

# LÒNG TIN VÀ VAI TRÒ CỦA LÒNG TIN - NGHIÊN CỨU TẠI CÁC DOANH NGHIỆP LIÊN DOANH QUỐC TẾ Ở VIỆT NAM

**Phan Thị Thục Anh\***

*Trên cơ sở tổng quan lý thuyết về lòng tin, bài viết đã xây dựng hai định đề về vai trò của lòng tin và các dạng lòng tin trong doanh nghiệp liên doanh quốc tế ở Việt Nam. Các định đề này được kiểm nghiệm qua bằng chứng thu thập được từ nghiên cứu đa tình huống trong đó 4 liên doanh được lựa chọn làm đối tượng cung cấp dữ liệu. Kết quả nghiên cứu hoàn toàn ủng hộ 2 định đề ban đầu. Cụ thể, lòng tin đóng vai trò hết sức quan trọng đối với hoạt động của liên doanh, đặc biệt đối với những liên doanh có đối tác hai bên là công ty tư nhân. Lòng tin trong liên doanh được thể hiện dưới ba dạng: lòng tin dựa trên tính toán, lòng tin dựa trên hiểu biết và lòng tin dựa trên sự đồng cảm trong đó lòng tin dựa trên hiểu biết được đề cập nhiều nhất còn lòng tin dựa trên tính toán ít được đề cập nhất.*

**Từ khóa:** Doanh nghiệp liên doanh quốc tế, Lòng tin, Nghiên cứu đa tình huống

## 1. Đặt vấn đề

Các nghiên cứu về doanh nghiệp liên doanh quốc tế luôn chú trọng và ghi nhận vai trò của lòng tin giữa các đối tác đối với hoạt động của liên doanh (ví dụ Inkpen và Currall, 1997; Zaheer và cộng sự, 1998; Mohr và Puck, 2013). Ý kiến chung cho rằng lòng tin giúp các bên hiểu nhau hơn, có thái độ tích cực và hợp tác với nhau trong công việc, từ đó giúp nâng cao hiệu quả hoạt động; thiếu lòng tin sẽ gây ra sự nghi ngờ, thái độ dè chừng, không muốn chia sẻ tri thức và nguồn lực, dẫn đến hiệu quả hoạt động kém, thậm chí đổ vỡ và đóng cửa.

Có thể dự đoán rằng các liên doanh quốc tế ở Việt Nam cũng không nằm ngoài qui luật trên. Tuy nhiên, dữ liệu thực tế để minh chứng cho tầm quan trọng của lòng tin giữa các đối tác liên doanh trong bối cảnh Việt Nam còn rất hiếm. Hơn nữa, nội hàm của lòng tin giữa các đối tác trong liên doanh cũng chưa được làm rõ. Nghiên cứu này lấp khoảng trống đó bằng cách đi sâu tìm hiểu về lòng tin giữa các đối tác dựa trên bằng chứng thực tế tại các liên doanh quốc tế ở Việt Nam.

Bài viết gồm 5 phần với cấu trúc cụ thể như sau: tiếp theo phần đặt vấn đề là tổng quan nghiên cứu về lòng tin và vai trò của lòng tin đối với doanh nghiệp liên doanh, kế đến là phần trình bày về phương pháp nghiên cứu, kết quả nghiên cứu và cuối cùng là thảo luận và kết luận.

## 2. Tổng quan nghiên cứu

Trên thế giới, có khá nhiều định nghĩa về lòng tin được đề xuất. Chẳng hạn, lòng tin được coi là “nhận thức của một bên về khả năng bên kia sẽ không hành động vì lợi ích riêng của bản thân” (Madhok, 1995, tr.119), “sự sẵn sàng của một đối tác trong việc chấp nhận tình trạng có thể bị tổn thương do đối tác kia gây ra dựa trên kỳ vọng rằng đối tác kia sẽ thực hiện một hành động nào đó quan trọng đối với mình, mặc dù mình không có khả năng kiểm soát hay điều khiển họ” (Mayer và cộng sự, 1995, tr.712), “quyết định dựa vào đối tác trong tình trạng rủi ro” (Inkpen và Currall, 2004, tr.588), “kỳ vọng tích cực tin cậy về động cơ của đối tác kia đối với mình trong tình trạng có rủi ro” (Boon và Holmes, 1991, tr.194; Lewicki và Bunker, 1995; Das và

Teng, 1998), “kỳ vọng rằng có thể dựa vào lời hứa của bên kia và trong trường hợp không lường trước thì bên kia sẽ hành động trên tinh thần hợp tác với mình” (Hagen và Choe, 1998, tr.589-590) v.v. Những định nghĩa này chia sẻ hai điểm chung: “kỳ vọng tin cậy” và “sự sẵn sàng chấp nhận tình trạng có thể bị tổn thương”. Dựa vào đó, các tác giả Rousseau, Sitkin, Burt, và Camerer (1998, tr.395) đề xuất một định nghĩa tương đối đầy đủ về lòng tin: “Lòng tin là một trạng thái tâm lí bao gồm ý định chấp nhận tình trạng có thể bị tổn thương dựa trên kỳ vọng tích cực về dự định hoặc hành vi của đối tác”. Các tác giả cũng nêu rõ hai điều kiện trong đó có sự xuất hiện lòng tin: rủi ro và sự lệ thuộc. Lòng tin không có ý nghĩa nếu không ở trong tình trạng rủi ro và nếu các đối tác không liên quan đến nhau.

