

NYUGAT-MAGYARORSZÁGI EGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
„GAZDASÁGI FOLYAMATOK ELMÉLETE ÉS
GYAKORLATA” DOKTORI ISKOLA

NEMZETKÖZI PIACI STRATÉGIÁK ALPROGRAM

Tézisek doktori disszertációhoz

**INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ
A NEMZETKÖZI PIACI STRATÉGIÁK
ELŐKÉSZÍTÉSÉBEN**

Írta:

MÁTÉ JÁNOS

Konzultáns:

Tóth Attiláné Dr. CSc.

tanszékvezető, egyetemi docens

SOPRON

2005

Kutatási célok

T. Taylortól és H. Fayoltól kezdve a modern kori élvonalbeli menedzserekig sokan azt a benyomást keltették, hogy csak egy út vezet a legjobb vállalatszervezéshez és -irányításhoz. Az Amerikában a 40-es 50-es években és két évtizeddel később Japánban elért eredményekben annak bizonyítékát látták, hogy az ott alkalmazott elvek a legkülönbek és átvételre érdemesek. Alig fordult figyelem arra, hogy milyen társadalmak fejlesztették ki és alkalmazták ezeket az elveket.

Az angolokat és az amerikaiakat individualizmus vezeti, gazdaságtudományuk munkássága nyomán a nyugati közgazdaságtudomány individualista alapállású. Az emberiség nagyobb része viszont nem ilyen társadalmakban él, amelyekben tehát az individualizmusra alapozott elméletek kevésbé alkalmazhatók. Ha nyugatiak más kultúrákból jött üzletemberekkel tárgyalnak, akkor félreértések valószínűsíthetők, melyek csak megfelelő technikákkal kerülhetők el. Ezzel az átvételével csak akkor igazolt, ha az azokat kitermelt érték-kontextusokat figyelembe vesszük. Az *interkulturális kommunikáció* lényege: különböző kultúrák képviselői a 'vajon ezt miként értelmezi a partnerem' gondolat jegyében tárgyalnak egymással.

Jelen kutatás célja segíteni a magyar üzletembereket abban, hogy *az ilyen problémákat a tárgyalást megelőzően tárják fel, és hogy le tudják küzdeni a 'kulturális sokkot' valamint a tárgyalás előtti félelmet.* Ennek érdekében a tanulmány

- *részekre bontja az üzleti tárgyalások menetét, olyan módon, hogy felismerhetők legyenek azok a pontok, amelyeknél a nem kívánt félreértések létrejöhetnek;*
- *áttekinti a négy szemközti üzleti kommunikáció főbb részeit;*
- *kiemeli a már a tárgyalások létrejötte előtt meghozandó, de a későbbi eredményre kiható döntéseket;*
- *áttekinti a delegációk közötti üzleti kommunikáció főbb részeit;*
- *áttekinti az üzleti kommunikáció főbb részeit a sajtó vonatkozásában;*
- *áttekinti, hogy üzleti tárgyalások során milyen kommunikációs értéke lehet annak, ha a partner tudomására jutnak magánéletünkkel kapcsolatos körülmények.*

Ez a hat kérdéskör tizenkét fejezetben kerül kifejtésre, amelyek egyúttal egy tárgyalás fiktív forgatókönyvét is tartalmazzák. A tanulmányt 10 melléklet és 181 lábjegyzet egészíti ki.

A kutatás módszere és főbb pontjai

A módszer fő gondolata *bemutatni a kommunikáció és a tárgyalás közötti azonosságokat és különbözőségeket*. A *kommunikálni* szó azt jelenti: (köz)ismertté tenni. Ez nemcsak szavakkal érhető el. *A szavak megválasztása és hangsúlyozása puszta jelentésükhöz képest többlet-információt tartalmaz*. Mi több, a szavak ritkán az információ egyedüli forrásai; a kommunikálás, az ismertté tétel más módokon is megvalósul.

Kommunikáció tehát megvalósulhat beszélgetések útján illetve más módon, és az ilyen csoportosítás lehetővé teszi a szavak és a körülmények szerepének átgondolását. Tárgyalások során ez ‘aktív’ illetve ‘passzív’ alkalmazást jelent, attól függően, hogy éppen ki viszi a szót (‘vállalja a házigazda szerepét’). Az ‘aktív’ fél dönthet arról, hogy *mit mondjon* és *mit ne mondjon* és *mit mondjon helyette* (a helyzettől és attól függően, hogy tárgyalópartnere mely kultúrából jön). Dönt a szóhasználatról és arról is, *mikor és hogyan tartsa magánál a szót* stb.

A kommunikáció többi (kiegészítő) körülménye is adhat információt, bírhat kommunikációs értékkel. ‘Aktív’ értelemben ezek a kiegészítők tervezhetők, előtérbe állíthatók, megrendezhetők és felhasználhatók a kívánt üzenet maradéktalan ‘átadására’. Így például a partner elvárásainak megfelelően kell megválasszuk ruházatunkat. Gépkocsink márkája, irodánk környéke és berendezése (valamint az azt kiegészítő festmények, fényképek és díjak) szintén jelentéssel bírnak, tehát érdemes azokat a tárgyalás céljainak megfelelően megtervezni, megrendezni.

