

MAGYAR VÁLLALATOK INTEGRÁLÓDÁSA A FELVÁSÁRLÓ MULTINACIONÁLIS VÁLLALAT SZERVEZETÉBE

A cikk a multinacionális vállalatok által részben vagy egészben felvásárolt magyar vállalatokról közöl elemzést, a figyelmet hangsúlyosan a felvásárló nemzetközi szervezetébe való beilleszkedésükre, valamint az ennek kapcsán felmerülő kérdésekre összpontosítva. Az ide tartozó számos témakör közül a szerző kiemelten foglalkozik a tudás, szakértelem és vezetési gyakorlat transzferjével, valamint azokkal a potenciális problémákkal és konfliktusokkal, melyek tipikusan a vállalatfelvásárlás utáni átmeneti állapotban fordulnak elő.

Azoknak a vállalatoknak, melyek privatizációja külföldi közvetlen tőkebefektetés útján valósult meg, egy sor problémával kell megküzdeniük, főleg a következő tényezőkből eredően:

- a felvásárolt és a felvásárló cég különböző vállalati kultúrája,
- különböző tapasztalat, hozzáállás, megközelítési és eljárási mód,
- konfliktus a külföldi és a magyar alkalmazottak között,
- a magyar alkalmazottak tudás-, és tapasztalatbeli hiányosságai,
- kommunikációs problémák,
- eltérő vezetési stílus, valamint
- az a tény, hogy a magyar vállalatot érintő meghatározó döntések gyakran külföldön születnek.

A tanulmány a magyarországi privatizációban részt vevő multinacionális vállalatok témával kapcsolatos tapasztalatának áttekintésén alapszik. A gyakorlati tapasztalatok összegzését az akvizíció utáni főbb menedzsment kérdésekkel foglalkozó elméleti szakirodalom áttekintése előzi meg.

A felhasznált főbb információforrások a következők:

- Különböző statisztikák (Központi Statisztikai Hivatal, Állami Vagyonügynökség, Privatizációs Kutató Intézet stb.).
- Tudományos szakirodalom (szakfolyóiratok, tudományos konferenciák előadásainak kéziratjai, szakdolgozatok stb.).
- Vezetési tanácsadókkal folytatott megbeszélések.
- Magyarországon jelen levő multinacionális vállalatok eseteinek tanulmányozása publikált és személyes interjúk alapján.
- Az Unilever Magyarország Kft. vezetőivel folytatott személyes interjúk.
- A szerző saját tanácsadói tapasztalata.

Egy kiválasztott vállalat, az Unilever alapos vizsgálatára is sor került. A vállalat pénzügy, számvitel, humán erőforrás menedzsment és stratégia kérdéseiben kompetens magyar és külföldi vezetőivel kötetlen interjúra,

valamint a vállalati dokumentumok áttekintésére került sor. A választás azért esett az Unileverre, mert ez a vállalat mind a magyar, mind a nemzetközi piacon elismert, a magyarországi privatizáció sikeres példája, amelynél a potenciális problémákat rugalmasan, a helyi „specialitásokat” figyelembe véve kezelték és ez jelentős eredményre vezetett.

A téma új a magyar szakirodalomban, ezért nagyon kevés az idevágó publikáció. Néhány tanulmány még a kutatási fázisban van. Azonban sok olyan cikk jelenik meg napjainkban, ami a Magyarországon működő multinacionális cégek vezetőivel készült és azok magyarországi gyakorlati tapasztalatait tárgyalja. Ezek jó információforrások és lehetőséget adnak a tapasztalatok szintézisére.

Külföldi közvetlen tőkebefektetés Magyarországon

Az 1989 óta elfogadott új törvényekkel a parlament létrehozta a piacgazdaság jogi kereteit. Ennek következtében külföldi befektetők nagy számban alapították itteni vállalataikat és kezdtek üzleti tevékenységbe. Megjelentek a nagy multinacionális vállalatok is a magyar piacon. A kormányzat elkötelezte magát a szabad piacon alapuló gazdaság létrehozása mellett, aminek egyik legfontosabb eleme az állami vállalatok privatizációja. A Kelet-Európába irányuló közvetlen tőkebefektetés mintegy húsz milliárd dollárt tesz ki a gazdasági átalakulás kezdete óta. Ennek az összegnek kb. harmadát Magyarországon fektették be. 1994 elején a külföldi beruházások kumulatív összege – a Magyar Nemzeti Bank adata szerint – elérte az 5,6 milliárd dollárt.

