

## A partnerország kultúrájának ismerete és jelentősége a nemzetközi üzleti kommunikációban

Mátyás Judit  
Pécsi Tudományegyetem, Pécs

### Bevezetés

A nemzetközi üzleti kommunikációban a sikeres párbeszéd feltétele, hogy az üzletfelek egymás kultúrájához igazodva, azt jól ismerve tudjanak tárgyalni, üzleti kapcsolatokat kiépíteni.

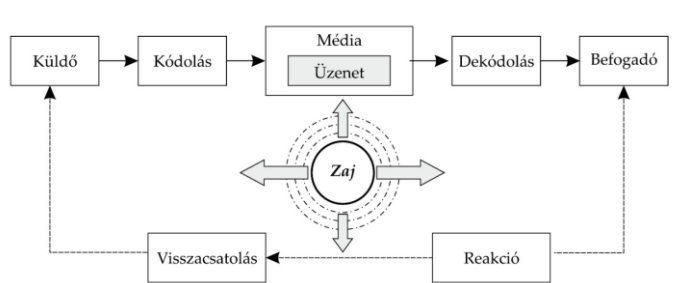
A sikeres üzleti tevékenység egyik fontos feltétele, hogy a partnerek a nemzetközi üzleti kapcsolatok relációjában, az interkulturális kommunikáció értelmében, egymás kultúrájához igazodva kommunikáljanak. Ha a külföldi piacra lépő vállalat nem vértézi fel magát „más” kultúrák ismeretével, piaci megjelenésének, üzleti tárgyalásainak eredményessége válhat kockázatosná.

A „kultúra” szó igen sokféle kontextusban jelenhet meg, például művészeti alkotások, művészeti tevékenységek, szervezetek összességének jelölésére, de bizonyos viselkedésminták kifejezésére is, mint például lakáskultúra, közlekedési kultúra. Megkülönböztetünk nemzeti kultúrát, szakmai kultúrát, és jellemzünk vele embereket is, akik lehetnek kulturáltak vagy kulturálatlanok (Pavluska 2014).

A vállalati kommunikáció vetületében a kulturált szakember megfelelő, piacképes ismeretekkel rendelkezik, felkészült a számára gyakran idegen kulturális háttérrel rendelkező üzleti partner és a célországban élők nemzeti kultúrájának tekintetében is. A gazdasági egyetemek, karok számára ezért alapvető fontosságú, hogy a jövő közgazdászai, üzletemberei számára megfelelő, a munkaerőpiacon kamatoztatható ismereteket nyújtsanak ezen a területen is.

### 1. Kommunikációs folyamatmodell, interkulturális kommunikáció

A kommunikációs folyamatmodell értelmében a kibocsátó (küldő) üzenetet közvetít a befogadó számára (1. ábra). A kódolást, az üzenet megfelelő formába öntését és a dekódolást, az üzenet megértésének folyamatát félreértések, zajforrások nehezíthetik vagy tehetik sikertelenné. A csatornazaj esetében a csatorna felelős a hibásan értelmezett vagy a torzult üzenet miatt. A környezeti zajt pedig a kommunikáló partnerek, a küldő és a befogadó környezetében felmerülő zavaró tényezők okozzák (Reketye et al. 2022). A sikeres kommunikáció feltétele a kommunikációs zaj kiküszöbölése.



1. ábra: A kommunikációs folyamatmodell  
Forrás: Kotler–Armstrong 2008

A kommunikációs zaj, az üzenet torzulásának oka a kultúraközi, interkulturális kommunikációban az, hogy különböző kultúrák reprezentánsai kerülnek kapcsolatba egymással, és ennek következtében megsokszorozódhatnak a megértést zavaró tényezők.

A kommunikációs zaj problémája a nemzetközi szinten megjelenő üzleti kommunikációban részben abból fakad, hogy a kommunikáló felek rendszerint nem saját anyanyelvüket használják, hanem vagy az egyik fél anyanyelvét, ami a partner számára tanult idegen nyelv, vagy egy közvetítő nyelvet. A nyelvi zavarok abból következhetnek, hogy még akkor is, ha valaki magas szinten beszél egy adott idegen nyelven, de nem élt tartósan a célország kultúrközösségében, akkor hiányoznak számára azok az ismeretek, melyekkel a kultúrközösség tagjai rendelkeznek, akik nemcsak nyelvi, hanem élményközösséget is alkotnak.

A kommunikációs zavarok másrészt abból is adódhatnak, hogy a tárgyaló partner számára a másik kultúra kommunikációs viselkedési mintái eltérnek a saját közösségében alkalmazottaktól. Az előítéletek, negatív sztereotípiák szintén nehezíthetik a kapcsolatépítést, melyek ugyancsak zajforrásként jelenhetnek meg a kommunikáció során (Borgulya 2004).

Az interkulturális kommunikáció értelmében a nyelvhasználati és a kulturális különbségekből adódó zaj, mint zavaró tényező, kiküszöbölése a cél. A gazdasági és üzleti élet tekintetében ez azt jelenti, hogy az üzleti partnerek célországbeli kultúrájának és kommunikációs kultúrájának, magatartásának, szokásrendszerének ismeretével valósulhat meg az érthető, „zajmentes” párbeszéd.

