

NEMES Ferenc

A NEMZETKÖZI MENEDZSMENT ALAPELVEI

A szerző a nemzetközi menedzsment legfontosabb vonatkozásait, mindenekelőtt környezete ismérveit és döntő fontosságú vezetési funkcióit ismerteti.

Gazdaságunk nyitottsága, a multinacionális vállalatok magyarországi megjelenése, a csatlakozás szándéka az Európai Unióhoz minden eddiginél nyilvánvalóbbá tette számunkra is a vállalkozás nemzetközi dimenziója gyors növekedésének jelentőségét. A nagy szervezetek számára gyakorlatilag lehetetlen a nemzetközi dimenzió figyelmen kívül hagyása, de a kis és közepes nagyságú vállalatok is kezdik érezni a nemzetközi üzleti élet hatásait. Éppen ezért úgy gondoljuk, hogy érdeklődésre tarthatnak számot a nemzetközi menedzsment legfontosabb vonatkozásai, így mindenekelőtt környezete és döntő fontosságú vezetési funkciói.

A nemzetközi menedzsment jellege

A nemzetközi menedzsment értelmezése

Mi a nemzetközi menedzsment? Egyszerűen a hazai vállalkozásnak különböző országokra történő kiterjesztése vagy annál több? A *nemzetközi vállalkozás* olyan üzleti tevékenység, amely a nemzeti határokon átlépve valósul meg.¹ Amikor egy autógyártó cég személygépkocsikat ad el külföldön, egy hazai olajfinomító és forgalmazó vállalat kőolajat vásárol külföldről és amikor kávé vagy teát importálunk, hasonlóképpen nemzetközi üzleti tranzakcióról van szó.

A nemzetközi vállalkozás tehát termékek és szolgáltatások országok közötti vásárlásával és/vagy eladásával foglalkozik, de kiterjedhet az országok közötti pénzköl-

csönzési műveletekre is. A vegyes vállalatok létrehozása szintén a nemzetközi vállalkozások körébe tartozik.

Gyakorlatilag minden nagyvállalat nemzetközi üzleti vállalkozás is. Amikor egy vállalat a nemzetközi üzleti kapcsolatok meglehetősen magas szintjét éri el, *multinacionálissá* válik, olyan vállalattá, amely több országban fejti ki tevékenységét.² Ilyenek többek között az autógyárak, a számítógépeket gyártó és forgalmazó cégek, az olajfinomító és forgalmazó vállalatok stb.

A nemzetközi vállalkozás növekedése

Az utóbbi években a nemzetközi vállalkozások rendkívüli mértékben növekedtek. A nemzetközi kereskedelmi forgalom volumene például többszöröse a korábbi évekének. Mi okozza ezt az óriási méretű növekedést? A nemzetközi üzleti tranzakciók növekedését különböző tényezők ösztönzik. Először, a szállításban és a kommunikációban végbement áttörés világszerte megkönnyítette az üzleti vállalkozást. A vezetők néhány óra alatt Amerikából Európába utazhatnak és viszont, az elektronikus kommunikáció és a feljavult telefonhálózatok nagymértékben elősegítik a vezetők és kollégáik közötti kapcsolattartást a világ bármely részén. Mindez jelentős mértékben járul hozzá a világgazdaság és a piacterek alakulásához, változásához.³

Másodsor, a nemzetközi üzleti élet gyorsan fejlődött az évek során. Ezt igazolja bizonyos termékek, szolgáltatások világméretű elterjedése és világméretben egységes színvonala, minősége (gondoljunk csak a

McDonald's globálisan egységes követelményeket kielégítő gyorsétkeztetési szolgáltatására, a Coca Cola és a Pepsi Cola, valamint más üdítőitalok térnyerésére). Emellett nem lehet nem észrevenni, hogy a globalizációval egységesül az értékmérés folyamata és eszköze, a dollár vagy EURO mindinkább betölti a világpénz funkcióját.