Ami a ‘passzív’ alkalmazást illeti: a partner szóhasználatára érdemes odafigyelni, abban a rejtett értelmeket valószínűsíteni. A kommunikációs elemek egymás közti összhangja szintén figyelmet érdemel, mert a szavak, a tettek és a kiegészítő körülmények közötti összhang hiánya információértékű is lehet.

Mivel a tanulmány számos gyakorlati helyzet bemutatásán és az azokból leszűrhető tanulságokon alapul, az alábbi tézisekben az általánosítható tanulságokhoz a példák nem nélkülözhetők. Az üzleti tárgyalások kommunikációs aspektusai helyzetfüggők.

1. fejezet: Üzleti tárgyalás — amit másoktól várunk

Az 1. fejezet áttekinti a protokoll kommunikációs értékeit, melyek nem tévesztendő össze a protokoll ismert funkcióival. Utóbbiak a protokoll bármely eseményében megjelenhetnek, a legfontosabb kommunikációs értékei viszont a *rendszeresség* és a *megbízhatóság*; mindkét jellemvonás *kiszámíthatóságot* és *megbízhatóságot* sugall. Ennek révén a protokoll azt sejteti, hogy az a partner, aki az ilyen szabályokat betartja, szintén megbízható. Következésképp a protokollnak *önmagában* nincs hozadék-értéke. Következésképp ez a fejezet rávilágít, hogy a protokollszabályok sohasem írhatják felül a tárgyalás céljait; tárgyalási kudarc esetén nem beszélhetünk eredményes protokollmunkáról.

E fejezet egy további része az interkulturális kommunikáció és a *játékelmélet* közötti hasonlósággal foglalkozik, mivel az utóbbi is azt mérlegeli, hogy miként igazítsuk tetteinket annak megfelelően, hogy mi várható a másik féltől. Ez a felfogás vezet a tárgyalások egy olyan általános képletéhez, amely két kulcsszóban foglalható össze:

- *osztózás* (a terheken és a profiton);
- *sejtetés* ('hagyjuk' a partnert nekünk kedvezőt feltételezni).

Egyes szerzők úgy vélik: a sejtetés elfogadható. Mások szerint az effajta '*hagyjuk' a partnert nekünk kedvezőt feltételezni* lényegében blöff. Ez csak akkor helyeselhető, ha elismerjük, hogy a blöff bizonyos elemei a normál üzleti élet tartozékai, amelyek nélkül a gazdasági élet sem nem valós, sem nem működik. Üzleti tárgyalásokon a *sejtetés* sokkal inkább a partnerre tett (jó) benyomást jelenti, nem pedig egy nehéz helyzetből tettetés révén való szabadulást. A sejtetések közül az a legfontosabb, amely a másik felet arról győzi meg, hogy '*én vagyok a megfelelő partner a számára*'.

Gyakran megesik, hogy a sejtetés szándéka sokban különbözik attól, ahogy a másik fél a megjelenítést értelmezi. Ennek kultúra-specifikus okai lehetnek, amelyeket számításba kell venni az, aki (leendő) partnereihez megfelelő módon kíván közeledni. Az üzleti kapcsolatok felvételének szokott módja kultúránként más és más, és ezek figyelmen kívül hagyása esetén a kapcsolatfelvétel nagy nehézségekbe ütközhet.

Az egyes helyzetek illetve (re)akciók értelmezése és a testbeszéd jelentése is kultúra-specifikus.

2. fejezet: A partner jellemzői

A 2. fejezet azt elemzi, hogyan győzhető meg a másik fél arról, hogy 'én vagyok a megfelelő partner a számára'. Erre az egyik legjobb módszer azon szavak, viselkedési és magatartásformák elemzése, melyek felfedhetik a partner habitusát. A kérdés az: *hogyan sejtessünk ennek ismeretében?*

E célból a tárgyalók következtetéseket vonhatnak le például-ül abból, ahogy partnerük a gépkocsiját vezeti, mivel párhuzamok feltételezhetők a közúti és a vállalati vezetői stílusok között. Hogyan vezet? Munka-ittasan, másokat veszélyeztetve? Óvatosan, nagy fokú felelősségérzetről téve tanúbizonyságot? Fegyelmezett, törvénytisztelő ember? Olyan felnőtt, aki szívében és viselkedésében még kamasz? Fölveszi egy dicsekvő és fölényeskedő szülő pózát? Megállapodott, önmérsékletet mutató felnőtt? Szavaiból, szóválasztékából, hangsúlyjaiból következtethetünk vezetői stílusára, amely meghatározhatja jövőbeni tetteit, választásait. Ennek alapján jobb esélyünk van megválasztani mondanivalónkat és reagálásunk módját. Ez csupán arra példa, hogyan alakítsuk ki a magunk *módszerét*.

A továbbiakban ez a fejezet a kommunikáció különböző kultúrákban elfogadott formáit vizsgálja. Mi számít ilyenek a partner országában? Miért lehet, hogy közös nyelvük ellenére angolok és amerikaiak időnként nem jönnek ki egymással, ki-váltképp nem egy vállalaton belül. Miért, hogy az irodáik ajtaját csukva tartó németek irritálják az amerikaiakat? Hol számít nagy hibának az, ha elfeledkezünk arról, mi a helyes sorrend a partner delegáció tagjainak köszöntésekor? Miért tűnnek igen körülményeskedőnek a japánok amerikai partnereik szemében? Főként pedig: hogyan javítható felkészültségünk az ilyen ritkaságok kapcsán? A 2. fejezet nem csak felveti e kérdéseket, de rövid magyarázatokat is fűz hozzájuk, lehetővé téve, hogy az olvasó a kommunikáció és a kimondott szavak közötti különbség tekintetében további megsejtésekre jusson.