Az állami vállalatok magánkézbe adása két lépcsőből álló folyamat. Első lépcsője az „átalakulás”, melynek során az állami vállalat jogi szempontból átalakul egy, a társasági törvény által meghatározott jogi formába. A második lépcső a tulajdonképpeni privatizáció, ami az állami tulajdonú részvények vagy eszközök eladását jelenti.

A hazai tőkeerős befektetők hiánya és a pénzügyi infrastruktúra fejletlensége miatt a külföldi tőke kulcsszerpet játszik a magyarországi privatizációban. A magyar vállalatok legfőbb igénye a tőkéhez, a menedzsment tapasztalathoz és a külföldi piacokhoz való jobb hozzájutás. Ezeket a külföldi befektetők tudják leginkább biztosítani.

A külföldi tőkebefektetés tulajdonviszonya alapján leggyakrabban a vállalatfelvásárlást, a vegyes vállalat alapítását és a zöldmezős beruházást célszerű megkülönböztetni. A vállalatfelvásárlás rejti a legtöbb potenciális szervezeti problémát, ezért a jelen tanulmány szempontjából az ilyen típusú külföldi befektetések a legérdekesebbek, ezek feltételezik a legszorosabb együttműködést két korábban független szervezet között.

A felvásárló és a felvásárolt vállalatok közös célja, hogy kihasználják a szinergikus hatásokat (vezetési, termelési, pénzügyi), a méretgazdaságosság, a tudás-transzfer lehetőségeit, valamint egymás erősségeit.

A felvásárló vállalat legfontosabb céljai (HVG, 1994):

- ▼ A piac bővítése.
- ▼ Az olcsó munkaerő kihasználása (jellemzően termelő vállalatoknál).
- ▼ Az alacsony egyéb költségek (ingatlan bérleti díj, közműdíjak stb.) kihasználása.

A felvásárolt vállalat legfontosabb céljai (HVG, 1994):

- ▼ Tőkéhez való hozzájutás.
- ▼ A piacgazdaság körülményei között szükséges tapasztalat, tudás és gyakorlat hiánya miatt a tudás-transzfer (know-how, technológia) megszerzése.
- ▼ Új piacokhoz való hozzájutás.

Aktuális kérdések a vállalatfelvásárlás után – A szakirodalom és a gyakorlati tapasztalatok áttekintése –

A vállalatfelvásárlás után mindkét vállalat új helyzetbe kerül. Az ehhez való alkalmazkodás több-kevesebb nehézséggel szokott járni, mind a dolgozók, mind a menedzsment részéről. A multinacionális vállalatok által felvásárolt magyar vállalatoknak nemcsak a másik szervezetbe való integrálódás nehézségeivel kell szembenézniük, hanem a nemzetközi megmérettetés és a nyugati követelményeknek való megfelelés kihívásával is.

Szervezeti tanulás

A szervezeti tanulás a szervezet tagjainak a múltbeli tapasztalatait szervezeti rutinokká alakítja. Függszervezet dolgozóinak és vezetőinek egyéni tanulási folyamataitól. A vállalatfelvásárlás utáni szervezeti tanulás nemcsak lehetőség a működés javítására, hanem szükségsszerű is a tranzakció utáni problémák leküzdése és az új szervezeti felépítés kezelése szempontjából. Kelet-európai vállalatfelvásárlások esetében a legfontosabb a felvásárolt vállalat átalakítása nyugati típusú vállalattá. Ennek során a vezetők gondolkodásmódját, munkastílusát és eljárás módjait az anyavállalathoz kell igazítani, tehát meg kell teremteni a két korábban különálló vállalat „közös nyelvét“.

A vállalatfelvásárlás utáni szervezeti tanulásnak van egy nagyon fontos előfeltétele, amit az angol nyelvű szakirodalom „unlearning“-nek nevez, ez a munkával, és főleg a vállalatvezetéssel kapcsolatos korábbi módszerek, rütonok, szokások, eljárások egy részének az „elfelejtése“. Ez különösen a menedzsmentre igaz, hiszen csak eme előfeltétel teljesülése esetén képesek az új vezetési készségeket és eljárás módokat elsajátítani. Ez az oka annak, hogy a multinacionális cégek nagyon sok esetben olyan fiatal alkalmazottakat, főleg végzős egyetemistákat keresnek, akiknek nincsen korábbi – állami vállalatoknál szerzett – tapasztalatuk, majd intenzív tréningben részesítik őket, s ily módon „saját képükre formálnak“. A tanulási folyamatot így tudják a leginkább befolyásolni. Ez a módszer a minimálisra csökkenti a helyi alkalmazottak potenciális ellenállását a vállalat átszervezésével és az új módszerek bevezetésével szemben.

