Kultúraközi menedzsment aspektusok magyar kis- és középvállalatok példáján

Szőke Júlia
Széchenyi István Egyetem

A TANULMÁNY CÉLJA
A tanulmány magyar kis- és középvállalatok osztrák-magyar határ menti üzleti kapcsolatait tárgyalja a kultúraközi menedzsment szempontjából. A tanulmány célja annak bemutatása, hogy a kultúraközi menedzsment miért szükséges feltétele az eredményes, határon átnyúló üzleti kapcsolatok folytatásának. Következésképpen a kutatási kérdés arra irányul, hogy milyen eltérések figyelhetők meg a vizsgált magyar vállalatok üzleti kultúrája és az osztrák üzleti kultúra között, és ezek milyen jellegű problémákat okoznak a határ menti üzleti kapcsolatok során.

AZ ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN
A szekunder adatok és a szakirodalom áttekintését követően a tanulmány az osztrák határ menti régió magyar tulajdonú kis- és középvállalatai körében készített kvantitatív kutatás eredményeit felhasználva mutatja be a téma gyakorlati fontosságát.

A LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK
Az online kérdőíves felmérés eredményei rávilágítanak arra, hogy a kultúraközi menedzsment területei közül már az eltérő kultúrák vállalatai által tanúsított viselkedésnek a jellemzése is problémás lehet, így a vállalatok viselkedésének összehasonlítása is akadályokba ütközik. A nemzetközi szereplők közötti kommunikáció megfelelő megértése szintén problémás terület lehet a kulturálisan eltérő viselkedési minták miatt. Az empirikus kutatás eredményei arra is rámutatnak, hogy a különbségek mellett hasonlóságok is megfigyelhetők a vizsgált vállalatok üzleti kultúrája és az osztrák üzleti kultúra között, azonban még ezek a hasonlóságok is vezethetnek félreértésekhez a kommunikáció és az üzleti kapcsolatok során.

GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁG
A kutatási eredmények jelentős segítséget nyújthatnak az osztrák vállalatokkal üzleti kapcsolatot létesíteni kívánó, illetve már üzleti kapcsolatban álló magyar kis- és középvállalatok, valamint azok képviselői számára, hiszen megmutatják, hogy melyek azok a kulturális vonatkozású területek, szokások, eltérések, amelyekre ezen vállalatok menedzsmentjének különös figyelmet kell fordítani. Ezzel pedig nemcsak a felkészültségük és a tudásuk gyarapodik, hanem az üzleti tárgyalások, kapcsolatok révén előnyre is szert tehetnek, amely végső soron az üzleti eredményességet javítja.

Kulcsszavak: kultúraközi menedzsment, kkv, üzleti kultúra, határ menti kapcsolatok

BEVEZETÉS

A kis- és közepes vállalatok[1] (továbbiakban kkv-k) vizsgálata mintegy húsz éve került a kutatói érdeklődés középpontjába (Szerb és Dezsériné 2007), aminek eredményeként a témában folyamatosan nő a tudományos publikációk és eredmények száma (vö. Ablonczyné és Tompos 2011, Tompos 2013a és 2013b, Nádai 2012, Szerb és tsai 2014, Horváth 2014a és 2014b, Varga 2014), ennek ellenére még mindig komoly kutatási potenciált rejt magában (Kopfer-Rácz és tsai 2013). Köszönhető ez annak, hogy a kkv-k kutatása interdiszciplináris területnek tekinthető, hiszen vizsgálható a menedzsment, a marketing, a vezetési és szervezési tudományok, az üzleti tudományok, a regionális tudományok, de a szociológia, a pszichológia és a kultúrantropológia szempontjából is. A kutatási irányok széles tárházának ismeretében nem meglepő, hogy a kkv szektor kulturális szempontból vett nemzetközi üzleti kapcsolatait és azok menedzselését vizsgáló felmérések nem túl elterjedtek.

A tanulmányban a kkv-k vizsgálatára a menedzsment egy speciális területe, a kultúraközi menedzsment aspektusából kerül sor, mivel a nemzetközi színtéren tevékenykedő vállalatok a kultúraközi menedzsment színterének tekinthetőek (Lázár 2013). A kultúraközi menedzsment napjainkban a menedzsmenttudomány egyik hangzatos, divatos kifejezése. Leegyszerűsítve magában foglalja – a menedzsment általános definíciójához hasonlóan – a vállalati alkalmazottak és feladatok tervezését, szervezését, irányítását, valamint vezetését, mindezt azonban interkulturális kontextusba helyezve (Mead 1998). A terminus létrejötte és egyre gyakoribb használata a globalizáció térhódításának köszönhető. A világgazdaságot a 20. század második felétől meghatározó globalizációs folyamatok eredményeként ugyanis már nemcsak a nagyvállalatok, hanem a kkv-k is országhatárokat átlépve folytatják üzleti tevékenységüket. Ennek során akaratlanul is szembesülnek a különböző országokból származó üzleti partnerek eltérő kultúrájával, azaz eltérő szokásaival, magatartásával és beállítódásával. Következésképpen a nyitott gazdaság által megkívánt újszerű kommunikáció és kultúraközi érintkezés ismeretére nem csupán a menedzsmentnek, hanem az ilyen vállalatoknál dolgozó alkalmazottaknak is szükségük van (Konczosné 2003), a különbségek ugyanis számos esetben vezet(het)nek konfliktusokhoz az üzleti kapcsolatok során. Az ilyen jellegű nézeteltérések és problémák megelőzése, illetve szükség esetén kezelése a kultúraközi menedzsment feladata. Az üzleti partnerek kultúrájának, a kultúraközi különbségeknek az ismerete és azok megfelelő menedzselése (tervezése, szervezése és irányítása), vagyis maga a kultúraközi menedzsment nemcsak a problémás szituációk elkerülésében nyújt segítséget, hanem versenyelőnyt is biztosíthat az adott vállalat számára. Kutatások és üzleti tapasztalatok (vö. Csath 2008, Gesteland 2005) igazolják, hogy a globalizálódó világgazdaságban a tartós versenyelőnyöket kiváló termékekkel és korszerű technológiákkal már egyre kevésbé lehet megőrizni, helyettük olyan implicit képességekre van szükség, amelyek az emberekhez kapcsolódnak, még konkrétabban az emberek képességeihez, értékrendjéhez, viselkedési módjaihoz (Csath 2008).