E fejezetben olvashatunk még a 'nemzetközi (normákhoz alkalmazkodott) üzletember' fő jellemzőiről, ezek révén a tárgyalásokon követhető legáltalánosabb szabályokról. Mit érthet a 'nemzetközi üzletember' az alatt, hogy 'barátság' vagy 'se-gítség' vagy 'hatékonyság'? Milyen fontos

szabályokra kell figyelemmel lennünk, hogy őket rábírnjuk az együttműködésre?

3. fejezet: Gyakori hibák és kihagyott lehetőségek

Bizonyos hibák az indokoltnál gyakrabban fordulnak elő tárgyalások során. Közülük talán a leginkább tipikus a 'biztos feltételezésből' adódó rossz helyzetmegítélés. Az ilyen feltételezések jó része a nemzeti karakter bizonyos jellemzőire vezethető vissza; a kultúra-gyökerű szokások könnyen behatárolhatják a tárgyalások során elérhető eredményeket.

A nemzeti karakter peremfeltételeket alkot, amelyek alapján illetve keretein belül valószínűsítik a szavak, mozdulatok és tettek értelmét. Sikeres nemzetközi üzleti stratégiák kialakításához képessé kell legyünk arra, hogy túllépjünk ilyen korlátainkon, és *a másik fél tetteit az ő kulturális hátterével összhangban vizsgáljuk.*

Ugyancsak gyakori hiba a túlzott bizalom, például annak feltételezése, hogy a partner valóban azt kívánja megvalósítani, amit fő céljának mond. Kedvezőtlen példák adódtak erre az állami vállalatok magánkézbe adása során, amikor is ígéreteikkel ellentétben egyes új tulajdonosok sem a munkakörülményeket nem javították, sem a termelést nem bővítették, sem nem diverzifikáltak, sem új munkahelyeket nem hoztak létre. Csupán piacot kívántak vásárolni az általuk másutt gyártott termékek elhelyezésére. Ez újdonságnak számított a magyar üzleti kultúrában; nagy árat fizettünk azért, hogy felismerjük: ismerni kell az idegen befektetők (üzleti) kultúráját.

Tárgyalók számára nagy lehetőség rejlik abban, ha sikerül elhittetniük a másik féllel, hogy szavai érdekesek és figyelmet keltenek. E tekintetben a 'teljes odafigyelés' nem annyira csendben maradást jelent, hanem inkább egy sor célzást és utalást arra, hogy figyelmesen hallgatunk.

Egy másik gyakran kihagyott lehetőség annak helyes megválasztása, hogy mikor terjesszünk elő javaslatot. Partnereink nem mindig készek új ötletek figyelembevételére. Ugyanakkor mindenki úgy tesz, mintha mindig is teljes odaadással figyelt volna. Ebből adódik, hogy esetenként még a jó javaslatok is elutasításra találnak, ha idő előtt hozzuk őket szóba. Valószínű, hogy a partner később azért ragaszkodik majd a döntéséhez, hogy következetesnek tűnjön. Ugyanakkor még a nem igazán jó ötletek is zöld utat kaphatnak, ha a megfelelő időben terjesztik elő.

Visszautasítás esetén hiba a javaslatot változatlan formában megismételni; tanácsos új érveket csatolni hozzá.

4. fejezet: Taktikák és technikák

Nemzetközi üzleti stratégiák tekintetében a taktikák és technikák úgy is jellemezhetők, mint résztervek és kivitelezésük módjai. A tanulmányban említett számos társalgásirányítási technika közül az öt legfontosabb a következő: *mikor és hogyan lassítsuk le a tárgyalást, hogyan tartsuk magunknál a szót; hogyan vágjunk más szavába; hogyan lehet 'szelíden' kényszeríteni és hogyan kezeljük a konfliktusokat.*

Tárgyalások lelassítását gyakran úgy is említik, mint időhúzást. Ilyen vagy olyan okból szükségünk lehet arra, hogy hosszabban időzzünk a napirend valamely pontjánál, amíg (például) további információk nem állnak rendelkezésünkre. A tárgyalók ritkán fedik fel ezt az okot, többnyire valamiféle külső okot hoznak föl mentésül.

Tárgyalófelek gyakran szakítják félbe kollégáik mondatait. Ennek módja azonban több értelemben is kommunikációs értékű, kiváltképp távoli kultúrákból jött résztvevők között. A félbeszakítások kevésbé keltenek megütközést a nyugati féltekén, ahol a *tartsd magadnál a szót* azt jelenti *akadályozd meg, hogy mások átvegyék tőled a szót*, a *belevágni* pedig azt, hogy *szakítsd őt félbe a megfelelő pillanatban.*

A *'szelíd' kényszerítés* nem a *vedd rá a másik felet valamire* szinonimája. Mivel ebben az összefüggésben inkább a kedvesség válik előnyünkre, a kényszerítés jobbára akkor kifizetődő, ha *'szelíden'* történik. E célból utalhatunk a kölcsönösen elfogadott célokra és módszerekre vagy általánosan elfogadott normákra és alapelvekre. Esetenként nem kölcsönösen kiegyensúlyozott feltételek illetve időszűke is kényszerítő erővel hatnak.

