

Az üzleti viselkedés sajátosságai a szlovák üzleti környezetben

Business behavioral characteristics in the Slovak business environment

TÓTH ZSUZSANNA

Mgr., Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Idegennyelvi Tanszék, tothz@uj.sk

SERES HUSZÁRIK ERIKA

PhDr., Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Közgazdaságtan Tanszék,
huszarike@uj.sk

KELLER VERONIKA

Dr. PhD., Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Marketing és
Menedzsment Tanszék, kellerv@sze.hu

JÓZSA LÁSZLÓ

Prof. Dr., CSc., Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Közgazdaságtan Tanszék,
jozsal@uj.sk

Absztrakt

Manapság, akár New Yorkban vagy New Delhiben, Párizsban vagy Sydney-ben, Hong Kong-ban vagy Ontarioban dolgoznak együtt az üzleti élet képviselői, mindannyian egy globális hálózat részei, ahol a siker a jelentősen különböző kultúrák közti navigációt kívánja meg. A kulturális különbségek az üzleti tárgyalásokat jelentősen és kiszámíthatatlanul tudják befolyásolni. A különbségek nagyon aprók lehetnek, mélyen gyökerező kulturális tendenciákból eredhetnek, amelyek befolyásolják az interakciót. Milyen problémákat okozhatnak a kulturális különbségek? Milyen problémákkal találkozhatnak egy adott kultúrából származó vállalatok más kultúrák esetén? Válaszként ezekre a kihívásokra, számos tanulmány született, hogy segítséget nyújtson a különbségek közti eligazodásban. Jelen tanulmányban a szerzők arra vállalkoztak, hogy felmérjék a szlovák üzleti élet sajátosságait etikai szempontból. Kutatási kérdésük is e témakör köré épül, vagyis, hogy felfedezhetőek-e sajátosságok az üzleti etika és etikett területén Szlovákiában. A kutatás eredményeként kijelenthető, hogy a szlovák üzleti életben a felek a hosszú távú partnerkapcsolatok kialakítására törekednek, melyben legjelentősebb szerepe a személyes kapcsolatoknak van.

Kulcsszavak: kulturális különbségek, tárgyalás, etika, etikett

A publikáció a Széchenyi István Egyetem által az EFOP 3.6.1-16-2016-00017 „Nemzetköziesítés, oktatói, kutatói és hallgatói utánpótlás megteremtése, a tudás és technológiai transzfer fejlesztése, mint az intelligens szakosodás eszközei a Széchenyi István Egyetemen” című uniós projekt keretében készült.

Abstract

Nowadays, whether in New York or New Delhi, Paris or Sydney, Hong Kong or Ontario, business representatives are all part of a global network, where success requires navigation between widely different cultures. Cultural differences may influence business negotiations significantly and unpredictably. Differences can be very small, and they might arise from deep-rooted cultural trends that affect the interaction. What problems may cultural differences cause? When negotiating, what kind of issues may emerge in a culture compared to other cultures? In response to these challenges, a number of studies have been written offering help and advice how to navigate cross-cultural differences. The purpose of the paper is to demonstrate some theories that exist regarding our topic. The first part of the paper includes the theoretical framework and the second

A hatékony marketing – EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete

continues by summarizing our research and methodology. In this paper, the authors try to assess the features of Slovak business life from an ethical point of view. Their research question is also based on this topic, i.e. if there are any features in the field of business ethics and etiquette in Slovakia. As a result of the research, it can be stated that in the Slovak business life the parties aim to develop long-term partnerships.

Keywords: cultural differences, negotiation, ethics, etiquette

This publication was made by the Széchenyi István University in the framework of the EU project EFOP 3.6.1-16-2016-00017. Its title is: "Internationalization, creating the resupply of lecturers, researchers and students, developing knowledge and technology transfer as tools of intelligent specialization at Széchenyi István University".

1. Bevezetés

A mai globális gazdaságban, a nemzetközi szinten is versenyképességre törekvő cégek számára a kultúrák közötti tárgyalások az üzleti élet vitathatatlan részei. A fizikai távolság és az időzónák már nem jelentenek akadályt a külföldi befektetések számára. A helyi vállalatok külföldi érdekeltségek nélkül globális cégekkel versenyeznek. Ezért nem meglepő, hogy a „lapos világ” (FRIEDMAN, 2005) vagy a „globális falu” (GER, 1999) kifejezések hűen tükrözik a jelenkor üzleti világát. Egy lehetséges akadály merülhet fel ebben a folyamatban, mégpedig az egyes országok kulturális egyedisége, különbözősége, mely kihatással lehet a viselkedésre, a tárgyalások sikerességére.

A globális vállalatok, a túlélésük és a növekedésük érdekében, egyre inkább az üzleti tárgyalások hatékonyságára helyezik a hangsúlyt. A sikeres kapcsolatok létrehozása és megtartása a kutatók figyelmét egyre jobban a nemzetközi üzleti tárgyalások felé irányította, mivel a nemzetközi tárgyalások az üzleti élet egyik leginkább kihívást jelentő feladata (GILSDORF, 1997), 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 a korlátozását, a vissza nem térülő kiadások emelkedését (REYNOLDS - SIMINTIRAS –VLACHOU, 2003). Ebben az értelemben, a helyi kultúrák és az üzleti gyakorlat megértésének a jelentősége nyilvánvaló.

2. A kultúra fogalmának definiálása, dimenziói

Az emberek mindennapi életét nagymértékben meghatározza kultúrájuk, amellyel kapcsolatban az elmúlt évtized folyamán számos meghatározás és definíció látott már napvilágot. A kultúra egyidős az emberiséggel, a fogalom komplexitását pedig jól tükrözi, hogy míg 1952-ben Alfred Kroeber és Clyde Kluckhohn 164 kultúrával kapcsolatos definíciót számolt össze, addig napjainkra ez a szám feltehetően elérte az ezres nagyságrendet (LETENYEI, 2012). Bár mindezek a definíciók közel állnak egymáshoz, mégis eltérnek, attól függően, hogy melyik kor, illetve társadalom milyen megközelítésből és milyen célzattal tekint a kultúrára (MILENKOVIC, 2009).