A tanulmány a kultúraközi menedzsment fontosságát ismerteti magyar kkv-k körében végzett felmérés alapján. A vizsgálat középpontjában azok a magyar tulajdonban lévő kkv-k állnak, amelyek a Nyugat-dunántúli régióban folytatják tevékenységüket és a szomszédos Ausztria vállalataival tartanak fent üzleti kapcsolatot. A tanulmány célja, hogy az említett magyar vállalatok üzleti kultúrájának feltérképezését követően összehasonlítsa a kapott eredményeket az osztrák kultúra sajátosságaival, majd következtetéseket vonjon le a kultúraközi menedzsment szempontjából az együttműködések sikerességére és a problémás helyzetek elkerülésére vonatkozóan. Következésképpen a tanulmány fő kutatási

kérdése az, hogy milyen alapvető kulturális különbségek léteznek a vizsgált határ menti magyar kkv-k üzleti kultúrája és az osztrák üzleti kultúra között, és ezek milyen jellegű problémákat okoznak az üzleti kapcsolatok során.

A KUTATÁS ELMÉLETI HÁTTERE

Az angol és ma már gyakran a magyar szakirodalom is szinonimaként használja a kultúraközi (cross-cultural) és az interkulturális (intercultural) menedzsment kifejezéseket, tekintettel arra, hogy tartalmi szempontból mindkettő a különböző kultúrák egymásra való hatásával, az együttműködésben és a kommunikációban résztvevők eltérő kultúrából eredő viselkedési formáival, valamint az esetlegesen felmerülő konfliktusok megoldási lehetőségeinek feltárásával foglalkozik (Falkné 2008). E tanulmány szerzője ugyanakkor egyetért azzal a nézettel, amely szerint a kultúraközi menedzsment kifejezés – a fentieken túl – azt is jelenti, hogy az eltérő kultúrák sajátosságait párhuzamosan, egymással összehasonlítva elemezzük (Brislin 1993).

Feltételezhetően az előzőeknek köszönhető az is, hogy sem a kultúraközi, sem az interkulturális menedzsmentnek nem létezik mindenki által elfogadott, általánosan alkalmazott definíciója. Korábban az üzleti életben az interkulturális menedzsment feladatát a vállalati vezetők abban látták, hogy célszerű tisztában lenni a különböző kultúrából származó emberek véleményével, értékrendjével és prioritásaival, ha el akarnak nekik adni valamit (Csath 2008). Napjainkra azonban nyilvánvalóvá vált, hogy a feladat ennél sokkal összetettebb, a *kultúraközi menedzsment* tanulmányozása ugyanis ma már több témára is kiterjed. Ennek megfelelően a kultúraközi menedzsment a következő területeket foglalja magában (Falkné 2008 nyomán):

- a különböző kultúrák vállalatai által tanúsított viselkedés jellemzése,
- a különböző kultúrák vállalatai által tanúsított viselkedés összehasonlítása,
- a nemzetközi üzleti élet különböző kultúrákból származó szereplői interaktív kommunikációjának a megértése és javítása.

Más szóval, a *„kultúraközi menedzsment megmagyarázza a világ bármely dolgozójának viselkedését, és megmutatja az embereknek, hogy miként dolgozzanak olyan vállalatoknál, ahol az alkalmazottak és a partnerek számos különböző kultúrából származnak"* (Adler 2008).

A KULTÚRAKÖZI MENEDZSMENT ÉS A KULTÚRAKUTATÁSOK ÖSSZEFÜGGÉSEI

A kultúrakutatások és a kultúraközi menedzsment legfontosabb kapcsolódási pontja abban áll, hogy a vezetők, a menedzserek és a velük együtt dolgozó emberek a nemzeti társadalmak részét képezik, így ha az üzleti partnerek meg akarják érteni a másik viselkedését, gondolkodását, akkor meg kell érteniük azt a társadalmat is, amelyben élnek (Hofstede – Hofstede 2008). Ez utóbbi azért szükséges, mert a nemzeti kultúra a benne élő emberek értékrendjén keresztül a vállalatok üzleti kultúrájára is hatást gyakorol (Hofstede 1994). A kultúraközi menedzsment feladatainak elvégzése, azaz a kultúrák és így a társadalmak, vállalatok megismerése és összevetése (Kawar 2012) a kultúrakutatások segítségével lehetséges. Közülük különösen hasznosak az értékrendre irányuló kutatások, mivel azok nemcsak egy adott kultúra sajátosságait tárják fel, hanem a kultúrák összehasonlítását is lehetővé teszik. Ily módon biztosítják az üzleti tárgyalásokra való felkészülés lehetőségét, illetve a tárgyalások alatti problémás szituációk elkerülésének esélyét, végső soron a rendelkezésre álló ismeretekből, tudásból adódóan esetlegesen versenyelőny megszerzését. Az ilyen jellegű gazdasági fontosságuk miatt a menedzsmenttudomány a mai napig élénk érdeklődéssel kíséri ezeket az értékrendi kutatásokat (Borgulya 2006). Ennek köszönhető, hogy a kultúraközi menedzsment manapság is előszeretettel

nyúl a Hofstede (1980), Trompenaars (1995) és Hall (1975) által felállított kulturális dimenziókhoz (Borgulya 2006).

A KUTATÁS ALAPJÁUL SZOLGÁLÓ KULTÚRAKUTATÁSI MODELLEK

A kultúrák vizsgálatát a kutatás jellegének, irányultságának, céljának megfelelően számos modell segíti, amelyek közül a tanulmányban bemutatásra kerülő kutatás alapjául a Hofstede (1980), Trompenaars (1995) és Hall (1975 és 1990) nevéhez köthető modellek szolgáltak.

A legismertebb és rendkívül széles körben alkalmazott, a kultúrakutatás területén alapvetőnek számító modell a holland kultúrantropológus, Geert Hofstede (1980) nevéhez kötődik. A modell eredeti verziója négy dimenziót tartalmazott, amely később további két dimenzióval egészült ki, utóbbi kettő vizsgálata azonban nem képezi jelen tanulmány tárgyát, ezek ismertetésétől tehát eltekintek. A Hofstede-modell (2008) empirikus kutatás során vizsgált dimenziói a következők: hatalmi távolság, individualizmus – kollektivizmus, férfias és nőies kultúrák, bizonytalanságkerülés.

A *hatalmi távolság* dimenziója arra utal, hogy az intézmények, vállalatok kisebb hatalommal rendelkező tagjai milyen mértékben fogadják el a hatalom birtoklásában jelentkező egyenlőtlenségeket (Hofstede 1980).

Az *individualista* kultúrákban a hangsúly az egyénen, annak személyes boldogulásán van, szemben a *kollektivista* szemléletű társadalmakkal és vállalatokkal, ahol a csoportszemlélet, a csoport előrejutása dominál (Hofstede 1980).