Harmadszor, a nemzetközi üzleti élet terebélyesedése a termelési és a szállítási költségekre vezethető vissza. Tételezzük fel, hogy egy amerikai vegyipari termékeket előállító és forgalmazó vállalat fokozni kívánja részesedését a világpiacon bizonyos vegyszert illetően. Ha a vállalatnak tudomása van arról, hogy a szóban forgó vegyszer előállításához szükséges alapanyag könnyen elérhető Afrikában, gazdasági szempontból megfontolandó egy helyi finomító felépítése, mely felvásárolja az alapanyagot és a késztermékeket hajón szállítja a fogyasztókhhoz. Másként fogalmazva, az olcsó vegyi alapanyag és munkaerő elérhetősége, és/vagy a fogyasztó közelsége gyakran sugalmazza a nemzetközi terjeszkedést.

A nemzetközi környezet

Vállalatelemzők gyakran hivatkoznak a szervezet általános és feladatkörnyezetének jelentőségére. Ezeket a fogalmakat összefüggésbe hozhatjuk a nemzetközi vállalkozással is.

Az általános környezet

Az általános környezet öt dimenzióból áll: ezek a politikai-jogi, a gazdasági, a nemzetközi, a társadalmi-kulturális és a műszaki dimenziók. Mivel minket ezúttal a nemzetközi környezet érdekel, a többi az előbbire gyakorolt hatásuk szempontjából kell megvizsgálnunk.⁴

A *politikai-jogi dimenzió* nyilvánvalóan fontos minden nemzetközi vállalkozás számára. A külföldi piacok megítélése szempontjából döntő jelentőségű a kormányzat stabilitása. Az Amerikai Egyesült Államokban, Németországban, Nagy-Britanniában a kormányzat stabilitása nagyfokú, így az a cég, amelyik úgy dönt, hogy üzleti vállalkozásait ezen országok felé irányítja, aránylag tisztában lehet a jogaival, kiváltságaival és kötelezettségeivel. De például Irakban, Iránban, Líbiában a politikai helyzet kevésbé stabil. Következésképpen az a vállalat, amelyik úgy dönt, hogy ezekbe az országokba fektet be, jelentős kockázatot vállal, mivel sokat veszíthet, ha drámai politikai változások következnek be.

A politikai-jogi dimenzióknak egy másik vonatkozása, hogy egyes országok aktívan keresik a külföldi befek-

tetést, míg mások közömbösek eziránt, vagy esetleg ellenzik azt. A befektetések gyakori ösztönzői az adókedvezmények, a közművek biztosítása, az olcsó helyi munkaerő, a piaci részesedés növelésének lehetősége.

Külföldi vállalkozást indító vállalatnak arra is tekintettel kell lennie, hogy hány más vállalat tesz kísérletet a nemzetközi piac ellenőrzésére. Például az USA korlátozza a Japánban gyártott autók hajón történő beszállítását, ezért a japán vállalatok (Honda, Nissan) ott építettek autógyártó üzemeket, amelyek termelése nem számít bele az import autók kontingensébe. Egyéb védővamos módszerek a vámtarifa, az exportot korlátozó megállapodások, a hazai áruk különböző módon történő preferálása.

A *gazdasági dimenziót* szintén figyelembe kell venni a nemzetközi ügyletekben érintett vállalatnak. Szem előtt kell tartania az országra jellemző gazdasági rendszert, annak az üzleti vállalkozásról vallott felfogását, olyan tényezőket mint az ipari tevékenységek kormányzati szabályozása, a tulajdonjog, amelyekre befolyást gyakorol az érvényben lévő gazdasági rendszer. Egyes kormányok például erőteljesen szabályozzák az üzleti tevékenységet, míg mások liberális megközelítést alkalmaznak, egyes országok megkövetelik, hogy a helybeli befektetők ellenőrizzék a külföldi vállalkozások működésének helyi gyakorlatát.

