

JÓZSA LÁSZLÓ, SASNÉ GRÓSZ ANNAMÁRIA: Megértés és elfogadás a nemzetközi üzleti világban – A kommunikációs kultúra eltérései Közép-Európa és Délkelet-Ázsia viszonylatában

Absztrakt

Az elmúlt évtizedekben Ázsia gazdasági szerepe rendkívüli módon megváltozott. A nyugati világ vállalatai keresik a lehetőségeket az ázsiai országokkal való kereskedelemben és a vállalati együttműködésekben, de ezek kiépítését gyakran már a tárgyalások megkezdésekor megnehezítik a partnerek közötti jelentős kulturális különbségek. Ezek megértése elősegítheti a távol-keleti és európai együttműködések fejlődését, így vizsgálódásink során erre fókuszálunk.

Kutatásunk jelenlegi fázisában feltárjuk, milyen tényezők és egyéni jellemzők befolyásolhatják az üzleti tárgyalások sikereit, ezek hogyan vizsgálhatók és mérhetők. Fontosnak tartjuk, hogy az általunk felvázolt kutatási koncepciót széles körben megvitathassuk, elősegítsük a témáról való diskurzust. Várható eredményként pedig modellt alkotunk a címben jelölt régiók vonatkozásában az üzleti kommunikáció kulturális elemeiről és annak mérési lehetőségeiről.

Kulcsszavak: üzleti kommunikáció, kulturális intelligencia, Délkelet-Ázsia

Köszönetnyilvánítás: A kutatást a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Kutatóközpontja támogatta (sz. PE-GTK-GSKK A095000000-7)

Abstract

Asia's economic role has changed dramatically in recent decades. Companies in the Western world look for trade-opportunities and collaboration with Asian countries, but these are often hampered by cultural differences between partners even at the first negotiation. Understanding cultural background of business negotiation can help in development of cooperation between Far East and Europe therefore we will focus on this topic in our research.

In the current phase, we explore what factors and individual characteristics can influence success of business negotiations and how these can be examined and measured. We consider its importance to discuss our research concept widely among scholars, furthermore we would like to facilitate discourse on the topic. As an expected result, we create a model for cultural aspects of business communication and its measurement possibilities for the regions indicated in the title.

Keywords: Business communication, cultural intelligence, Southeast Asia

Acknowledgments: The research is supported by the Research Centre at Faculty of Business and Economics (No. PE-GTK-GSKK A095000000-7) of University of Pannonia (Veszprém, Hungary).

JÓZSA LÁSZLÓ
Prof. Dr. habil, egyetemi tanár,
Pannon Egyetem,
jozsa.laszlo@gtk.uni-pannon.hu

SASNÉ GRÓSZ ANNAMÁRIA
PhD, egyetemi docens, Pannon
Egyetem, sasne-grosz.annamaria@gtk.uni-pannon.hu

1. Bevezetés

A 21. század globálisan összekapcsolódó gazdaságában a vállalatok és intézmények részéről természetes törekvés tevékenységük nemzetköziesítése. Sokak számára azonban még mindig nem nyilvánvaló, hogy ez komoly előzetes felkészülést igényel, nem csak arra vonatkozóan, hogyan tudjuk saját kínálatunkat hitelt érdemlően „eladni” egy potenciális partnernek, hanem azzal kapcsolatban is, hogyan kezdjük neki a kapcsolatfelvételnek, hogyan bonyolítsuk le az első megbeszéléseinket. Amíg saját kultúrkörünkben mozgunk, addig ez nem jelent nagyobb kihívást, hiszen eddigi sikereink alapján megvannak az erre vonatkozó tapasztalataink. Mit tegyünk viszont abban az esetben, ha tárgyalópartnerünk nyilvánvalóan egy egészen másik kultúrából származik? Mire kell felkészülnünk? Ki alkalmas a vállalat szakemberei közül arra, hogy a tárgyalást lefolytassa? Megannyi kérdés, amire a menedzserek gyors és hatékony választ szeretnének kapni. A sikeres kapcsolatok létrehozása és megtartása a kutatók figyelmét egyre jobban a nemzetközi üzleti tárgyalások felé irányította, mivel a nemzetközi tárgyalások lebonyolítása az üzleti élet egyik leginkább kihívást jelentő feladata (GILSDORF, 1997; BHASKARAN-SUKURAMAN, 2007; D’SOUZA, 2003; KIRKEBAEK- GOSOVIC 2019), valamint a menedzserek idejük több mint 50 százalékát tárgyalásokkal töltik (ADLER, 1997). A tárgyalások sikertelenségének a következményei igen jelentősek lehetnek, beleértve a vállalatok profit potenciáljának csökkenését, a vissza nem térülő kiadások emelkedését (REYNOLDS et al., 2003).