A sértésszámba menő konfrontáció ritkán megtervezett, vagyis erős érzelmi töltésű. Az általános szabály az, hogy sértésre nem szabad sértéssel válaszolni. Ha a partner váratlanul állít be, a lefegyverző válasz: *'Kész vagyok tárgyalni'*. E kijelentés után mentés található arra, hogy miért máshol és más időpontban kerüljön rá sor. Az így nyert idő felhasználható szakértők bevonására és a különböző megoldási lehetőségek mérlegelésére. A legtöbb konfliktuskezelő módszer *'hútsük a helyzetet'* megjelöléssel szünet beiktatását is javasolja.

Az ilyen problémákat kezelő technikákra a tanulmány számos példát ad. A fő cél ugyanakkor mégis a végső eredmény.

5. fejezet: Új üzleti kapcsolat

Újabb keletű tanulmányok adataira hivatkozva egyes szerzők rámutatnak, hogy az új üzleti kapcsolatok rövid távon – mind a vétel mind az eladás tekintetében – inkább az ambíciókat mintsem a szükségszerűséget mutatják. Becslések szerint a ráfordítás-arányos nyereséget tekintve a már meglévő kapcsolatok jobb kihasználása mintegy háromszor-négyszer keveseb-be kerül, mint újak kiépítése. Ezért a meglévő kapcsolatokban rejlő további lehetőségek feltárása értelem szerűen a nemzet-közi piaci stratégiák előkészítésének részét képezi.

Szükség van a magyar export piaci elhelyezése különböző feltételeinek elemzésére. E tekintetben a nemzetközi piaci stratégia elsődleges az interkulturális kommunikáció szempontjaihoz képest. De mihelyt a célország kiválasztása megtörtént, az interkulturális kommunikáció aspektusai és szabályai képezik a nemzetközi piaci stratégiák peremfeltételeit.

Mit írunk katalógusainkba és ismertetőinkbe, hogy felkeltsük valamely országban a potenciális vásárlóink érdeklődését? Milyen színek használata ajánlott? Milyen más színek nem? Mit írunk névjegyünkre és milyen nyelv(ek)en? Melyek a miénktől eltérő kultúrákban a kapcsolatfelvétel bevett szo-kásai? Személyes látogatás a jövő partner standján vala-mely nemzetközi kiállításon? Ajánlólevél valamely külföldi ország kereskedelmi kamarájától? Bemutatkozás levél útján? Ha igen: kinek címezzük az első levelet? És mikre kell ügyel-ni annak megszövegezésekor?

Milyen nap és milyen óra javasolható (nemzetközi üzleti) tárgyalásokra? És milyen napirendi pontok? Milyen szempontok figyelembevételével telefonáljunk távoli országokba? Mit mondjunk? Mit ne mondjunk? Hasznos-e ha (végső) döntés-hozónak mondjuk magunkat? Mely szempontok szólnak amel-lett, hogy *ne* hagyjunk üzenetet? Hogyan köszöntse a hívót a mi üzenetrögzítőnk, hogy az is segítsen meggyőzni a partnert arról, hogy *'én vagyok a megfelelő partner a számára'*.

Ismét hangsúlyozzuk: az említett kérdésekre adott válaszoknak többféle értelemben is kommunikációs értékük van, különösen egymástól távoli országokból érkezett tárgyalófelek megbeszélései során.

6. fejezet: Személyes találkozás

A modern tömegkommunikációs eszközök lehetővé teszik, hogy nyomára jussunk számos, a jövő partnerre vonatkozó információnak (például éves forgalom, gyáregységek száma, fő üzleti partnerek, tenderek, kitüntetések, nehézségek, botrányok stb.). Ez irányú *irányított* kutatás ajánlható, de egyfajta, a partnerrel kapcsolatos 'általános megérzés' időnként szintén hasznosnak bizonyulhat.

A tanulmány rácáfol azon régi mítoszra, mely szerint az tárgyalás (férfi) részvevőinek zakót és nyakkendőt illik viselni. A ruházat egyes darabjait gondosan kell összeválogatni *az interkulturális kommunikáció feltételeinek megfelelően*. E tekintetben az egy nemzetben belüli szubkultúrák sem hagyhatók figyelmen kívül. Fehér inget és nyakkendőt viselő miniszterelnökök illetve vállalkozó nem tesz jó benyomást a harcra induló katonákra illetve a sztrájkra készülődő overallos munkásokra.

Tapasztalt tárgyalók olykor megpróbálnak erőfölényt mutatni partnerükkel szemben. Ilyesmi alkalmazható például azzal, hogy a hozzájuk érkezett partnert megváratták. Az ilyen 'hatalmi játszma' semlegesíthető azzal, ha 'jól kihasználjuk az időt munkára' (például laptopunkon gépelt vagy kalkulátorunkon számolni kezdünk), és azt csak egy (fél) perccel a 'bemehet a főnökhöz' felszólítás után hagyjuk abba.

A tanulmány röviden áttekinti az ajándékok (köztük a virág) kommunikációs értékét.