Az ország infrastruktúrája ugyancsak fontos szempont. Az iparilag legfejlettebb országok már rendelkeznek megfelelő közművekkel, iskolákkal, kórházakkal, autópályákkal, pihenési-szórakozási lehetőségekkel, de a kevésbé fejlett országokban mindebből sok minden gyakran hiányzik. Azoknak a vállalatoknak, amelyek egyes afrikai országokban kezdenek vállalkozásba, szinte rutinszerűen kell foglalkozniuk a hatalom mindenkori bázisának változásával. Gyakran fordulnak elő kommunikációs zavarok is. A vállalatok teljesen új városrészt kell hogy felépítsenek az alkalmazottak részére, iskoláról és kórházról kell gondoskodniuk, valamint autópálya összeköttetést kell teremteniük. Az ilyen költségeterhetet a szervezeteknek körültekintően kell a potenciális haszon ellenében vállalni, mielőtt még a beruházást ilyen szinten folytatnák.

A *jövendő házigazda ország pénzügyi és adópolitikáját* szintén számításba kell venni. A multinacionális vállalatok hazánkban is figyelemmel voltak külföldi adósságunkra, a magas inflációra és a munkanélküliség ugyancsak magas arányára. Emellett egyéb gazdasági feltételek is okozhatták, hogy a lehetséges befektetők egy része máshová ment.

A *szocio-kulturális dimenzió*, az ország emberi, kul-

turális és fizikai jellemzői is igen fontosak.⁵ A népesség életkor szerinti megoszlása például segít meghatározni az olyan termékek iránti keresletet, mint az egyszeri felhasználásra szánt babapelenkák vagy a protézis fogkrém. A műveltségi szint szerepet játszik az országban rendelkezésre álló munkaerő minőségében és abban is, hogy milyen termékek iránt van kereslet. Ha egy ország lakosságának alacsony a műveltségi szintje, állampolgárainak kisebb lesz az olyan termékek iránti kereslete, mint amilyenek például a könyv és a különféle magazinok.

Gyakran ugyancsak figyelembe kell venni a különböző országok népessége közötti fizikai különbségeket. A japánok például általában alacsonyabbak és vékonyabbak mint az amerikaiak, ezért amikor farmer nadrágot és inget exportálnak Japánba, a kisebb méretekből nagyobb arányban kell küldeni.

Jelentős különbségek mutatkoznak az általános nemzeti értékekben, szokásokban. Európában még széles körben elterjedt gyakorlat a napi bevásárlás a friss-élelmiszer piacokon, viszont a legtöbb amerikai hetente egy vagy két alkalommal vásárol a nagy élelmiszer-áruházakban. A helyi ízlesekhez, preferenciákhoz és fogyasztói szokásokhoz igazodni kell. Például Franciaországban és Németországban a McDonald's gyorskiszolgáló éttermekben sört is árulnak.

Végül, tekintettel kell lenni az ország fizikai jellemzőire is. Ezek között említendő az éghajlat és a helyrajz, amelyeket a vállalatoknak fel kell becsülniök.

Természetesen a műszaki tényezőket is számításba kell venni. Sok esetben a *műszaki dimenzió* összefüggésbe hozható az infrastruktúra fogalmával, de akad sok más is, amelyekre nem árt tekintettel lenni, nevezetesen a rendelkezésre álló gépekre, berendezésekre és alkatrészekre a leendő házigazda országban. Például USA-beli japán autókereskedők gyakran vásárolnak alkatrészeket a japán vállalatoktól, mert jobban bíznak azok minőségében, mint az Amerikában gyártottakéban.⁶ Hasonlóképpen, ha egy vállalat automatizált üzemet akar felépíteni egy másik országban, tetemes költséget takaríthat meg, ha a robotok helyben beszerezhetők.