A *férfias* kultúrák alapvető jellemzője a férfias és nőies szerepek határozott elkülönülése, ezzel szemben a *nőies* kultúrákban nem válnak el élesen a maszkulin és feminin szerepek (Hofstede 1980).

A *bizonytalanságkerülés* mértéke arra világít rá, hogy a társadalom intézményeinek, vállalatainak tagjai milyen mértékben érzik fenyegetve magukat bizonytalan helyzetekben, illetve, hogy milyen kockázatvállalási hajlandósággal rendelkeznek (Hofstede 1980).

Habár Hofstede (1980) kutatása mérföldkőnek számít a kultúrakutatások, és főleg a kultúraközi menedzsment területén, mégis számos kritika érte az évek során. A kritikák (vö. Jarjabka 2001) közül egyetértek azokkal, amelyek a modell egyik támadható pontját annak korában és a kutatási mintában látják. Ezek a kulturális dimenziók ugyanis még az 1970-es évekből egyetlen multinacionális vállalat, az IBM több mint ötven országban jelen lévő leányvállalatai köréből származnak. További kritika, amellyel szintén egyetértek, hogy Hofstede (1980) feltételezte, hogy a nemzet kultúrája és területe egybeesik, ami nem mindig igaz, lásd például a multikulturális Svájc esetét. Ennek alapján a következtetéseit csak megfelelő fenntartással lehet és kell kezelni, azokból általános érvényű konklúziókat levonni nem ajánlott (Borgulya – Barakonyi 2004), azonban további kutatások folytatásához rendkívül hasznos segítséget, kiindulópontot nyújt.

A másik gyakran hivatkozott kutató, Fons Trompenaars (1995), aki az üzleti kapcsolatok során megnyilvánuló kulturális különbségeket hét dimenzió segítségével kategorizálta, amelyekből kettő, a neutrális vs. affektív, illetve a specifikus vs. diffúz dimenzió lényeges a vizsgált téma és a kutatás szempontjából, ezért a többi dimenzió ismertetésére nem térek ki.

A *neutrális és affektív*, vagyis az érzelmileg semleges és az érzelmileg telített magatartás a kommunikációs folyamat során nyilvánul meg, és arra utal, hogy az érzelmek kimutatásának van-e helye a hivatalos, üzleti kapcsolatokban. (Trompenaars 1995).

A *specifikus és a diffúz* kapcsolat közötti különbség abban rejlik, hogy a munkakapcsolat kiterjed-e a privát szférára vagy sem. Diffúz kapcsolat esetében a magánszférát teljesen áthatja az üzleti kapcsolat, míg a specifikus kapcsolatokban a privát és a hivatalos szféra soha nem keveredik (Trompenaars 1995).

Széles körben ismert és alkalmazott Edward T. Hall (1975) modellje is, amely két dimenziót tartalmaz. A *monokronikus és polikronikus* időkezelés dimenziója megmutatja, hogy egy adott kultúra képviselői a munkavégzés során egyszerre csak egy dologra koncentrálnak, vagy több dolgot is képesek egy időben végezni.

Az *alacsony és magas kontextusú* kultúrák közötti eltérés abban rejlik, hogy a kontextus, vagyis az üzenet az információ mekkora részét tartalmazza (Hall & Hall 1990). Alacsony-kontextusú kultúrákban az üzenet az információ számottevő részét foglalja magában, szemben a magas-kontextusú kultúrákkal.

A KUTATÁS ISMERTETÉSE

A tanulmányban bemutatásra kerülő kutatás magyar kis- és középvállalatok osztrák-magyar határon átnyúló üzleti kapcsolatainak kulturális szempontú feltérképezését tűzte ki célul a Nyugat-dunántúli régióban, magyar szempontból, azzal a céllal, hogy feltárja a leggyakrabban előforduló és így az üzleti kapcsolatokat leginkább akadályozó kulturális különbségeket. Ezek megismeréséhez a korábban említett kultúrakutatási dimenziókat használta a szerző, annak ellenére is, hogy az elmúlt években jelentős nemzetközi kutatások zajlottak az egyes nemzetek értékeinek felmérésére (vö. European Values Study), amelyek az összehasonlítás alapjául szolgálhattak volna. Ennek oka elsősorban az volt, hogy a felhasznált modellek jól elkülöníthető és univerzálisan alkalmazható dimenziók, értékek alapján határozzák meg a kulturális különbségeket, így ezek segítségével univerzálisan és komparatív módon lehetett mérni a megkérdezettek nemzetközi kontextusban megnyilvánuló magatartási formáit, szokásait. Másik oka az volt, hogy ily módon a válaszadók vállalati alkalmazottként tanúsított magatartását nyílt lehetőség felmérni, nem pedig a magánemberként megnyilvánulót.

A kutatás vizsgálati fókusza a mintába kerülő vállalati kört is lehatárolta, mivel a felmérésbe csak olyan magyar tulajdonú kkv-k kerülhettek bele, amelyek a Nyugat-dunántúli régió területén folytatják tevékenységüket, és amelyek osztrák partnerrel határ menti üzleti kapcsolatban állnak. A magyar tulajdonosi kör feltételként szabását az indokolta, hogy a vállalaton belül a kultúrák keveredése elkerülhető legyen. A kkv-k lehatárolása – a 2004. évi XXXIV. törvény meghatározásától eltérően – csak a foglalkoztatottak száma alapján történt, tekintettel arra, hogy a kutatás nem számviteli irányultságú. Ennek megfelelően a mintába csak a 10 és 250 fő közötti alkalmazotti létszámmal rendelkező kkv-k kerültek. Tekintettel arra, hogy a kiválasztott szempontok szerint vett alapsokaságra vonatkozóan nem álltak rendelkezésre számadatok, a marketing- és menedzsmenttudományok területén gyakran alkalmazott „hólabda" módszer segítségével kutatta fel a szerző a potenciális válaszadókat. A módszer alkalmazása azért is volt célszerű, mert a kvantitatív kutatásra online kérdőíves felmérés formájában került sor. A felmérés 2012 júliusa és októbere között zajlott, és összesen 147 válaszadó töltötte ki a kérdőívet.