Egy további részében ez a fejezet a testbeszéd aspektusait veszi szemügyre. Ezt a témakört a tanulmány, ellentétben számos gyakorlati mondott kézikönyvvel, három fő csoportra osztja, melyeket 'aktív' (illetve: 'leadott'), 'passzív' (illetve: 'felfogott') és 'kölsönös' (illetve: 'lemásolt') névvel illet. Az 'adás'-nak csak az van tudatában, aki szándékosan alkalmazza a testbeszédet az általa mondottak lényegének kiemelésére. A 'passzív' azt jelzi, hogy tudatosítjuk magunkban: a beszélő testbeszéde (is) befolyásolja hallgatóit. 'Kölsönös' a testbeszéd, amikor a másik (a többi) 'passzív' partner (akaratlanul is) 'lemásolja' a beszélő testtartását, így fejezve ki egyetértését. Az pedig ugyanígy tesz, mihelyt tőle a szót valaki átveszi.

A tanulmány említést tesz az ún. ‘bevezető beszélgetés’ kommunikációs értékéről, valamint arra vonatkozó ajánlásokról, hogy bizonyos kultúrákban mit mondjunk, mit ne.

7. fejezet: Tárgyalás — egy ‘generális’ forgatókönyv

A tanulmány ebben a fejezetben egy forgatókönyvet alkalmaz a szokványos üzleti megbeszélésekre. A következő főbb lépéseket feltételezi: *Mely szempontok szerint állítsunk össze napirendet? Miként értékeljük az elvégzett és a folyamatban lévő ügyeket? Az áralku során mikre figyelünk? Mely szempontok szerint zárjuk le a tárgyalást? Mikre figyelünk a szerződés kapcsán?*

Aki napirendet állít össze, az *ügyeket állít a megbeszélés fókuszába*. Ez minden üzleti tárgyalás első lépése, bár tapasztalt tárgyalók később megpróbálják fölülírni, holott nyilvánvaló, hogy egyetlen tárgyalás sem tehető ‘egyirányú utcává’. A felek (legfeljebb) annyi témát választhatnak ki, amennyi megvitatására jó esély van. A feszes napirend leginkább Észak-Amerikában megszokott, az Európai Unióban kevésbé szokványos, a világ számos más pontján pedig (bizonyára) idegenkedést szül.

Az elvégzett és a folyamatban lévő ügyek értékelése során két tényezőt érdemes figyelembe venni: *Mely szempontokat emeljük ki azért, hogy az együttműködés folytatódjon? Mit ne vessünk föl idő előtt?* Így például jobb nem emlékeztetni a partnert bizonyos hibáira *mielőtt* ő maga nem kifogásol valamit a mi munkánkban. Ez esetben *válaszként* hozzuk fel panaszunkat.

Többnyire hiba, ha valaki (valós indoklás nélkül) átalányárat követel, mivel anyagi ügyletek megkötése általában alku kérdése. A kalkulált kockázat mindig is az üzleti tevékenység-gel jár. A nyugati féltekén az (ár)alku kevésbé kötelező, mint például a Közel- vagy a Közép-Kelet egyes országaiban. A megbeszélések ezen fázisában a fent már említett szempontok juthatnak szerephez, így azok végiggondolására lista készíthető. Ilyenek például:

- *az osztozás* elve, melynek alapján hivatkozhatunk arra, hogy nagy részt vállaltunk a terhekből, ezért nekünk több jár;
- katalógusunkat, ismertetőinket úgy állítottuk össze, hogy meggyőzzék a másik felet: *‘én vagyok a megfelelő partner a számára’*;
- a tömegkommunikációs eszközök, az (üzleti) ismeretségi kör és a ‘bevezető beszélgetésben’ elhangzottak révén tudunk arról, hogy mások nagyobb engedményeket kaptak;

- a partner test-beszéde alapján arra következtetünk, hogy hogy eltökéltsége nem olyan erős, mint állítja,
- ráérzés alapján olyan árat javasolunk, amelyet a partner az ő értékrendje szerint megalapozottnak vél.

Időnként kisebb horderejű dolgokban engedhetünk, ha ezzel a fontosabbakat megnyerhetjük. Sohase mutatkozzunk diadalmasnak valamely tárgyalás lezárásakor! Erre olyan érzések készíthetnek, amelyeken nem lehet *osztózni*. Biztosítsuk partnerünket arról, hogy keményen alkudott.

A tárgyalás lezárásakor érdemes felsorolni a megegyezés összes lényeges pontját: a *netto* árat; a fizetés módját, a határidőket stb. Hasznos, ha később feljegyezzük a partner jellemének ‘puha’ pontjait. Így például azt, hogy *Milyen hobbjaja vagy gyöngéje van? Milyen érvekre fogékony? Mit kifogásolhatott volna a mi munkánkban amit nem vetett föl? Tudomásunkra jutott-e valamilyen, a tárgyaláshoz fűződő magánérdeke?*

Az üzleti tárgyalások általában valamilyen, szerződésben rögzített megállapodással érnek véget. A szerződések gondos megfogalmazást igényelnek, így többnyire jogászok szakértelmét igénylik. Néhány kritikus, félreértésekre okot adó pont azonban jó előre megismerhető. Először is tisztázni kell: mikor jön létre szerződés? A szóbeli megállapodások nem csupán a tőzsdéken elfogadottak. A vonatkozó szabályok Angliától Indiáig, Hollandiától Indonéziáig, Kanadától Németországig sok helyütt mások. A félreértések elkerülésére ajánlatos használni a ‘*Vereinbarungsgemäß*’ illetve ‘*Subject to contract*’ (‘Szerződés szerint’) megjelöléseket. További fontos jogi szempont az, hogy milyen jog(rendszer) hatálya alá tartozik a szerződés, és hogy van-e abban a nem teljesítés esetére előre részletezett útmutatás.