Az akvizíció utáni szervezeti tanulás témakörében Child és Markóczy (1993) végzett kutatásokat. Az ebben a környezetben lehetséges tanulási formáknak hat kategóriáját határozták meg;

Nem tanulás (non-learning)

Nincs releváns tanulási folyamat sem a felvásárló, sem a felvásárolt cég részéről.

Kikényszerített tanulás (forced learning)

Az ellenőrzés dominanciájával és a javadalmazásnak a megkívánt eredményekhez kötése révén a nyugati felvásárló a felvásárolt cég alkalmazottaitól megköveteli az eljárásainak, módszereinek, rendszereinek és prioritásainak elfogadását, az alkalmazottak vonakodása ellenére is.

Imitálva tanulás (learning by imitation)

Ez a tanulási fajta is az új módszerek elsajátításával jár, csak azok megértése nélkül. A piacgazdaság kialakulása előtti hatóságoktól való függőség helyébe a „külföldi szakértőtől“ való függőség érzete lép, és a helyi alkalmazottak a külföldiek instrukcióit anélkül teljesítik, hogy azok lényegét és okát értenék.

Kapott tanulás (received learning)

Ez is egyirányú tudásáramlás, de ebben az esetben a felvásárolt vállalat alkalmazottai elismerik a tanulási folyamat előnyeit, és akarják, illetve elősegítik azt. Ebben az esetben már nemcsak a magatartás változik meg, hanem az alkalmazottak meg is értik a változások szükségességét.

Integráló tanulás (integrative learning)

Ez esetben mindkét fél kölcsönösen akar tanulni a másik tapasztalatából és tudásából. „A felvásárolt vállalat menedzserei fogékonyak a külföldi fél által bevezetett eljárásokra és koncepciókra, a külföldi menedzserek pedig hajlandóak elfogadni a helyi sajátosságokat, és változtatni korábbi elgondolásaikon, gondolkodásmódjukon, hogy ez összeegyeztethető legyen a helyi viszonyokkal“ (Child és Markóczy, 1993). Ez a megközelítés teret enged a problémák közös megoldásának, ami elősegíti a leginnovatívabb megoldásokat. A tanulásnak ez a módja a legjobban alapozza meg a közös és legmegfelelőbb vezetési kultúra kialakítását, és ezzel a

leghamarabb szűnik meg a vállalat számára meglehetősen nagy költséget jelentő külföldi menedzserek iránti szükséglet.

Szegmentált tanulás (segmented learning)

A tanulás ezen fajtája hasonló az integrált tanuláséhoz, de csak a vállalati menedzsment egyes részein valósul meg.

Vállalati kultúra

A szervezet légköre, a vezetés, a csoporttudat, az összetartozás érzése, a részvétel a döntésekben, a felhalmozott munkatapasztalat és értékek, a normák, a munkához való hozzáállás; ezek mind a vállalati kultúra kialakulásához hozzájáruló tényezők. (Ahsanullah és Asp, 1993) A vállalati kultúra a sikeres vállalatoknak nagyon fontos jellemzője, ahol is a siker erősíti az összetartást, a csoportszellemet a szervezet tagjai között. Ez a dolgozók közössége iránti elkötelezettséget jelent, a dolgozók privilégiumnak érzik, hogy az adott vállalat alkalmazottai lehetnek.

A vállalatfelvásárlás különböző vállalati kultúrák ütközésével jár, ahol is általában a felvásárló vállalat kultúráját honosítják meg az egész vállalatcsoporton belül.

Standardizálás kontra adaptáció

Ez nagyon lényeges döntés – nemcsak a termékek, hanem a módszerek, eljárások és folyamatok vonatkozásában is –, ami alapvetően eldöntheti a vállalatfelvásárlás sikerességét. Főleg szervezeti és humán erőforrás kérdések a döntőek a választás során.