A válaszokat a fenti felvetésekre egyre inkább ismerni kell hazánkban is, hiszen az elmúlt évtizedekben egyre vonzóbbá váltak az ázsiai, azon belül a távol-keleti országok, mint lehetséges piacok, továbbá az ebben a régióban található országok számára Magyarország is felkerült a potenciális befektetési helyszínek és az együttműködési lehetőségek listájára. A 90-es évek közepétől a 2000-es évek elejéig gyakran foglalkoztak a témával tudományos és gyakorlati megközelítésből is (PRIMECZ, 1995; THOMPSON, 1995, SATO – SZÉKÁCS, 2008), de kérdéses, hogy az akkori megfigyelések, kutatási eredmények megállják-e a helyüket a mai környezetben is. A McKinsey egyik legújabb jelentése szerint (KUMRA et al. 2022) az ázsiai vállalatok rendkívül kompetitív környezetben, új kihívásokkal néznek szembe, melyekre a kutatásban megkérdezett CEO-k szerint öt területre koncentrálnak és készülnek reagálni. Kutatási területünket a negyedikként megnevezett téma érinti, miszerint az ázsiai vállalatoknak a jövőben a szervezeti működés középpontjába a gyorsaságot és az agilitást kell helyezni – ez pedig lényeges változásokat hozhat az üzleti tárgyalások menetében is.

2. Szakirodalmi áttekintés

A kultúra egy olyan dimenzió, amely az üzleti élet több aspektusát is áthatja, az első tárgyalásoktól a késztermék fogyasztásáig. Valójában szerepet játszik már abban is, hogy az érintett szereplők még a tárgyalások megkezdése előtt elképzeljék a tárgyalási szituációt, mert a kultúra hozzájárul a probléma strukturálásához is, továbbá a vállalatok stratégiai szemléletét is meghatározza, amelyet a kommunikáció, verseny vagy együttműködés terén alakítanak ki. A vállalatok törekednek a külföldi ügyfelekkel, beszállítókkal és üzleti partnerekkel való találkozásra. A kultúra ismerete segíthet az ezeken alkalmazott viselkedési formák megtervezéséhez, meghúzva a határt a kívánatos és a nem elfogadható magatartásformák között. A kontextus révén közvetlenül befolyásolja a tárgyalási folyamatot. A félreértések elkerülése, a hatékonyabb kommunikáció, az esetlegesen felszínre kerülő holtponatok feloldására és a marketing valódi problémáinak diagnosztizálására való felkészültség érdekében a vállalatoknak meg kell ismerniük ügyfeleik vagy partnereik kultúrájának alapvető elemeit, és képesnek kell lenniük ezek egy adott helyzetben történő alkalmazására is.

2.1. Kulturális kompetencia a nemzetközi üzleti életben

TIAN és társai (2011) tanulmányából kiderül, hogy a kultúra látható és láthatatlan megnyilvánulásával kapcsolatos tudatosság kialakítása kiemelkedően fontos, ez az első lépés annak meghatározásában, hogyan lehet hatékonyan folytatni a marketingkommunikációt nemzetközi és kultúrák közötti szinten. A szerzők szerint a kínai üzleti vezetők jobban felkészültek a kultúrák közötti kommunikációra, és ezt megközelítési módot a vállalati stratégia szintjére helyezték Kína marketingjében. Való igaz, hogy a mai üzleti világban az nyeri meg a versenyt, aki elsajátítja a kultúrák közötti kommunikációs stratégiákat és készségeket. Míg a nemzetközi üzleti tevékenységet gyakran kultúránként különböző eszközökön keresztül bonyolítják le, a marketingkommunikáció hatékonysága fokozható, ha a menedzserek interkulturális képzésben részesülnek, hogy ismerjék azokat a területeket, amelyek kommunikációs akadályokat és konfliktusokat okozhatnak. Ezenkívül kulcsfontosságú, hogy az interkulturális közegben dolgozó vezetők elég jól megértsék üzleti partnereiket ahhoz, hogy kulturális finomhangolásokat hajtsanak végre a konfliktusok megoldása érdekében (HOOKER, 2008 in TIAN et al., 2011). SCHNALKE és MASON (2014) tanulmánya feltárta, milyen új kihívások jelentek meg a nemzetközi szinten működő vállalatok előtt. Az egyes országok nemzeti kultúrájának ismerete kiemelten fontos területként jelenik meg, amelynek változói jelentős hatással vannak a kommunikációs folyamatra. Kiderült, hogy bár egyes cégek nehezen tudják adaptálni marketingüzeneteiket a különböző kulturális csoportokhoz, a sikeres nemzetközi cégek gyakran alkalmaznak olyan helyi ügynökségeket, amelyek az adott célpiacon viselkedésének szakértői.

