein (1994), Cronbach Alpha lớn hơn 0,6 là thang đo được tin cậy và Corrected item – total correlation > 0.3 (Slater, 1995). Ngoài ra, các chỉ số KMO (Kaiser – Meyer – Olkin) phải nằm trong khoảng 0,5 đến 1, sig. ≥ 0,05 và Extraction Sums of Squared > 50%, Eigenvalue > 1 (Gerbing & Anderson, 1998).

Kết quả kiểm định hệ số tin cậy Cronbach Alpha trên bộ số liệu 60 quan sát cho thấy: sau khi loại tất cả 3 biến quan sát dùng để đo lường cho khái niệm MAS vì có hệ số Cronbach Alpha bằng 0,41 (< 0,6), các biến đo lường trong các thang đo khái niệm còn lại đều đạt yêu cầu vì có Corrected item – total correlation nằm trong khoảng từ 0,31 đến 0,72 và Cronbach Alpha từng thang đo của khái niệm nằm trong khoảng 0,62 đến 0,81.

Kết quả EFA lần 3 cho thấy, sau khi loại 3 biến UAI4 và UAI6, các biến còn lại có Rotated component dao động từ 0,506 đến 0,848, Extracted Variance của các thang đo dao động từ 47,61% đến 64,99% nên các biến đều được chấp nhận mặc dù khái niệm PSA\_NHADAMPHAN có Extracted Variance bằng 47,61% (gần 50%). Như vậy, có thể kết luận sơ bộ, các thang đo đều đạt tiêu chuẩn về



độ tin cậy và giá trị. Điều này có nghĩa là trừ 5 biến quan sát bị loại vì không đạt yêu cầu, 31 biến quan sát còn lại phù hợp để tiếp tục đo lường cho các khái niệm của mô hình. Tuy nhiên, các biến quan sát đo lường các mức độ am hiểu về văn hóa có sự xáo trộn các thành phần. Cụ thể, nhóm 1 gồm 5 biến tương quan chặt chẽ với nhau là PDI3, PDI2, PDI1, CONTEXT2, CONTEXT3 được đặt tên là khoảng cách quyền lực (PDI). Nhóm 2 có 5 biến tương quan chặt chẽ với nhau là UAI1, TIME1, TIME2, CONTEXT1, IDV3, được đặt tên là hệ thống giá trị thời gian (TIME). Các biến IDV5, CONTEXT5, IDV1, IDV2, UAI5 thuộc nhóm nhân tố thứ 3 được đặt tên là chủ nghĩa cá nhân (IDV). Nhóm cuối cùng bao gồm các biến: CONTEXT4, UAI3, IDV4, UAI2 được đặt tên là khả năng dám chịu rủi ro (UAI). Như vậy, bảy nhóm nhân tố được gom nhóm trong phân tích EFA được tiếp tục đưa vào phân tích PLS để kiểm định mô hình và các giả thuyết trong mô hình.

PLS path modeling (Partial Least Square path modeling) được các nhà nghiên cứu vận dụng trong nhiều lĩnh vực: quản trị chiến lược, quản trị hệ thống thông tin, hành vi tổ chức... và đặc biệt trong lĩnh vực nghiên cứu marketing về phân tích sự hài lòng của khách hàng vì một số lý do sau: (1) tránh được vấn đề về cỡ mẫu nhỏ, (2) có thể ước lượng cho các mô hình nghiên cứu phức tạp với nhiều biến trung gian, tiềm ẩn và biến quan sát, (3) thích hợp cho các nghiên cứu thiên về định hướng dự đoán (Henseler *et al.*, 2009). Như vậy, với cỡ mẫu của đề tài là 60 nhưng số lượng biến quan sát và biến tiềm ẩn tương đối lớn, do vậy những ưu điểm của phương pháp mô hình đường dẫn PLS giúp cải thiện những hạn chế trên và là phương pháp thích hợp để áp dụng vào nghiên cứu này.