A kultúra egy társadalmi csoport egyedi jellege, ami megkülönbözteti más társadalmi csoportoktól. A kultúra viselkedésmintákból alakul ki, melyet az emberek csoportja hoz létre válaszképpen a társadalmi interakció alapvető problémáira. Ez egy csoport értékeiben, hitében és normáiban nyilvánul meg, a csoport tagjainak tipikus viselkedésmintáiban, a rituálék és szimbólumok választásában és használatában, a társadalmi, gazdasági, politikai és vallási intézményeiben, és az ideológiában, amely az intézmények alapjául szolgál.

A kulturális kutatások közül talán a legfontosabb Geert Hofstede nevéhez fűződik, de jelentősnek mondható még Trompenaars (1995) kulturális értékrendeket vizsgáló kutatása is. A *Culture' Consequences: International Differences in Work-Related Values* (HOFSTEDE, 1980) megjelenése óta empirikus kutatások ezrei merítették ösztönzést a műből (REYNOLDS - SIMINTIRAS –VLACHOU, 2003). A Social Science Citation Index alapján Hofstede munkája sokkal szélesebb körben idézett munka, mint másoké.

Hofstede (HOFSTEDE, 1980) a kultúrát a gondolkodás kollektív programozásaként értelmezi, amely megkülönbözteti az egyik emberi csoport tagjait a másiktól. Elméletét 20 nyelven elkészített 116 000 kérdőív adataiból dolgozta ki 72 ország 88 000 alkalmazottjának a bevonásával az IBM-nél 1967 és 1969 között, majd újra 1971 és 1973 között. Később további 10 országgal és 3 régióval bővítette ki (például az arab országokkal, Kelet- és Nyugat Afrikával). Faktorelemzéssel az eredeti 40 országot négy dimenzióba csoportosította (KIRKMAN - LOWE – GIBSON, 2006).

Az individualizmus/kollektívizmus tényező azt fejezi ki, hogy milyen mértékben törődnek az egyének csupán önmagukkal és szűk családjukkal, illetve mennyire érznek felelősséget egy nagy közösség tagjaiért, akik támogatására cserében ők is számíthatnak. Az individualista beállítottságú kultúrák (pl. USA) tagjai érzelmileg kevésbé kötődnek a vállalathoz. Önállóság, sokszínűség, én-központúság jellemzi őket. A kollektív szemléletű társadalmak tagjai (pl. Latin–Amerika) szervezetüket egy nagycsaládként élik meg.

A bizonytalanság kerülése tényező azt fejezi ki, hogy egy közösség tagjai mennyire képesek szembenézni a bizonytalannal és kockázatot vállalni. Három indikátor játszik itt szerepet: a szabályokhoz ragaszkodás, a foglalkoztatás időtartama, a stressz elviselése. A bizonytalanságot erősen kerülő országok szervezeteiben nagy hangsúlyt kapnak az írásban is rögzített szabályok, a kicsi kockáztvállalás, a konfliktus kerülése. A gyenge bizonytalanságkerülő kultúrákban a bizonytalanságot az élet természetes velejárójának tekintik. Délkelet-Ázsia és az angolszász társadalmak tűnnek a leginkább „nyugodt” társadalmaknak, ami a jövőt illeti, mivel alacsony értékeket mutatnak a bizonytalanság kerülését illetően. A kelet-európai, közel-keleti és latin-amerikai nemzetekre az ellenkezője igaz.

A hatalmi távolság annak kifejezése, hogy egy társadalomnak, közösségnek a hatalomból kevésbé részesülő tagjai milyen mértékben fogadják el a hatalom egyenlőtlen elosztását. Alapvető kérdés, hogy hogyan kezeli a társadalom az emberek közti egyenlőtlenségeket. Nagy hatalmi távolság esetén az emberek elfogadják a hierarchikus rendet, melyben mindenkinek megvan a maga helye, míg az alacsony hatalmi távolságú társadalmakban az emberek a hatalommegosztás kiegyenlítésére törekednek. Magas érték figyelhető meg a Közel-Keleten, illetve Észak- és Kelet-Ázsia legtöbb részén. Szintén magas értékek találhatók számos afrikai és latin-amerikai országban. Ezzel ellentétben a közép- és észak-európai társadalmakban, csakúgy, mint az angolszász országokban az értékek alacsonyabbak a hatalmi távolságot illetően.

A maskulin/feminin értékek egy adott társadalomban a nemekhez kötődő szerepmegosztásra utalnak. Kelet-Ázsia, Közép-Európa és az angolszász államok többnyire férfias társadalmak. Ezzel ellentétben az északi és latin európai nemzetek, illetve számos afrikai társadalom erősebb nőies jellemzőket mutat.

A kulturális dimenziókról szóló Hofstede-könyv (2001) második kiadása, a *Culture's Consequences*, hatalmas mennyiségű új irodalmat fed le, és szerény mennyiségű új adatot ad az 1980-as év első kiadásához. A szakirodalmat az individualizmus / kollektívizmus, a hatalmi távolság, a bizonytalanság elkerülése és a férfiaság / femininitás ma már mindenütt jelenlévő dimenzióival frissíti, amelyet Inkeles és Levinson (1969) a nemzeti karakterek irodalmának áttekintéséből adaptált. A könyv ezen dimenziókra vonatkozó adatokat tartalmaz olyan 13 ország vagy régió számára, amelyek nem szerepelnek az első kiadásban, és korábban csak külön cikkekben álltak rendelkezésre. Szintén hozzáad adatokat a hosszútávú / rövidtávú orientációs intézkedéshez, számos többnyelvű nemzet nyelvészeti régiói számára biztosít értékeket, és az eredeti tanulmányban nem szereplő 16 nemzet számára kínál „indexérték becsléseket”. A második kiadás számos hozzászólást tesz közzé a témakörökben: megvédi az eredeti intézkedések érvényességét a közelmúlt kritikáival szemben, értékeli a kultúra globális változásainak bizonyítékait, amelyek befolyásolják az eredeti adatkészlet hasznosságát, és alapos áttekintést nyújt a kultúrák közötti kutatásról.