A nemzeti kultúra szerepe a marketingkommunikációban kulcsfontosságú, de a kultúra már korábbi szakaszban kezd hatni a vállalkozásokra. A kommunikáció a vállalati 4P része, és a stratégiából fakad. BHASKARAN és SUKURAMAN (2007) azt vizsgálta, hogy az üzleti szervezetek kultúrája mennyire esik egybe a szervezetet irányító csoport – például a vállalkozás alapítóinak, vezetőinek és felsővezetőinek – kultúrájával. Feltevésük szerint egy Japánon kívül működő, 100%-os japán tulajdonú vállalat a japán anyavállalata munkaértékeit, meggyőződését és irányultságát mutatja, mivel a vállalatot közvetlenül Japánból irányítják vagy onnan származó vezetők menedzselik. Ezzel ellentmondanak Hofstede és Trompenaars alapvető irodalmainak (HOFSTEDE, 1991; TROMPENAARS, 1994 in BHASKARAN-SUKURAMAN (2007)), miszerint egy multinacionális vállalat leányvállalatainak munkaértékei, meggyőzései és irányultságai a különböző országokban eltérőek, mivel az alkalmazottak nemzeti kultúrája befolyásolja azokat. Felvetették azt is, hogy Ázsia országaiban ezen túlmenően figyelembe kell venni egy sajátos tényezőt, az országokon belül megtalálható szubkultúrákat, melyekkel az üzleti orientációról szóló tanulmányok általában nem foglalkoznak. Bár tanulmányuk eredményei azt mutatják, hogy a vizsgált malajziai vezetési gyakorlatok különbségei nem tudhatók be a tulajdonosok, alapítók vagy vezetők nemzetiségének, azonban a szubkultúrák ázsiai vállalkozásokban betöltött szerepének figyelembevétele továbbra is fontos vizsgálati szempont.

JOHNSON és munkatársai (2006) rámutattak az intézményi etnocentrizmus lehetséges létezésére, ami összhangban van Bhaskaran és Sukuraman fent említett felvetéseivel. Eredetileg a multinacionális vállalatok azon magatartását nevezték etnocentrikus szervezeti viselkedésnek, ha az anyaország állampolgárait nevezték ki a kulcspozíciókba (PERLMUTTER, 1969; in JOHNSON, 2006), később ez kiegészült azzal, hogy a vállalatoknál az etnocentrikus viselkedés egyik formájaként tekintenek a külföldi leányvállalatokra rákényszerített hazai munkamódszerekre is. Ez a fajta viselkedés Johnson és társai tanulmánya szerint ronthatja a különböző országokból származó munkavállalók közötti együttműködést, mivel negatívan hat az egyén azon képességére, hogy megfelelően reagáljon a munkahelyi kulturális különbségekre.

Az etnocentrizmus egy másik formája lehet a vállalaton belüli nyelvhasználat. Még abban az esetben is, ha van egy elfogadott közös nyelv, amit az üzleti kapcsolatokban alkalmaznak, lényeges kérdés, hogy ezt hogyan tudják a partnerek alkalmazni. Számos félreértéshez és problémához vezethet, ha a közös nyelvet egyébként folyékonyan beszélők nem rendelkeznek ismeretekkel a partnerek kulturális értékeiről, gondolkodásmódjáról, beszédmódjairól és nem ezeknek megfelelően alakítják a viselkedésüket. Emellett az eltérő kultúrák közötti kommunikáció azért is kudarcba fulladhat, mert a hallgató – nem ismerve a beszélő kommunikációs módját, értékrendszerét és társadalmi normáit – nem tudja megfelelő fogalmi kerethez rendelni a hallottakat (MALIKI et al., 2019). Ezen felül a dolgozók nemzetköziesedésre vonatkozó motivációját is hátrányosan befolyásolja, ha a vállalat – az intézményi etnocentrizmus szellemében – az anyavállalati kultúrának megfelelő megoldásokat jutalmazza csak. Von GLINOW és társai (2004, in JOHNSON et al., 2006) újabb tényezőt tesz hozzá a kultúrák közti kommunikáció vetületeihez: a polikontextualitást a multikulturális környezetben. Ezalatt azt érti, hogy a beszélő több kontextualizációs konvenciót is alkalmazhat egyidejűleg, ami lehetetlenné teszi a csak a nyelvet beszélő, de a kultúrát nem ismerő hallgatónak, hogy a mondottak valódi jelentését megértse. Ez pedig a résztvevők frusztrációjához, rosszabb esetben haraghoz vezethet, ami negatív hatással lehet a megbeszélések eredményeire.