Az új piacokra belépő vállalatok számára a sikeres piaci megjelenésnek szintén az a feltétele, hogy kommunikációs és marketingkommunikációs aktivitásaikat is a helyi kultúrához igazítsák (Rekettye 2016). Napjainkban a nemzetközi piacon a globalizációs tendencia értelmében a vállalati marketingstratégiát adaptálni kell kultúráról kultúrára. Az interkulturális (cross-culture) marketing értelmében a külföldi piacok kulturális eltéréseihez történő alkalmazkodás a sikeres piaci jelenlét alapját jelenti (Dankó 2000).

Az interkulturális kompetencia feltételezi a nyitottságot a számunkra szokatlan, idegen kultúrák iránt, a „másságot” elfogadva, ahhoz alkalmazkodva (Heringer 2012).

### 1.1. Verbális, nonverbális, paraverbális kommunikáció

A kommunikáció során verbális, nonverbális (nem verbális) és paraverbális (vokális) kommunikáció különíthető el (Heringer 2007; Bolten 2007).



2. ábra: Verbális, nonverbális és paraverbális kommunikáció

Forrás: <https://instantinfo.hu/igy-valhat-a-nonverbalis-kommunikacio-titokzatos-fegyverre/>

A verbális kommunikáció csupán 7 százalékát teszi ki a kommunikációs folyamatnak, közel 60 százalékos arányban van jelen a nonverbális, és 38 százalékban a vokális kommunikáció (<https://instantinfo.hu/igy-valhat-a-nonverbalis-kommunikacio-titokzatos-fegyverre/>) (2. ábra).

A nyelvhasználat tekintetében sok nemzet beszél ugyanazt a nyelvet, ez azonban nem jelenti feltétlenül azt is, hogy ugyanúgy fogadják és dekódnak egy adott üzenetet. Sokszor még a legegyszerűbb szavak sem azonosak. A brit és az amerikai angolban más a szó a *liftre*, a *fürdőszobára*, illetve *toilette* vagy a *porszívóra*. Ez a tendencia még erőteljesebben megfigyelhető a latin-amerikai országokban, ahol a szomszéd ország nyelvhasználatát „külföldi spanyolnak” értékelik (Rekettye et al. 2015).

A nonverbális kommunikáció a „testbeszédet” jelenti, a mimikát, gesztikulációt. Az arckifejezés, a tekintet, a testtartás, valamint a beszélgető partnerek közötti távolság (proxemika) szintén kultúrafüggőek (Hall 1996).

Az intonáció (paraverbális kommunikáció) a hangszínt, a beszédtempót, a beszéd ritmusát, a hangerőt foglalja magában, melyek szintén fontos tényezőnek számítanak az egymástól eltérő kultúrájú kommunikációs partnerek esetében (Heringer 2007).

Az extraverbális kommunikációs komponens sem hagyható figyelmen kívül, így például az idő és hely, amikor és ahol a kommunikáció zajlik. Az üzleti élet sikerességének ugyancsak feltétele lehet, hogy a kommunikáció résztvevői figyelembe vegyék a célország öltözködési szokásait is (Bolten 2007).

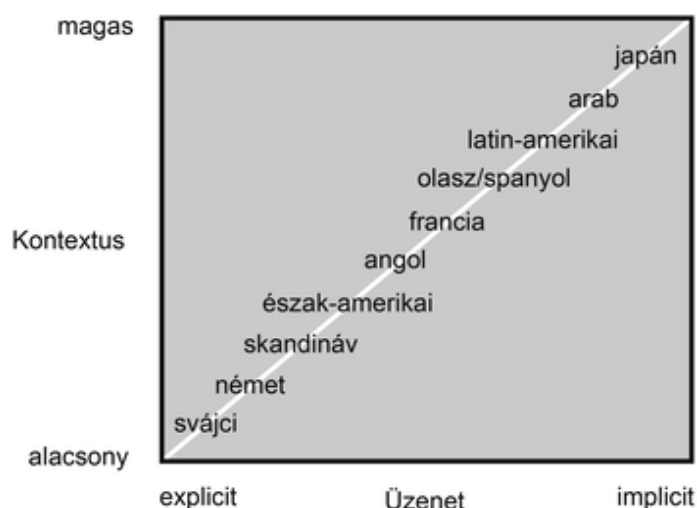
A kommunikációs eseményre ezen felül más tényezők is hatással vannak. A külső keretfeltételeket a kulturális tér határozza meg, a szűkebb értelemben vett szituatív keretfeltételek pedig a beszédhelyzetre vonatkoznak (Földes 2007).

Az üzletemberek számára mindez azt jelenti, hogy tudatosan fel kell készülniük a személyes találkozásra és kommunikációra, amely – külföldi partner esetében – interkulturális környezetben valósul meg (Dankó 2005).