Hofstede négy dimenziója közül bármelyik kihatással lehet a tárgyalások során alkalmazott módszerekre. Minden egyes dimenzió befolyásolhatja a tárgyalófelek közti kapcsolatot. Ebből kifolyólag mindezek alakíthatják a tárgyalási folyamatot, valamint annak kimenetelét (GULBRO – HERBIG, 1999).

Hofstede és Bond (1988) létrehozták az ötödik dimenziót, a konfúciuszi dinamizmust (a hosszútávú / rövidtávú orientációt). A hosszútávú orientáció a jövőorientált értékekre vonatkozik, mint a kitartás és takarékoság, míg a rövidtávú orientáció a múlt- és jelenbeli értékekre vonatkozik, mint a hagyományok tisztelete és a társadalmi kötelezettségek teljesítése. Az index alacsony értéke arra utal, hogy az adott társadalomban nagy gondot fordítanak a stabilitásra, a problémákat hagyományos módon közelítik meg, és sokat adnak a tapasztalatokra. A másik véglet ezzel szemben kevésbé ragaszkodik a stabilitáshoz és a múlt hagyományaihoz. Az egyének hosszú távra terveznek, ezért fontos számukra a megtakarítás, illetve befektetés. Nyitottak az újra és elfogadják a változást.

Később Hofstede (1980) modellje még egy hatodik elemmel is bővült, elnéző és visszafogott kultúrákat különböztetett meg. A mutató arra utal, hogy az egyes kultúrák milyen szinten elfogadóak az élet élvezete és a szórakozás tekintetében vagy inkább mennyire visszafogottak a szigorú szociális normák miatt (HOFSTEDÉ, 2008).

Hofstede (1980) munkáját számos kritika érte, többek között a kultúra négy-öt dimenzióba való csoportosítása, a mintavétel egy multinacionális cégre korlátozása, vagy egy országon belüli kulturális heterogenitás elhanyagolása miatt (SIVAKUMAR –NAKATA, 2001). A kritikák ellenére a kutatók kedvelik ezt a fajta 5 dimenziós felosztást, annak világosságáért, takarékoságáért (KIRKMAN - LOWE - GIBSON, 2006).

A másik gyakran hivatkozott kutató Trompenaars (1995), aki az üzleti kapcsolatokat befolyásoló kulturális tényezőket hét dimenzió mentén vizsgálta. A szerző modelljében univerzálisnak nevezi azt a kultúrát, mely követi a szabályokat, racionális döntéshozatal jellemzi, míg a partikuláris társadalmakban a szabályok csak egyfajta támpontként szolgálnak, és az adott helyzet határozza meg a döntés mikéntjét. Másik dimenziója a neutrális és az affektív beállítottság. Míg az első higgadt viselkedés, a másodikat az érzelmek nyílt felvállalása jellemzi. Egy társadalmat meghatározhatnak a specifikus és a diffúz megközelítések, kapcsolatok. Diffúz kapcsolat esetében a magánszférát teljesen áthatja az üzleti kapcsolat, míg a specifikus kapcsolatokban a privát és a hivatalos szféra soha nem keveredik. A szerző hangsúlyozza a státusz fontosságát is, mely lehet szerzett, örökölt, pozíció vagy kor eredménye. A környezethez való kapcsolódást a külső és a belső kontroll kategória mentén vizsgálja. A külső kontroll a természettel való együttélést jelenti, míg a belső a rajta való uralkodást.

McLean és Lewis (2010) a kultúrák közötti menedzsmentről, a kulturális sokszínűség hatásairól, a kultúrák közötti tudatossággal kapcsolatos képzésről, a kultúrák közötti kommunikációról és a Lewis-féle kulturális típusokról szóló 11-es modellről szólnak. A kultúrák közötti tudatosság lehetőséget nyújt a cégeknek és a kapcsolódó érdekelteknek, hogy alkalmazkodjanak az élethez a huszonegyedik századi globális faluban, illetve hatékonyan kommunikáljanak más kultúrákkal. A vezetőknek tudniuk kell, hogyan lehet legjobban kommunikálni az egyénnel és a globális üzleti partnerekkel, kultúrák közötti alapon.

Selmer (2006) beszámol arról, hogy a külföldi menedzsment szakirodalmában a hagyományos feltételezés az, hogy minél nagyobb a befogadó ország kulturális újdonsága, annál nehezebb a külföldiek alkalmazkodása. Annak érdekében, hogy tesztelhesse ezt a feltételezést, e-mail felmérést végzett a nyugati üzleti partnerek felé Kínában. Három szociokulturális változót vizsgált: általános, kölcsönhatás és munkamódosítás. Bár a kulturális újdonság és a három változó közötti hipotézis negatív összefüggést mutatott, a hierarchikus többszörös regressziós analízis eredményei azt mutatták, hogy nincs közöttük jelentős kapcsolat. Bár rendkívül bizonytalan, a lényege az, hogy a külföldiek számára ugyanolyan nehézségekbe ütközik a nagyon hasonló kultúra, mint egy nagyon eltérő kultúra.

A kultúra megismerése azért fontos az üzleti életben, mert a partnereknek ahhoz, hogy megértsék egymást, a másik fél viselkedését, gondolkodását, meg kell érteniük azt a kulturális környezetet is, ahonnan a másik fél származik (HOFSTEDE – HOFSTEDE, 2008). Számos kutatás bizonyítja ugyanis, hogy a nemzeti kultúrák jelentős hatást gyakorolnak az adott kultúrában működő vállalatok üzleti viselkedésére (HOFSTEDE, 1994).

3. Az üzleti kommunikáció, tárgyalás

Kapoor és Ashok (1975) a tárgyalást egy átfogó modell segítségével írják le, ahol a tárgyalási helyzetet „a négy K”modell jellemez, ami nem más, mint a közös érdekek – azaz miért tárgyalunk, a különböző érdekek – ellentétes érdekek, kompromisszum – valaminek az adása és elfogadása, valamint a kritériumok és célok – a cél és az ehhez vezető eszközök megfogalmazása.