Theo Henseler *et al.* (2009), mô hình nghiên cứu được đánh giá qua hai bước: đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc. Đầu tiên, mô hình đo lường được đánh giá thông qua đánh giá độ tin cậy và giá trị của các khái niệm đo lường trong mô hình. Cụ thể, các biến quan sát có hệ số outer loading  $\geq 0,5$  thì đạt yêu cầu về độ tin cậy (Hulland, 1999), hệ số composite reliability  $\geq 0,7$  thì đạt độ tin cậy tổng hợp (Fornell & Larcker, 1981), hệ số AVE  $\geq 0,5$  đạt giá trị hội tụ (Fornell & Larcker, 1981), căn bậc hai của AVE của từng khái niệm lớn hơn latent variable correlations của khái niệm đó với các khái niệm còn lại trong mô hình thì các khái niệm đạt giá trị phân biệt (Fornell & Larcker, 1981). Kế tiếp, để kiểm tra có mối quan hệ giữa các khái niệm hay không, mô hình cấu trúc

được sử dụng. Với giá trị t-value  $> 1,96$  thì kiểm định có ý nghĩa thống kê ở mức 5%.

Kết quả phân tích cho thấy, sau khi loại biến IDV2 (outer loading  $< 0,5$ ), các biến quan sát còn lại đều đạt yêu cầu về độ tin cậy. Ngoài ra, độ tin cậy tổng hợp của các khái niệm trong mô hình đo lường dao động từ 0,781 đến 0,883 ( $\geq 0,7$ ) nên đạt yêu cầu. Hơn nữa, hệ số AVE của các khái niệm dao động từ 0,536 đến 0,649 trừ khái niệm PSA\_NHADAMPHAN có hệ số AVE bằng 0,475 ( $\leq 0,5$ ), nhưng không nhỏ hơn 0,5 quá nhiều nên vẫn xem như đạt giá trị hội tụ. Ngoài giá trị hội tụ, các khái niệm trong mô hình cũng đạt được giá trị phân biệt do giá trị căn bậc hai của hệ số AVE của từng khái niệm đều lớn hơn latent variable correlations của khái niệm đó với các khái niệm còn lại trong mô hình.

### Kiểm định giả thuyết H1 đến H8

Sau khi kiểm tra thấy các khái niệm đều đáp ứng được độ tin cậy và giá trị, mô hình cấu trúc được áp dụng để kiểm tra có mối quan hệ giữa các khái niệm hay để kiểm định giả thuyết. Trước hết, nhóm tác giả kiểm tra mối quan hệ giữa việc nhận thức về văn hóa đối tác của nhà đàm phán, cụ thể là nhận thức của nhà đàm phán về bốn giá trị văn hóa quốc gia đối tác có ảnh hưởng đến việc nhận thức của nhà đàm phán về chiến lược PSA của đối tác. Kết quả cho thấy, tác động của nhận thức của nhà đàm phán về bốn khái niệm giá trị văn hóa quốc gia đối tác: chủ nghĩa cá nhân, khoảng cách quyền lực, khả năng dám chịu rủi ro, hệ thống thời gian đến việc nhận thức của nhà đàm phán về việc sử dụng chiến lược PSA của đối tác có hệ số path coefficient lần lượt là: 0,414 (t-value = 3,519); 0,123 (t-value = 0,988); 0,107 (t-value = 0,994); 0,214 (t-value = 2,061). Như vậy, ta kết luận chỉ có hai trong bốn khái niệm về am hiểu chiều hướng văn hóa là: chủ nghĩa cá nhân, hệ thống giá trị thời gian có tác động thuận chiều đến việc nhận thức của nhà đàm phán về PSA của đối tác ở mức ý nghĩa thống kê 5%. Điều này có nghĩa là chỉ có giả thuyết H1 và H6 là có ý nghĩa trong tổng các giả thuyết từ H1 đến H6. Trên cơ sở đó, mô hình được ước lượng lại với hai khái niệm là am hiểu giá trị văn hóa chủ nghĩa cá nhân/tập thể IDV và am hiểu hệ thống giá trị thời gian TIME thay vì sáu khái niệm am hiểu văn hóa như trước. Kết quả ước lượng toàn bộ mô hình được trình bày trong Hình 2 và Bảng 1 bên dưới cho thấy:

Kết quả kiểm định H1 và H6 cho thấy nhận thức của nhà đàm phán về IDV và TIME của đối tác đều tác động dương lên nhận thức của nhà đàm

phán về PSA của đối tác với mức ý nghĩa thống kê  $p\text{-value} < 5\%$ . Trong đó, khái niệm nhận thức của nhà đàm phán về IDV có tác động mạnh hơn với trọng số tác động là 0,498. Nghĩa là, khi các nhà đàm phán càng am hiểu giá trị văn hóa chủ nghĩa cá nhân và hệ thống giá trị thời gian của đối tác thì mức độ am hiểu của nhà đàm phán về việc sử dụng chiến lược đàm phán của đối tác sẽ tăng lên. Hai khái niệm giá trị văn hóa trên đã giải thích được 48,9% sự biến thiên của khái niệm am hiểu PSA đối tác. Khái niệm am hiểu giá trị văn hóa khoảng cách quyền lực không có ý nghĩa vì các nhà đàm phán xuất khẩu ở Việt Nam tuy sử dụng kết hợp nhiều phương pháp đàm phán khác nhau, nhưng phần lớn họ đàm phán thông qua internet (chat, email), điện thoại, thư từ điện tín là chính nên các biểu hiện như: xã hội đối tác có phân biệt sắc tộc hay không, phân phối quyền lực như thế nào, có xem trọng việc hai bên đàm phán cần phải có cấp bậc như nhau không,... không được thể hiện trong đàm phán. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Kerstein *et al.* (2003) về ảnh hưởng của văn hóa đến đàm phán gián tiếp nhờ sự hỗ trợ của các công nghệ thông tin. Đối với khái niệm am hiểu giá trị văn hóa khả năng dám chịu rủi ro cũng không có ý nghĩa thống kê, vì thực tế cho thấy phần trăm doanh số xuất khẩu của các đáp viên tạo ra nhờ mối quan hệ cũ có giá trị trung bình là 60,5% (>50%) là khá cao, thậm chí có những đáp viên có tới 90% doanh số xuất khẩu tạo ra nhờ mối quan hệ cũ. Điều này cho thấy các doanh nghiệp có thói quen giao dịch với các khách hàng cũ, nên sự tin tưởng giữa hai bên đã được hình thành. Thêm vào đó, tính chất của đàm phán xuất khẩu là các

bên thường đàm phán về giá, loại sản phẩm, số lượng, phương thức thanh toán, giao hàng... bằng cách một bên đưa ra đề nghị và bên kia xem xét chấp nhận hay không, nên yếu tố mạo hiểm, chấp nhận rủi ro là không quá cần thiết phải nhận thức cao.

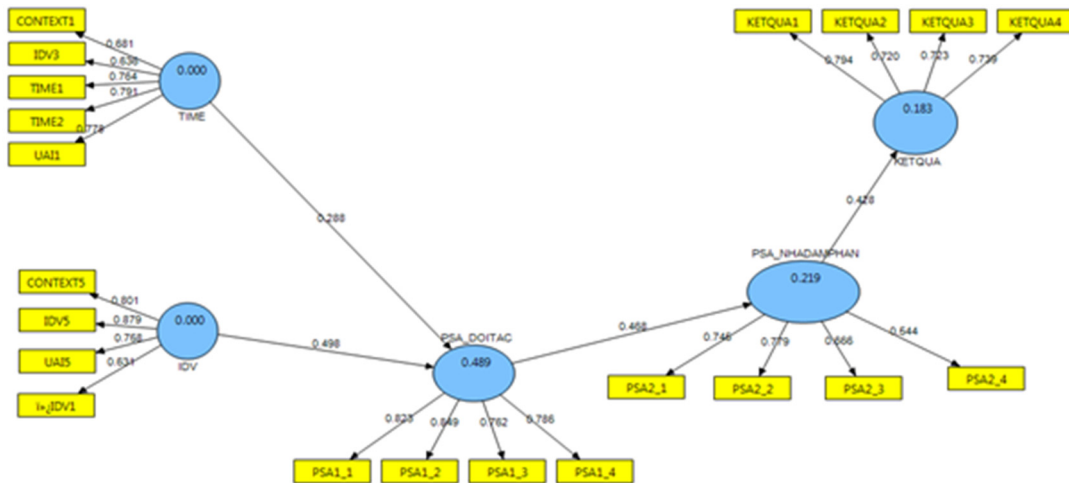
Kết quả kiểm định H7 cho thấy, nhận thức của nhà đàm phán về PSA đối tác tác động dương đến việc thực hiện PSA của nhà đàm phán ( $\beta = 0,468$ ,  $t\text{-value} = 4,009$ ,  $p\text{-value} = 0,000$ ,  $R^2 = 21,9\%$ ). Nghĩa là nếu nhà đàm phán có nhận thức về PSA đối tác càng cao thì họ sẽ thực hiện PSA càng cao... Như vậy, nếu nhà đàm phán hiểu càng rõ đối tác của mình đang có chiến lược đàm phán gì thì họ sẽ điều chỉnh chiến lược đàm phán của mình theo hướng làm hài lòng đối tác nhiều hơn.