## 2. Kultúramodellek

### 2.1. HALL kommunikációs és kultúramodellje

Edward T. Hall (1976) a kultúrák közötti különbségek és hasonlóságok tekintetében magas (high context culture) és alacsony kontextusú (low context culture) kultúrákat különít el.



3. ábra: HALL kommunikációs és kultúra modellje  
 Forrás: Blahó et al. 2015.

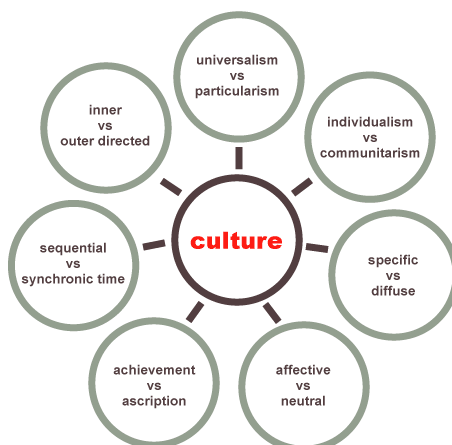
A magas kontextusú kultúrák esetében a kommunikációban résztvevő felek jól informáltak, és a számukra már ismert tapasztalatok kontextusában a magasabb információs háttérnek köszönhetően nagyobb hatékonysággal képesek egymással kommunikálni. Az alacsony kontextusú kultúrákban alacsonyabb háttérinformációkkal rendelkeznek a kommunikációban résztvevő partnerek, és kisebb súllyal használják a metakommunikációs eszközöket (Hall 1976).

A magas kontextusú kultúrákban az információ nagy része internalizált a kommunikáció résztvevőiben, kevés kódolt üzenetre van szükségük. Ez jellemző például az ázsiai országokra. Az alacsony kontextusú kultúrák tagjainak sok háttérinformációra van szükségük, mielőtt bármilyen döntést hoznak, az információk zöme a kódolt üzenetben van, így például az angolszász kultúrákban, Németországban, Svájcban, Észak-Európában (Falkné 2006).

## 2.2. Trompenaars és Hampden-Turner modellje

Trompenaars és Hampden-Turner (1998) hét kategória mentén csoportosítja a kultúrákat:

- univerzalizmus, partikularizmus,
- individualizmus, kollektívizmus,
- neutrális, emocionális,
- specifikus, diffúz,
- teljesítményorientált kultúra,
- az időhöz, valamint a
- a környezethez viszonyulás.



4. ábra: Trompenaars és Hampden-Turner modellje

Forrás: [https://www.researchgate.net/figure/Trompenaars-and-Hampden-Turner-Cultural-model-http-research-methodology-net\\_fig3\\_288981768](https://www.researchgate.net/figure/Trompenaars-and-Hampden-Turner-Cultural-model-http-research-methodology-net_fig3_288981768)

Az univerzalizmus a szabályok uralmát jelenti, mely főképpen az angolszász kultúrákra, Svájcra, Németországra jellemző. A partikularizmus esetében nagyobb figyelmet kapnak a kapcsolatok, a barátság, az egyedi körülmények, ez jellemző például a mediterrán kultúrákra, Franciaországra, Spanyolországra, (Közép)-Kelet-Európára és a Közel-Keletre.

A specifikus vagy neutrális üzleti kapcsolatokban nincs helye az érzelmeknek, a szerződésben leírt feltételek fontosak, így például az angolszász régióban, Észak-Európában.

A diffúz vagy affektív, emocionális üzleti kultúrák tagjai teljes személyiségükkel az érzelmeket is figyelembe véve vesznek részt az üzleti tárgyalásokban, mint Dél-Amerikában, a Közel-Keleten, Kelet-Európában.

Teljesítményorientáció jellemzi például az angolszász országokat.

A belső irányítású kultúrákban az ember a domináns, aki uralja a természetet (Európa nagy része, angolszász kultúrák), a külső irányítású kultúrákban pedig az ember alkalmazkodik

a természethez, követi a természet törvényeit, például az arab világban, illetve az ázsiai országok nagy részében (Falkné 2006).

### 2.3. Geert Hofstede kultúramodellje

Geert Hofstede hatdimenziós modellje nagyon jól hasznosítható a nemzetközi üzleti életben, ezért fontos a közgazdászok számára. A modell segítségével, ismerve az adott ország mint célpiac kulturális sajátosságait, a vállalatok sikeresebben igazíthatják termékeiket és szolgáltatásaikat is a helyi szokásokhoz, preferenciákhoz.

A nemzeti kultúra dimenziói, jellemző sajátosságai hatást gyakorolnak a szervezeti kultúrára is. Ennek jelentősége a multikulturális szervezetek esetében, ahol több nemzeti kultúra képviselője találkozik egy szervezet, szervezeti kultúra keretein belül, különösen nagy jelentőségű (Lakosy–Szőke 2022).