Sawyer és Guetzkow (1965) időperspektívában írja le a tárgyalásokat, és három részre osztja fel: a tárgyalást megelőző, a közbeni és az utáni szakaszra. Ghauri és Pervez (1983) „Package Deal” (csomagterv) tárgyalási modelljének kiindulópontja Sawyer és Guetzkow szociálpszichológiai modellje volt. A tárgyalási folyamat dinamizmusának a hangsúlyozására bevezették a változók egy új csoportját, a légkört. McQuail (1987) két fél közötti interaktív folyamatnak tekinti a tárgyalást, ahol négy tényező váltakozva hat egymásra: a tárgyalófelek magatartása, a tárgyalási helyzet, a tárgyalási stratégiák, valamint a környezet.

Témánk szempontjából fontosak a nemzetközi tárgyalások, melyek gyakorlatában öt alternatíva van a nyelvi kérdések tárgyalásoknál történő megoldását illetően (HOFMEISTER-TÓTH- MITEV, 2010).

- Kommunikáció a másik fél nyelvén
- Kommunikáció az anyanyelven
- Kommunikáció mindkét fél számára idegen nyelven
- Kommunikáció tolmács útján, aki beszél a felek nyelvét
- Kommunikáció tolmács-tolmács módszerrel.

A mai globális gazdaság korában a kultúrák közti tárgyalás egy olyan terület, amely jelentős figyelemnek örvend. Számos könyv és cikk született arra vonatkozóan, hogyan tanácsos tárgyalni más kultúrák vállalataival. Tung (1982a, 1982b) arra a következtetésre jutott, hogy a japánok és a kínaiak alku viselkedése merőben más, mint az amerikaiaké. Graham (1985) a különbözőségekre hívta fel a figyelmet az üzleti tárgyalásokat illetően az amerikai, brazil és japán vállalatokkal. Fisher és Ury (1983) arra mutatott rá, hogy bármely tárgyalás során a siker lehetősége növekszik, amint a megértés növekedik.

Az egyes kultúrák kommunikációs sajátosságait két jelentős kultúrakutató, Hall (1990) és Trompenaars (1995) is vizsgálta. Hall a verbális és a non-verbális kommunikációs eszközök sajátosságait, eltéréseit kutatta. Rámutatott, hogy az azonos kultúrájú egyének mintha egyfajta azonos kódrendszerrel rendelkeznének, éppen ezért gyorsabban és hatékonyabban megértik egymást. Köztük nem ritka a szavak nélküli kommunikáció, ami végképp megnehezíti a más kultúrából jövő egyén integrálódását. A non-verbális kommunikáció megértésének mértéke alapján Hall magas és alacsony kontextusú kultúrákat különböztet meg. Trompenaars (1995) ezzel szemben a tárgyalások mentén csak a non-verbális kommunikáció eltéréseivel foglalkozott. Főként az érzelmek kimutatását, illetve elrejtését vizsgálta eltérő kultúrákban. A szerző szerinti neutrális kultúrában a tárgyaló felek a véleményeket csak szűkszavúan közlik, távol tartják magukat az érzelemnyilvánítástól, míg az effektív kultúrában a non-verbális kommunikációnak jelentős szerepet tulajdonítanak.

Nilson-Molnár és Molnár (1999) szerint a tárgyalási stílust elsősorban kulturális szempontból kell vizsgálni. A kulturális környezet megkülönböztető elemei közé tartoznak például a nyelv, a tárgyalók értékei és attitűdjei is, például a női tárgyalókkal szembeni attitűdök. Fontos továbbá a „nem” és az „igen” használata és értelmezése, az olyan koncepciók, mint az igazság és a becsületesség értéke és értelmezése. A kulturálisan megkülönböztető elemek közé tartoznak továbbá azok a normák, szokások és gyakorlatok, amelyek megfigyelhetők a tárgyalási folyamatok során (HOFMEISTER-TÓTH-MITEV, 2010).

Általános megfogalmazásban a kultúrák közötti interakció úgy határozható meg, mint az emberek kölcsönös egymásra hatása, akik különböző kultúrák képviselői. A nemzetközi üzleti tárgyalások során az ötletek, az elvárások és a viselkedés kulturálisan egyedi lehet. A kommunikáció akadózhat, mivel a két fél különbözően gondolkodik és cselekszik. Amikor két fél, akik különbözően gondolkodnak és viselkednek, megkísérel kommunikálni egymással, a félreértés és az egyet nem értés lehetősége igen magas. Például különböző kultúrák tagjai a megegyezés különböző aspektusaira fókuszálhatnak (GULBRO-HERBIG, 1999). Néhány kultúrában az emberek figyelme sokkal inkább az egyezmény bizonyos részletei felé irányul, míg más kultúrák arra figyelnek, hogy az ígérek hogyan vannak betartva. Különböző kulturális rendszerek divergens tárgyalási stílusokat eredményezhetnek. Ezek a stílusok a nemzet kultúrája, nyelve, földrajza, történelme és politikai rendszere által formálódnak (HERBIG-KRAMER, 1991).

A tárgyalófél háttéré, úgymint általános műveltsége, tapasztalata a nemzetközi környezetben, életkora és neme, vallása és politikai nézete bizonyos jelentőséggel bír a tárgyalászatnál. A tárgyaló életkora és neme problémát jelenthet a tárgyalásokkal kapcsolatban. Egy idősebb tárgyalófélnek általában hosszabb idejű tapasztalata van, mint egy fiatalnak, és ezáltal feltehetőleg jobban meg tudja oldani a problémákat. Japánban például szívesebben tárgyalnak idősebb személyekkel, mivel ők rendszerint magasabb pozíciót foglalnak el a vállalati hierarchiában. A japánokkal folytatott tárgyalásokon ezért fontos az, hogy legyen idősebb személy a csoportban, még ha a látszat kedvéért is van csak ott. A Latin-Amerikában lévő helyzet hasonlít Japánhoz, a nyugat-európai ipari országokban, az USA-ban és Kanadában nem annyira fontos az, hogy a tárgyalófélnek „megfelelő” legyen az életkora.