Lòng tin là một khái niệm phức tạp, có thể được nghiên cứu ở nhiều cấp độ khác nhau. Lòng tin bắt nguồn từ cấp độ cá nhân, giữa các cá nhân với nhau. Nhiều nhà nghiên cứu (ví dụ Das và Teng, 1998; Hagen và Choe, 1998; Das và Teng, 2001; Inkpen và Currall, 2004) đã chỉ ra rằng lòng tin có thể được xem như một khái niệm ở cấp độ doanh nghiệp. Vì mỗi tổ chức là một thực thể bao gồm nhiều cá nhân và các cá nhân vừa là nguồn gốc, vừa là đối tượng của lòng tin, nên lòng tin ở cấp độ tổ chức có thể được hiểu là thái độ chung của các thành viên của một tổ chức đối với tổ chức khác (Zaheer và cộng sự, 1998).

Ngày càng nhiều tác giả cho rằng lòng tin là một khái niệm đa chiều được biểu hiện dưới các dạng thức khác nhau. Sau đây là một số dạng lòng tin được nhiều nhà nghiên cứu thừa nhận:

*Lòng tin dựa trên tính toán* (Coleman, 1990; Williamson, 1993; Lewicki và Bunker, 1995; Rousseau và cộng sự, 1998; Nguyễn Văn Thắng, 2005; Phan Thị Thục Anh, 2012). Lòng tin dựa trên tính toán xuất hiện khi bên có lòng tin nhận thức rằng đối tác dự định sẽ thực hiện một hoạt động nào đó có lợi (Rousseau và cộng sự, 1998). Lòng tin này liên quan đến sự tính toán về chi phí và lợi ích của việc tiếp tục mối quan hệ giữa hai bên so với chi phí và lợi ích của việc lừa dối hoặc phá vỡ quan hệ (Lewicki và Bunker, 1995). Trọng tâm của hình thức tin tưởng này là sự kiểm soát về hành vi: “Tôi tin tưởng anh vì tôi có thể kiểm soát những điều tôi muốn anh làm và loại bỏ được rủi ro về sự không lường trước được của anh” (Lewicki và Bunker, 1995, tr.153).

*Lòng tin dựa trên hiểu biết* (Shapiro và cộng sự, 1992; Lewicki và Bunker, 1995; McKnight và cộng sự, 1998; Nguyễn Văn Thắng, 2005; Phan Thị Thục Anh, 2012). Lòng tin dựa trên hiểu biết có được khi một bên có tri thức và hiểu biết về chất lượng và ý định của bên kia. Tri thức/ hiểu biết này xuất phát từ kinh nghiệm của bên này khi tiếp xúc với bên kia hoặc dựa trên uy tín của bên được tin tưởng. Lòng tin dựa trên hiểu biết liên quan đến mức độ dự đoán về hành vi của bên được tin đối với bên kia. Khác với lòng tin dựa trên tính toán, lòng tin dựa trên hiểu biết lấy thông tin chứ không phải là sự kiểm soát làm cơ sở. “Tôi tin tưởng anh vì tôi hiểu anh đến mức tôi có thể biết anh sẽ hành động như thế nào kể cả khi tôi không cố gắng để kiểm soát hành động đó” (Lewicki và Bunker, 1995, tr.153).

*Lòng tin dựa trên đồng cảm hay cảm xúc* (Shapiro và cộng sự, 1992; Lewicki và Bunker, 1995; McEvily và cộng sự, 2003; Nguyễn Văn Thắng, 2005; Phan Thị Thục Anh, 2012). Lòng tin dựa vào đồng cảm là loại lòng tin dựa trên sự tiếp thu hoàn toàn mong muốn và ý định của đối tác. Nó xuất hiện khi cả hai đối tác có nhu cầu và giá trị giống nhau, khi họ “hiểu rõ, đồng ý và tán thành mong muốn của nhau; sự hiểu biết hai chiều này phát triển đến mức độ một bên có thể hành động vì bên kia” (Lewicki và Bunker, 1995, tr.151). Sự cảm kích, hỗ trợ, khuyến khích diễn ra thường xuyên giữa bên đặt lòng tin và bên được tin: “Tôi tin anh bởi vì chúng ta suy nghĩ, cảm nhận và phản ứng giống nhau”.

Ba dạng lòng tin nói trên hàm chứa hầu hết các khía cạnh của lòng tin được đề cập đến trong các nghiên cứu thuộc lĩnh vực (Shapiro và cộng sự, 1992). Do vậy, trong nghiên cứu này tác giả cũng tìm hiểu cả 3 dạng lòng tin đó.

Trong các nghiên cứu về liên doanh quốc tế, nhiều tác giả cho rằng lòng tin là một biến quan trọng giải thích cho sự thành công của liên doanh (ví dụ Madhok, 1995; Inkpen và Currall, 1997; Baughn và cộng sự, 2011). Lí do dẫn đến nhận định này là vì các tác giả cho rằng lòng tin sẽ dẫn đến hành vi hợp tác và làm việc theo nhóm (Jones và George, 1998; Choi và cŪ), học hỏi và chuyển giao tri thức (Inkpen và Currall, 2004; Phan Thị Thục Anh và Baughn, 2011), tăng đầu tư vào mối quan hệ và mở rộng qui mô liên doanh (Inkpen và Currall, 1998). Ngoài ra, lòng tin còn được cho là có tác động trực tiếp lên kết quả hoạt động kinh doanh của liên

doanh (Phan Thị Thục Anh, 2012; Leung và cộng sự, 2013; Mohr và Puck, 2013).

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp đa tình huống được đề xuất bởi Yin (1989). Các bước tiến hành bao gồm: (1) phát triển khung lý thuyết, (2) lựa chọn tình huống, (3) thiết kế giao thức thu thập dữ liệu/ bằng chứng, (4) thu thập bằng chứng từ các tình huống, (5) phân tích bằng chứng.