Végül a műszaki dimenzióknak van egy érintkezési pontja a társadalmi-kulturális dimenzióval. Tételezzük fel, hogy a vállalatnak a műszaki alkalmazottak (mérnökök, számítógép programozók stb.) százára van szükség. Ha helyben megfelelő képzettségű emberek állnak rendelkezésre, a vállalkozáshoz szükséges emberi erőforrások költségei alacsonyabbak lesznek, és a helybéliekkel is jó kapcsolatok alakulnak ki. Ha ilyen szakemberek nem találhatók, a vállalatnak más településeken kell utánuk

nézni, ami egyfelől a költségek növekedéséhez, másfelől sértődéshez vezet.

Nyilvánvaló, hogy minden vállalkozás környezete komplex, és ez hatványozottan igaz a nemzetközi vállalkozásokra vonatkozóan is. Ha például egy vállalat három országban is folytat üzleti tevékenységet, akkor három általános és három feladatkörnyezetben dolgozik. Ráadásul a három ország, valamint a saját környezetük szintén kölcsönhatásban állnak. Ilyen körülmények között a vezetőknek rendkívül bonyolult helyzetre kell felkészülnie.

A feladatkörnyezet

A szervezet feladatkörnyezete olyan más szervezetek és csoportok sajátos köre, amellyel az illető szervezetnek interakcióba kell lépnie. A feladatkörnyezet általános dimenzióiba tartoznak a vevők, a szállítók, a versenytársak, a szabályozók és a szakszervezetek. Sokszor ennek hatásai a jelentősebb általános környezeti dimenziókon belül jelentkeznek. Van azonban néhány további kérdés, amelyekre nem árt röviden kitérni.

Először is, a vevőket különféleképpen kell kezelni. Így például szólnunk kell a termékek megváltoztatásának szükségességéről, hogy minél jobban megfeleljenek a különböző fogyasztói preferenciáknak. De ezt kiegészíthetjük egy olyan megállapítással is, miszerint a szegény országok polgárai nem engedhetik meg maguknak a luxus-cikkek vásárlását, máshol pedig a vevők egy része úgy véli, hogy mindenkinek előnyben kell részesítenie a hazai termékeket, a külföldiekkel szemben.

Gyakran hallhatunk és olvashatunk a helyi szállítókkal kapcsolatos minőségi gondokról is. További nehézségeket okozhatnak a fizetés módjával kapcsolatos elvárásokban, illetve gyakorlatban mutatkozó különbségek, a jogi rendelkezések és így tovább.

A versenytársak értelemszerűen nemcsak a hazai vállalatok közül kerülnek ki, hanem a külföldiek közül is.

A szabályozók szintén országonként eltérőek, miként a szakszervezetek befolyása is. Így például Japánban ezek viszonylag súlytalanok, míg Nagy-Britanniában gyakran nagyon erős a befolyásuk.

A nemzetközi vállalkozás megtervezése

A nemzetközi vállalkozás környezeti beágyazottságának vizsgálatát követően figyelmünket a vezetési funkciókra összpontosítjuk. A nemzetközi vállalkozás megtervezésének döntő fontosságú elemei közé tartozik annak

eldöntése, hogy kilépünk-e a világpiacon, és ha igen, akkor milyen terveket és stratégiákat dolgozzunk ki.

Döntés a nemzetközivé válásról

Mielőtt a cég nemzetközivé válásáról döntés születik mérlegelni kell az azt befolyásoló tényezőket.⁷

Az első és talán a leggyakoribb a *piaci tényezők* szerepe. A vállalat hazai piaca telítődhetett, ezért csupán egyetlen út marad a növekedésre, ez pedig a kilépés a nemzetközi piacra. De a vállalat még jövőbeni növekedésével számolva is dönthet úgy, elegendő erőforrás birtokában, hogy termékei és szolgáltatásai számára a más országokbeli piacok előnyösebbek.