5. ábra: Geert Hofstede kultúramodellje

Forrás: <https://danubecapital.hu/blog/kicsit-sargabb-kicsit-savanyubb-de-a-mienk/>

Hofstede 6 dimenziója mentén a következő kategóriák szerint definiálhatók a nemzeti kultúrák:

- hatalmi távolság,
- individualizmus, kollektívizmus,
- maszkulin, feminin kultúrák,
- hosszú vagy rövid távú orientáció,
- engedékeny vagy korlátozó szemléletű kultúrák (Mooij de–Hofstede 2010).

A nagy hatalmi távolságú kultúrákban szükség van a hierarchiára. Felülről, a vezetőktől érkezik az iránymutatás. A kis hatalmi távolság esetében nincs jelentősége a társadalmi pozícióknak.

A kollektívizmusra jó példa arra, hogy az ázsiaiak az üzleti vacsoránál is egy tálból csemegéznek. A kollektív értékrendet vallók kisebb, összetartó közösségekben szeretnek dolgozni.

A maszkulin országokban a hagyományos nemi szerepek jelentősége jóval nagyobb. Az előmenetel, ambíció, fizetés, siker és győzelem számít. A feminin társadalmakban (észak-európai országok) kedvesek és együttműködőek az emberek, és munkahelyi közegben a kollégák, több a szabadidő, megosztják egymással a feladatokat és a sikert is.

A bizonytalanságtűrő kultúrákban nem okoz gondot, ha kevés a szabály és nagyobb a kockázat. Bizonytalanságkerülés esetében kerüljük a bizonytalanságot, a kudarcot és a konfliktust, a döntési helyzetek szorongást, stresszt okoznak, ezért fontosak a szabályok.

A jövőorientáció tekintetében a keleti kultúrák erősen jövőorientáltak, nyugati kultúrákra pedig inkább a múltak élő gondolkodás jellemző.

Hosszú távú gondolkodás esetében alkalmazkodunk az adott élethelyzetekhez, keressük a praktikus megoldásokat, igényeljük a stabilitást, a kitartó munkában hiszünk, és takarékoskodunk.

Az engedékenységhatárolás tekintetében a korlátozó kultúrákban erősek a társadalmi normák és nem illik kimutatni érzéseinket (<https://danubecapital.hu/blog/kicsit-sargabb-kicsit-savanyubb-de-a-mienk/>; Hofstede 2008; <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gertjan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>).

A Hofstede-modell kategóriáinak segítségével lehetőség nyílik a különböző országok egymástól eltérő kultúrájának összehasonlítására, és célirányosan lehet megtervezni egy üzleti tárgyalást, illetve a vállalati kommunikációt a nemzetközi szinten.

Az adott célpiacra jellemző kulturális jegyek ismerete elősegíti, hogy a szakember a különböző országok kultúráját ne „mossa” össze, hanem helyesen értelmezze. Az európaiak, főleg az amerikaiak, például hajlamosak arra, hogy a távol-keleti kultúrákat, a kínait, japánt és a koreait azonosnak gondolják. Ugyanilyen veszélyt jelenthet a marketingkommunikáció vetületében az Európai Unióban létező szemlélet a homogén „európai fogyasztóról”. Gyakori hiba az is, hogy az USA-t gyakran egyetlen egységes, homogén piacnak tekintik, pedig a keleti és nyugati part, az ország közepe és a déli rész négy külön világnak számít, eltérő kulturális sajátosságokkal (Rekettye et al. 2015).

### 3. Primer kvantitatív kutatás egyetemi hallgatók körében

Primer kvantitatív kutatást végeztem 2024. októberben a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának hallgatói körében.

A vizsgálatban arra kerestem válaszokat, hogy a nem menedzsment szakirányos, illetve a kultúráközi kommunikációt, ezen belül a Geert Hofstede modellt még nem ismerő hallgatók mennyire tájékozottak a Hofstede-modell értelmében a kulturális különbségek tekintetében.

A kérdőívet 102 (N=102) hallgató töltötte ki.

A hallgatók tájékozottságát a következő állítások tekintetében vizsgáltam:

- A nagy hatalmi távolságú kultúrákra az jellemző, hogy a kevesebb hatalommal rendelkezők elfogadják a hatalmi egyenlőtlenségeket (pl. felülről jövő utasítások). Ilyen kultúra jellemző például Franciaországra és a kelet-európai országokra. (Igaz-Hamis)

- Az individualizmus ("én-kultúra") esetében a feladat fontosabb, mint az emberi kapcsolatok. Ez jellemző például Indiára és az ázsiai országokra. (Igaz-Hamis)

- A kollektívizmus, a "mi-kultúra" esetében az emberi kapcsolatok állnak előtérben. Ez jellemző: ... (több megoldás is lehetséges!).

- A maszkulin kultúrákban az anyagi siker, érvényesülés, valamint a keménység a meghatározó és domináns értékek. Például (több válasz helyes lehet!).

- Jelölje be azokat az országokat, melyekre főképpen a feminin kultúra jellemző (szerénység, konfliktusok békés megoldása, szelídség)!

- Válassza ki azokat az országokat, melyekre a bizonytalanságkerülés jellemző (előírásokhoz igazodás, szabályok fontossága)!