#### 3.1. Phát triển khung lý thuyết

Yin (1989) đề xuất rằng khung lý thuyết cho nghiên cứu đa tình huống bao gồm một số định đề được phát triển để định hướng cho nghiên cứu nói chung và cho phân tích dữ liệu từ tình huống nói riêng. Dựa vào phân tổng quan lý thuyết ở trên, trong nghiên cứu này, tác giả đề xuất hai định đề sau:

*Định đề 1: Lòng tin giữa các đối tác trong các doanh nghiệp liên doanh đóng vai trò quan trọng đối với hoạt động của liên doanh đó.*

*Định đề 2: Lòng tin giữa các đối tác trong các doanh nghiệp liên doanh bao gồm 3 dạng: lòng tin dựa trên tính toán, lòng tin dựa trên hiểu biết và lòng tin dựa trên sự đồng cảm.*

#### 3.2. Lựa chọn tình huống

Bốn liên doanh có đối tác đến từ châu Âu, hoạt động trong các ngành khác nhau được lựa chọn để thu thập dữ liệu phục vụ mục tiêu nghiên cứu, gồm: (1) Liên doanh sản xuất và lắp đặt hệ thống viễn thông với Pháp; (2) Liên doanh sản xuất chỉ khâu với Anh; (3) Liên doanh thiết kế công nghiệp với Đan Mạch; (4) Liên doanh sản xuất Thực phẩm với Đức. Hai liên doanh đầu có đối tác nước ngoài là công ty đa quốc gia và đối tác địa phương là công ty nhà nước. Hai liên doanh sau có công ty mẹ đều là những công ty nhỏ. Việc lựa chọn các tình huống này nhằm mục đích vừa đảm bảo tính đa dạng, vừa đảm bảo tính nhất quán về ngữ cảnh nghiên cứu.

#### 3.3 Phát triển giao thức thu thập dữ liệu/ bằng chứng

Trong nghiên cứu này, tác giả đã phát triển một giao thức để thu thập dữ liệu/ bằng chứng bao gồm các nội dung sau:

Tổng quan và mục đích của nghiên cứu đa tình huống;

Các bước cần thiết khi tiến hành thu thập dữ liệu;

Các câu hỏi phỏng vấn: Tổng số gồm 10 câu hỏi

liên quan đến đặc điểm của liên doanh, đặc điểm của các công ty mẹ, lòng tin giữa các đối tác và hiệu quả hoạt động của liên doanh cùng một số câu hỏi liên quan đến đối tượng phỏng vấn;

Một số điểm cần lưu ý khi tiến hành thu thập dữ liệu;

Hướng dẫn viết báo cáo tình huống.

#### 3.4. Tiến hành thu thập dữ liệu/ bằng chứng từ tình huống

Để thu thập dữ liệu từ các doanh nghiệp liên doanh đã được lựa chọn, tác giả kết hợp ba phương pháp: quan sát tại chỗ, tài liệu thứ cấp và phỏng vấn. Quan sát tại chỗ được thực hiện khi đi phỏng vấn, trong đó những đặc điểm nổi bật được ghi lại. Các tài liệu giới thiệu công ty, trang web và các ấn phẩm xuất bản về công ty được thu thập trước, trong và sau phỏng vấn.

Tại mỗi liên doanh, hai nhà quản lý được phỏng vấn, các cuộc phỏng vấn kéo dài khoảng 1 giờ xoay quanh mối quan hệ và lòng tin giữa hai đối tác. Dữ liệu phỏng vấn được tác giả ghi âm, gõ băng và đánh máy lại.

#### 3.5. Phân tích dữ liệu/ bằng chứng

Để phân tích bằng chứng thu được, tác giả áp dụng thủ tục phân tích nội dung chuẩn hóa với sự hỗ trợ của phần mềm N-Vivo (là phần mềm chuyên dụng hỗ trợ phân tích dữ liệu định tính). Đầu tiên, một khuôn mẫu được phát triển dựa trên nền tảng lý thuyết và các định đề. Các dữ liệu sau đó được mã hóa theo khuôn. Trong quá trình mã hóa, tác giả cũng đồng thời hình thành sự so sánh về lòng tin và vai trò của lòng tin ở các tình huống khác nhau.

### 4. Kết quả nghiên cứu

#### 4.1. Thông tin cơ bản về các doanh nghiệp liên doanh và đối tượng phỏng vấn<sup>1</sup>

*Liên doanh sản xuất và lắp đặt hệ thống viễn thông (LD Viễn thông)*

LD Viễn thông có công ty mẹ nước ngoài là một công ty đa quốc gia xuất xứ từ Pháp còn công ty mẹ trong nước là Tập đoàn Viễn thông Việt Nam. Công ty mẹ nước ngoài là một nhà cung cấp hệ thống mạng cố định và di động hàng đầu thế giới, có gần 60.000 nhân viên và hoạt động ở trên 130 nước. Công ty mẹ trong nước là một trong những nhà cung cấp dịch vụ viễn thông hàng đầu ở Việt Nam.

LD Viễn thông được thành lập năm 1993 với mục tiêu ban đầu là sản xuất và cung ứng hệ thống tổng

đài cho thị trường nội địa và xuất khẩu. Đây là liên doanh đầu tiên trong lĩnh vực viễn thông ở Việt Nam. Tổng số vốn đầu tư ban đầu là 20 triệu đô-la Mỹ, trong đó phía nước ngoài đóng góp 51% và phía Việt Nam đóng góp 49%. Hiện nay liên doanh có 150 nhân viên.