A kérdőív négy kérdésblokkot tartalmazott a demográfiai adatokra vonatkozó kérdésekkel együtt. A tanulmány két kérdésblokk eredményeivel foglalkozik. Az egyik kérdésblokk a vizsgált régióbeli kkv-k üzleti kultúráját vizsgálta 16 attitűdállítás segítségével. Az attitűdállításokból nyolc Hofstede (1980), négy-négy pedig Trompenaars (1995) és Hall (1975) dimenzióira épített. Mindegyik dimenzióhoz két attitűdállítás tartozott. Az állításokkal kapcsolatos véleménynyilvánításra egy 7-pontos Likert-skála (1: egyáltalán nem ért egyet, 4: részben egyetért, részben nem, 7: teljes mértékben egyetért) biztosított lehetőséget a válaszadók számára. A másik kérdésblokk az osztrák-magyar határ menti üzleti kapcsolatok jellemzőit kutatta, amelyek közül a tanulmány a problémás szituációkat és azok elkerülési módjait ismerteti.

A KUTATÁS EREDMÉNYEI

A kutatási mintára vonatkozóan elmondható, hogy a 147 válaszadóból 102 fő kisvállalatnál dolgozik, ami az összes megkérdezett 69%-át jelenti, a további 31%-ot kitevő 45 fő pedig középvállalatnál dolgozik. Ami a válaszadók által képviselt kis- és középvállalatok profilját illeti, elmondható, hogy mintegy harmaduk (32%) termeléssel, gyártással foglalkozik, míg további kétharmad (65%) a szolgáltatások területén tevékenykedik. További 3%, vagyis 5 vállalat tevékenységi körében mind a termelés, mind a szolgáltatás megtalálható.

A válaszadók demográfiai adataival kapcsolatosan az mondható el, hogy az adatközlők 58%-a volt férfi, 42%-a pedig nő. A kor szerinti megoszlásukat illetően a következő arányok figyelhetőek meg: 44 válaszadó a 35 év alatti korosztályhoz tartozik (30%), 57 fő a 36 és 49 év közöttihez (39%), míg az 50 év felettihez 46 válaszadó (31%). A beosztást tekintve kijelenthető, hogy a megkérdezetteknek a fele felsővezetőként, 22%-a középvezetőként, 28%-a viszont nem vezető pozíciójú alkalmazottként dolgozik.

A kvantitatív kutatás két vizsgált kérdésblokkja közül elsőként annak az eredményeit ismerteti a tanulmány, amely a válaszadók által képviselt kkv-k üzleti kultúráját térképezte fel, mivel a kultúraközi menedzsment számára ennek eredményei jelentik a kiindulópontot.

A 7-pontos Likert-skála segítségével mért 16 attitűdállításra (8 vizsgált dimenzióra) adott válaszok összesítését mutatja az 1. táblázat. A dimenziónkénti százalékarányok a két állításra adott válaszok súlyozott átlaga[2] alapján kerültek kiszámításra. A 100%-ot a valamilyen mértékben egyetértők, a valamilyen mértékben egyet nem értők, illetve a „részben egyetért, részben nem" válaszlehetőség képviselői adják ki. A valamilyen mértékben egyetért kategóriába a skála felsőbb értékeit (egyetért, nagyon egyetért, teljes mértékben egyetért) jelölő válaszadók kerültek, míg a valamilyen mértékben nem ért egyet kategóriába azok a válaszadók, akik a skála alsóbb értékeit (nem ért egyet, nagyon nem ért egyet, egyáltalán nem ért egyet) jelölték meg. A válaszok arányát a táblázat az adott kulturális dimenzió valamelyik „végpontjára" vonatkozóan mutatja.

Az attitűdállításokra adott válaszok összesítése alapján a vizsgált kkv-k üzleti kultúrájára jellemző, hogy a hatalom egyenlőtlen eloszlását a közepesnél kisebb mértékben fogadják el, tehát többek között gyakorta tegeződnek és nem várják el a formális megszólítási, tiszteletadási formákat. További jellemzőjük, hogy csoporttudatuk gyenge, vagyis inkább az egyéni boldogulás, feladatmegoldás és döntéshozatal felé hajlanak, bár szükség esetén csoportos döntéseket hoznak, emellett kultúrájukat nőies vonások jellemzik, mint például a nemi szerepek összemosódása,

1. táblázat: A kulturális dimenziókra vonatkozó attitűdállításokra adott válaszok aránya (N=147)
Forrás: Saját szerkesztés és számítás

Kulturális dimenziók	Valamilyen mértékben egyetért	Valamilyen mértékben nem ért egyet
nagy hatalmi távolság	35,5%	52,5%
individualizmus	31,5%	43%
férfias kultúra	21%	69,5%
magas bizonytalanságkerülés	78,5%	9%
neutrális kultúra	53%	17%
diffúz kultúra	60,5%	18,2%
monokronikus kultúra	96,5%	1%
alacsony-kontextusú kommunikáció	80%	9,5%

az életminőség javítása, a környezet megóvása, a gondoskodás. A közepesen magas bizonytalanságkerülés, azaz a bizonytalan helyzetektől való félelem, és az ezek elkerülésére irányuló szabályok relatíve magas aránya szintén tipikus vonás a vizsgált kkv-k üzleti kultúrájában. Hasonlóan jellegzetes tulajdonság az érzelmek elrejtése a tárgyalások, kapcsolatok során, ugyanakkor az érzelmek kimutatását elvárják partnereiktől a vizsgált kkv-k képviselői. Egy másik jellemzője e vállalatok üzleti kultúrájának, hogy a magánszférát az esetek jelentős részében teljesen áthatja az üzleti szféra, vagyis a főnök-beosztott viszony az élet minden területére kiterjed, ugyanakkor már specifikus vonások is megjelennek, azaz előfordul, hogy a főnök-beosztott viszony a munkaidő után baráti viszonnyá válik. A vizsgált vállalatok időérzékelésére a monokronizmus jellemző, vagyis egyszerre egy dologgal foglalkoznak, a határidőket pontosan betartják, és ami még fontosabb, a problémákra gyorsan tudnak reagálni. Kommunikációjuk ezzel párhuzamosan alacsony-kontextusú, vagyis nem tekinthetőek jól informáltnak, ezért sok háttér-információra van szükségük, így kommunikációjuk is direkt formában zajlik.

A kultúraközi menedzsment három tématerülete közül az első, vagyis a különböző kultúrák vállalatainak képviselői által tanúsított viselkedés jellemzése ezzel megtörtént. Ezt követően a második lépés e viselkedési minták összehasonlítása a különböző kultúrák között. Tekintettel arra, hogy a kvantitatív kutatás magyar szempontú, vagyis magyar kkv-k körében végzett felmérés volt, az összevetés alapját a három kultúrakutató Ausztriára vonatkozó eredményei biztosítják[3]. A vizsgált vállalatok jellemzőit az osztrák kultúra sajátosságaival összevetve és a magyar kultúra referenciaértékeivel kiegészítve a 2. táblázat mutatja. A magyar referenciaértékek bemutatását az indokolja, hogy látható legyen egyrészt az, hogy a nemzeti kultúra hatás gyakorol a területén lévő vállalatok üzleti kultúrájára (Hofstede 1994), másrészt az, hogy az osztrák partnerek kultúrájának „földrajzi" közelsége is érvényesül bizonyos mértékben a vizsgált határ menti kkv-k üzleti kultúrájában.