Arról sem feledkezhetünk meg, hogy amíg a szerződést mindkét fél alá nem írta, addig – különösen megfelelően időzített utólagos felvetés esetén – fennáll annak a veszélye, hogy módosító javaslatok kerülnek szóba.

8. fejezet: Delegációk és harmadik félként bevontak

Korunk menedzserei aligha ügyelhetnek minden – egyébként a hatáskörükbe tartozó – részletre. Bizonyos feladat- és hatásköröket *delegálni kell* a helyetteseknek. A szónak *ebben* az értelmében tanácsos kijelölni a *delegációk* tagjait. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy a delegáció tagjai valódi részvevői a delegációk közötti megbeszéléseknek; a mindvégig passzív tagok részvétele alighanem indokolatlan. Olykor a delegátusok különböző beosztása és életkora egy stabil, a személyzeti munka tekintetében is hosszú távon gondolkodó vállalatvezetésre enged következtetni. (Sok esetben ennek éppen az ellenkezője volt jellemző Magyarországon a rendszerváltást követő évtizedben.)

Ezen szempontok a delegációk közötti tárgyalások kezdetén (illetve azt megelőzően) mérlegelhetők. Legalábbis nyugati delegációk kapcsán. A Távol-Keletről – vagyis nem individualizmusra építő országokból – érkező delegációk esetében ugyanis más szempontok (is) feltételezhetők. Az interkulturális kommunikáció elemeit ennek megfelelően kell összeválogatni. Így például valószínű, hogy a másik fél delegátusai között nézeteltérést kelteni jobbra csak akkor sikerül, ha azok Közép-Európából valók. A nem négy szemközti tárgyalások egyik általánosan elismert előnye a kerülő úton javaslatba hozható kompromisszum.

E fejezet egy további része tolmácsok alkalmazásának előnyeivel és hátrányaival foglalkozik. Üzleti tárgyalásokat nem helyes jó nyelvgyakorlási lehetőségnek tekinteni, különösen ha a tárgyalás nyelve a partner anyanyelve. A szavakba foglalásnak kommunikációs értéke van, olyan dolog, melyben mindenki hátrányos helyzetű, aki nem beszél jól a nyelvet. Olykor még magas szintű nyelvtudás birtokában is jól jön, hogy többlet időt nyerünk, amíg a tolmács fordít. Mégis, harmadik fél jelenléte azzal a kockázattal jár, hogy titkok szivároghatnak ki, vagy hogy a tolmács átveszi az események irányítását.

A fejezet érveket hoz fel szakértők alkalmazása mellett és ellen is. Szolgálatuk olykor nélkülözhetetlenek *feltéve*, hogy nem érdekeltek a felek egyikének vagy másikának döntésében és nem elfogultak. Erős befolyásuknak elejét kell venni.

Üzletkötők 'lobbizása' azt jelenti: szándékosan bevonnunk az ügylet előkészítésébe egy olyan harmadik felet, aki segíti az értékesítést. A megfelelő ember megtalálása kulcskérdés.

9. fejezet: Nyilvánosság — üzleti érdek és a sajtó

Ez a fejezet a nyilvánosság szempontjából tekinti át az üzleti kommunikáció főbb jellemzőit, amelyek az óriásplakátok és ún. ‘szendvics-emberek’ sajtón kívüli világát kivéve a médiu-mokra vonatkoznak.

Az üzletemberek mindegyre erősödő kívánsága: nyilvánossághoz jutni. Ez a vágy időnként jogosulatlan. A tömegkommunikációs eszközök nem feltétlenül segítik üzleti stratégiánk érvényesülését. A szakmai riportok és interjúk nem mindig jelentenek garanciát arra, hogy ismertté és népszerűvé váljunk. Az ilyen törekvések akkor is nem kívánt eredményt hozhatnak, ha figyelmen kívül marad, hogy a sajtó munkatársainak más érdekük is van, nemcsak az, hogy minket a legjobb színben tüntessenek fel. Ilyen például ‘(nagy) leleplezéseket’ prezentálni. Helyesebb, ha kitérünk az ‘*Önök mióta nem szennyezik a környezetet?*’ jellegű kérdések megválaszolása elől. Egy másik bevett fogás váratlanul felkérni a riportalanyt, hogy idő előtt ígéretet tegyen valaminek a vállalására; az ilyen kérést sem elutasítani sem elvállalni nem tanácsos.