A *termelési tényezőknek* is jelentős a befolyásuk. Sok vállalat jutott már arra a felismerésre, hogy a munkaerő költségei alacsonyabbak más országokban, miáltal és ezáltal csökkenthetők a termelési költségek. A kilencvenes években hazánkat is elsősorban a viszonylag alacsony bérköltségek tették vonzóvá a külföldi befektetők számára.

A harmadik szempont, amit a nemzetközi befektetés esetén fontolóra vesz a vállalat, a *verseny tényezők*. Ha a komolyabb versenytárs a nemzetközivé válás mellett dönt további értékesítési lehetőséghez juthat, aminek az eredményeképpen alacsonyabbak lesznek a költségei. Ezért a vállalatnak fel kell vennie a versenyt, nehogy hátrányba kerüljön.

A nemzetközivé válás befolyásolásának utolsó csoportjába a kormányzati tényezők tartoznak, amelyekről már szóltunk. A nemzetközi vállalkozás gondolatával foglalkozó vállalatnak tekintetbe kell mindenekelőtt vennie a célország kormányának barátságos vagy ellenséges beállítottságát. Hasonlóképpen figyelemmel kell lennie arra, hogy milyen mértékben fogja az esetleg ösztönözni vagy más engedményekkel megnyerni magának a vállalatot és a lehetséges versenytársakat.

Nemzetközi stratégiák

Amint a vállalat dönt a nemzetközivé válásról, különböző alternatív megközelítések közül választhat. A leggyakoribb választási lehetőségek a következők.

Import/export stratégia. A behozatal és/vagy a kivitel a nemzetközi vállalkozás legalacsonyabb szintje. Az exportáló vállalat egyszerűen eladja termékeit egy másik országban (Németország például volkswagen típusú gépkocsikat exportál hazánkba).

A behozatal a külföldi termékek vagy szolgáltatások vásárlását jelenti, a saját országban való felhasználás vagy értékesítés céljából. (Sok külföldi borkereskedő

vásárol például bort a magyar termelőktől és forgalmazóktól újraeladás céljából saját országában.)

Az import/export stratégia kevés kezdő befektetést igényel, azonban erősen szabályozott, és a termékeket jellemzően olyannak kell elfogadni, amilyenek, tehát nincs lehetőség a helyi körülményekhez igazításra.

Licencián alapuló stratégia. A szabadalmazott eljárások használati joga némileg erősebb elkötelezettséggel jár. A licencián alapuló stratégia szerződészerű kapcsolat, amelyben a vállalat egy másik országban termékeket és szolgáltatásokat állít elő, illetve nyújt a szerződő vállalat számára, gyakran feltüntetve a készárun a vállalat nevét.

A szabadalmazott gyártmány vagy eljárások gyártási vagy használati joga jó kezdeti lépés a vállalat termékeinek bevezetésére a külföldi piacra vagy arra, hogy a hazai gyártás adottságai a kereslettel találkozzanak. Mindamellet a vállalat bizonyos mértékben átengedi az ellenőrzést és a licencia megállapodás idejére gyakran visszafogja más tevékenységeit.

Vegyes vállalkozás. A vegyes vállalkozások két vagy több vállalat közötti partnerkapcsolatok. Nemzetközi viszonylatban általános típusaihoz tartozik a külföldi és a hazai vállalat közötti együttműködési megállapodás valamilyen hazai, külföldi vagy egy harmadik piacra szánt projektumban.

A vegyes vállalkozás lehetővé teszi a szervezet számára egy új piacra való gyors kilépést, továbbá partnere szakértelmének igénybe vételét e piacon, felhasználhatja a már megszerzett új technológiát és információt is, ugyanakkor hosszú távú elkötelezettséget vállal és részt vesz a döntéshozatalban és az ellenőrzésben.

Közvetlen befektetési stratégia. A közvetlen befektetés, a külföldi üzemépítés, a nemzetközivé válás legmagasabb szintje. A vállalat kialakítja saját elosztó és marketing hálózatát, globális áttekintéssel rendelkezik a piaci helyzetről, egyszóval olyan multinacionális vállalat, amelyet már az előzőekben definiáltunk.