Nyilvánvaló, hogy a vállalatok nemzetközi piacokon nyújtott teljesítménye egy többdimenziós jelenség, így egy menedzser vagy egy tárgyalás kudarc nem szükségszerűen vezet katasztrófához, de a vállalat életében mindenképpen nyomot hagy; akár a munkaerő elvesztésével, vagy anyagi veszteséggel is járhatnak. Emiatt nem meglepő, hogy számos tudományos és üzleti tanulmány is kulcstényezőként azonosítja a GERTSEN (1990, in JOHNSON et al. 2006) által „kulturális kompetenciának” (CC) nevezett jellemzőt – az egyének azon képességét, hogy hatékonyan tudjanak dolgozni egy, a hazaitól eltérő kultúrában. Johnson munkatársaival részletes szakirodalmi elemzések után, amelyben a nemzetközi üzlet, munkahelyi diverzitás és kultúrák közti kommunikáció területén vizsgáldták a következőképpen definiálják a kultúrákon átívelő kompetenciát: „a nemzetközi üzleti életben az egyén képessége a viselkedésbeli alkalmazkodásra, annak érdekében, hogy tudására, készségeire és személyes tulajdonságaira támaszkodva hatékonyan és sikeresen tudjon dolgozni különböző nemzeti kulturális háttérű emberekkel otthon vagy külföldön” (JOHNSON et al., 2006:530). A definíció újdonsága, hogy az ismeretek és készségek mellett a hangsúlyt azok alkalmazására helyezi. A meghatározás alapján kidolgozták a CC komplex modelljét, amit az 1. ábrán mutatunk be.

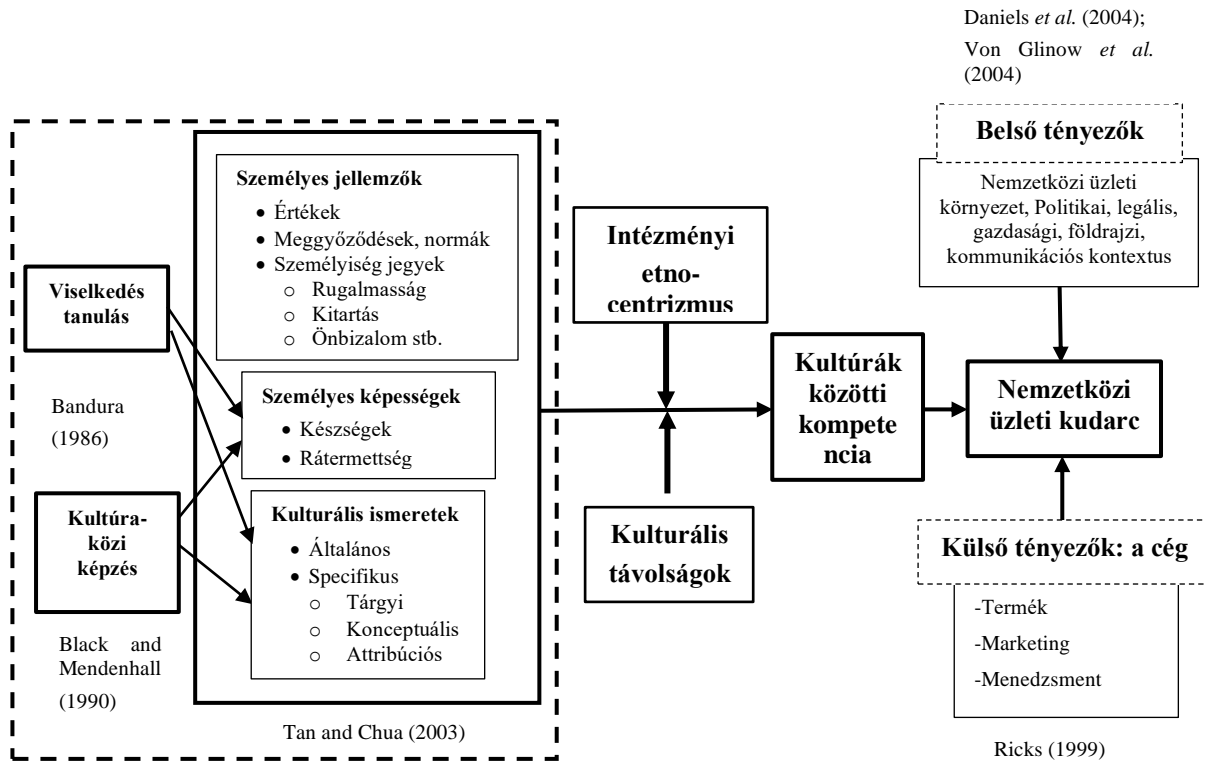
KHAKHAR és RAMMAL (2013) megerősítik a cselekvési képesség fontosságát a tudással és tanulással szemben. Tanulmányukban arab menedzserek körében vizsgálták az üzleti tárgyalások sikertényezőit. Kutatásukhoz GHOURI (2003) nemzetközi üzleti tárgyalásokra kidolgozott átfogó modelljét használták keretként. Eszerint a tárgyalási folyamat a tárgyalás előtti szakaszból, a személyes tárgyalási szakaszból és a tárgyalás utáni szakaszból áll. Ezeket a fázisokat a következők befolyásolják:

- háttértényezők: amelyek magukban foglalják a tárgyalások céljait, a tárgyalások környezetét/helyszínét, harmadik felek, például kormányzati szervek és az egyéni tárgyaló felek bevonását,
- a légkör: amely arra összpontosít, hogy a tárgyalások konfliktusos/együttműködési környezetben zajlanak-e, a felek közötti hatalmi/függőségi viszonyra és az ügylet élettartamával kapcsolatos elvárásokra,
- stratégiai tényezők: ezek közé tartozik a formális/informális előadásmód ismerete, a tárgyaló felek által alkalmazott stratégia, a tárgyaló felek által követett döntéshozatali folyamat, és hogy kell-e ügynököt alkalmazni a feleknek; és

- kulturális tényezők: ezek olyan tényezőkből állnak, mint a felek időfelhasználása, a tárgyaló fél individualizmus vagy kollektívizmus iránti preferenciája, a kommunikáció magas vagy alacsony kontextuális mintája, valamint a tárgyaló felek közötti személyes kapcsolatokra helyezett hangsúly.

1. ábra

A nemzetközi üzleti kulturális kompetencia integrált modellje



Forrás: Johnson et al. (2006:536)

Az 1. ábrán látható modellt összevetve Ghauri tényezőivel észrevehető, hogy míg Johnson-ék modelljében a kontextualitás a kulturális kompetencián kívül esik, addig Ghauri ezt a belső, kulturális elemek közé sorolta; ennek helyességét támasztják alá Maliki és Von Glinow korábban tárgyalt munkái is.

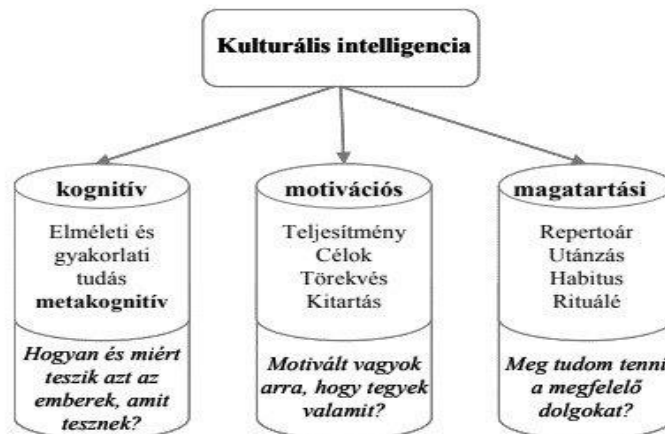
2.2. A kulturális kompetencia mérési lehetőségei

A tudományos élet szereplői számára ezek a modellek nagyszerűen átfogják kultúraközi kommunikáció és ezen belül a nemzetközi üzleti tárgyalások kimenetelét befolyásoló valamennyi tényezőt, de vajon hogyan lehet eldönteni, egy adott szervezet, de még inkább annak a kezdeti tárgyalásokban részt vevő munkatársai mennyire lesznek sikeresek feladatuk megoldása során? A fentiekben láthattuk, egy adott kultúrával kapcsolatos ismeretek megszerzése egy szükséges, de nem elégséges feltétele a kultúraközi helyzetben való sikeres helytállásnak, ehhez az ismereteket az adott szituációban megfelelően kell tudni alkalmazni. Sem JOHNSON és társai (2006), sem GHAURI (2003) nem adnak arra vonatkozóan javaslatot, hogyan lehetne az erre való képességet meghatározni.

Az együttműködésben résztvevő szereplők kiválasztásakor alkalmazhatunk személyiségalapú módszereket, vagy kompetencialapú módszereket, esetleg ezek kombinációját (BELBIN, 2016; GUTIÉRREZ, 2018; MOSTERT, 2015; KURBUCZ, 2013). Bármely megoldás esetében

érdemes figyelembe venni a résztvevő személyiségében, illetve kompetenciakészletében a kultúrákőzi tárgyalásra való alkalmasságot mutató elemeket, amelyeket összefoglalóan a kulturális intelligenciával jellemezhetünk. A kulturális intelligencia (CQ) minden felmerő helyzetet kulturális kontextusba helyez, és így segíti annak értelmezését (PÁSZTOR, 2020), a CQ ismert mértéke pedig megmutatja, mennyire képes adott személy a kultúrákőzi különbségek hatékony kezelésére.