Kết quả kiểm định H8 chỉ ra rằng việc thực hiện PSA của nhà đàm phán tác động dương lên kết quả của họ ( $\beta = 0,428$ ,  $t\text{-value} = 4,193$ ,  $p\text{-value} = 0,000$ ). Ngoài ra, hệ số  $R=18,3\%$  còn cho biết khái niệm PSA\_NHADAMPHAN giải thích được 18,3% sự biến thiên của khái niệm KETQUA. Như vậy, nếu nhà đàm phán thực hiện PSA càng cao thì sự thỏa mãn của họ sau khi ký hợp đồng càng cao. Bởi khi nhà đàm phán sử dụng chiến lược đàm phán hợp tác tức là họ quan niệm lợi ích sẽ chia sẻ cho cả hai bên, luôn trao đổi thông tin nhằm nắm bắt được nhu cầu và cố gắng đáp ứng nhu cầu đó thì kết quả đàm phán (được đánh giá thông qua sự hài lòng về lợi nhuận dự kiến, sự thể hiện của bản thân, mức độ đạt được so với mục tiêu ban đầu) sẽ tăng lên. Kết quả này tương tự như kết quả trong nghiên cứu của Mintu-Wimsatt & Graham (2004).

**Bảng 1: Mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình**

Mối quan hệ	Trọng số tác động (path coefficient)	t-value	R <sup>2</sup> (%)
IDV→PSA_DOITAC	0,498	4,360	48,9
TIME→PSA_DOITAC	0,288	2,422	
PSA_DOITAC→PSA_NHADAMPHAN	0,468	4,009	21,9
PSA_NHADAMPHAN→KETQUA	0,428	4,193	18,3
communality	IDV	0,596	
	TIME	0,536	
	PSA_DOITAC	0,649	
	PSA_NHADAMPHAN	0,475	
	KETQUA	0,554	
Trung bình của R <sup>2</sup> = 0,297	Trung bình của communality = 0,562		
GoF = 0,409			

Nguồn: (tự khảo sát)



**Hình 2: Kết quả xử lý PLS về mối quan hệ giữa nhận thức văn hóa đối tác đến kết quả đàm phán xuất khẩu**

Nguồn: (tự khảo sát)

**Kiểm định toàn bộ mô hình**

Mô hình đường dẫn PLS cho phép kiểm tra độ phù hợp của toàn bộ mô hình nghiên cứu (global fit measure for PLS path modeling) thông qua hệ số GoF ( $0 \leq \text{GoF} \leq 1$ ) (Tenenhaus *et al.*, 2005). Theo Cohen (1988),  $\text{GoF} = 0,1$  được xem là nhỏ;  $\text{GoF} = 0,25$  xem như trung bình và  $\text{GoF} = 0,36$  là lớn. Kết quả thu được  $\text{GoF} = 0,409 (> 0,36)$  nên có thể kết luận rằng mô hình nghiên cứu của đề tài có mức phù hợp khá cao. Điều này có nghĩa là mô hình trên có thể suy rộng ra cho tổng thể.

**5 KẾT LUẬN VÀ HẠN CHẾ**

Mô hình mở ra một hướng nghiên cứu mới ở khía cạnh nhận thức về văn hóa tác động đến kết quả đàm phán trong lĩnh vực đàm phán xuất khẩu thông qua nhận thức về PSA đối tác thay vì cảm nhận PSA đối tác như Calanton *et al.* (1998) và Mintu-Wimsatt & Graham (2004). Hơn nữa, nghiên cứu cũng cho thấy, nhận thức của nhà đàm phán về PSA của đối tác càng cao thì việc thực hiện PSA của nhà đàm phán càng cao. Cuối cùng, kết quả nghiên cứu cũng là cơ sở quan trọng để giúp nhà đàm phán cải thiện được kiến thức và kỹ năng đàm phán. Tuy nhiên, đề tài còn tồn tại một số hạn chế: (1) cỡ mẫu nhỏ do đối tượng nghiên cứu khó tiếp cận, (2) ngộ nhận về khái niệm văn hóa cũng có thể gây ra hiện tượng bất đối xứng trong kết quả khảo sát. Nghiên cứu tiếp theo trong