Khi mới thành lập, tổng giám đốc và một nửa vị trí chủ chốt là do các cán bộ đến từ công ty mẹ nước ngoài nắm giữ. Phó tổng giám đốc và các vị trí còn lại thuộc về người Việt Nam. Số lượng cán bộ người nước ngoài giảm dần qua thời gian, cho đến thời điểm nghiên cứu này được tiến hành thì chỉ còn lại tổng giám đốc.

Hai cuộc phỏng vấn được thực hiện tại liên doanh này, một là với ông Dân - giám đốc Trung tâm Kỹ thuật (người tham gia liên doanh kể từ khi mới thành lập) và hai là với ông Thy - giám đốc Vận hành (tham gia liên doanh năm 1995).

*Liên doanh sản xuất chỉ khâu (LD Chỉ khâu)*

LD Chỉ khâu có công ty mẹ nước ngoài là một công ty đa quốc gia đến từ Anh Quốc và công ty mẹ Việt Nam thuộc Tập đoàn Dệt May Việt Nam. Công ty mẹ nước ngoài là một trong những tập đoàn sản xuất chỉ khâu lớn nhất thế giới, có 25.000 nhân viên, hoạt động ở gần 70 nước. Công ty mẹ trong nước là một trong những tổng công ty lớn và thành công trong lĩnh vực dệt may ở Việt Nam.

LD Chỉ khâu được thành lập năm 1989 với mục tiêu sản xuất và cung cấp chỉ khâu cho thị trường trong nước và xuất khẩu. Tổng vốn đầu tư ban đầu là 19 triệu đô-la Mỹ, trong đó phía nước ngoài đóng góp 75% và phía Việt Nam đóng góp 25%. Hiện nay, liên doanh có xấp xỉ 1000 nhân viên, chiếm khoảng 50% thị phần chỉ khâu trong nước.

Khi mới thành lập, các vị trí chủ chốt và nhân viên đều do người Việt Nam nắm giữ. Tuy nhiên, từ năm 2000 trở lại đây luôn có 3 cán bộ người nước ngoài thường trực phụ trách các vị trí: Tổng giám đốc, Giám đốc Sản xuất và Giám đốc Bán hàng tại thành phố Hồ Chí Minh.

Tác giả đã tiến hành 2 cuộc phỏng vấn tại liên doanh này: một là với ông Kỳ - giám đốc Chi nhánh Hà Nội kiêm Giám đốc Nhân sự công ty, và hai là với ông Linh - giám đốc Sản xuất Chi nhánh Hà Nội. Ông Kỳ gia nhập liên doanh từ năm 1997, còn ông Linh thì làm việc tại liên doanh từ khi bắt đầu thành lập.

*Liên doanh thiết kế công nghiệp (LD Thiết kế)*

LD Thiết kế có công ty mẹ nước ngoài là một công ty thiết kế Đan Mạch cỡ vừa thành lập năm 1974 và công ty mẹ Việt Nam là một doanh nghiệp tư nhân thành lập năm 1994. Trước khi tham gia liên doanh này, công ty mẹ Việt Nam chưa hoạt động trong ngành thiết kế.

LD Thiết kế chính thức ra đời vào năm 2004. Tổng vốn đầu tư ban đầu là 200.000 đô-la Mỹ, trong đó mỗi bên đóng góp 50%.

Đặt trụ sở tại thành phố Hồ Chí Minh, liên doanh hiện có 15 nhân viên. Trong vòng 2 năm đầu mới thành lập, công ty đã có hơn 30 khách hàng tên tuổi như Carlsberg, Fuji, Hãng hàng không Scandinavian và Teltrapak. Ngoài Giám đốc điều hành và vợ của ông đến từ công ty mẹ, các nhân viên còn lại là người Việt Nam, Ấn Độ, Malaixia,...

Tác giả đã tiến hành 2 cuộc phỏng vấn tại liên doanh này: một là với ông Alan- giám đốc điều hành và hai là với Bà Minh - phó chủ tịch Hội đồng Quản trị, người đồng thời là chủ công ty mẹ phía Việt Nam.

*Liên doanh Sản xuất Thực phẩm (LD Thực phẩm)*

LD Thực phẩm có công ty mẹ nước ngoài là một doanh nghiệp tư nhân của Đức và công ty mẹ Việt Nam cũng là một doanh nghiệp tư nhân chỉ có một giám đốc kiêm nhân viên. Cả hai công ty mẹ đều được thành lập với mục đích để tham gia vào liên doanh.

LD Thực phẩm đăng ký hoạt động kinh doanh năm 2000 với mục tiêu cung cấp xúc xích và các sản phẩm Thực phẩm đáp ứng tiêu chuẩn châu Âu cho thị trường trong nước. Tổng vốn đầu tư ban đầu là 3,5 triệu đô-la Mỹ, trong đó phía Việt Nam đóng góp 51%, phía Đức đóng góp 49%.

Về mặt nhân sự, giám đốc liên doanh là người của đối tác Việt Nam, phó giám đốc là người từ công ty mẹ nước ngoài. Giám đốc phụ trách hoạt động chung của công ty còn phó giám đốc phụ trách hoạt động sản xuất và chất lượng sản phẩm. Hiện tại, liên doanh có 220 nhân viên. Liên doanh đã nhiều năm nhận danh hiệu thương hiệu Việt uy tín.

Tác giả đã tiến hành 2 cuộc phỏng vấn tại liên doanh này: một là với ông Hải - giám đốc công ty và hai là với ông Spiece - giám đốc Tiếp thị (vốn là con trai của phó giám đốc, dự kiến về lâu dài sẽ thay thế cha mình để điều hành liên doanh với tư cách đối tác Đức).