- A keleti kultúrák jövőorientáltak, a nyugati kultúrákra pedig inkább a múltak élő gondolkodás jellemző. (Igaz-Hamis)

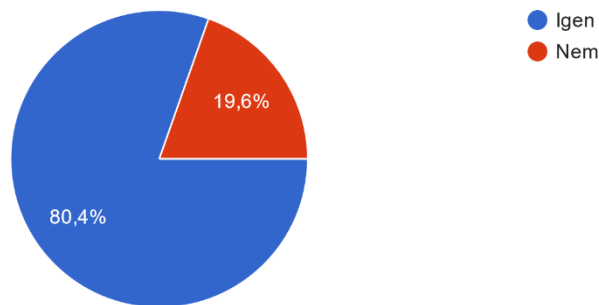
- A svédek, dánok és angolok számára nagyon fontos a társadalmi normák, korlátok betartása. (Igaz-Hamis)

### 3.1. A kvantitatív kutatás eredményei

Az első kijelentés esetében: A nagy hatalmi távolságú kultúrákra az jellemző, hogy a kevesebb hatalommal rendelkezők elfogadják a hatalmi egyenlőtlenségeket (pl. felülről jövő utasítások), ilyen kultúra jellemző például Franciaországra és a kelet-európai országokra (Igaz-Hamis), a hallgatók 80,4 százaléka helyesen válaszolt.

A nagy hatalmi távolságú kultúrákra az jellemző, hogy a kevesebb hatalommal rendelkezők elfogadják a hatalmi egyenlőtlenségeket (pl. felül...ául Franciaországra és a kelet-európai országokra.

102 válasz



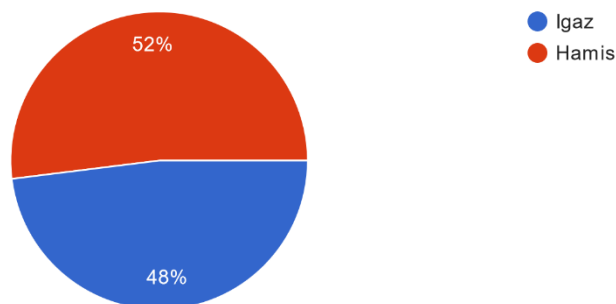
6. ábra: Nagy hatalmi távolságú kultúrák  
Forrás: saját szerkesztés

Az individualizmus ("én-kultúra") esetében a feladat fontosabb, mint az emberi kapcsolatok. Ez jellemző például Indiára és az ázsiai országokra. (Igaz-Hamis)

A hallgatók fele (52 százalék) helyes választ adott.

Az individualizmus ("én-kultúra") esetében a feladat fontosabb, mint az emberi kapcsolatok. Ez jellemző például Indiára és az ázsiai országokra.

102 válasz



7. ábra: Én-kultúra  
Forrás: saját szerkesztés

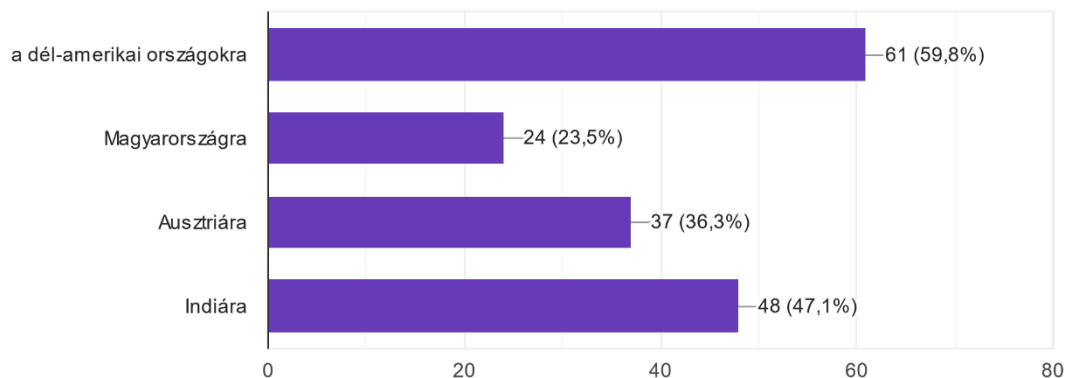
A kollektívizmus, a "mi-kultúra" esetében az emberi kapcsolatok állnak előtérben. Ez jellemző: ... (több megoldás is lehetséges!).

A helyes válasz: India és a dél-amerikai országok.

A hallgatók közel 60 százaléka válaszolta, hogy ez a dél-amerikai országokra jellemző, és 47 százalékuk jelölte be Indiát.