Meglehetősen ritkán fordul elő, hogy egy vállalat a tiszta belföldi stratégiáról azonnal a közvetlen befektetési stratégiára váltson. A nemzetközi piacra történő kilépést kezdeményező döntés gyakran olyan tényezőkön alapul, mint a költségek, a lehetőségek, a tapasztalat, a kockázat stb. Az a szervezet, amelyik úgy dönt, hogy erre az útra lép, rendszerint a fejlődés egymást követő lépcsőfokait járja be, kezdve az import és export stratégiával mint első lépéssel a licencián alapuló stratégián át egészen a vegyes vállalkozásig. A közvetlen befektetés képviseli a legjelentősebb szintet, amelyet csupán néhány nagyvállalat ér el.⁸

A nemzetközi vállalkozás megszervezése

Annak a vállalatnak, amelyik úgy dönt, hogy nemzetközivé válik, újra kell szerveznie a működési rendszerét azért, hogy kezelni tudja környezetének megnövekedett komplexitását. A következőkben a szervezettervezés nemzetközi összefüggésével foglalkozunk, a szervezés másik két dimenzióját – a személyzetet és a kommunikációt – ezúttal csak röviden érintjük.⁹

A nemzetközi vállalat szervezetének megtervezése

Egy nemzetközi vállalat szervezetének megtervezését számos tényező befolyásolja. Közülük az egyik legjelentősebb a nemzetközivé válás szintje, amit elsősorban a vállalat stratégiája határoz meg. Emellett befolyással bír még a beruházás nagysága, a termék jellege és a helyszín. Sok vállalat választja például nemzetközi működése helyszínének az ország fővárosát, mert az egyben közlekedési csomópont is.

A vállalat nemzetközivé válása szintjének növekedésével, valószínűleg változik a tervezése is. A vállalat export és import tevékenységének lebonyolítását valószínűleg egy, az exporttal foglalkozó vezető végzi, aki felügyeli ezt a területet, az import pedig egy másik vezetőre hárul, feltehetően az értékesítési osztály keretében. Ha az uralkodó stratégia a licenciához kötöttség, egyetlen vezető, esetleg egy kis számú részleg is elegendő lesz a cég legtöbb nemzetközi tevékenységének irányításához.

Ha viszont a vállalat vegyes vállalkozásba vagy közvetlen beruházásba kezd, már gyakran van szükség jelentősebb strukturális változtatásokra. A kibontakozó nemzetközi vállalkozás esetében a szervezettervezés megszokott korai formája a nemzetközi divizionális minta, amely a szokásos mátrixhoz hasonlóan a departmentalizáció két alapelvét alkalmazza. A termékvezetők a mátrix egyik, a regionális alapelvre épülő divízióvezetők a másik dimenziója mentén rendeződnek el.

A nemzetközi személyzet

A nemzetközi menedzsment egy másik fontos kérdése a személyi állomány. A korábbiak során már többször is utaltunk a vezetők előtt álló feladatokra. Például el kell dönteniük, hány helybeli alkalmazottat foglalkoztatnak és hányat helyeznek át az anyaország üzeméből. A helybeliek foglalkoztatása növeli a cég iránti jóindulatot és általában olcsóbb, de a helyi alkalmazottak nem mindig rendelkeznek a munkájuk végzéséhez szükséges jártassággal és lojálisabbak lehetnek hazájukhoz, mint a vál-

lathoz. Az alkalmazottak áthelyezése a hazai üzemekből gyakran sokba kerül és a helybeliek ellenséges érzületét válthatja ki, de ők képzetebbek és hűségesebbek is a vállalathoz.

A kommunikáció

A nemzetközi vállalat szervezésének utolsó eleme a kommunikáció. Mint már említettük, a kommunikáció a nemzetközi vállalkozás növekedésének jelentős katalizátora, ugyanakkor pedig a nemzetközi vállalat mindennapi feladata marad. Ezzel összefüggésben különösen három gond merülhet fel.

