

YOUSEF KATUL

## MULTINACIONÁLIS VÁLLALATOK REGIONÁLIS STRATÉGIAALKOTÁSA: A MUZULMÁN ORSZÁGOK ESETE

### Bevezetés

Az üzleti világban annak érdekében, hogy mindenki számára érthető tervek szülessenek, jellemző a régiókban való gondolkodás. A vállalatok egyes országcsoportokat egységes régióként kezelnek, üzleti terveiket is ennek megfelelően alakítják ki. Dacára annak, hogy egy régió, mint egység nehezen definiálható, így a mögöttes tartalom értelmezése nem teljesen egyértelmű. Jelen cikk a muzulmán országokban is tevékenykedő multinacionális vállalatok stratégiaalkotása során gyakorolt regionális szemlélet témakörét helyezi fókuszpontba, kiemelve a muzulmán országok sokszínűségét és hangsúlyt adva annak, hogy miért nem célravezető egymással akár szomszédos muzulmán országokat is egy régióként kezelni és ott egységes üzleti stratégiát alkalmazni. Tévedés az Iszlámot, mint egy egységet, és azon országokat, amelyek állampolgárai ezt a vallást gyakorolják, mint homogén csoportot értelmezni. Nem csak a központ és a leányvállalatok közötti különbség felismerése és ennek a tudásnak a kommunikációba való beépítése fontos (Borgulya et.al., 2015; Chakravarty et.al., 2016), hanem a régióon belüli különbségek átlátása és értelmezése is releváns.

A többi valláshoz hasonlóan az Iszlám is sokszínű, és a nemzetállamok is különböző mértékben és formában gyakorolják a vallást. A törvénykezést, igazságszolgáltatást, az állampolgárok mindennapjait átszövi a vallás, de ez korántsem követ egységes sztenderdet. A hivatalos intézményekben, többek között iskolákban, egyetemeken is eltérő mértékben hangsúlyosak az Iszlám tanai. Mivel a vallásgyakorlás különbözik, az egymással szomszédos muzulmán országokat sem lehet ilyen értelemben egy csoportba sorolni.

A multinacionális vállalatok tevékenységi körüknél fogva, illetve a piaci verseny miatt, távoli országokban működnek a helyi előnyöket kihasználva. (Lunnan-Zhao, 2014) A távolság nem csak fizikailag értendő. A multinacionális vállalatok számára megvan a lehetőség, hogy a helyi előnyöket maximálisan kihasználva élesen különböző kultúrájú országokban működjenek, így a létrejövő szinergiából hosszú távú versenyelőnyt tudnak kovácsolni. Olykor iparági sajátosságok miatt kell egyes szervezeteknek távoli kultúrákat egybefogniuk. (Miska, 2017) Az első nehézség mégsem a párbeszéd elindítása, hanem sokkal inkább annak nem megfelelő minősége és annak alacsony hatékonysága, s ez az eredményesség szempontjából korlátot jelent. (Kenesei-Stier, 2015)

Gyakori, hogy a muzulmán országokat differenciálatlanul kezelik, a köztük lévő különbségektől eltekintenek a stratégiaalkotás során. Érdemes figyelembe venni, hogy ahogyan az európai keresztény közösség sem egységes, úgy az ázsiai Iszlám sem az. (Smith, 2016) A multinacionális szervezetekben a különböző jelentéstartalmakra érzékenyen kell reagálni és érdemes figyelembe venni, hiszen csak így alapozható meg egy hosszú távú kiegyensúlyozott kapcsolat. Toarniczky szerint: „...akkor beszélhetünk multikulturális szervezeti kontextusról, ha elismerjük a különféle kultúrák létezését, amelyek határait a folyamatos kategorizálási folyamatok jelölik ki, és amelyek az egyének identitásának forrását képezik.” (Toarniczky, 2012:29) E megállapításból

---

Yousef Katul PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem.