A kollektivizmus, a "mi-kultúra" esetében az emberi kapcsolatok állnak előtérben. Ez jellemző (több megoldás is lehetséges!):

102 válasz



8. ábra: Kollektivizmus  
Forrás: saját szerkesztés

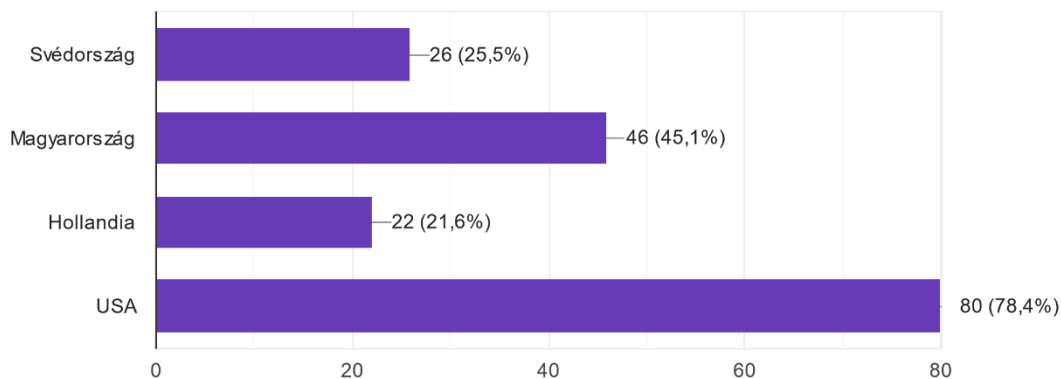
A maskulin kultúrákban az anyagi siker, érvényesülés, valamint a keménység a meghatározó és domináns értékek. Például (több válasz helyes lehet!).

Helyes válasz: Magyarország és USA.

A hallgatók 78,4 százaléka tudta, hogy az USA-ra jellemző a maskulinitás, Magyarország esetében ez az arány alacsonyabb volt, csak 45 százalék jelölte be.

A maskulin kultúrákban az anyagi siker, érvényesülés, valamint a keménység a meghatározó és domináns értékek. Például (több válasz helyes lehet!):

102 válasz



9. ábra: Maskulin kultúrák  
Forrás: saját szerkesztés

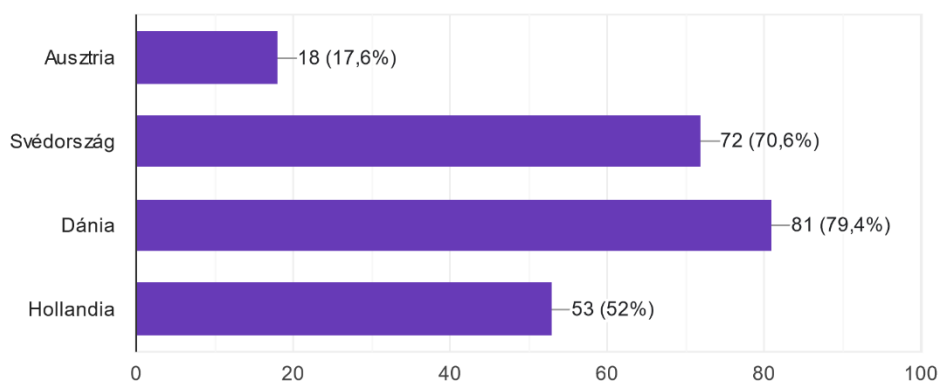
Jelölje be azokat az országokat, melyekre főképpen a feminin kultúra jellemző (szerénység, konfliktusok békés megoldása, szelídség)!

Helyes válasz: Svédország, Dánia, Hollandia.

A válaszadók többsége, 79,4 százaléka tudta, hogy Dániára ez jellemző, valamivel kevesebben jelölték be Svédországot (70,6 százalék), és 52 százalékuk tudta, hogy Hollandia is a feminin kultúrkörhöz tartozik.

Jelölje be azokat az országokat, melyekre főképpen a feminin kultúra jellemző (szerénység, konfliktusok békés megoldása, szelídség):

102 válasz



10. ábra: Feminin kultúra  
Forrás: saját szerkesztés

Válassza ki azokat országokat, melyekre a bizonytalanságkerülés jellemző (előírásokhoz igazodás, szabályok fontossága)!

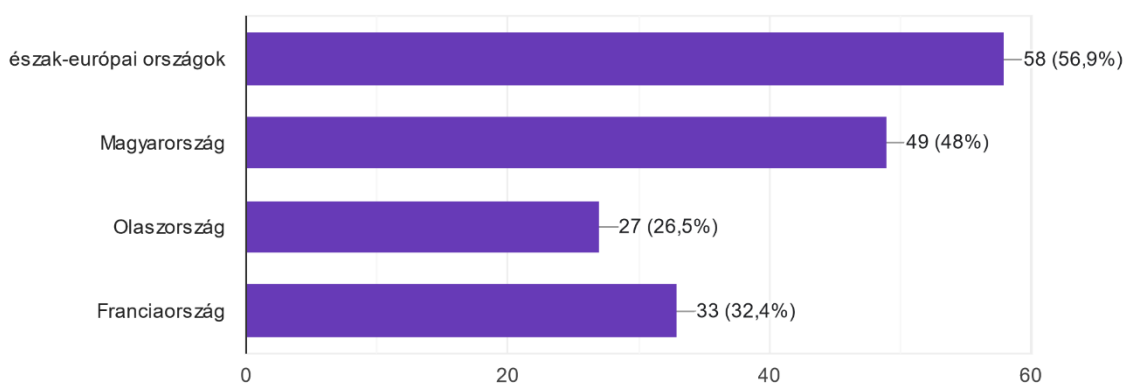
Helyes válasz: Magyarország, Olaszország, Franciaország.