Az első, az időeltolódás hátráltathatja a kommunikációt. A vezetők a Föld ellenkező oldaláról nehezen tudnak telefonálni, mert az időkülönbség tizenkét óra. Másodsor, a nyelvi korlátok szintén nehézséget jelenthetnek. A vezetőknek tudniuk kell a helyi nyelven, valamint a vállalat hivatalos nyelvén is kommunikálni. Végül, a pénzegységek közötti különbségek úgyszintén zavart idézhetnek elő. Ennek elkerülése érdekében a vezetőknek ismerniük kell a különböző valuták napi árfolyam-ingadozását.

A nemzetközi vállalat vezetése

A vezetőnek fontos megértenie, hogy mi módon befolyásolja vezetői felfogását a nemzetközi környezet. Az egyik jelentős terület a motivációt, a csoportokat, a konfliktust és a változást is magában foglaló folyamat.

Nemzetközi környezetben a megfelelő vezetői magatartást három alapvető tényező határozza meg.¹⁰ Először, a vezetőnek jártasnak kell lennie a vendéglátó ország nyelvében. Bár az is elegendő lehet az életben maradáshoz, hogy sok országban csak az angol nyelvet használják, mégis sok minden elsikkadhat, ha a vezető nem beszéli a házigazda ország nyelvét. Ráadásul, ha mindenkitől megköveteli, hogy angolul kommunikáljon, ez akár a befogadó ország és lakosai lebecsüléseként is értelmezhető.

Másodsor, a vezetőnek ismernie és értékelnie kell a házigazda ország lakosságának a munkával kapcsolatos beállítottságát. Például az amerikaiak általában pozitívan vélekednek a versenyről és a győztes megjutalmazásáról, viszont számos európai országban, valamint Japánban eltérő módon ítélik meg a versenyt. Bár ezekben az országokban is elismerik, hogy a verseny az üzleti élet nélkülözhetetlen eleme, az ottani vezetők hajlamosak feltételezni, hogy a versenyt féken kell tartani, mert különben túl rombolóvá válik.¹¹ Hasonlóképpen, a

nemzetek között jelentős felfogásbeli különbségek vannak a vállalat társadalomban betöltött szerepét, vagy az egyén szervezetben betöltött szerepét illetően.

Harmadszor, a vezetőknek fel kell ismerniök, hogy a munkával kapcsolatos igények és indítékok országonként olykor egymástól nagyon eltérőek. Például Japánban és Svájcban jelentős igény mutatkozik a biztonság iránt és az embereket gyakran a biztonság szavatolása motiválja a leginkább. A skandináv országokban viszont magasabbra értékeli a társadalmi szükségleteket, vagy a társadalmi interakció lehetőségét. Másutt, így például az USA-ban, Kanadában, Ausztráliában a munkások inkább a fejlődési lehetőségekben és a személyi, szakmai képességeik kiteljesedésében érdekeltek.¹²

E megfigyelésekből eléggé egyértelmű következtetések vonhatók le a motivációra vonatkozóan. A vezetőnek mindenekelőtt azt kell felismernie, hogy a motivációk különbözőek országonként is. Kulcsfontosságú azoknak a tényezőknek a megértése, amelyek az adott környezetben az embereket motiválják, továbbá olyan javadalmazási rendszer kialakítása, amely lehetővé teszi a kívánt eredmény elérését.

Ugyancsak nem hanyagolható el a csoportok szerepe egymástól eltérő kultúrákban. Szóltunk már a társadalmi tényezők fontosságáról a skandináv országokban, de ez ugyanúgy vonatkozik az indiai kaszt rendszerre is, amikor valaki ebben a környezetben szeretne üzleti sikereket elérni.