Lényeges eltérés a vizsgált vállalatok kultúrája és az osztrák kultúra között három dimenzió esetében figyelhető meg: az individualizmus – kollektivizmus, a férfias – nőies kultúra, illetve a specifikus

2. táblázat: A vizsgált magyar kkv-k és az osztrák kultúra jellemzői a magyar referenciaértékekkel
Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés, ill. Hofstede (2008), Trompenaars (1995) és Hall (1990) alapján

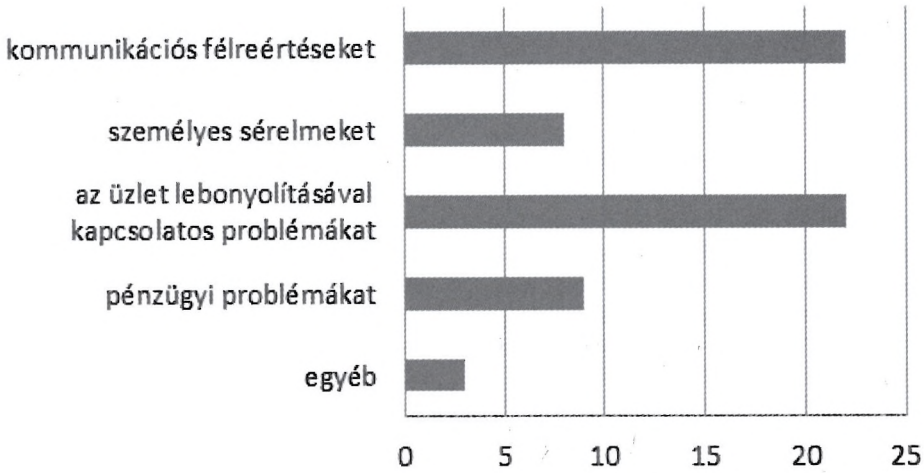
Kulturális jellemzők	A magyar kultúra	A vizsgált magyar kkv-k kultúrája	Az osztrák kultúra
Hatalmi távolság	közepes	közepesnél kisebb	kicsi
Individualizmus vs. kollektivizmus	erős individualizmus	gyenge kollektivizmus	közepes individualizmus
Férfias vs. nőies kultúra	gyengén férfias	nőies	erősen férfias
Bizonytalanságkerülés	magas	közepesen magas	magas
Neutrális vs. affektív kultúra	affektív	neutrális	neutrális
Specifikus vs. diffúz kultúra	diffúz	diffúz specifikus vonásokkal	specifikus
Monokronikus vs. polikronikus kultúra	polikronikus monokronikus vonásokkal	monokronikus	monokronikus
Alacsony- vs. magas-kontextusú kommunikáció	magas-kontextusú kommunikáció alacsony-kontextusú vonásokkal	alacsony-kontextusú kommunikáció	alacsony-kontextusú kommunikáció

és diffúz kultúra esetében. Hasonlóság vagy kisebb eltérés a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés mértékében fedezhető fel, azonosság pedig a monokronikus időorientáció, az alacsony-kontextusú kommunikáció és a neutrális vonás tekintetében. A kultúraközi menedzsment szempontjából mind az eltérések, mind a hasonlóságok ismerete szükséges és célszerű, mivel azon túl, hogy versenyelőnyhöz vezethet, a kultúraközi menedzsment harmadik területét, a nemzetközi üzleti élet eltérő kultúrából származó szereplői interaktív kommunikációjának megértését és javítását is szolgálja. A hasonlóságok ismerete azért előnyös, hogy az üzleti kapcsolatban részt vevő felek tisztában legyenek azzal, hogy a másik fél bizonyos helyzetekben miként viselkedik, és miért úgy viselkedik. Célszerű tudniuk például a vizsgált magyar kkv-k képviselőinek, hogy hozzájuk hasonlóan az osztrákok is monokronikus időorientációval jellemezhetőek, vagyis számukra is fontos a határidők betartása, a pontosság, az egyszerre csak egy dologra való koncentrálás. Ezek ismeretében a magyar menedzser nem fog meglepődni azon, hogy osztrák partnere pontosan érkezik a tárgyalásra, ugyanakkor azt is tudja, hogy a határidőt pontosan be kell tartania, mert nem egy olyan kultúra képviselőjével üzletel, ahol azokat rugalmasan kezelik. A neutrális kultúrából eredően egyik fél sem fogja érzéseit nyíltan felvállalni a tárgyalások során, amely előnnyel és hátránnyal egyaránt jár. Előnnyel azért, mert az osztrák partner nem tud a magyar fél érzelmi reakcióiból következtetéseket levonni, hátránnyal pedig azért, mert a magyar fél nem tudja ugyanezt megtenni az osztrák partnerrel kapcsolatban, holott elvárná. A bizonytalanságkerüléssel kapcsolatban érdemes tudni, hogy a megállapodások írásbeli rögzítésén egyik fél sem fog vitatkozni, mivel nem preferálják a bizonytalan szituációkat. A hatalmi távolság mértékének ismeretében a magyar kkv-k képviselői nem fogják osztrák partnerüket a titulusuk, rangjuk, beosztásuk alapján megszólítani, hanem az üzleti életben megszokott vezetéknéven való szólítást idővel felválthatja a keresztnév használata. Az ilyen azonosságok és hasonlóságok ismerete elsősorban a problémás, konfliktusos helyzetek elkerülését szolgálja, másodsorban pedig a kultúraközi kommunikáció megértését és javítását, ugyanakkor alapos felkészülést, a másik kultúra előzetes tanulmányozását igényli. Mindazonáltal a kultúraközi menedzsment igazi kihívása nem a hasonló és azonos vonások kezelésében, hanem az eltérésekből adódó kommunikációs problémák megoldásában és javításában rejlik (Drummond Guitel 2006).