Ebben az esetben a hallgatók többsége (56,9 százalék) hibás választ adott, az észak-európai országokról gondolták azt, hogy a bizonytalanságkerülés kultúrájuk jellemzője.

Magyarország esetében 48 százalékuk adott helyes választ, Franciaországot 32,4 százalékuk jelölte be, és csupán 26,5 százalék tudta, hogy Olaszországra is a bizonytalanságkerülés jellemző.

Válassza ki azokat országokat, melyekre a bizonytalanság-kerülés jellemző (előírásokhoz igazodás, szabályok fontossága):

102 válasz



11. ábra: Bizonytalanságkerülés  
Forrás: saját szerkesztés

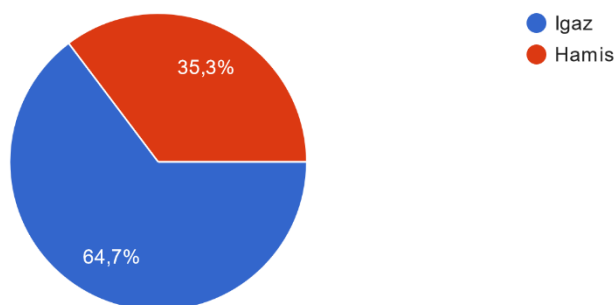
A keleti kultúrák jövőorientáltak, a nyugati kultúrákra pedig inkább a múltak élő gondolkodás jellemző. (Igaz-Hamis)

A helyes válasz: igaz.

A hallgatók többsége, 64,7 százaléka adott helyes választ.

A keleti kultúrák jövő-orientáltak, a nyugati kultúrákra pedig inkább a múltak élő gondolkodás jellemző.

102 válasz



12. ábra: Jövőorientáltság  
Forrás: saját szerkesztés

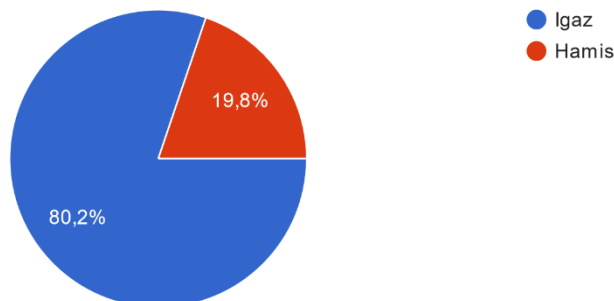
A svédek, dánok és angolok számára nagyon fontos a társadalmi normák, korlátok betartása. (Igaz-Hamis)

A helyes válasz: hamis.

Erre a kijelentésre a hallgatók többsége, 80,2 százaléka adott hibás választ, csupán 19,8 százalékuk tudta, hogy a válasz hamis.

A svédek, dánok és angolok számára nagyon fontos a társadalmi normák, korlátok betartása.

101 válasz



13. ábra: Társadalmi normák, korlátok  
Forrás: saját szerkesztés

Az első kijelentésre a hallgatók többsége, 80,4 százaléka válaszolt helyesen, a második esetében a válaszadók fele tudta a jó választ, a harmadik kijelentés esetében 59,8 százalékban tudták a hallgatók, hogy a dél-amerikai országokra a kollektívizmus jellemző, és a válaszadók kevesebb, mint fele, 47,1 százaléka jelölte be Indiát, mint helyes választ. 78,4 százalékuk tudta, hogy az USA maszkulin kultúrájú ország, Magyarország esetében ez az arány csak 45,1 százalék volt. A feminin kultúrák esetében 79,4 százalék emelte ki Dániát, 70,6 százalék Svédországot, és csupán a megkérdezettek fele, 52 százaléka Hollandiát. A bizonytalanságkerülés tekintetében közel 57 százalékuk hibás választ adott. 64,7 százalék tudta, hogy a keleti kultúrák jövőorientáltak. A társadalmi normákhoz történő szigorú alkalmazkodás tekintetében 80,2 százalékuk válaszolt hibásan.

Megállapíthatom, hogy a hallgatók a Hofstede-modell tekintetében közepes tájékozottsággal rendelkeznek, ezért feltétlenül fontos, hogy Hofstede kultúramodelljét – a nemzeti és szervezeti kultúrák megismerésének céljából – tanulmányozzák egyetemi tanulmányaik során.

### Összegzés

A nemzetközi üzleti kommunikációban alapfeltétel a célpiac kultúrájának ismerete. Az interkulturális kommunikáció és kompetencia lehetővé teszi, hogy sikeressé váljon a külföldi üzleti partnerekkel történő tárgyalás, a vállalatok globális piaci szintéren történő megjelenése. A közgazdász hallgatók számára ezért nagyon fontos, hogy megismerjék a kultúramodellek, kiemelten Geert Hofstede kultúramodelljének segítségével a nemzeti kultúrákat és az általuk meghatározott vállalati kultúrákat. A külföldi, a tárgyalópartnerek számára idegen kulturális közeg esetében alapvető fontosságúak a verbális, nonverbális és paraverbális kommunikációs ismeretek is (sajátos nyelvhasználat és viselkedés, gesztikuláció, mimika, öltözködési szokások és előírások), így ezek elsajátítása és ismerete is nélkülözhetetlen a jövő közgazdászai, üzletemberei számára.