Helytálló a fenti megállapításunk a konfliktusra és a változásra való reagálás tekintetében is. Például az USA-ban a legtöbben a konfliktus és a változás bizonyos mértékét az üzleti élet természetes velejárójaként fogadják el, Nagy-Britanniában a konfliktust inkább, a változást kevésbé akceptálják. Japánban éppen fordított a helyzet: a konfliktust ritkán tolerálják, ellenben a változást viszonylag elfogadják.

A nemzetközi vállalkozás ellenőrzése

Az előbbieken szóltunk a nemzetközi vállalkozásokban végzett ellenőrzés eredményeiről. Az ezzel a vezetési funkcióval összefüggő talán legjelentősebb tényező annak rendkívüli összetettsége. Sok százmillió dollár veszteség érheti azt a vállalatot, amelynek a központja megkésve és pontatlanul tájékoztatja külföldi leányvállalatait az őket érintő eseményekről, változásokról.¹³

A már említett nyelvi, kommunikációs különbségek és korlátok időnként akadályozzák az ellenőrzést. Az árfolyam-ingadozások és az árkülönbségek átszámítása

megnehezíti a külföldön működő részlegek profitjának megállapítását. A kulturális tényezők szintén szerepet játszanak: ahogyan a különböző kultúrák eltérő módon válaszolnak nem csak a vezetésre, hanem az ellenőrzésre is, hiszen egyik helyen a szoros ellenőrzés megszokott, míg másutt nagyon negatív reakciókat vált ki még az ellenőrzés kísérlete is, lett légyen az bármennyire is helyénvaló.¹⁴

A problémák megoldásán fáradozó vezető két alapvető stratégiát követhet.¹⁵ Először, fel kell ismernie azok fontosságát és összetett voltát, továbbá olyan ellenőrzési rendszereket kell kidolgoznia, amelyek biztosíthatják az ellenőrzéshez szükséges információkat. Másodsor, megfelelő szintű kommunikációt és kapcsolatot kell fenntartania a vállalati központ és a külföldi leányvállalat között. Egyes vállalatok ezt úgy oldják meg, illetve segítik elő, hogy rendszeresen cserélik a vállalati szintű vezetőket a Föld különböző pontjain levő egységeik élén dolgozó vezetőkkel, ezáltal is biztosítva a különböző külföldi egységek, valamint azok és a vállalati központ közötti kommunikáció folytonosságát és pontosságát.

Hivatkozott irodalom

- [1] *Korth, C.*: International Business, 2nd ed. Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall, 1985
- [2] *Brown, A.C.*: „Unilever Fights Back in the U.S.” Fortune, 1986. május
- [3] *Naisbett, J.*: Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives. New York: Warner Books, 1982
- [4] *Griffin, R.W.*: Management, 3^d ed. Boston: Houghton Mifflin, 1990
- [5] *Harris, P.R.–Moran, R.T.*: Managing Cultural Differences, 3d ed. Hoston: Gulf Publishing, 1991
- [6] *Boyer, E.*: „Are Japanese Managers Biased Against Americans?” Fortune, 1986. szeptember
- [7] *Daniels, J.D.–Radebaugh, L.H.*: International Business, 4th ed. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1986
- [8] *Hodgetts, R.M.–Luthans, F.*: International Management, New York: McGraw-Hill, 1991
- [9] *Heenan, D.A.–Perlmutter, H.V.*: Multinational Organizational Development, Reading, MA: Addison-Wesley, 1979
- [10] *Barham, K.–Oates, D.*: The International Manager, London: The Economist Books, 1991
- [11] *Hofstede, G.*: „Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad?” Organizational Dynamics, 1980. nyár
- [12] *Hofstede, G.*: i.m.
- [13] *Ball, R.*: A „Shopkeeper“ Shakes Up Nestle, Fortune, 1982. december
- [14] *Hofstede, G.*: i.m.
- [15] *Citicorp's Gutsy Campaign to Conquer Europe*, Busines Week, 1985. július