A multinacionális vállalatok egy része a világ bármely országában levő leányvállalatánál egységes normák alapján dolgozik. Más vállalatok úgy dolgozzák ki a stratégiájukat, hogy az megfeleljen a helyi adottságoknak és lehetőségeknek.

Azok a multinacionális cégek, melyek a standardizálás mellett döntenek, kevesebb beleszólást engednek a leányvállalatok helyi vezetésének és jobban centralizálva is vannak. Azok a helyi sajátosságokhoz való alkalmazkodás stratégiáját követik, nagyobb hatáskört adnak a leányvállalataiknak, mert tudomásul veszik, hogy azok jobban ismerik a helyi piacot. Ezeknél a vállalatoknál csak a legfontosabb stratégiai kérdések eldöntésébe kell az anyavállalatot bevonni.

Nemzeti-kulturális különbségek

A felvásárló és felvásárolt vállalat országainak kulturális különbségeit is figyelembe kell venni, különösen a Kelet és Nyugat különbségeit. Hofstede (1980) kidolgozta a világ kulturális térképét, jellemezte a különböző nemzeteket, és csoportokba sorolta őket. Hofstede tanulmánya a fogadó országok és a felvásárló cégek országainak domináns értékrendjeibe enged betekinteni, valamint jelez néhány veszélyt, ami akkor léphet fel, ha az angolszász vezetési stílust akarják Kelet-Európában bevezetni.

A kulturális különbségek mindazonáltal nem adnak választ minden probléma eredetére a multinacionális vállalatokon belül. Child és Markóczy (1993) érvelése szerint a gazdasági és intézményi infrastruktúra különb-

segei legalább annyira döntőek, mint a kulturális különbségek.

Ganter (1993) véleménye szerint is a nemzeti különbségek – bár fontosak – nem a legjelentősebb forrásai a multinacionális szervezeteken belüli konfliktusoknak. Az egyesített Németország kitűnő példája annak bizonyítására, hogy azonos nemzeti gyökerek ellenére komoly konfliktusok vannak azoknál a vállalatoknál, ahol kelet- és nyugat-németek dolgoznak együtt, ugyanúgy, mint a külföldi vagy hazai alkalmazottak konfliktusa a nemzetközi vállalatok esetében.

Potenciális problémák a vállalatfelvásárlás után

Bizonyos készségek és tudás hiánya

A magyar vállalatok hagyományos szervezete nagy mértékben különbözik a nyugati vállalatokétól. Néhány vállalati funkció, ami korábban a magyar vállalatoknál nem, vagy más tartalommal szerepelt:

- Számvitel,
- Pénzügyi controlling,
- Treasury,
- Humán erőforrás menedzsment,
- Marketing.

Következésképpen ezekben a szakmákban hiány van Magyarországon, nehezen lehet képzett, a nyugati követelményeknek megfelelő szakembereket találni. Ezen felül, a magyarok általában rosszul állnak a nemzetközi vezetői tapasztalat és idegennyelvtudás dolgában.

A tapasztalat szerint a számviteli pozíciók betöltése a legnehezebb. Nagy a hiány a szakmailag jól képzett, nyelveket beszélő számviteli szakemberek terén, főleg, kevés az olyan, aki a nemzetközi számviteli gyakorlatot is ismeri, pedig ez nemzetközi vállalatoknál elengedhetetlen. Nagyon nehéz a titkárnői, menedzser-asszisztensi állások betöltése is, főleg, ha idegennyelv-tudás is szerepel a követelmények között.

A megfelelően képzett szakemberek hiánya vidéken még komolyabb probléma, mint a fővárosban.

A szakemberek kiválasztásakor két dilemmával találkozunk a multinacionális cégek vezetői:

- fiatalokat, végzős egyetemistákat alkalmazzanak és intenzív tréninget biztosítanak nekik, vagy pedig már tapasztalattal rendelkező alkalmazottakat válasszanak;
- magyarokat vagy külföldieket alkalmazzanak a kulcspozíciókban.

A multinacionális cégek között a legjellemzőbb gyakorlat, hogy a kulcspozíciókba külföldieket hoznak be, és melléjük fiatal, dinamikus munkatársakat vesznek fel, széles körű szakmai továbbképzésben részesítik őket, majd a nemzetközileg szokásosnál gyorsabban léptetik elő a tehetségeseket vezetői pozíciókba, a külföldiek helyére. A tapasztalat azt mutatja, hogy ezek a fiatal alkalmazottak elkötelezettek a vállalat iránt, s a vállalati kultúra elsajátítása sem jelent nekik nehézséget.