A nemzetközi üzleti életben a kulturális aspektus a jövőben egyre fajsúlyosabb kritérium lesz. Az interkulturalitás a kultúrák közötti interakciókra fókuszál. Napjainkban a vállalatok globalizálódó és ugyanakkor differenciált fogyasztói elvárásokkal, kultúrával rendelkező piacokon jelennek meg (Hetesi 2016).

A nemzetközi szintéren megjelenő vállalatok és üzletemberek számára a sikert nagymértékben meghatározó interkulturális kommunikáció ismerveinek elsajátítása és oktatása alapvető fontosságú a jövő közgazdászai számára.

### Irodalom

- Blahó A.–Czakó E.–Poór J. (szerk.) 2015. *Nemzetközi menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Bolten, J. 2007. *Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Borgulya I. 2004. Kultúráközi, szakmai és szervezeti kommunikáció. In: Borgulya I. (szerk.): *Kultúráközi, szakmai és szervezeti kommunikáció*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, 9–18.
- Dankó L. 2000. Interkulturális (cross-culture) marketing: válasz a szociokulturális különbségekre. *Marketing & Management* 2000/2: 52–56.
- Dankó L. 2005. Személyes kommunikáció interkulturális kontextusban. *Marketing & Management*. 2005/1: 86–95.
- Falkné B. K. 2006. Interkulturális útmutató nemzetközi cégek és projektek vezetői és tagjai számára. In: Tudományos Évkönyv 2005: *A prioritások és a konvergencia kölcsönhatása a magyar gazdaságban*. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola. 279–288.
- Földes Cs. 2007. „Interkulturális kommunikáció”: koncepciók, módszerek, kérdőjelek. *Fordítástudomány IX*. 2007 1. szám: 14–39.
- Hall, E. T. 1976. *Beyond Culture*. New York: Knopf Doubleday Publishing Group.
- Hall, E. T. 1996. *Rejtett dimenziók*. Budapest: Háttér Kiadó.
- Heringer, H. J. 2007. *Interkulturelle Kommunikation. Grundlagen und Konzepte*. 2. Aufl. A. Tübingen: Francke Verlag.

- Heringer, H. J. 2012. *Interkulturelle Kompetenz*. A. Francke Verlag, Tübingen und Basel.
- Hetesi E. 2016. Milyen lesz a jövő nemzetközi marketingje a hatalmi átalakulások következtében? Korreferátum Rekettye Gábor a "A hatalmi átalakulás globális megatrendje és a nemzetközi marketing" című tanulmányához. *Vezetéstudomány*, 47 (Ksz.): 11–14.
- Hofstede, G. 2008. *Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere*; Pécs: VHE Kft.
- Kotler, P.–Armstrong, G. 2008. *Principles of Marketing*. London: Pearson Education.
- Lakosy D.–Szöke J. 2021. Nemzeti és szervezeti kultúrák összefüggései. In: Makkos, A.-Kecskés P.–Boldizsár B. (szerk.) *A múltból táplálkozó jövő – hagyomány és fejlődés*. Győr: XXV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete, 321–327.
- Mooij de, M.–Hofstede, G. 2010. The Hofstede model - Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of Advertising*, 29 (1): 85–110.
- Pavluska V. 2014. *Kultúramarketing - Elméleti alapok, gyakorlati megfontolások*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Rekettye G.–Töröcsik M.–Hetesi E. 2022. *Bevezetés a marketingbe*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Rekettye G. 2016. A hatalmi átalakulás globális megatrendje és a nemzetközi marketing. *Vezetéstudomány* 3 XLVII. ÉVF. 2016. Marketingtudományi különszám: 3–10.
- Rekettye G.–Tóth T.–Malota E. 2015. *Nemzetközi marketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Trompenaars, F.–Hampden-Turner, C. 1998. *Riding The Waves of Culture, Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publ.

#### **Internetes források**

- <https://danubecapital.hu/blog/kicsit-sargabb-kicsit-savanyubb-de-a-mienk/> (letöltve: 2024.11.20.)
- <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (letöltve: 2024.11.20.)
- <https://instantinfo.hu/igy-valhat-a-nonverbalis-kommunikacio-titokzatos-fegyverre/> (letöltve: 2024.11.20.)
- [https://www.researchgate.net/figure/Trompenaars-and-Hampden-Turner-Cultural-model-http-research-methodologynet\\_fig3\\_288981768](https://www.researchgate.net/figure/Trompenaars-and-Hampden-Turner-Cultural-model-http-research-methodologynet_fig3_288981768) (letöltve: 2024.11.20.)