A két kultúra közötti, fent felvázolt jelentős eltérések okozhatnak, sőt okoznak is kommunikációs konfliktusokat az üzleti interakciók során, miként arra a kérdőív másik vizsgált kérdésblokkjának eredményei rávilágítanak. A megkérdezettek több mint negyede, 38 fő (26%) válaszolta ugyanis azt, hogy az osztrák és a magyar üzleti kultúra közötti különbségek okoztak már problémát az üzleti kapcsolatok során. A válaszadóknak a kérdőív kitöltése során lehetőségük volt több válasz megjelölésére és egyéb válasz megadására is. Mindezek alapján a kapcsolatok során leggyakrabban előforduló problémaként a kommunikációs félreértéseket jelölték meg, ezt követően az üzlet lebonyolításával kapcsolatos problémákat, a pénzügyi problémákat, a személyes sérelmeket, végül pedig az egyéb problémákat (1. ábra). Az egyéb opcióban a válaszadók a szokásjog alkalmazásával kapcsolatos problémákat neveztek meg, illetve az abból adódó nézeteltéréseket, hogy a *„más üzleti környezet miatt más üzleti döntésre van szükség"*.

Az egyes problémákat a magyar kkv-k és az osztrákok közötti eltérő kulturális dimenziókra kivetítve a következő megállapítások tehetőek. Az individualizmus – kollektivizmus esetében kommunikációs konfliktust az okozhat, hogy míg a magyar kkv-k ugyan kis mértékben, de inkább kollektivisták, vagyis a döntés több ember kezében van, addig az individualista

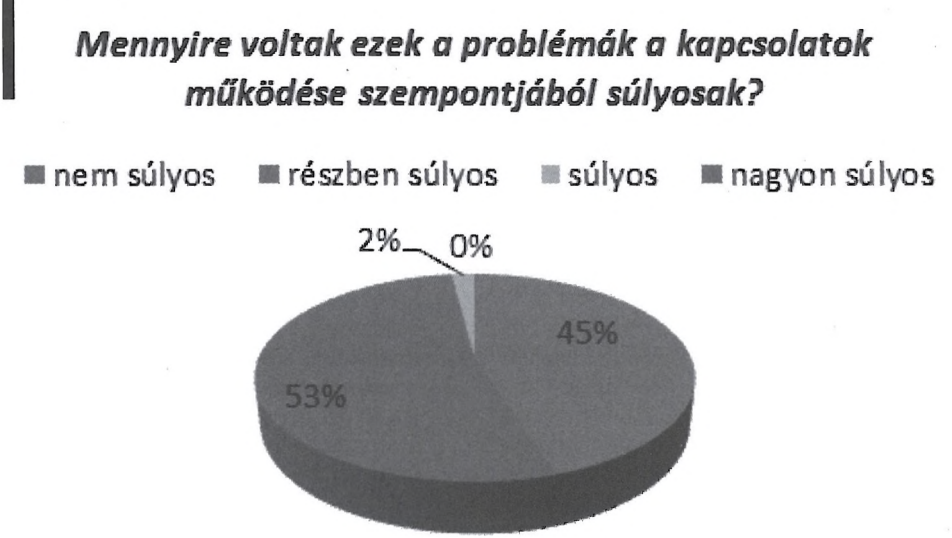
1. ábra: A kulturális különbségek okozta problémák száma (N=38)
Forrás: Saját szerkesztés



osztrákoknál ez egy személy kezében A csoportos döntés meghozatala pedig olykor időt igényel, ami, mint köztudott, az üzleti életben pénzt jelent. Ennek következtében ez a dimenzió elsősorban az üzlet lebonyolításával kapcsolatos problémákat és pénzügyi problémákat okozhat. A férfias – nőies kultúra okozta kommunikációs nézeteltérések hátterében az a tény áll, hogy másként kommunikálnak és tárgyalnak a férfias és a nőies kultúra képviselői, másként viszonyulnak például az érzelmek kimutatásához. Mivel a férfias kultúrában elsődleges érték a pénz, ezért az osztrákok annak szem előtt tartásával tárgyalnak, szemben a nőies kultúrájú magyar kkv-k képviselőivel, ahol az egyenlőségre törekvés fontos. Következésképpen a kommunikációs félreértések mellett személyes sérelmeket okozó problémák is felmerülhetnek, amelyek az eltérő célokból és tárgyalási stílusokból adódhatnak. A specifikus és diffúz kultúra esetében jelentkező eltérések a kommunikációban kevésbé nyilvánulnak meg, inkább az üzlet lebonyolításával kapcsolatos problémákat, személyes sérelmeket és egyéb problémákat okozhatnak, elsősorban azért, mert az üzleti élet magánéleti tevékenységekkel való keveredését (pl. sport és kulturális rendezvények látogatása, vacsorameghívás) az osztrákok félreértelmezhetik, illetve időpazarlásnak tekinthetik. A hasonlóságok közül a neutrális vonás okozhat problémát abból a szempontból, hogy mivel a magyar kkv-k képviselői elvárják üzleti partnereiktől az érzelmek kimutatását, így amennyiben az nem teljesül akkor az kommunikáció félreértésekhez és akár személyes sérelmekhez is vezethetnek.

A felmerülő problémák kulturális dimenziókhoz történő kapcsolása és ezen ismeretek vállalati képviselőkkel való megosztása hasznos lenne, tekintettel arra, hogy a 38 megkérdezett 55%-a nyilatkozott úgy, hogy a kulturális különbségekből eredő problémák súlyosak vagy részben súlyosak voltak a kapcsolatok működése szempontjából (2. ábra). Sőt, volt olyan válaszadó, akinek az esetében a kulturális eltérések okozta problémákat annyira súlyosak voltak, hogy az üzleti kapcsolatok megszakításához vezettek.

2. ábra: A kulturális eltérések okozta problémák súlyossága (%-ban, N=38)
Forrás: Saját szerkesztés



A kutatási eredmények azonban azt is igazolják, hogy a kultúraközi menedzsment fontosságát a vizsgált magyar kkv-k képviselői is felismerték, hiszen a megkérdezettek 74%-a nyilatkozta, hogy előfordult már, hogy az osztrák partnerekkel való üzleti kapcsolatok során vagy azok felvétele előtt előzetesen tanulmányozta az osztrák kultúrát és annak sajátosságait szem előtt tartva tárgyalt a partnerével. Az osztrák kultúra előzetes tanulmányozásának célja az esetek több mint felében a hatékonyabb együttműködés és az abból eredő gazdasági sikeresség elérése volt. Az üzleti kultúra előzetes tanulmányozása ugyan szükséges, de nem elégséges feltétele a kultúrák közötti különbségek okozta problémák elkerülésének. Nem elég ugyanis tanulmányozni a kultúrát, hanem annak sajátosságait az üzleti kapcsolatok, tárgyalások során szem előtt is kell tartani. Meg kell tehát érteni, hogy az osztrák partner miért viselkedik úgy, ahogy, és miért nem úgy, ahogy a magyar fél szeretné.