2. ábra
A kulturális intelligencia szerkezete



Forrás: Balogh (2011:20)

A kulturális intelligencia mérésére szolgáló eszközök már kifejlesztésre kerültek, és ha egyes elemeit összevetjük az 1. ábrán található tényezőhalmazzal, könnyen látható, hogy a komplex ábrában szereplő személyiségjegy-, ismeret- és készségkészlet helyettesíthető a CQ kognitív elemével, a motiváció (a 2.1. alfejezetben írtak alapján) beilleszthető az intézményi etnocentrizmus helyére, a magatartási komponens pedig a viselkedéstanulás részhez társítható. Ez utóbbi inkább a megfelelő viselkedés elsajátításáról és gyakorlásáról szól, mintsem valós üzleti helyzetben való alkalmazásáról.

BRASLAUSKAS (2020) szerint a kreativitás is nélkülözhetetlen a hatékony kultúrákőzi kommunikációhoz. A kreativitás az egyén gondolkodása és a társadalmi-kulturális kontextus kölcsönhatásából adódik. A kreativitás és az azzal kapcsolatos készségek – komplex, interdiszciplináris, nyitott kérdések megoldása; vállalkozói szemléletmód; a tudás, információ és lehetőségek innovatív alkalmazása – mérése adhatja meg a választ arra kérdésre, milyen személyiségjegyeket keressünk a nemzetközi üzleti tárgyalásra alkalmas jelöltek kiválasztásakor.

2.3. Miért éppen Délkelet-Ázsia?

A kelet-ázsiai országok közül Japán, Korea és Tajvan gazdaságát már a 70-es évek óta a világon a legdinamikusabbak között tartják számon, mellettük pedig Hong-Kong, Szingapúr és Malajzia is jelentős szerephez jutott a nyugat-európai országok üzleti életében (CHOI, 1995). Sokáig azonban az ázsiai és az európai országok is az amerikai piacra fókuszáltak, az egymással való kapcsolatuk pedig laza maradt. Ez mára már erősen megváltozott. 2014 és 2021. között a Nemzeti Befektetési Ügynökség 35 dél-koreai befektetőhöz kapcsolódó projekt kapott támogatást. Ennek eredményeként 2021-ben a koreai vállalatok lettek az első számú befektetők Magyarországon (HIPA, 2021).

Nem véletlen. Ázsián belül a dél-koreai és japán üzleti szektorok az OECD-átlagnál nagyobb mértékben járultak hozzá a gazdasághoz például a hozzáadott érték, a teljes termelés, a foglalkoztatási szint, az információs és kommunikációs technológiai készlet, valamint a K+F

kiadások tekintetében. A világgazdasághoz való hozzájárulás természetesen nem egyformán jellemzi Ázsia valamennyi országát. A fejlett ázsiai országokban a gyártók adják a bevételek 42 százalékát, míg az Egyesült Államokban ez az érték 17, Nyugat-Európában 23 százalék. Kínában a gyártók aránya 28 százalékra nőtt, az építőké pedig 13-ról 25%-ra. A kettő együtt azt jelzi, hogy jelentős infrastrukturális beruházásokat valósítanak meg gyártási kapacitásaik növelése érdekében. Ezzel párhuzamosan a feltalálók és szakértők aránya a duplájára, 10 százalékra emelkedett. A feltörekvő ázsiai országokban a gyártók aránya 60 százalékponttal csökkent, viszont a fejlődő energiaszektornak köszönhetően az üzemanyag-ellátó szektor hozzájárulása 3-ról 33 százalékra nőtt. A vállalatoknak nem csak ezekkel a folyamatosan változó körülményekkel kell megküzdeniük, hanem folyamatosan és hatékonyan profitot kell termelniük növekedésük érdekében, ami elengedhetetlen – különösen a feltörekvő országokban – a szegényebb rétegek felemelkedéséhez. Ennek egyik lehetséges útja a nemzetközi üzleti világba való belépés. Az európai – és a magyar – vállalatok pedig kihasználhatják az ázsiai országok egymást kiegészítő erősségeit. Míg Kína szellemi és pénzügyi tőkét, technológia tudást kínálhat, addig a gyorsan növekvő feltörekvő országok piacnövelési és telephelylétesítési lehetőséget jelenthetnek (KUMRA et al. 2022).

3. A kutatás módszertana

A bemutatott szakirodalmi háttér alapján a következő kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg.

1. Milyen kulturális sajátosságok megismerése, megértése és kölcsönös elfogadása segíti elő a sikeres üzleti kapcsolatok felépítését és működtetését a magyar és a délkelet ázsiai cégek között, illetve mely kulturális elemek ismerete járulhat hozzá az eredményesebb marketing megoldások alkalmazásához?

1.a. A kulturális intelligencia milyen hatást gyakorol az üzleti együttműködések sikerére, továbbá milyen személyiségelemek és kompetenciák szükségesek a sikeres kultúraközi üzleti tárgyalásokhoz?