A nők szerepe más és más a különböző kultúrákban. A világ bizonyos részein a nőket a férfiak tulajdonának tekintik, így nem különösen bölcs döntés nőt küldeni ilyen országokba. Az arab országokat és Japánt nehéz piacnak tekintik női tárgyalófelek számára. Ezzel szemben a kelet-európai országokban és Kínában több magas beosztású nő is van a gazdasági életben (HOFMEISTER-TÓTH-MITEV, 2010).

Mint sok más nem nyugati kultúra, az arab nyelvű iszlám kultúra is inkább esemény-idő orientált és kevésbé óra-idő orientált. Az óra-idő kultúrákban az emberek az órához állítják az eseményeket, míg az esemény-idő kultúrákban az események osztják be az embereket.

A tárgyalások a Közel-Keleten elhúzódhatnak, ha a tárgyalófelek között nem alakult ki a bizalom megfelelő szintje.

A beszélgetés az arab nyelvű világban szigorú konvenciókat követ, tekintettel az állítások hosszára, a beszélők sorrendjére, az idézetekre és a nyelvhasználatra.

4. Az etika szerepe az üzleti tárgyalásokban

A fogalom definiálása nem egyszerű. Az utóbbi évtizedekben a globalizációnak köszönhetően szerepe egyre erőteljesebbé vált, illetve változott az értelmezése is. Az etikett szó a kelet francia „etiquette” szóból származik és egyfajta tiltást jelent, hiszen a múltban a

szabályok betartását jelentette. A fogalom vallási eredettel is rendelkezett: „Az etikett a társadalmi kapcsolatokban fellelhető szokások összessége, mely kifejezi a felek közti kapcsolatot, illetve a társadalmi értékeket” (ŠRONĚK, 1992:12) (GULLOVÁ, 2010). Korábban a királyi családok, az arisztokrácia, a magasabb társadalmi osztályok, valamint a diplomácia érvényes szabályrendszere volt. Napjainkban azonban eltérő meghatározással rendelkezik. „Az etikett a szociális interakció megfelelő formáinak összessége, beleértve a szabályokat is, melyek az érintkezési formákat meghatározzák” (ŠRONĚK, 1992:12).

Az etika és a gazdasági élet négy szinten találkozik „attól függően”, hogy a gazdasági tevékenység elsődleges tárgya milyen mértékű aggregációval rendelkezik”. (REMÍŠOVÁ, 2011) Globális szinten az emberiséget, mint egészet nézzük, makroszinten a társadalmat, mezo szinten a szervezetet és végül mikroszinten az egyént (REMÍŠOVÁ, 2011). Nem kétséges, hogy ez a négy szint kapcsolódik egymáshoz, befolyásolják egymást, és nem tudjuk feltárni az üzleti szervezet etikáját függetlenül a folyamatoktól az új globális gazdasági és társadalmi környezetben.

Az üzleti etika feladatai Crane és Matten szerint (2007):

- az üzleti tevékenység tisztázása a mai társadalomban,
- jelentősen hozzájárulni a társadalmakhoz a termékek és szolgáltatások előállításának szempontjából, a foglalkoztatás biztosítása, a gazdasági fejlődés motorjaként tevékenykedni,
- olyan üzleti helyzetek, tevékenységek és döntések tanulmányozása, ahol a helyes és a helytelen kérdéseket vizsgálják,
- az üzleti etika célja, hogy jobban megértse a helytelen esetek okait és következményeit, javítsa az emberi körülményeket,
- az etikus döntéshozatali folyamatok javítása azáltal, hogy megfelelő ismeretekkel és eszközökkel látja el a vezetőket, s mindezek lehetővé teszik számukra az etikai problémák és dilemmák helyes felismerését, diagnosztizálását, elemzését és megoldását,
- hogy képesek legyünk felmérni az etika kezelésének különböző módjaihoz kapcsolódó előnyöket és problémákat a szervezetben,
- az üzleti környezet ápolásának elősegítése (az üzleti környezet megvalósítása, például a közös interperszonális gyakorlatok erősítése, a munkavállalók lojalitásának az erősítése, jó munkahelyi és más üzleti partnerekkel való kapcsolatok kialakítása, kapcsolatok a régió felé, ahol a vállalkozás megvalósul, a befektetők lojalitásának az erősítése, hozzájárulni az ügyfelek elégedettségéhez stb.).

Napjainkban az üzleti etika olyan problémákra, kockázatokra és veszélyekre összpontosít, amelyek az emberiség pozitív fejlődését bonyolítják a bolygón. Mivel a gazdasági globalizáció folyamata rendkívüli módon meghatározza a vállalkozói tevékenység valamennyi szintjén végzett tevékenységeket, és sokszor bonyolítja az emberi társadalom fejlődését, például befolyásolja a globális problémák elmélyítését, csakúgy mint a válságokat vagy fenyegetéseket a világban, ezért nagyobb figyelmet fordítunk globális szinten. A globalizációt A. Crane és D. Matten is kulcsfontosságú kontextusnak tekinti az üzleti etika számára: „A globalizáció a gazdasági tevékenységek deterritorializálása szempontjából van meghatározva, amelyek különösen fontosak az üzleti etikában, és három területen - a kultúra, a jog és a felelősség – nyilvánvaló” (CRANE-MATTEN, 2007:18).