Fel kell készülni arra, hogy olyan, a tévék és rádiók előtt ülő hallgatósághoz szólunk, amelynek nem kis része a mindennapi események megbeszélése közben hallgat riportokat. ‘Sohasem történhet meg, hogy *mi nem vesszük figyelembe a fogyasztók érdekeit.*’ Aki például ilyesmit mond, az nyilván nem számít arra, hogy üzenetének második felét többen hallják, mint az elsőt. Ezért az átfogó szabályok egyike éppen az, hogy mindig pozitívnak, sohasem negatív-ellenesnek mutatkozzunk! Vállalatunk legfontosabb jellemzőit érdemes megnevezni, valamint néhány hitelesnek hangzó indítékot. Kerüljük számok, törvényekből vett szó szerinti idézetek felemlését! Ugyanakkor ne feledjük, hogy ezek révén a figyelmet (szándékosan) ‘elveszítheti’ az, akinek titkolnivalója van.

Egy további általános szabály az, hogy az orgánum közönségéhez kell igazítani mondanivalónkat. Egy ‘mindenki tájékoztatására’ összehozott szöveg valószínűleg célt téveszt. *Be-fektetők* a vállalat *fejlesztési lehetőségeiről* szeretnének (többet) hallani. *Munkát keresők* (és mögöttük például a szakszervezet) főként az álláslehetőségekről

hallanának, *a fogyasztók pedig az új szolgáltatásokról és a kiadásokról.*

A fejezet kitér arra is, miként készülünk fel interjúadásra.

10. fejezet: 'Üzleti' tárgyalások vállalaton belül

Az üzleti tárgyalások színtere nem feltétlenül vállalaton kívüli. Az 1. - 9. fejezetekben ismertetett szempontok (értelem szerint módosítva) a vállalaton belüli tárgyalásokra is alkalmazhatók. Itt is figyelembe kell venni, hogy a másik féltől milyen maga-tartás várható; az ő jellemvonásai itt is valószínűsíthetők; itt is vannak gyakori hibák és kihasználatlan lehetőségek; alkalmaz-hatók taktikák és technikák; rendszeresen vannak napirende-ke-t tárgyaló megbeszélések; értékelik az együttműködést és az aktuális helyzetet; van alku (ki végezze ezt vagy azt a munkát, kié legyen a felelősség). A kapcsolat a sajtóval folyamatos.

A vállalaton belüli tárgyalásokat három speciális tényező jellemzi: a tárgyalófelek jobban ismerik egymást; több okuk van arra, hogy támogassák egymást. Ha mindezek ellenére né-zeteltérések alakulnak ki, azok jóval komolyabb következmé-nyekkel járhatnak és nehezebben oldhatók.

Ezért igen fontos a vállalaton belüli konfliktusok megelő-zése. Ennek lehetséges módjait jól mutatják az értekezletek vezetésében és a nézetkülönbségek felszínre hozásában meg-mutatkozó különböző elvek. Ebben a vonatkozásban a Nyugat és a Kelet kommunikációja különböző utakat látszik követni, amelyek minden bizonnyal kultúrafüggők.

A kelet-ázsiai kommunikáció normái mellőzik a konfron-tálás gyakorlatát. E tekintetben információ-bőségről nem be-szélhetünk, de az valószínűnek látszik, hogy a közvetítőknek lényegesen nagyobb szerepet szánnak.

Sok nyugati ember viszont, főként az angolszász orszá-gokban, úgy tartja, hogy a direkt konfrontáció, ha mérvadó ke-retek között tartják, a legrövidebb és a leghatékonyabb út ah-hoz, hogy a jobbik győzzön. Mások általában kombinálják a következő két módszert (vagy legalább azok egyikét választ-ják) a nézeteltérések elkerülésére. A levezető elnök mindenkit felszólít arra, hogy *amellet érveljen, amit a legjobb megoldásnak vél, ne pedig azt bírálja, amivel nem ért egyet.* Ez a módszer azt feltételezi, hogy a legjobb megoldások (sok tekin-tetben) számszerűsíthetők, így összemérhetők, és végül a leg-jobb majd kiválasztható. A másik lehetőség az, hogy minden-kit felszólítanak arra, hogy csak a levezető elnökhöz beszél-jen. Így a résztvevők nem

szólhatnak kollégájukhoz, kérdéseket is csak indirekt úton tehetnek föl.

11. fejezet: Programok a partnerrel

Mint már említettük, a feszített napirendű tárgyalás leginkább Észak-Amerikában megszokott, az Európai Unióban kevésbé szokványos, a világ számos más pontján pedig (bizonyára) idegenkedést szül. Az amerikaiak is szeretik a szabadidős programokat, a kulturális különbségek mégsem feledhetők.

Minden programok között talán a leghétköznapibb az üzleti ebéd vagy vacsora. Óvatos, középutas szemlélet ajánlott az étterem kiválasztásában; egy ötcsillagos hely csak akkor in-dokolt, ha az illik az üzlet volumenéhez. Más esetekben az ilyen választás vagy lekenyerezőnek vagy pocskolásnak hat.

A partner ízlése soha (pontosan) nem ismerhető. A 'most aztán valami mesés következik' ígéret káros is lehet, ha a másik fél úgy találja, hogy minket a olyasmi is elragadtatásra késztet, amiben nyugati mérték szerint semmi különös sincs.

Noha borraivalót adni szokványos dolog, egy üzletember iránt elvárás, hogy takarékos legyen, és a kifogásolható teljesítményt ne honorálja. Ezért ajánlható a borraivaló részleges vagy teljes megvonása, ha bármilyen kifogás merült föl.