Primer kutatás során kombinált módszert alkalmazunk, mind a kvalitatív, mind a kvantitatív kutatás eszköztárát felhasználva. Primer kutatásaink részben fókuszcsoport vizsgálatokat, részben hagyományos kérdőíves vizsgálatokat foglalnak magukban mind Magyarországon, mind Délkelet-Ázsiában.

Első lépésben a rendelkezésre álló szakirodalom elemzése mellett a Delphi kutatási módszer segítségével feltérképezzük a fő kutatási kérdésekhez kapcsolódóan a helyi jellemzőket, helyi és nemzetközi szakemberek bevonásával. A Delphi kutatási módszer során mélyinterjúkat készítünk a kijelölt szakértőkkel, stakeholderekkel. Ehhez Délkelet Ázsiában kerestünk olyan vállalkozókat, vállalati szakembereket, akik (1) az adott ország szülöttei és valamilyen formában kapcsolatba kerültek az európai üzleti világgal; (2) európai üzletemberek, akik Délkelet-Ázsiában tevékenykednek. A kutatócsoport tagjainak kapcsolati hálóját felhasználva 10 fő (származási, illetve működési hely: Mianmar, Dél-Korea, Malajzia, Szingapúr) részvételével elindult a mélyinterjú-sorozat, ahol a vizsgált fő kérdéscsoportok a két kultúrkör közötti eltérésekre, ezek üzleti életben betöltött szerepére, továbbá a megkérdezettek személyes tapasztalataira vonatkoznak, ezeken keresztül tesztelve a szakirodalomban és az 1. ábrán bemutatott befolyásoló tényezők helytállóságát. Célunk annak meghatározása, a vizsgált két desztinációban a bemutatott összetevők mindegyike jelentkezik-e az üzleti kommunikációban, és milyen módon fejtik ki hatásukat. Ezen felül választ keresünk arra is, a tapasztalatok alapján valóban helyettesíthető-e Johnson és társai 1. ábrán látható modellje a kulturális kompetencia és a vállalkozói kreativitás együttes mérésével. Az ehhez kapcsolódó eredményeket az augusztusi konferencián prezentáljuk.

Ezt követően már téma-specifikusan, célzottan végzünk fókuszcsoportos interjúkat a helyi stakeholderok és kijelölt szakemberek bevonásával. A különböző országokban használt kvantitatív kérdőív megalapozásához fókuszcsoportos interjúkat készítünk mind a vállalkozások, intézmények, mind a potenciális vásárlók körében, melynek keretében validáljuk a szakirodalomelemzés alapján kidolgozott adatfelvételi eszközt. A megkérdezés során a vállalati szférában a nemzetközi üzleti életben való részvételhez elvárt kompetenciákat, készségeket határozzuk meg, a fogyasztók körében pedig a saját kultúrához kötődés és a kulturális kompetencia kapcsolatát vizsgáljuk.

4. Összefoglalás

Tanulmányunkban vázoltuk egy olyan kutatás koncepcióját, melynek célja, hogy segítse a Délkelet-Ázsia és Magyarország, illetve Közép-Európa vállalkozásai közötti üzleti kapcsolatok kibontakozását. Célunk feltárni azokat a kulturális sajátosságokat, amelyek ténylegesen hatással lehetnek a két régió közötti üzleti tárgyalások sikerére, valamint az, hogy az üzleti élet szereplőinek bevonásával alkossunk egy – az eddigiekhez képest egyszerűbben - mérhető elemeket tartalmazó modellt, ami az üzleti kommunikációban, a nemzetközi tárgyalásokban részt vevő szakemberek várható sikerességét képes előre jelezni. Kutatásunk egyik hozzáadott értéke, hogy személyes kapcsolatainkon keresztül olyan vállalati szakembereket vonunk be a kutatásba, akik mind az európai, mind az ázsiai üzleti világgal kapcsolatos ismeretekkel rendelkeznek, így megbízhatóan tudják értékelni a két eltérő kultúra hatását az üzleti életben. Tekintettel arra, hogy a mélyinterjúkat a tanulmány leadásának időpontjában még folyamatban vannak, így jelen értekezés eredményeket még nem tartalmaz.