ÖSSZEFOGLALÁS, KÖVETKEZTETÉSEK

A tanulmány a kultúraközi menedzsment aspektusait vizsgálta egy határ menti régióban működő magyar kkv-k példáján keresztül. Rávilágított arra, hogy a jelenlegi nyitott gazdaságban a kultúraközi kapcsolatok számának emelkedésével a kultúrák közti eltérések ismerete, az eltérő kultúra jellegzetességeinek a saját kultúrával való összevetése és a kultúraközi kommunikációnak a megértése olyan versenyelőnyökhöz juttathatja a kkv-kat, amelyek az eredményes együttműködést és az abból adódó gazdasági sikerességet predesztinálják. Az empirikus kutatás eredményei több dologra engednek következtetni. Egyrészt arra, hogy a földrajzi közelség és a közös történelmi múlt ellenére számos különbség mutatkozik a magyar kkv-k üzleti kultúrája és az osztrák kultúra között, amelyek feltárása, megismerése és kezelése a kultúraközi menedzsment feladata. Ugyanakkor az eredmények azt is mutatják, hogy a kultúraközi menedzsment fontosságával a vizsgált kkv-k képviselőinek többsége tisztában van, ennek megfelelően lépéseket is tesznek az osztrák kultúra megismerésének irányába a hatékony együttműködés és végső soron a gazdasági eredményesség érdekében. A kvantitatív kutatás azt is feltárta, hogy a magyar-osztrák kultúraközi üzleti inter-

akciókban a leggyakrabban előforduló problémák kommunikációs jellegűek. A fentiek alapján nem véletlen, hogy napjainkban egy-egy állás betöltéséhez a felállított kritériumok között egyre jelentősebbé válik a mások érzelmeinek helyes felismerése, az arra való reagálás képessége, a kommunikációs készség és a konfliktuskezelés (Konczosné 2009).

Összegezve megállapítható, hogy a vizsgált kkv-k képviselőinek többsége a kultúraközi menedzsment területén jártas, vagyis tanulmányozza a partner kultúráját és annak figyelembevételével tárgyal, tehát igyekszik elkerülni a kultúraközi kapcsolatok során felmerülő problémákat. Ezek az eredmények biztatóak, hiszen azt mutatják, hogy a kultúraközi menedzsment-kutatók munkái, felmérései, kutatásai nemcsak szakmai, tudományos berkekben, hanem a vállalati szférában is hasznosulhatnak. Az üzleti kultúra előzetes tanulmányozása mellett azonban rendkívül hasznos segítséget nyújthatnak a vállalatoknak az interkulturális, kultúraközi témájú konferenciák, workshopok, műhelymunkák is, ahol a tudományos élet képviselői és a gyakorlati élet szereplői megoszthatják egymással tapasztalataikat, valamint tanácsokat nyújthatnak az osztrákokkal való sikeresebb együttműködésekkel kapcsolatosan. Az interkulturális tréningek szervezése a vállalatok számára szintén egy megfelelő fórum a tudás, a gyakorlati ismeretek és a tanácsok átadására, megosztására. A különböző kultúrák megismerésének és így a problémák elkerülésének tárháza tehát széles, a felelősség pedig a vállalatoké, hogy a lehetőségeket kihasználva hosszú távon gazdasági előnyre tegyenek szert. Ez pedig különösen jelentős abból a szempontból, hogy a különböző vállalati dolgozók határon átnyúló tevékenységeinek köre folyamatosan nő (Steers et al. 2010).

JEGYZETEK

1 A szerző a tanulmányban a kkv-k esetében a vállalat szót használja, mivel a vállalkozás szó inkább magatartási definíciót takar (Szerb és tsai 2004, 126), míg a vállalat inkább a szervezeti keretekre utal, és jelen tanulmányban utóbbi a lényeges.

2 A súlyozott átlagok számításánál mindkét attitűdállítás azonos súllyal szerepelt. Az egyes attitűdállításokra adott válaszok ismertetése meghaladja jelen tanulmány terjedelmi kereteit, ezért azokról ld. bővebben Szőke (2014) doktori értekezését.

3 A szerző tisztában van azzal, hogy az osztrák vállalatok kultúrája adott esetben eltérhet a nemzeti kultúrától, ugyanakkor mivel a nemzeti kultúra az üzleti kultúrára is hatással van, kiindulásként jól alkalmazható. Ráadásul magyar kkv-k körében végzett interjús felmérések is alátámasztják, hogy a nemzeti kultúra egyes vonásai az osztrák vállalatok üzleti kultúrájában is megjelennek (vö. Ablonczyné – Tompos 2011).

HIVATKOZÁSOK

Ablonczyné Mihályka L. – Tompos A. (2011), „Osztrák üzleti kultúra magyar szemmel", in: Silye M. (szerk.), *Porta Lingua 2011*, Debrecen: Szaknyelvoktatók és –kutatók Országos Egyesülete, 225-230

Adler, N. (2008), *International Dimensions of Organizational Behavior*, 5/e, Mason, OH: Cengage

Borgulya Á. (2006), „Az európai egység kulturális sokszínűsége az értékrendek és a kultúraközi kommunikáció kutatása szemszögéből", *EU Working Papers*, **IX** 1, 3-15

Borgulya Iné, Barakonyi K. (2004), *Vállalati kultúra*, Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó

Brislin, R. (1993), *Understanding Culture's Influence on Behavior*, Orlando: Harcourt Brace College Publishers

Csath M. (2008), *Interkulturális menedzsment*, Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó

Drummond Guitel, V. (2006), Intercultural or Crosscultural Management? The confirmation of a research field and the issue concerning the definition and development of an intercultural competency for expatriates and international managers, *Revista Economia & Gestão*, **VI**, 12, 1-32

European Values Study, http://www.europeanvaluesstudy.eu/ Letöltve: 2014. 06. 20.