Kommunikáció

A multinacionális vállalatok hálózatán belüli kommunikációt nehezíti az egyes irodák, leányvállalatok fizikai távolsága. Multinacionális cégek magyarországi akvizíciói esetében még további tényezők nehezítik a kommu-

nikációt. A legfontosabb közülük a nyelvtudás hiánya. Azok az alkalmazottak, akik nem beszélnek az anyavállalat hivatalos nyelvét, hátrányban vannak, sok esetben be sem tölthetnek magasabb szintű állást, akkor sem, ha szak tudásuk és tapasztalatuk ezt lehetővé tenné.

A Magyarországon működő nemzetközi vállalatok kommunikációját nehezíti az elmúlt negyven évben kialakult vonakodás az információ és a tudás megosztására. A „rég típusú” magyar vezetők tartják magukat „a tudás hatalom” elvéhez, és nem hajlandók azt megosztani munkatársaikkal, elismerni, hogy az információ közösen kihasználható érték. Gyakran kerülnek a csapmunkát. Arra törekszenek, hogy a birtokukban levő információit saját befolyásuk biztosítására használják.

A külföldi és a helyi alkalmazottak között fellépő konfliktusok

Általános, hogy a legtöbb nemzetközi vállalat esetében kisebb-nagyobb feszültség van a helyi és a külföldi alkalmazottak között. Ezek okaként leggyakrabban a nemzeti-kulturális különbségeket szokták emlegetni. Ez különösen a távol-keleti vállalatok itteni leányvállalatai esetében jellemző.

A tapasztalat szerint azonban a – tévesen kulturális különbségekkel magyarázott – konfliktusok igazi oka gyakran a vállalatvezetés és az alkalmazottak, valamint a helyi és az anyavállalat vezetőinek a nem megfelelő kommunikációja. A helyi alkalmazottak gyakran nem értik, hogy mi az anyavállalat célja a külföldiek behozatalával, csak a fizetések közötti különbségeket látják.

Példa: Unilever

A fent érintett kérdések vizsgálatára került sor az Unilever magyarországi vállalatai esetében. Az Unilevernek három termelői vállalata van Magyarországon: korábban mindegyik magyar állami vállalat volt és felvásárlás során jutott az Unilever tulajdonába. Emiatt az Unilever jó példa az akvizíció utáni főbb kérdések vizsgálatára.

Az Unilever menedzsereivel folytatott interjúk nagyrészt alátámasztják az eddig leírt általános tapasztalatokat. A problémák megoldására kidolgozott elgondolások nagyrészt hasonlóak a többi multinacionális cég probléma-megközelítéséhez, azonban az Unilever előbbre tart az elmélet gyakorlatba való átültetésében. Az Unilever erőssége a vezetés azon törekvésében van, hogy megértse a helyi viszonyokat.

Az akvizíció utáni problémák kezelésének sikeres példája az Unilever. A magyar és a külföldi felek hozzáállása az új helyzethez lehetővé tette, hogy a szervezeti tanulás a fenti kategóriák közül az ideálisnak tekintett „integráló tanuláshoz” áll közel. A felvásárló tanulása elsősorban a helyi adottságok megismerésére és az ahhoz való alkalmazkodásra terjed ki, míg a magyar fél elsősorban szakmai szempontból tanult és tanul sokat, valamint megismerte a nyugati stílusú vállalatvezetési technikákat és az üzleti tevékenység mikéntjét.

A felkeresett vezetők szerint a vállalat leggyengébb pontja a kommunikáció. Ez más multinacionális cégek-nél is általános, ahol különböző országokból érkezett alkalmazottak dolgoznak. Fontos, hogy a vállalat vezetői erőfeszítéseket tegyenek arra, hogy folyamatos visszajelzést kapjanak a különböző beosztású alkalmazottaktól. Különben sok jelentős információ el sem jut a vállalat

felső vezetéséhez, és nem is szerez tudomást fennálló problémákról. Ennek sok esetben az az oka, különösen új vállalat beindításakor vagy vállalatfelvásárlás után, hogy nem jut idő ilyen kérdésekkel foglalkozni, de sokszor az a nyelvtudás hiánya is okozza, hogy nem képesek érzékelni a vállalat általános légkört.