Irodalomjegyzék

- Adler, N. (1997) *International Dimensions of Organizational Behavior*. International Thomson Pu Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Yee Ng, K., Templer, K. J., Tay, C., and Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Manag. Organ. Rev.* 3, 335–371 blishing, Washington, D.C.
- Balogh, Á. (2011) *Kulturális intelligencia – a 21. század kulcskompetenciája?* Doktori (PhD) értekezés. Veszprém
- Belbin, M. (2016): *The Belbin® Team Role Circle*, <https://www.belbin.com/media/2302/belbin-team-role-circle.pdf>
- Bhaskaran, S.- Sukumaran, N. (2007): National culture, business culture and management practices: consequential relationships? *Cross Cultural Management: An International Journal* 14 (1) 54-67
- Braslauskas, J. (2020): Effective creative intercultural communication in the context of business interaction: theoretical and practical aspects, *Creativity Studies* 13(1) 199-215.
- Choi, Ch. J. (1995): Europe's Asian opportunities learning from the USA and Japan, *European Business Review* 95(2) 24-27.
- D'Souza, C. (2003): An inference of gift-giving within Asian business culture, *Asia pacific Journal of Marketing and Logistics*, 15 (1/2) 27-38.
- Gertsen, M.C. (1990) Intercultural competence and expatriates, *International Journal of Human Resources Management* 11(3): 341–362.
- Ghauri, P. N. (2003). A framework for international business negotiations. In P. N. Ghauri J.-C. Usunier (Eds.), *International business negotiations* (2nd ed., 3–22). Oxford: Elsevier Ltd.

- Gilsdorf, J. W. (1997): Metacommunication effects on international business negotiating in China. In *Business Communication Quarterly*, 29 (4) 749-772.
- Gutiérrez, L. - Flores, V. - Keith, B. - Quelopana, A. (2018): Using the Belbin method and models for predicting the academic performance of engineering students. *Computer Applications in Engineering Education*, 27(2) 1-10.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York, NY
- Hooker, J. (2008). *Cultural Differences in Business Communication*. Retrieved June 26, 2001, from <http://web.tepper.cmu.edu/jnh/businessCommunication.pdf>
- Hungarian Investment Promotion Agency (HIPA) (2021): Korea lett hazánk első számú befektetője 2021-ben, 2021. december 31. <https://hipa.hu/korea-lett-hazank-első-szamu-befektetoje-2021-ben>
- Johnson, J. P. – Lenartowitz, T. – Apud, S. (2006): Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model, *Journal of International Business Studies* 37, 525-543.
- Khakhar, P. – Rammal, H. G. (2013): Culture and business networks: International business negotiations with Arab managers, *International Business Review* 22 (2013) 578-590.
- Kirkebaek, A.- Gosovic, J. (2019): Gifts, reciprocity, and ethically sound ethnographic research: a reflexive framework, *Journal of Organizational Ethnography* 66-69
- Kumra, G. – Ngai, J. – Sengupta, J. – Seong, J – Woetzel, J. (2022): Building 21st century companies in Asia, *McKinsey&Company Article*, 2022. January 19. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-asia/building-21st-century-companies-in-asia>
- Kurbucz, M. T. (2013): Emberi erőforrások optimális kiválasztásának vizsgálata a projekttervezésben. In *E-CONOM*, 2 (2) 58-78.
- Maliki, S. – Housni, H. – Biad, Tayeb. (2019): The impact of cultural value system on cross-cultural communication success or failure. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences* 6 (3) 459-473.
- Mostert, N. M. (2015): Belbin – the way forward for innovation teams. *Journal of Creativity and Business Innovation*, 1 (2015) 35-48
- Pásztor, J. (2020): Kulturális intelligencia (CQ) – A jövő vezetőinek kulcskompetenciája, XXIII. Tavaszi Szél Konferencia, Budapest, <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.12750935.v2>
- Perlmutter, H.V. (1969) 'The tortuous evolution of the multinational corporation', *Columbia Journal of World Business* 4 (1): 9–18.
- Primecz H. (1995): A kultúrák szerepe a menedzsmentben, *Marketing& Menedzsment*, 29 (3) 76-77.
- Reynolds, N., Simintiras, A. - Vlachou, E. (2003): International business negotiations: Present knowledge and direction for future research. In *International Marketing Review*, 20 (3) 236-261
- Sato N. - Székács A. (2008) Milyen munkaerőt igényelnek a hazánkban működő távol-keleti cégek? Új utak a távol-keleti régió menedzsmentjében és kultúrájában otthonos emberi erőforrás képzése terén. In: *Tudományos Évkönyv 2007: Reformok útján*. Budapesti Gazdasági Főiskola, 116-125.
- Thompson, P. (1995): Vállalati kultúra: mítosz és valóság – Kelet és Nyugat, *Vezetéstudomány* 26 (4-5) 71-82
- Tian, K. – Borges, L. (2011): Cross-Cultural Issues in Marketing Communications: An Anthropological Perspective of International Business, *International Journal of China Marketing*, 2(1) 110-126.

Trompenaars, F. (1994), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*, Irwin, Burr Ridge, IL

Von Glinow, M.A. - Shapiro, D.L. - Brett, J.M. (2004) Can we talk, and should we? managing emotional conflict in multi-cultural teams, *Academy of Management Review* 29(4) 578–592