Az állandó gazdasági fejlődésnek és piaci nyitásnak köszönhetően egyre gyakoribb az olyan üzleti találkozók száma, ahol a felek külföldi partnerrel találják szemben magukat, éppen ezért elengedhetetlen, hogy ismerjék a másik fél szokásait, kultúráját. A külföldi

vállalatokkal való üzleti kapcsolat sikerességét számos tényező befolyásolja. Megkülönböztethetünk ún. szubjektív és objektív tényezőket. Szubjektív tényezők közé tartozik a kereskedelmi tevékenység minden területének (pénzügyi, közlekedési, jogi, vámügyi, stb.) ellenőrzése, a tökéletes nyelvi felkészülés és végül, de nem utolsó sorban az etikai szabályok megismerése és alkalmazása. Az etikai tudás hiányosságai, különösen a szabályok figyelmen kívül hagyása, negatívan érinti a partner megítélését, és képes teljesen tönkretenni a tárgyalás légkörét (SCOTT, 2011). Jelentős és jövedelmező üzleti kapcsolat elvesztését okozhatja. Ebből a szempontból az üzleti kapcsolatok kialakításában az üzleti etikett az egyik legjelentősebb eszköz a vállalat kereskedelmi és gazdasági céljainak elérésében, illetve a vállalati imázs növelésében.

A szlovákok az üzleti találkozókra sokkal temperamentumosabbak és érzelmesebbek, mint a csehek, minden felmerülő problémát sokkal impulzívabban oldanak meg. Az országban minél keletebbre haladunk, annál barátságosabbá válnak az emberek, és annál könnyebben jönnek létre az üzleti kapcsolatok. A szlovákok könnyen nyitnak meg tárgyalásokat, és az egész folyamat során nyitottak maradnak, könnyen alkalmazkodnak. A legtöbb szlovák tárgyalófél barátságos nyitott és spontán. Fontos számukra a személyes kontaktus. Gyakran hagyatkoznak ismerőseik ajánlásaira, referenciákra. A szlovák tárgyalófelekre általánosságban igaz, hogy az etikettre és a formalitásokra kevésbé figyelnek. Ha azonban a tárgyaláson nő is jelen van, mindig udvariasan és gálánsan bánnak vele. Nyitottak az „udvarlásra” és nem okoz számukra problémát megdicsérni a jelen lévő hölgy szépségét. Egyes kutatók szerint a szlovákok a tárgyalások során kissé bizonytalanok, és nagyon optimisták. Az üzleti tárgyalás során annak van előnye, aki felkészülten érkezik, reális és egyértelmű célokat vázol fel. A szlovák partner ezt a hozzáállást értékelné, és az üzlet könnyebben megkötetik. Nem fenyeget az a veszély, hogy a szlovák fél kemény és végtelen tárgyalásokat kezdeményezne, újabb és újabb megjegyzésekkel, illetve kiegészítésekkel élne. Az első találkozás alkalmával gyakorlatilag kihagyhatjuk az ismerkedési fázist, és egyből a tárgyra térhetünk. Nem ajánlatos azonban rögtön az első, illetve a második találkozón lezárni az üzletet, a szlovákoknak több idő kell, hogy átgondolják az összes kötelezettségvállalást. Sürgetés esetén akár el is állnak az üzlettől (GULLOVÁ, 2010).

5. A kutatás célja és az alkalmazott kutatási módszerek

Jelen tanulmány egy irodalmi áttekintés, megalapozás egy éppen induló nemzetközi kutatáshoz kapcsolódva, melynek célja az üzleti etika és etikett szerepének a vizsgálata az üzleti kapcsolatok különböző fázisaiban. Az etikus üzleti értékek, valós vagy érzékelt értékek, kritikus dimenziói egy szervezet kultúrájának és döntéshozatalának. Kutatások sora jelzi, hogy a közös etikai értékek és erkölcsök fontosak a partnerekkel és az ügyfelekkel való hosszútávú üzleti kapcsolatok kiépítésében. Kutatásunk work-in-progress kutatás, mely egy nagyobb nemzetközi kutatás részeként fog megvalósulni. Egy nemzetközi projekt - Marketing in Asia Group, New Zealand- keretén belül Közép-Kelet Európa V4 országainak a vizsgálatára kerül sor az üzleti kommunikáció, etika és etikett szempontjából. Kérdőíves felmérésre kerül sor üzletemberek körében önkéntes alapon. A kérdőívet, mely három kategória köré csoportosul, Fam és Richard, a kutatás vezetői a résztvevőkkel közösen állították össze és tesztelték. A három kategória a következő: (1) *kapcsolatok a vállalkozásokkal*, (2) *üzleti etika* (kulturális érzékenység, ajándékozás, személyes megjelenés, professzionális viselkedés, pontosság, tisztelet, szociális viselkedés, bizalom, viszonyosság), (3) *üzleti etika és etikett kialakulása különböző országokban*. A kérdőívet angol nyelvből magyar, illetve szlovák nyelvre fordítottuk le, majd egy másik fél által vissza angol nyelvre annak érdekében, hogy a kultúrák közötti összehasonlítás pontos fordítással valósulhasson meg. A

kérdőívben szereplő kérdésekre nincs helyes válasz. A legfőbb kutatási kérdés megválaszolásához, nevezetesen, hogy a szlovák üzleti etikett területén milyen sajátosságok fedezhetők fel, az egyszeri leíró kutatást választottuk.

A kérdőív több témakört érintett az üzleti etiketten belül. Az üzleti etikett a viselkedés olyan halmaza, amelyet gyakran a szokások tartanak fenn, és a társadalom tagjai által van érvényesítve annak érdekében, hogy olyan környezetet biztosítsanak, ahol a tagok kényelmesen és biztonságban érezhetik magukat a szociális és üzleti kapcsolataikban.

A kérdőív részei:

- általános, bevezető rész, a vizsgált ország kulturális környezetének megértése,
- az üzleti élet, etikett alapvető szabályainak feltárása,
- a vizsgált ország kínai üzleti (takarékoság, érzelem, kapcsolati tőke, bizalom) értékekhez való viszonyulása,
- a legutóbbi üzleti tranzakció értékelése üzleti etika szempontjából,
- az üzleti életre jellemző kölcsönösség, elkötelezettség és bizalom,
- demográfiai adatok: a kérdőívet kitöltő neme, életkora, családi állapota, testvéreinek száma.