kiindulva elengedhetetlen pontosan tudni milyen kulturális háttérrel rendelkező munkavállalókból áll a szervezet. Ahhoz, hogy ezt sikeresen meg lehessen tenni, a régiókat részletesebben célszerű elemezni, hiszen egy régió nem jelent egységes kultúrát, így a munkavállalók identitása és háttere sem ugyanaz. (Balogh-Fehérvölgyi, 2013)

## **A kultúra megjelenése az üzleti világban**

Az Iszlám vallás szigorú, szabályozott és strukturált. A 21. században azonban megfigyelhető ennek az egységnek a megbomlása. (Fan, 2016) A muzulmán emberek sokfélék nemzetiségüket, életvitelüket és attitűdjüket tekintve is, így több irányzata jelent meg ennek a vallásnak is. Törvényszerű, hogy idővel változik, formálódik egy-egy vallás akkor is, ha a központi értékrendszerre változatlan marad. (Eyadat, 2012)

Jelenleg két szélsőség figyelhető meg: a fellazult, más kultúrákkal összekeveredett muzulmán kultúra és a konzervatív, és az évszázados hagyományokat követő Iszlám. Egyes országok felismerték, hogy a nyitás elengedhetetlen a fejlődéshez, ami gazdaságilag részben meg is történt, és ezt követték a kulturális téren végbemenő változások is. A külföldi működő tőke megjelenése az eddig zárt, muzulmán többségű országokban a gazdasági nyitással egyben szemléletmód-váltást is magával hozott. A multinacionális vállalatok megjelenése, a külföldi befektetők térhódítása egyre több munka- és tanulási lehetőséget jelentett a helyiek számára, aminek egyértelmű kulturális befolyása volt, nagy volumenű változásokat okozva. (Lorenz, 2017) Az egyes országok eltérően reagáltak ugyanazokra a hatásokra. Így nem körvonalazódott egy sztenderd megoldás, hiszen a nemzetközi kapcsolati hálózat, a politika és a társadalmi rétegek különféleképpen reagálnak.

## **Interkulturális kommunikációs stratégia**

A megoldások keresése során érdemes figyelembe venni a már említett tényt, hogy a muzulmán országok közötti különbségek óriásiak. Nem célszerű egységes stratégiát kidolgozni, hiszen a nemzetek közötti eltérések miatt nem érnének célba a törekvések. Nem kizárólag csak európai és ázsiai gondolkodásmódokat különböztetünk meg, hanem minden országnak megvannak a saját hagyományai, kultúrája, rítusai, szimbólumai és értékrendje (Clarke, 2016a) – sőt több országon belül éles különbségek mutatkoznak az egymás mellett élő népek között is.

Tovább cizellálja a helyzetet az a tény, hogy a fiatalabb generációk már lényegesen eltérően gondolkodnak, nemcsak generációs különbségek észlelhetők, hanem éles felfogásbeli és attitűdváltozások is folyamatban vannak. A nők helyzete is változik, bár nem mondható hogy ebben egységes lenne az Iszlám világ. Egyes országok ugyanakkor konkrét lépéseket tesznek az egyenjogúság felé. (Wong, 2014) A diverzitás különböző tényezői között a fentieket érdemes kiemelni, mert itt a legfeltűnőbb a változási folyamat.

Létre kell hozni a kultúrák közötti kommunikációt annak érdekében, hogy távolságok megszűnjenek, de fel kell mérni, hogy kik kommunikálnak. A partnerek, akik között a párbeszéd létrejön, hogyan állnak egymáshoz, mennyire ismerik egymást. (Yusupova, 2016; Clarke, 2016b)