Az Unilever sikerének okai

Más multinacionális cégekkel összehasonlítva, általánosságban elmondható, hogy az Unilevernél jelenleg kevesebb akvizícióra visszavezethető probléma és konfliktus van. Ez részben annak is tulajdonítható, hogy a vállalatnak nagy nemzetközi tapasztalata van a konfliktusok kezelésében. Minthogy azonban ez más multinacionális cég esetében is igaz, az eddig elért jó eredményeknek más okai is kell, hogy legyenek:

Az Unilever sikerének okai az alábbiakban foglalhatók össze:

▶ A siker legfontosabb tényezője talán a helyi viszonyok alapos ismerete és az ezekhez való alkalmazkodás. Az Unilever a kulestevékenységeire, és a helyi piachoz és társadalmi környezethez való alkalmazkodásra koncentrált. Sok vállalat még termékeinek az olyan reklámszövegét sem változtatja meg, mely egyáltalán nem felel meg a magyar ízlésnek, míg az Unilever a felvásárolt magyar vállalat eredeti termékeit megtartotta, minőségileg javította és sikeresen értékesíti. Az Unilever nem ragaszkodik feltétlenül és értelmetlenül a nyugati országokban jól bevált módszereihez, eljárásaihoz és vállalati szokásaihoz. A külföldi menedzsment hamar tudott alkalmazkodni a helyi viszonyokhoz.

▶ A vállalat rugalmasságát támasztja alá az a tény is, hogy nem használnak más multinacionális cégek által gyakran alkalmazott kézikönyveket, amelyek megmondják, hogy a vállalat politikája szerint adott szituációban mi a teendő. Gyakran teljesen spontán módon születnek döntések, és ezek a vezetők szerint általában jó döntéseknek bizonyultak. Ezzel elkerülük azt a – multinacionális cégek által gyakran elkövetett – hibát, hogy azt mondják, hogy „ami már működik ötven országban, annak Magyarországon is működnie kell”.

▶ A tehetséges és jól képzett fiataloknak a vállalati szokásoknál gyorsabb előléptetése kockázatos, de az Unilever tapasztalatai szerint ez a leghatékonyabb módja a helyi szervezet kialakításának, a vállalati kultúra bevezetésének és az alkalmazottak vállalat iránti elkötelezettségének a megteremtésére.

▶ Az Unilever alkalmazottainak az elkötelezettségét bizonyítja, hogy nagyon kevés alkalmazott hagyta el a vállalatot. Ez különösen figyelemre méltó napjainkban, amikor a multinacionális cégek sorra megjelentek a piacon, és a kevés, nyugati értelemben is jól képzett és nyelvtudással rendelkező alkalmazott iránt nagy keresletet támasztottak, ami miatt nagyon nagy a mozgás a munkaerőpiacon. Gyakorlattá vált (főleg a bankok között), hogy más cég által tréningben részesített munkaerőt irreálisan magas fizetésekkel csábítsanak el. Az Unilever ezt a magas fokú elkötelezettséget nem a fi-

zetésekkel érte el, hiszen ezen a téren – saját megítélésük szerint is – elmarad a konkurens multinacionális vállalatok mögött. Az alkalmazottak elkötelezettsége és motíváltsága az alábbi tényezőknek tulajdonítható:

- nyílt és kellemes vállalati légkör,
- csoportszellemet hangsúlyozó vállalati kultúra,
- nemzetközi karrier lehetősége,
- a vállalati sikerek ösztönző hatása,
- a legfőbb ok pedig a felelősség, a kihívás: az alkalmazottak úgy érzik, hogy saját munkájukkal hozzájárulnak a vállalat sikeréhez.

■ A cég nagy súlyt fektet a jó munkahelyi légkör kialakítására, ami sok kitűnő alkalmazottat vonz a vállalathoz. Az alkalmazottak élvezik a munkájukat, különösen a fiatalok érzik kihívásnak, hogy nagy felelősséget kapnak és beleszólhatnak a vállalati döntésekbe. Általános vélemény, hogy az Unilever jó munkáltató.