(Feltételezések szerint) a magyarok híresek a vendégszere-tetükről. Ezt olykor összetévesztik a nyitottsággal. Nyomós ok kell legyen arra, hogy a partnert otthonunkba hívjuk, mert egy ilyen látogatás a világ legtöbb pontján szokatlan és egyébként sem feltétlenül szerencsés. Magyarországon a legtöbb 'nagy ház' amerikai mértékkel mérve szerénynek hat, a látogató és családunk tagjai közötti ismeretség pedig a partner számára lobbizási lehetőséget teremt (lásd: 8. fejezet).

Általánosan elfogadott szabadidős program a Magyarországra látogató üzletemberek számára a városnézés. Még ha hivatásos idegenvezetőt fogadunk is, maradjunk a partner társaságában legalább az út nagyobbik részében. (Lokál) patriotizmus révén stabilitás és megbízhatóság *sejtethető*. Ennek leg-egyszerűbb módja, ha a helyismeretünket a szakmával kapcsoltatva, a hivatalos ismertetőkből nyilván nem szereplő infor-mációk közbevetésével mutatjuk meg.

Kevés időt tölteni a partnerekkel éppúgy hiba, mint mindvégig mellettük lenni. Legtöbbjük nem igényli szakadatlan jelenlétünket. Ez kiváltképp igaz az angolszászokra, akiknek az

‘egyéni elkülönülés’ (privacy) iránti igényét viszont nem ismerik sem az arab sem a távol-keleti országokban.

12. fejezet: Az eltérő kulturális háttér

A világ nagy kultúrái sok dologban különböznek egymástól. Ezen felül mindegyikben van számos szubkultúra, amelyek így multikulturális sokféleséget alkotnak. Ez a sokszínű kultúrális térszerkezet egyfelől új módszerek és találmányok kimeríthetetlen forrása, másfelől viszont rendszeres konfliktusoké is, amelyek a harctereken is, az üzleti tárgyalásokon is megmutatkoznak még akár egy multinacionális társaságon belül is.

Az interkulturális különbségek feltárását célzó tanulmányok lehetnek gyakorlat-orientáltak és elvi összefüggéseket feltárók. Mint már fentebb említést nyert, az *Interkulturális kommunikáció a nemzetközi piaci stratégiák előkészítésében* című tanulmány (melynek tézis-összefoglalóját a Tisztelt Olvasó most kezében tartja), gyakorlati példákra és az azokra épített tanulságokra alapoz. Egy ilyen munka nem törekedhet többre, mint a problémákör kiemelésére és iránta az érdeklődés felkeltésére.

Ebben a témában egy mélyebbre hatoló kutatás eredményeinek összefoglalása elkerülhetetlenül kétszer-háromszor meghaladná a jelen tanulmány kereteit. Semleges álláspontból kellene kiinduljon, hogy alaphangját ne adhassa meg egyetlen még élő kultúra sem. Ehhez néhány kezdő lépésre már sor került; közöttük első helyen említendő a holland kultur-antropológus, Geert Hofstede munkássága, mindenekelőtt a *Cultures and Organisations* című könyve. Számos más tudós is említ-hető, közöttük azok, akik a *Cultures and Organisations* eredményei és módszerei nyomán a *The Globe Project* c. kutatásban vesznek részt.

Meggyőződésem, hogy az említett két mű statisztikai adatbázisa új lökést ad(hat) az e téren folyó kutatásoknak. Ugyanakkor némi aggodalomra ad okot az, hogy a kutatások a praktikum irányába kényszerülnek még mielőtt magának a témának mély elvi összefüggései felismerést nyernének.

Tudatom a Tisztelt Olvasóval, hogy sok évnyi felkészülés és irodalom-feldolgozás, valamint csaknem két évi szövegírás és -szerkesztés után befejezéshez közeledek hatodik és hetedik könyvemmel, melyek közül a nagyobbik végleges terjedelme mintegy 450 oldal lesz, a kisebbiké fele annyi. Mindkettőben az interkulturális kommunikáció és megértés

különböző as-pektusait elemzem *Értékrendek ökonómiája*
cím alatt.

Az Interkulturális kommunikáció a nemzetközi piaci stratégiák előkészítésében című tanulmány hátttere

A tanulmány háttereként érdemel említést itt, hogy tíz évvel ezelőtt (1995 decemberében) *Így tárgyalok üzletről* címmel egy tárgyalástechnikai könyvet írtam, amelyet egy száz oldal terjedelmű angol és német nyelvű melléklet egészített ki. Előszavát a Német-Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamara írta, ahonnan felkérést kaptam arra is, hogy három éven keresztül összesen hat előadást tartsak. Hasonló előadásokat tartottam a Magyar Protokollok Klubjában, a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen, az ELTE Állam- és Jogtudományi Karán, valamint különböző kamaráknál és vállalati továbbképző tanfolyamokon szerte az országban.

Ezek nyomán a hallgatóktól kapott, érdeklődést és tisztázást szolgáló kérdések segítettek e téma mélyebb összefüggéseinek feltárásában. Mindezek, valamint más szerzőktől olvasott 70 ilyen tárgyú könyv valamint 20 cikk és tanulmány szolgált az *Interkulturális kommunikáció a nemzetközi piaci stratégiák előkészítésében* című tanulmány és itt közreadott tézis-összefoglalója alapjául.

2005 április hó.

Máté János