Mérési és skálázási eljárások közül az intervallum skálákat alkalmaztuk, nevezetesen a hétfokozatú Likert-skálát, ahol 1: erősen nem ért egyet, 7: erősen egyetért végpontokat jelöli, illetve 4: a közömbös, igen is, nem is álláspontot jelöli. Fontosnak tartottuk, hogy a skála negatív és pozitív pontjainak száma megegyezzen, ugyanakkor a válaszadónak lehetősége nyíljon a semleges álláspont kinyilvánítására. Kutatói tapasztalat indokolta a középső, viszonyítási pont alkalmazását. A kutatás során a véletlen mintavételi eljárások közül a hólabda módszert alkalmaztuk, összegyűjtöttük ismerős cégvezetőinket, akik számára továbbítottuk online kérdőívünket és arra kértük őket, hogy továbbítsák azt olyan vállalatvezetők irányába, akikkel kapcsolatban vannak.

A kérdőív kitöltésének átlagos időtartama: 100 perc (több, mint másfél óra). A szórás magas. Néhányan nagyon hosszú idő alatt töltötték ki a kérdőívet, ami valószínűleg azzal magyarázható, hogy megnyitották, és munka közben visszatértek a kérdések megválaszolásához. A medián 23 perc, vagyis a válaszadók fele ennél kevesebb, másik fele ennél hosszabb idő alatt töltötte ki a kérdőívet.

1. táblázat:

A kérdőív kitöltésének időtartama (s)

N	Valid	154
	Missing	0
Mean		5968,1169
Median		1376,5000
Std. Deviation		24115,67603
Minimum		91,00
Maximum		182671,00

Forrás: saját szerkesztés

6. A kutatás első eredményei

Az adattisztítást követően 154 értékelhető szlovák kérdőívet kaptunk. A kutatásban 20 fő (13%) felsőoktatási kutató, és 134 fő (87%) üzletember vett részt. A többségnek (53,2%) több, mint 20 éves üzleti tapasztalata van, 18,2%-nak 11-20 év, 14,9%-nak 1-5 év, 7,8%-nak 6-10 év, 5,8%-nak pedig semmi.

A kérdőívet kitöltők demográfiai ismérvei a következőképpen alakultak:

- nem alapján: 35,3% férfi, 64,7% nő,

A hatékony marketing – EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete

- életkor alapján: 9,8% 25 év alatti, 29,3% 25 és 35 év közötti, 32,3% 36 és 45 év közötti, 24,8% 46 és 55 év közötti, 3,8% 56 és 65 év közötti,
- családi állapot alapján: 65,4% eljegyezett vagy házas, 30,1% egyedülálló, 4,5% pedig elvált vagy külön él,
- testvérek száma alapján: 18% egyke, 49,6%-nak egy, 30,1%-nak 2-4, 2,3%-nak több mint 4 testvére van,
- 97% a vizsgált országban, vagyis Szlovákiában született, három fő Magyarországon, egy személy pedig Szerbiában.

**2. táblázat:
A vállalatok hosszútávú elköteleződése**

		Erősen nem ért egyet (%)	Nem ért egyet (%)	Kissé nem ért egyet (%)	Igen is, meg nem is (%)	Kissé egyetért (%)	Egyetért (%)	Erősen egyetért (%)
Hosszú távon arra számítunk, hogy a szállítókkal való kapcsolat nyereséges lesz	5,13 1,763	3,2	3,2	12,3	26,0	2,6	18,8	33,8
Ha sikerülne, megpróbálnánk erősíteni a beszállítókkal való kapcsolatot	5,37 1,738	2,6	2,6	14,3	15,6	3,9	22,7	38,3
A beszállítókkal való hosszú távú kapcsolatok fenntartása fontos a számunkra	5,33 1,801	3,2	3,9	9,7	22,7	2,6	15,6	42,2
A beszállítókkal való kapcsolatban hosszú távú célokra fókuszálunk.	4,13 1,624	1,3	13,0	29,9	21,4	6,5	17,5	10,4
Csak a beszállítókkal való kapcsolataink kimenetelére vagyunk kíváncsiak	4,56 1,854	1,9	9,1	25,3	22,1	7,1	4,5	29,9
A beszállítóktól elvárjuk, hogy hosszú ideig dolgozzanak velünk.	4,53 1,568	1,3	5,2	23,4	29,2	5,2	22,1	13,6
Minden olyan engedmény, amelyet a beszállítók megsegítésére nyújtunk, hosszú távon ki fog egyenlítődni.	5,69 1,306	0	1,9	11,7	1,9	9,7	49,4	25,3

Forrás: primer kutatás alapján saját szerkesztés

Ami a vizsgált vállalatok egymás iránti hosszútávú elköteleződését illeti, a táblázat alapján megállapítható, hogy megkérdezetteink többségében pozitív attitűdökkel rendelkeznek a kérdést illetően, hiszen átlagaink minden esetben meghaladják a 4-es értéket. A vállalatok hisznek a kölcsönösségben, miszerint minden segítség, engedmény, amit egymásnak nyújtanak, hosszú távon megtérül majd. Ugyanígy megkérdezett vállalataink inkább egyetértének abban, hogy erősebb kapcsolatra kell a jövőben törekedniük beszállítóikkal, valamint fontos számukra a hosszú távú kapcsolat fenntartása a jövőre nézve is.

10. ábra: A szlovák üzleti etikett területeinek megítélése



Forrás: primer kutatás alapján saját szerkesztés

Az üzleti etikett a viselkedés olyan halmaza, amelyet gyakran a szokások tartanak fenn, és a társadalom tagjai érvényesítik annak érdekében, hogy olyan környezetet biztosítsanak, ahol a tagok kényelmesen és biztonságban érezhetik magukat a társadalmi és üzleti kapcsolataikban. Jelen felmérés alapján megállapíthatjuk, hogy a szlovák üzleti életben az etikett területének fontos elemei a személyes megjelenés, tehát kutatásunk is bizonyítja az elméletben tárgyaltakat, miszerint a szlovákok preferálják az üzleti életben a face-to-face kapcsolatokat. Ugyancsak fontos számukra a szakmai viselkedés, a pontosság, és a tisztelet. Legkevésbé érdekli őket az ajándékozás, illetve kevésbé érzékenyek a kulturális különbségekre.