**Bảng 1: Thông tin cơ bản về các liên doanh được nghiên cứu**

	<b>LD Viễn thông</b>	<b>LD Chỉ khâu</b>	<b>LD Thiết kế</b>	<b>LD Thực phẩm</b>
Năm thành lập	1993	1989	2004	2000
Tổng vốn đầu tư (triệu USD)	20	19	0.2	3.5
Tỷ lệ đóng góp nước ngoài/Việt Nam	51/49	75/25	50/50	49/51
Thời hạn hợp đồng liên doanh (năm)	20	50	15	35
Tổng số nhân viên (người)	130	920	15	220
Thị trường	Nội địa và quốc tế	Nội địa và quốc tế	Nội địa	Nội địa

*Nguồn: Tác giả tổng hợp từ tài liệu công ty và phỏng vấn*

Bảng 1 tóm tắt các thông tin cơ bản về 4 tình huống được chọn để nghiên cứu

#### **4.2. Tình hình hoạt động chung của liên doanh**

Cả 4 liên doanh đều được coi là tương đối thành công. LD Viễn thông và LD Chỉ khâu là những liên doanh đầu tiên trong lĩnh vực của mình và đã thiết lập được chỗ đứng rất vững chãi trên thị trường. LD Viễn thông có doanh thu hàng năm xấp xỉ 1 triệu đô-la Mỹ, chiếm 45% thị phần. LD Chỉ khâu có tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư luôn đạt ở mức trên 20%, lớn hơn nhiều so với mức trung bình của ngành. LD Thiết kế cũng gần như chiếm vị trí “độc quyền” trong mảng thiết kế công nghiệp với cơ sở khách hàng phát triển nhanh chóng. Tuy vậy, giám đốc điều hành của liên doanh này cũng chưa hoàn toàn hài lòng. Ông cho rằng công ty có thể đạt được kết quả cao hơn nữa. LD Thực phẩm cũng rất thành công trên thị trường với thương hiệu hết sức uy tín và được biết đến rộng rãi ở tất cả các thành phố trên cả nước. Nhìn chung, kết quả hoạt động của các liên doanh có thể được đánh giá là Cao (LD Viễn thông), Cao (LD Chỉ khâu), Tương đối cao (LD Thiết kế), Cao (LD Thực phẩm).

#### **4.3. Lòng tin giữa các đối tác và vai trò của lòng tin**

##### *Về vai trò của lòng tin*

Các đối tượng phỏng vấn đều nhấn mạnh tầm quan trọng của lòng tin giữa các đối tác trong liên doanh, đặc biệt là ở LD Thiết kế và LD Thực phẩm.

Phát biểu của bà Minh - phó chủ tịch hội đồng

quản trị, LD Thiết kế cho thấy rất rõ điều đó: “*Điểm mấu chốt mà tôi nhìn thấy ở đây là chúng tôi tin tưởng lẫn nhau. Lòng tin thực sự là nền tảng. Tôi nghĩ rằng khi bạn kết hôn, lòng tin là điểm mấu chốt. Điều này cũng hoàn toàn đúng khi bạn kinh doanh. Nếu bạn tin nhau và có khả năng để xây dựng lòng tin thì mọi thứ sẽ trở nên dễ dàng và mọi thứ đều có thể đem ra bàn bạc.*”

Ông Hải- giám đốc điều hành của LD Thực phẩm cũng khẳng định tương tự: “*Điều quan trọng nhất khi làm việc với đối tác là gây dựng được lòng tin. Chỉ trong trường hợp đó thì công việc kinh doanh mới có thể phát triển. Chứ còn nếu trong liên doanh mà không tin tưởng lẫn nhau thì thời gian, trí tuệ sẽ bị phân tán vào những việc không ra tiền, không liên quan gì đến thương mại hoặc sản xuất cả - như vậy sẽ rất mệt mỏi và đến một lúc nào đó là chia tay nhau. Thế nên trong một liên doanh giữa một công ty tư nhân Việt Nam và một công ty tư nhân nước ngoài thì việc hai đối tác hiểu nhau và tin cậy nhau là hết sức quan trọng. Trong trường hợp công ty chúng tôi, sản phẩm thì chỉ có thị trường là của Việt Nam thôi, còn lại tất cả các thành phần khác là của nước ngoài. Nếu như họ làm cái gì đó không nghiêm chỉnh thì sản phẩm của mình có vấn đề ngay. Thế cho nên lòng tin là cái rất quan trọng.*”

Tầm quan trọng của lòng tin không chỉ được nhấn mạnh bởi đại diện phía Việt Nam mà còn được đại diện đối tác nước ngoài đề cập. Ông Spiece - giám đốc Marketing của LD Thực phẩm nói: “*Bạn biết*

đấy, khi bạn đến một đất nước khác, bạn cần một người mà bạn có thể tin tưởng. Đó là nhiệm vụ quan trọng nhất. Bạn cần một người mà bạn có thể tự nói với chính mình: “Vâng, tôi muốn đầu tư một số tiền và tôi cần một người mà tôi biết rằng anh ta có sẽ không dùng tiền của tôi để làm việc khác bởi vì... bạn biết đấy, tham nhũng là một vấn đề lớn ở Việt Nam. Bạn cần ai đó bạn có thể tin tưởng và đó là nguyên tắc đầu tiên khi bạn đến đất nước này.”

*Về các dạng lòng tin*

Tại LD Viễn thông, các nhân viên Việt Nam nhìn chung có thái độ tích cực khi nói về đối tác nước ngoài và điều này chủ yếu dựa vào sự hiểu biết và cảm xúc của họ đối với nhân viên ngoại quốc. Nói cách khác, họ có lòng tin dựa trên hiểu biết và lòng tin dựa trên cảm xúc.