Falkné Bánó K. (2008), *Kultúraközi kommunikáció. Az interkulturális menedzsment aspektusai*, Budapest: Perfekt Kiadó
Gesteland, R. R. (2005), *Cross-Cultural Business Behavior. Negotiating, Selling, Sourcing and Managing Across Cultures*, Copenhagen: Copenhagen Business School Press, Liber, Universitetsforlaget
Hall, E. T. (1975), *Rejtett dimenziók*, Budapest: Gondolat
Hall, E. T., Hall, M. R. (1990), *Understanding Cultural Differences*, Yarmouth: Intercultural Press
Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills: Sage Publications
Hofstede, G. (1994), „Management Scientists Are Human", *Management Science*, **XL** 1, 4-13
Hofstede, G., Hofstede G. J. (2008), *Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere*, Pécs: VHE Kft.
Horváth A. (2014a), „Vissza a jövőbe? Mikro-, kis- és középvállalkozások növekedési életpálya-menedzsmentje, valamint a tulajdonosi háttér generáció váltásainak kezelése", *Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, **VI** 1-2, 469-478
Horváth, A. (2014b), „Descend or Ichabod? Precursive Results of a Pilot Research for Micro, Small and Medium-sized Businesses in the Western Transdanubia Region in Hungary", *Selye E-Studies*, 5, Paper 5
Jarjabka Á. (2001), „A kultúra hatása a szervezetek stratégiájára – avagy a hofstedei modell reformációja nemzetközi adatbázis felhasználásával", *Vezetéstudomány*, **XXXII** 3, 16-26
Kawar, T. I. (2012), Cross-cultural Differences in Management, *International Journal of Business and Social Science*, **III** 6, 105-111
Konczosné Szombathelyi M. (2003), „Globális világ, nyelvi és kulturális hatások", *Tér és Társadalom*, **XVII** 1, 117-129
Konczosné Szombathelyi M. (2009), „Hallgatói igények és fogyasztói trendek a globális felsőoktatási piacon", in: Beszteri B. (szerk.), *Ifjúsági jövőképek és életstratégiák globalizálódott korunkban*, Komárom: Kodolányi János Főiskola – MTA VTB, 64-71
Kopfer-Rácz K., Hofmeister-Tóth Á., Sas D. (2013), „Hazai kis- és közepes vállalatok szociokulturális beállítódása a Hofstede-dimenziók mentén", *Vezetéstudomány*, **XLIV** 10, 2-11
Lázár I. (2013), *Kultúraközi kompetencia*, Digitális tananyag TÁMOP-4.1.2. A/1-11/1-2011-0091 „Információ – Tudás – Érvényesülés" pályázat keretében. http://igyk.pte.hu/files/tiny_mce/File/kari_projektek/informaciotudaservenyesules/tananyagok/1_alprojekt/NK/10_Interkulturalis_kompetenciak.pdf Letöltve: 2014. 11. 20.
Mead, R. (1998), *International Management, Cross-Cultural Dimensions*, Malden: Blackwell Publishers Inc.
Nádai, J. (2012), „New Management Strategies of Small and Medium Sized Companies in Multicultural CEE", in: Springer R., Chadraba P. (eds.), *Proceedings of the 20th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe*, Vienna: Institute for Export Management, Vienna University of Economics and Business, 223-230
Steers, R. M., Sanchez-Runde, C. J., Nardon L. (2010), *Management Across Cultures. Challenges and Strategies*, Cambridge: Cambridge University Press
Szerb L., Ács J. Z., Varga A., Ulbert J., Bodor É. (2004), „Vállalkozói aktivitás Magyarországon nemzetközi összehasonlításban", in: Varsányi J. (szerk.), *Kis- és középvállalkozások az Európai Unió küszöbén*, Győr: Széchenyi István Egyetem, Jog- és Gazdaságtudományi Kar, 125-148
Szerb L., Dezséríné Major M. (2007), *A* növekedés meghatározó tényezői a kis- és középvállalati szektorban, A Magyar Közgazdasági Egyesület Konferenciája 2007. http://www.mktudegy.hu/?q=system/files/Szerb.pdf Letöltve: 2014. 02. 04.
Szerb L., Csapi V., Deutsch N., Hornyák M., Horváth Á., Kruzslicz F., Lányi B., Márkus G., Rácz G., Rappai G., Rideg A., Szűcs P. K., Ulbert J. (2014), „Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok?: A magyar kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata", *Marketing és Menedzsment*, **XLVIII** Különszám, 3-21

Szőke J. (2014), *Kis- és középvállalatok határon átnyúló gazdasági kapcsolatai kulturális aspektusból.* Doktori értekezés, Győr: Széchenyi István Egyetem. http://rgdi.sze.hu/images/RGDI/honlapelemei/fokozatszerzesi_anyagok/szoke_julia_disszertacio.pdf

Tompos, A. (2013a), „Some aspects of cooperation between Austrian and Hungarian small- and medium-size enterprises", in: Bostjan A. (ed.), *ABSRC 2013*, Ljubljana: Gea College, Faculty of Entrepreneurship, Paper 11

Tompos, A. (2013b), „Some Characteristics of SMEs Operating in the Austro-Hungarian Border Regions", in: Adamcová L. (ed.), *Cudzie jazyky v premenách casu III: zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie*, Bratislava: Vydavatelstvo Ekonóm, 296-301

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

Varga, Z. (2014), „Obstacles to Development in the Small and Medium-sized Enterprises Sector in Hungary", *Selye E-Studies*, 8, Paper 8

Dr. Szőke Júlia PhD,
egyetemi tanársegéd

szokej@sze.hu
Széchenyi István Egyetem

Cross-Cultural Management Aspects in Case of Hungarian Small- and Medium-Sized Enterprises

The study examines the cross-border business relations of Hungarian small- and medium-sized enterprises (SMEs) from the viewpoint of cross-cultural management. The study aims to illustrate why cross-cultural management is a necessary condition of successful cross-border business relations. After having reviewed secondary data and literature the study illustrates the practical importance of the topic by using the findings of a quantitative research conducted among SMEs owned by Hungarians and operating in the Austrian border region. Consequently the research question deals with which differences can be observed between the business culture of the analyzed Hungarian enterprises and the Austrian culture, and which types of problems these differences may cause during cross-border business relations. The findings of the online questionnaire survey reveals that even the description of the behavior of enterprises deriving from diverse cultures can be problematic from the fields of cross-cultural management, which impede the comparison of the behavior of the enterprises. The eligible understanding of the communication among international participants may also be problematic due to the diverse behavior patterns of cultures. The findings of the empirical research also demonstrate that besides differences similarities can also be observed between the business culture of the analyzed enterprises and the Austrian culture, however, even these similarities may lead to misunderstandings during communication and relations. Nevertheless, these research findings may provide a significant help for those Hungarian SMEs and their representatives who either want to establish business relations with Austrian partners or have already done so, since they show to which culture-related fields, habits and differences must be paid a special attention by the management of these enterprises. By doing so, not only the preparedness and the knowledge of these enterprises are enhanced, but they can take advantage of these during business negotiations and relations, which eventually improve the successfulness of business.

Keywords: cross-cultural management, SMEs, business culture, cross-border relations