7. Összegzés, kutatási eredmények hasznosíthatósága

A kultúraközi tárgyalások során felmerülő problémák leszűkíthetik a lehetőségeket a vállalatok számára nemzetközi szinteken, és ezáltal sikertelenséghez vezethetnek. A siker érdekében a vállalatok alaposan fel kell, hogy készüljenek, tájékozódjanak a tárgyalófél kultúrájáról. A befektetett idő, igyekezet és a viselkedés megértése a siker lehetőségét növelhetik. Az, hogy tudjuk, mit várunk el az asztal másik oldalán ülő tárgyalóféltől, előnyöket jelenthet a számunkra, illetve elkerülhetjük a hibákat, amelyek a másik fél viselkedésének a helytelen értelmezéséből fakadhatnak. Néhány alapvető különbség megértése az egyes kultúrák között segíthet áthidalni a szakadékokat a tárgyalófelek között és ezáltal sokkal eredményesebb tárgyalások jöhetnek létre. Jelen kutatásból kiderült számunkra, hogy a szlovák üzleti életben a felek a hosszú távú kapcsolatok kialakítására törekednek, melyben üzleti etikai oldalról nagy szerepe van a személyes kapcsolatoknak, a megfelelő szakmai viselkedésnek. A tárgyalófélnek törekednie kell a pontosságra és a partnere tiszteletére.

A hatékony marketing – EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete

Irodalomjegyzék

Adler, N. (1997): *International Dimensions of Organizational Behavior*. International Thompson Publishing, Washington, D.C.

Crane, A. – Matten, D. (2007): *Business Ethics. Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. (2) Oxford University Press.

Fischer, R. - Ury, W. (1983): *Getting to Yes: Negotitating Agreement Without Giving*. Penguin Books.

Friedman, T.L. (2005): *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. Farrar, Straus and Giroux.

Ghuri - Pervez N. (1983): *Negotiating International Package Deals: Swedish Firms and Developing Countries*. Imgwist&Wiksell.

Ger, G. (1999): *Localizing in the global village: Local firms competing in global markets*. California Management Review. 41 (4) 64-83.

Gilsdorf, J.W. (1997): *Metacommunication effects on international business negotiating in China*. In: *Business Communication Quarterly*. 29 (4) 749-772.

Graham, J. (1985): *The influence of culture on the process of business negotiations: an exploratory study*. Journal of International Business Studies. 23 (3) 81-96.

Gulbro, D.R. - Herbig, P. (1999): *Cultural differences encountered by firms when negotiating internationally*. Industrial Management and Data Systems 28 (2) 47-53.

Gullová, S. (2010): *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*, Grada Publishing, Praha.

Hall, E.T. - Hall, M.R. (1990): *Understanding Cultural Differences*. Intercultural Press, Yarmouth.

Herbig, P.A. - Kramer, H.E. (1991): *Cross Cultural negotiations: success through understanding*. Management Decisions. 29 (1) 19-31.

Hofmeister-Tóth, A. – Mitev (2010): *Az üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*, Akadémiai Kaidó, Budapest

Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Ca:Sage, Beverly Hills

Hofstede, G. (1994): *Management Scientists Are Human*. Management Science. 15 (1) 4-13.

Hofstede, G. (2001): *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage Publications, Inc.

A hatékony marketing – EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete

Hofstede, G., Hofstede G. J. (2008): Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere. VHE Kft, Pécs.

Hofstede, G. - Bond, M.H. (1988): The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*. 16 (4) 5-21.

Inkeles, A. - Levinson, D.J. (1969): National character: The study of modal personality and socio cultural systems. *The handbook of Social Psychology*. Addison-Wesley.

Kapoor - Ashok (1975): *Planning for international Business Negotiations*, Ballinger. Mass, Cambridge.

Kirkman, B.L. - Lowe, K.B. - Gibson, C.B. (2006): A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research in corporating Hofstede's cultural value framework. *Journal of International Business Studies*. 37 (5) 285-320.

Letenyei, L. (2012): *Kulturális antropológia*. Typotex Kiadó, Budapest.

McLean, J. - Lewis, R. D. (2010): Communicating across cultures. *British Journal of Administrative Management*. 71 30-31.

McQuail, D. (1987): *A tömegkommunikáció elmélete*. Osiris Kiadó, Budapest.

Milenkovic, M. (2009): *Global Advertising in a Cultural Context*. Diplomica Verlag GMBH, Hamburg.

Molnár, J. - Nilsson-Molnár, M. (1999): *International Marketing, Negotiations and Business Deals*. University School Of Economics, Department Of Business Administration, Goteborg

Remišová, A. (2011): *Etika a ekonomika*. Kalligram, Bratislava.

Reynolds, N. - Simintiras, A. - Vlachou, E. (2003): International business negotiations: Present knowledge and direction for future research. *International Marketing Review*. 20 (3) 236-261.

Sawyer, J. - Guetzkow, H. (1965): *Bargaining and Negotiations in International Relations*. Holt, Rinehart&Wilson, New York.

Scott, M. (2011): Why we need more ethics in business negotiations. *Corporate Secretary*. Governance-risk-compliance: <http://www.corporatesecretary.com/articles/corporate-secretary-week/11954/why-we-need-more-ethicsbusiness-negotiations/>[cit. 2013-02-10].

Selmer, J. (2006): Cultural novelty and adjustment: Western business expatriates in China. *International Journal of Human Resource Management*. 17 (7) 1209-1222.

A hatékony marketing – EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete

Sivakumar, K. - Nakata, C. (2001): The stampede toward Hofstede's framework: avoiding the sample design pit in cross-cultural research. *Journal of International Business Studies*. 32 (3) 555-574.

Šroněk, I. (1992): *Etiketa v obchodě a podnikání*. Management Press, Praha.

Trompenaars, F. (1995): *Riding the Waves of Culture*. Nicholas Brealey Publishing, London.

Tung, R.L. (1982a): *Business Negotiations with the Japanese*, Leyington Books, Lexington.

Tung, R.L. (1982b): Us-China trade negotiations: practices, procedures and outcomes. *Journal of International Business Studies*. 21 (5) 25-37.