“Về mặt kỹ thuật, tôi không nghĩ là tất cả người nước ngoài tốt hơn người Việt chúng ta. Tuy nhiên, họ làm việc có kế hoạch hơn, hợp lý hơn và công bằng hơn. Nếu chúng ta muốn học điều gì đó từ họ thì đầu tiên chúng ta hãy học văn hóa làm việc của họ. Nói thật, tôi rất thích làm việc với người nước ngoài vì tôi có thể thoải mái đưa ra ý kiến của mình và tôi biết ý kiến của tôi sẽ được tôn trọng”, ông Thy - giám đốc Vận hành của LD Viễn thông nói.

Tương tự như ở LD Viễn thông, tại LD Thiết kế, hai dạng lòng tin là lòng tin dựa trên hiểu biết và lòng tin dựa trên sự đồng cảm được đề cập đến, đặc biệt trong đó lòng tin dựa trên sự đồng cảm chiếm một vị trí rất quan trọng. Phát biểu sau của ông Alan – giám đốc điều hành liên doanh cho thấy rõ điều đó:

“Minh có tính quốc tế rất cao. Cô ấy rất thẳng thắn, thậm chí còn thẳng thắn trong lời nói của mình hơn cả tôi. Cô ấy rất gần gũi với người Đan Mạch. Chúng tôi không giữ im lặng. Nếu có vấn đề gì, chúng tôi gặp nhau để cùng giải quyết.”

Tại LD Thực phẩm, đại diện phía nước ngoài thể hiện cảm xúc khá đặc biệt khi nói về điều này:

“Bố tôi và ông Hải gặp nhau lần đầu tiên vào năm 1997 và ngay từ khi mới gặp họ đã có cảm giác rất tốt về nhau...Bố tôi có khả năng đặc biệt trong việc hiểu người khác. Ông ấy biết nên tin ai và không nên tin ai. Ông ấy đã từng làm việc ở Việt Nam 30 năm trước đây, trong đại sứ quán Đức. Ông ấy hiểu Việt Nam, biết những điểm mạnh và điểm yếu. Ông ấy biết ông ấy có thể hợp tác với ai... Chính vì vậy mà quan hệ làm ăn giữa bố tôi và ông

Hải tiến triển rất tốt. Bố tôi rất may mắn tìm được người như ông Hải vì người như vậy không phải lúc nào cũng có thể tìm thấy.”

Cảm xúc này được ông Hải – giám đốc điều hành khẳng định lại. Ông Hải nhắc lại nhiều lần rằng LD Thực phẩm không chỉ là liên doanh giữa một công ty Đức và một công ty Việt Nam mà là liên doanh giữa hai người bạn. Như vậy, có thể thấy rằng, lòng tin dựa trên sự đồng cảm đóng vai trò hết sức quan trọng trong công ty này. Ngoài ra, giám đốc điều hành cũng bổ sung thêm rằng cần phải có cơ chế để xây dựng và duy trì lòng tin. Ông nói: “Tất nhiên để đạt được điều đó thì cần có những phương pháp khoa học và có những tiền đề của nó chứ không phải nói ‘tôi tin anh’ nghĩa là đã có điều đó ngay. Thí dụ như mình phải xây dựng một hệ thống thông tin để có thể trao đổi với nhau một cách trực tiếp, họ có thể nhận được báo cáo của mình một cách thường xuyên và ngược lại để làm sao có đủ tính trong sáng, rõ ràng và lành mạnh, minh bạch trong công ty để hai bên có thể nhìn thấy được.”

Phát biểu này cho thấy rằng ngoài cảm xúc thì lòng tin còn phải dựa trên tri thức và hiểu biết lẫn nhau (lòng tin dựa trên hiểu biết). Trong một phần nội dung phỏng vấn khác, ông Hải cũng đề cập đến thực tế là cả hai bên cần nhau để xây dựng công việc kinh doanh riêng của mình. Điều này có nghĩa là lòng tin còn dựa cả vào sự tính toán.

“Một trong những điều quan trọng nhất đối với liên doanh là mục tiêu của hai bên phải tương đối song hành với nhau. Là con người, là doanh nghiệp thì mỗi bên cũng có lợi ích hơi riêng một tí nhưng phần chung phải lớn. Còn nếu không thì thực ra người nước ngoài mà có tiềm lực hãy đầu tư 100% vốn.” (Ông Hải – giám đốc điều hành LD Thực phẩm).

Tại LD Chỉ khâu, các trao đổi xung quanh lòng tin dường như tập trung nhiều vào dạng lòng tin dựa trên tính toán và một phần vào dạng lòng tin dựa trên hiểu biết. Các tuyên bố sau đây cho thấy rõ điều đó:

“Công ty mẹ nước ngoài rất khôn. Họ rất có kinh nghiệm trong thị trường quốc tế, họ biết cách đàm phán, biết cách làm việc với người bản địa...Các chuyên gia nước ngoài rất tốt, kiến thức của họ có thể nói là đáng bậc thầy. Và họ biết rằng, họ có thể có được lợi ích từ thị trường mới nổi như chúng ta.” (Ông Linh, giám đốc Sản xuất).