■ Az Unilever felső vezetése tudatosan prioritást ad a magyaroknak. A külföldi menedzserek abban látják legfőbb szerepüket, hogy közvetítőként lépnek fel az anyavállalat és a helyi vállalat között a vállalati kultúra és tudás tekintetében. Azt tartják feladatuknak, hogy pontosan és érthetően elmagyarázzák minden intézkedésnek, eljárásnak és gyakorlatnak a lényegét, az egyes alkalmazottak munkájának a lényegét, valamint azt, hogy az hogyan járul hozzá az összvállalati eredményességhez.

■ Kevés konfliktus van az alkalmazottak, illetve az alkalmazottak csoportjai között. Ennek talán olyan oka is van, hogy az Unilever stílusa közel áll a magyar emberek stílusához. Ez nem mondható el például az amerikai vállalatokról, amelyeknek több problémájuk szokott adódni a kulturális és nemzeti különbségekből.

■ A tréning, továbbképzés az elvárások és a létező tudás közötti szakadék áthidalásának eszköze. Ez a tanulási lehetőség sok tehetséges fiatal szakembert vonz a vállalathoz, bővítve a választékot a szakemberek felvételre való kiválasztásánál, valamint a vállalat iránti elkötelezettségüket is növeli, mert úgy érzik, hogy kaptak valamit a cégtől.

Irodalomjegyzék

Ahsanullah, A. és Asp, E. (1993): Corporate Culture as the Factor of the Firm Success. Paper submitted for the International Workshop „Convergence versus Divergence: the Case of the Corporate Culture“. Dunaújváros, 1993. október 25–26.

Balaton, K. (1993): General Motors Hungary, esettanulmány. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék

Bossányi, K. (1994): A jó multi, a számítógépes befektető meg a karlyalótké. Népszabadság, 1994. április 15.

Child, J. és Markóczy, L. (1993): Host-Country Managerial Behaviour and Learning in Chinese and Hungarian Joint Ventures. Journal of Management Studies, 1993. július.

Doing business in Hungary – Information Guide. Price Waterhouse, 1993

Ganter, H.-D. (1993): Problems of Transferring Managerial Knowledge – Lessons from Cross-Cultural Comparison. Paper presented at the 11th EGOS Colloquium: The Production and Diffusion of Managerial and Organizational Knowledge. Párizs, 1993. július.

Heimer, Gy. (1994): Rajta tartjuk a szemünket Kelet-Európán. HVG, 1994. június 11.

Hofstede, G. (1980, 1984): Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills CA: Sage Publications.

Hofstede, G. és Sondergaard, M. (1993): Transfer of Management Ideas to Eastern European Business Organizations. Paper presented at the 11th EGOS Colloquium: The Production and Diffusion of Managerial and Organizational Knowledge. Párizs, 1993. július

Humes, S.: Managing the Multinational. Confronting the Global – Local Dilemma. Prentice Hall

Introducing Unilever, 1994. Unilever Corporate Relations London, Rotterdam, Brussels

Ki riszál jobban? Külföldi pénzek Kelet-Európában. HVG, 1994. május 21.

Lawrence, P. és Vlachosticos, Ch. (1993): Joint Ventures in Russia: Put the Locals in Charge. Harvard Business Review, 1993. Jan.-Febr.

Makó, Cs. és Novoszáth, P. (1993): Multinationals Firms and Heterogeneity of Labour Relations. The Hungarian Case. Paper submitted for the International Workshop „Convergence versus Divergence: the Case of the Corporate Culture“. Dunaújváros, 1993. Október 25–26.

Markóczy, L. (1993): Modes of Organizational Learning: Institutional Changes and Hungarian JVs. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék

Markóczy, L. (1994): Barriers to Shared Belief: The Role of Strategic Interest, Managerial Characteristics and Environment. Paper submitted to the 1994 meeting of the Academy of Management

Privatizációs monitor. Állami Vagyonügynökség. Szervezési, Informatikai és Vagyonnyilvántartási Igazgatóság. 1994. március

Regős, Zs. (1994): Szabad kezet kaptak a japánok. Szerepcseré a Suzuki élén. Népszabadság, 1994. április 21.

Villinger, N. D. (1993): Between Dependence and Independence: A Study of the Management of International Corporate Alliances in the East-Central European Branded Consumer Goods Industries. Centre for International Management, Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge, 1993. Június 10. (Ph.D. Progress Report)

Villinger, R. (1993): Post-Acquisition Management in East-Central Europe: Learning and Control Between Western Acquirer and Eastern Acquirer. Centre for International Management, Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge, 1993. Július 3. (Ph.D. Progress Report)