tương lai sẽ bổ sung những điểm còn hạn chế của đề tài này.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Adler, N. J. *et al.*, 1987. Business negotiation in Canada, Mexico, & the United States. *Journal of Business Research*. Vol. 15, pp. 411-429.
2. Brett, J.M. *et al.*, 1998a. Culture and negotiation strategy. Evanston, IL: Dispute Resolution Research Center, Northwestern University.
3. Calantone, R.J. *et al.*, 1998. Problem-solving approach in an international context: Antecedents and outcome. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 15, pp. 19-35.
4. Cohen, J., 1988. Statistical power analysis for the behavior sciences. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
5. Eliashberg, J. *et al.*, 1995. Searching for generalization in business marketing negotiations. *Marketing Science*. Vol. 14, pp. 47-60.
6. Fornell, C. & Larcker, D.F., 1981. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*. Vol. 18, pp. 39-50.

7. Gerbing, D.W. & Anderson, J.C., 1988. An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and It Assessment. *Journal of Marketing Research*. Vol. 25, pp.186-192.
8. Ghauri, P.N., 1986. Guidelines for international marketing negotiations. *International Marketing Review*. Vol. 3, pp. 72-82.
9. Goering, E.M., 1997. Integration versus distribution in contract negotiations: An interaction analysis of strategy use. *Journal of Business Communication*. Vol. 34, pp. 383-400.
10. Graham, J.L., Mintu, A.T. & Rodgers, W., 1994. Exploration of negotiation in ten foreign cultures using a model developed in the United State. *Management Science*. Vol.40, pp. 72-95.
11. Graham, J.L., 2002. Culture's influence on business negotiations: An application of Hofstede's and Rokeach's Ideas. In: Contractor, F.J. & Lorange P., edn, 2002. *Cooperative Strategies and Alliances*. Amsterdam: Pergamon, pp. 461-492.
12. Hall, E.T., 1983. *The dance of life*. In Manrai, L.A. & Manrai, A.K., 2010. The influence of culture in international business negotiation: A new conceptual framework and managerial implications. *Journal of Transnational Management*. Vol. 15, pp. 69-100.
13. Henseler, J. *et al.*, 2009. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*. Vol. 20, pp. 277-319.
14. Hofstede, G., 1980. Culture 's consequences: International differences in work-related values. In Manrai, L.A.& Manrai, A.K., 2010. The influence of culture in international business negotiation: A new conceptual framework and managerial implications. *Journal of Transnational Management*. Vol. 15, pp. 69-100.
15. Hulland, J., 1999. Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*. Vol. 20, pp. 195-204.
16. Kersten, G.E. *et al.*, 2003. The effects of culture in computer-mediated negotiations. *Journal of Information Technology Theory and Application*. Vol. 5, pp. 1-27.
17. Manrai, L.A. & Manrai, A.K., 2010. The influence of culture in international business negotiation: A new conceptual framework and managerial implications. *Journal of Transnational Management*. Vol. 15, pp. 69-100.
18. Mintu-Wimsatt, A. & Graham, J.L., 2004. Testing a negotiation model on Canadian Anglophone and Mexican exporters. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 32, pp. 345-356.
19. Morris, M. H. *et al.*, 1994. Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparison of the importance of individualism versus collectivism. *Journal of International Business Studies*. Vol. 25, pp. 65-89.
20. Nunnally, J.C. & Berstein, I.H., 1994. *Psychometric Theory*. 3<sup>rd</sup> edn. New York: McGraw-Hill.
21. Sitkin, A. & Bowen, N., 2010. *International Business: Challenges & Choices*. 1<sup>st</sup> edn. Oxford University Press.
22. Slater, S.F. & Narver, J. C., 1995. Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, Vol. 59, 63-74
23. Tenenhaus, M. *et al.*, 2005. PLS Path Modelling. *Computational Statistics and Date Analysis*. Vol. 48, pp. 159-205
24. Weitz, B.A., 1979. A critical review of personal selling research: The need for contingency approaches. In: Churchill, G., Churchill, G.A., eds. 1979. *Critical issues in sale management: State of the art and future research needs*. Eugene: University of Oregon.