**Bảng 2: Đánh giá chung về lòng tin và tầm quan trọng đối với liên doanh**

Lòng tin	LD Viễn thông	LD Chỉ khâu	LD Thiết kế	LD Thực phẩm
Lòng tin dựa trên tính toán	Không được đề cập	Cao	Không được đề cập	Cao
Lòng tin dựa trên hiểu biết	Tương đối cao	Cao	Cao	Cao
Lòng tin dựa trên cảm xúc	Tương đối cao	Không được đề cập	Cao	Cao
Mức độ tin tưởng chung	Tương đối cao	Cao	Cao	Cao
Tầm quan trọng của lòng tin	Tương đối cao	Tương đối cao	Cao	Cao

*Nguồn: Tổng hợp và đánh giá của tác giả*

*“Khác với nhiều công ty đa quốc gia ở Việt Nam, họ thường loại bỏ các đối tác địa phương một khi họ đã có được chỗ đứng trên thị trường, công ty mẹ nước ngoài trong liên doanh này muốn xây dựng một mối quan hệ lâu dài với chúng tôi. Hợp đồng liên doanh của chúng tôi có thời hạn tận 50 năm. Họ thấy rằng làm việc với chúng tôi là rất đáng giá. Họ thực sự muốn tận dụng năng lực của người bản địa.” (Ông Kỳ - Giám đốc Chi nhánh Hà Nội).*

Bảng 2 trình bày đánh giá chung của tác giả về mức độ tin tưởng lẫn nhau giữa đối tác hai bên tại mỗi liên doanh.

Có thể thấy rằng cả 3 dạng lòng tin đều được đề cập đến trong phỏng vấn. Lòng tin dựa trên hiểu biết được nhắc đến nhiều nhất trong khi lòng tin dựa trên tính toán ít được nhắc đến nhất. Lòng tin nói chung và lòng tin dựa trên cảm xúc nói riêng quan trọng hơn đối với LD Thiết kế và LD Chỉ khâu. Rất có thể các liên doanh có công ty mẹ là tập đoàn đa quốc gia và doanh nghiệp lớn dựa nhiều hơn vào cơ cấu quản trị gồm các hệ thống và qui trình chuẩn để quản lý trong khi các liên doanh có công ty mẹ là doanh nghiệp tư nhân dựa chủ yếu vào lòng tin giữa các cá nhân với nhau. Lòng tin được coi là yếu tố hết sức quan trọng trong hợp tác và có tác động tích cực lên kết quả kinh doanh của liên doanh.

### **5. Thảo luận và kết luận**

Phù hợp với các nghiên cứu trước đây (ví dụ Madhok, 1995; Inkpen và Currall, 1997; Baughn và

cộng sự, 2011; Phan Thị Thục Anh, 2012; Leung và cộng sự, 2013; Mohr và Puck, 2013), nghiên cứu này một lần nữa khẳng định vai trò thiết yếu của lòng tin khi tham gia vào liên doanh. Lòng tin là một yếu tố nhiều chiều, nhiều cấp độ. Nghiên cứu ủng hộ định đề 1 - “Lòng tin giữa các đối tác trong các doanh nghiệp liên doanh đóng vai trò quan trọng đối với hoạt động của liên doanh đó”. Điều này đặc biệt đúng trong những khung cảnh mà thể chế thị trường và sự bảo hộ đối với lợi ích riêng tư chưa hoàn chỉnh giống như ở Việt Nam. Nghiên cứu cũng hoàn toàn ủng hộ định đề 2 - “Lòng tin giữa các đối tác trong các doanh nghiệp liên doanh bao gồm 3 dạng: lòng tin dựa trên tính toán, lòng tin dựa trên hiểu biết và lòng tin dựa trên sự đồng cảm”. Vai trò của lòng tin, mức độ tin tưởng lẫn nhau giữa các đối tác và cơ sở của lòng tin có thể khác nhau trong những liên doanh có qui mô, ngành nghề và đặc điểm công ty mẹ khác nhau. Để xây dựng lòng tin giữa các đối tác, cần phối hợp hài hòa các dạng lòng tin. Nếu chỉ dựa vào cảm xúc thì chưa đủ mà còn cần phải có các chính sách và cơ chế đi kèm dựa trên nguyên tắc đảm bảo lợi ích các bên để lòng tin có thể được củng cố và phát triển bền vững.

Trong khi hầu hết các nghiên cứu trước đây (ví dụ Baughn và cộng sự, 2011; Phan Thị Thục Anh, 2012; Leung và cộng sự, 2013; Mohr và Puck, 2013) dựa vào số liệu định lượng về lòng tin đo tại một thời điểm nhất định thì nghiên cứu này đã tìm hiểu được tính chất, đặc điểm của lòng tin với các

thông tin định tính phong phú, có chiều sâu và phần nào phản ánh được cả một quá trình hợp tác giữa hai bên đối tác. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng chưa đạt được mức độ khái quát hóa cao do số lượng tình huống được đưa vào nghiên cứu còn hạn chế. Các nghiên cứu tiếp theo có thể được lặp lại với thông

tin thu thập từ nhiều liên doanh và nhiều cá nhân trong mỗi liên doanh hơn. Mặc dù vậy, nghiên cứu này cũng đã cung cấp một bức tranh khá tổng thể về lòng tin và vai trò của lòng tin trong các doanh nghiệp liên doanh quốc tế tại Việt Nam – một nền kinh tế đang trong quá trình chuyển đổi. □

Chú thích:

1. Tên thật của liên doanh và đối tượng phỏng vấn được giữ bí mật theo yêu cầu.

**Tài liệu tham khảo:**

- Baughn C., K. Neupet, Phan Thị Thục Anh và Ngô Thị Minh Hằng (2011), ‘Social Capital and the Control of Human Resources in International Joint Ventures’, *International Journal of Human Resources Management*, 22 (5), tr. 1017-1035.
- Boon Susan D. và John G. Holmes (1991), The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in face of risk. trong R.A. Hinde & J. Groebel (chủ biên), *Cooperation and prosocial behaviour*: tr. 190-211. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Choi Yong-hoon, N. Souiden và H. Skandrani (2012), ‘The differential impact of trust types on inter-firm relationships: Some empirical evidences from the Japanese eyeglass industry’, *Asian Business & Management*, 11 (5), tr. 541-562.
- Coleman James S. (1990), *The foundations of social theory*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Das T. K. và B. S. Teng (1998), ‘Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances’, *Academy of Management Review*, 23 (3), tr. 491-512.
- Das T. K. và B. S. Teng (2001), ‘Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework’, *Organization Studies*, 22 (3), tr. 251-283.
- Hagen James M và Soonkyoo Choe (1998), ‘Trust in Japanese interfirm relations: Institutional sanctions matter’, *The Academy of Management Review*, 23 (3), tr. 589-600.
- Inkpen Andrew C và Steven C Currall (1997), International joint venture trust: An empirical examination. trong P.W. Beamish & J.P. Killing (chủ biên), *Cooperative strategies: North American perspectives*: tr. 308-334. The New Lexington Press, San Francisco.
- Inkpen Andrew C và Steven C Currall (1998), ‘The nature, antecedents and consequences of joint venture trust’, *Journal of International Management*, 4 (1), tr. 1-20.
- Inkpen Andrew C và Steven C Currall (2004), ‘The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures’, *Organization Science*, 15 (5), tr. 586-599.
- Jones Gareth R và Jennifer M George (1998), ‘The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork’, *The Academy of Management Review*, 23 (3), tr. 531 - 546.
- Leung Wai On, Xin Liang, Richard Priem và Margaret Shaffer (2013), ‘Top management team trust, behavioral integration and the performance of international joint ventures’, *Journal of Asia Business Studies*, 7 (2), tr. 99-122.
- Lewicki R. J. và B. B. Bunker (1995), Trust in relationships: A model of trust development and decline. trong B.B. Bunker & J.Z. Rubin (chủ biên), *Conflict, cooperation and justice*: tr. 133-173. Jossey-Bass, San Francisco.
- Madhok A. (1995), ‘Revisiting multinational firms’ tolerance for joint ventures’, *Journal of International Business Studies*, 26 (1), tr. 117-137.
- Mayer R. C., J. H. Davis và F. D. Schoorman (1995), ‘An integrative model of organizational trust’, *Academy of*



- Management Review*, 20 (3), tr. 709-734.
- McEvily Bill, Vincenzo Perrone và Akbar Zaheer (2003), ‘Trust as an organizing principle’, *Organization Science*, 14 (1), tr. 91-105.
- McKnight D. Harrison, Larry L. Cummings và Norman L. Chervany (1998), ‘Initial trust formation in new organizational relationships’, *Academy of Management Review*, 23 (3), tr. 473-490.
- Mohr Alexander T và Jonas Puck (2013), ‘Revisiting the Trust-performance Link in Strategic Alliances’, *Management International Review*, 53 (2), tr. 269-289.
- Nguyễn Văn Thắng (2005), ‘Learning to trust: a study of interfirm trust dynamics in Vietnam’, *Journal of World Business*, 40 (2), tr. 203-221.
- Phan Thị Thục Anh (2012). *Determinants of International Joint Venture learning*. Bài viết đăng trong kỷ yếu Hội thảo Quốc tế “Business Administration in a global society”, National Economics University Publishing House, Hanoi, tr. 329-346.
- Phan Thị Thục Anh và C. Baughn (2011), ‘Antecedents and consequence of International Joint Venture Learning: the case of Vietnam’, *Journal of Economics & Development Review*, December issue, tr. 58-71.
- Rousseau Denise M, Sim B Sitkin, Ronald S Burt và Colin Camerer (1998), ‘Not so different after all: A cross-discipline view of trust’, *Academy of Management Review*, 23 (3), tr. 393-404.
- Shapiro S. P., B. H. Sheppard và L. Cheraskin (1992), ‘Business on a handshake’, *Negotiation Journal*, 8 (3), tr. 365-377.
- Williamson O. E. (1993), ‘Calculativeness, Trust and Economic Organization’, *Journal of Law and Economics*, 34, tr. 453-502.
- Yin R. K. (1989), ‘*Case Study Research: Design and Methods*’, Sage publications, Newbury Park.
- Zaheer A., B. McEvily và V. Perrone (1998), ‘Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance’, *Organization Science*, 9 (2), tr. 141-159.

## **Trust and its role - A study at international joint ventures in Vietnam**

### *Abstract:*

*On the basis of literature review on trust, this paper has proposed two propositions on trust's role and its forms in international joint ventures in Vietnam. The propositions were tested using evidence collected from a multiple-case study in which 4 joint ventures were selected for data collection. The study results fully support two initial propositions. Specifically, trust plays an important role in joint ventures, particularly for the ones whose partners are small private companies. Trust in joint ventures is found to be under three forms: calculation-based trust, knowledge-based trust, and emotional-based trust.*

---

### **Thông tin tác giả:**

\* **Phan Thị Thục Anh**, Tiến sĩ

- Nơi công tác: Viện Quản trị Kinh doanh, Đại học Kinh tế quốc dân

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Học hỏi, Liên doanh, Khác biệt văn hóa, Đổi mới sáng tạo

- Một số tạp chí tiêu biểu đã từng đăng tải công trình nghiên cứu: Tạp chí Kinh tế và Phát triển, *Journal of Economic Development Review*, *International Business Review*, *Journal of International Human Resources Management*.

Email: [ptanh@bsneu.edu.vn](mailto:ptanh@bsneu.edu.vn)