Üzleti kapcsolatokat tekintve észrevehető, hogy ha kialakul egy kényszerhelyzet egy adott ok miatt – pl. szűkös nyersanyagforrás, túltelített piac – akkor két vagy több kultúra találkozik egymással és kommunikációra kényszerülnek. Ebben a helyzetben óvatosnak kell lenni, hiszen alapvető üzleti érdekeket kell támogatni a megfelelő kommunikációval. (Jonas, 2013; Froese, 2016) Amikor még nem ismert a kultúra, a partner ország belső helyzete, érdemes előzetesen elemezni azt, felmérni a lehetőségeket és stratégiát csak ezután kialakítani. Fontos megemlíteni,

hogy a stratégia nem lehet egységes, hiszen nem egységes a célcsoport sem. Nincs egyetlen tökéletes út, egyik stratégia működőképes egy országban, de a másikban esetleg megbukik. Az országok olyannyira különbözőek, hogy külön-külön kell megtalálniuk a lehetőséget a nyugati világ befogadására.

## **Konklúzió**

A multinacionális szervezeteken a különböző célok elérése érdekében – hatékonyságnövelés vagy költségcsökkentés – folyamatosan újabb országokat kell megismerni, terjeszkedni vagy partneri viszonyt létrehozni velük. Nem csak egy másik kultúrát kell megismerni és ahhoz igazodni (Sass, 2016; Shah-Barker, 2017), hanem észre kell venni a különbségeket és fel kell ismerni, hogy nem csupán két idegen kultúra találkozik egymással, hanem sokkal több. Minden országnak megvannak a saját jellemzői, amiből az következik, hogy a stratégia kialakítása előtt érdemes eldönteni, hogy mi a cél az adott országban és az annak megfelelő kommunikációra helyezni a hangsúlyt. (Fang, et.al., 2013; Bjorge-Whittaker, 2015) Elegendő-e, hogy csak kitermelő és szállító partner legyen egy adott projekt keretén belül, vagy tovább szeretne menni az adott szervezet, és az üzleti kapcsolatot hosszabb távra igyekszik megalapozni. (Deephouse, et.al., 2016) Eddigi kutatási eredmények arra világítanak rá, hogy egy régióban lévő országok között olyan nagy különbségek lehetnek, hogy nem feltétlenül eredményes egy egységes stratégia alkalmazása. (Li, et.al., 2012)

A muzulmán országokban vallás az egyetlen közös jellemző, minden másban élesen eltérnek egymástól. A népesség összetétele, államformájuk és gazdasági helyzetük is nagyban különbözik. A helyi, az országra jellemző hagyományok nagyobb hatással vannak az üzleti kapcsolatokra, mint az egységesnek tekintett Iszlám kultúra. (Haxhi-Ees, 2010) Megfigyelhető, hogy Nyugaton mindig egy kultúraként veszik figyelembe a muzulmán országokat, holott rengeteg a különbség köztük. Országoként eltérő szokások és hagyományok vannak, érdemes őket külön-külön vizsgálni. Egy új projekt során nem célravezető egységes régióként kezelni ezen országokat, és centrális stratégia alkotás esetén is érdemes a különbségekre figyelembe venni és azokkal kalkulálni. Ily módon versenyelőnyhöz lehet jutni. (Primecz,, 2011)

## **Irodalomjegyzék:**

Balogh, Á. – Fehérvölgyi, B. (2013): Kulturális Intelligencia – Multikulturális világunk „kötőanyaga” Vezetéstudomány / Budapest Management Review. Jun, Vol. 44 Issue 6, 29-36. 8. o.

Bjorge, A.K. – Whittaker, S., (2015): Corporate values – A linguistic approach, International Journal of Cross Cultural Management, Volume: 15 issue: 3, 347-362. o.

Borgulya, Á. – Konczosné Sz., M., - Szondi, Gy., (2015): Nemzetközi vállalatok országhatárokon átvívelő belső kommunikációjának menedzsmentje, Vezetéstudomány / Budapest Management Review Sep/Oct, Vol. 46 Issue 9/10, 12-71. 14. o.

Chakravarty, D. – Hsieh, Y-Y. – Schotter, A. P.J. – Beamish, P.W. (2017): Multinational enterprise regional management centres: Characteristics and performance, Journal of World Business 52, 296–311. o.

Clarke, M. (2016): Points of Equilibrium: Religious beliefs and economic development policy, Sustainable Development Sust. Dev. 24, 181–189. o.

Deephouse, D.L. – Newburry, W. – Soleimani, A., (2016): The effects of institutional development and national culture on cross-national difference in corporate reputation, Journal of World Business, Volume 51, Issue 3, April, 463-473. o.

Eyadat, Z. (2012): Islams: Between dialoguing and mainstreaming, Philosophy and Social Criticism 38(4-5), 507–516. o.

Fan, F. (2016): Modernity, Region and Technoscience: one samll cheer for Asia as method, Cultural Sociology, Vol. 10(3) 352–368. o.

- Fang, Y.- Wade, M. – Delios, A. et. al. (2013): An exploration of multinational enterprise knowledge resources and foreign subsidiary performance, *Journal of World Business*, Volume 48, Issue 1, January, 30-38. o.
- Froese, F.- Kwanghyun, K. - Aileen, E. (2016): Language, Cultural Intelligence, and Inpatriate Turnover Intentions: Leveraging Values in Multinational Corporations through Inpatriates, *Management International Review (MIR)*. Apr, Vol. 56 Issue 2, 283-301. 19. o.
- Haxhi, I. – Ees van, H. (2010): Explaining diversity in the worldwide diffusion of codes of good governance, *Journal of International Business Studies*, May, Volume 41, Issue 4, 710–726. o.
- Jonas, A.G. (2013): City-Regionalism as a Contingent 'Geopolitics of Capitalism', *Geopolitics*, 18:284–298. o.
- Kenesei, Zs. – Stier, Zs., (2015): Kultúraközi szolgáltatásélmények vizsgálata a megalapozott elmélet módszerével, *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. mar., Vol. 46 Issue 3, 2-17. 16. o.
- Li, J. – Tan, Y. – Cai, Z. et.al. (2012): Regional differences in a national culture and their effects on leadership effectiveness: A tale of two neighboring Chinese cities, *Journal of World Business*, 48, 13-19. o.
- Lorenz, M.P. – Ramsey, J.R. – Richey Jr. R.G., (2017): Expatriates' international opportunity recognition and innovativeness: The role of metacognitive and cognitive cultural intelligence. *Journal of World Business*, (in press, available online 27 November 2017).
- Lunnan, R., & Zhao, Y. (2014): Regional headquarters in China: Role in MNE knowledge transfer. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2), 397–422. o.
- Miska, Ch. – Szócs, I. – Schiffinger, M. (2017): Culture's effects on corporate sustainability practices: A multi-domain and multi-level view *Journal of World Business* (in press).
- Primecz, H. (2011): Stratégia, kultúra, emberierőforrás-menedzsment, *Stratégia Menedzsment*, szerk. Dobák, M; Bakacsi, Gy; Kiss, Cs. *Vezetéstudományi Intézet*, Budapest, 271-278.o.
- Shah, D. - Barker, M. (2017): Cracking the cultural code – Indian IT expatriates' intercultural communication challenges in Australia, *International Journal of Cross Cultural Management*, Volume: 17 issue: 2, 215-236. o.
- Sass, M. (2016): Törpékből Óriások? – Kelet-középeurópai elektronikai multik, *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. aug, Vol. 47 Issue 8, 40-49. o.
- Toarniczky, A. (2012): Multikulúrális szervezet és identitás, *Vezetéstudomány*, Jul/Aug, Vol. 43 Issue 7/8, 18-31. 14. o.
- Wong, D. (2014): Time, generation and context in narratives of migrant and religious journeys, *Global Networks*. Jul., Vol. 14 Issue 3, 306-325. 20. o.
- Yusupova, G. (2016): The Islamic representation of Tatarstan as an answer to the equalization of the Russian regions, *Nationalities Papers*, Vol. 44, No. 1, 38–54. o.