

KISVÁLLALATOK KOMMUNIKÁCIÓS SAJÁTÓSÁGAI NEMZETKÖZI ÜZLETI TÁRGYALÁSOK TÜKRÉBEN

SZŐKE JÚLIA¹

Összefoglalás

A kommunikáció, ezen belül is a vállalati kommunikáció kutatása a társadalomtudományok egyik rendkívül népszerű ága. A kisvállalatok nemzetközi üzleti tárgyalások során alkalmazott kommunikációs sajátosságainak vizsgálata azonban egy kevésbé kutatott terület. Jelen tanulmány célja, hogy a Nyugat-dunántúli régióban tevékenykedő magyar tulajdonú kisvállalatok kommunikációs sajátosságait mutassa be kulturális aspektusból osztrák-magyar nemzetközi üzleti tárgyalások során.

Kulcsszavak

kommunikáció, kisvállalat, nemzetközi üzleti tárgyalások

Summary

The research of communication, especially the research of corporate communication is a very popular field of social sciences. However, the analysis of the features of small-size enterprises' communication applied during international business negotiations is a hardly-researched field. The purpose of the present paper is to introduce the communication features of small-size Hungarian enterprises operating in the West-Transdanubian region from a cultural viewpoint during Austrian-Hungarian international business negotiations.

Keywords

communication, small enterprise, international business negotiations

¹ egyetemi tanársegéd, PhD jelölt, Széchenyi István Egyetem, e-mail: szokey@sze.hu

Bevezetés

Napjainkban a társadalomtudományok egyik „legnépszerűbb” ága a kommunikációtudomány. Ebből adódóan a kommunikációval és annak sajátosságaival számtalan tanulmány foglalkozik intézményi, vállalati és egyéni szinten egyaránt. A vállalati szintű kommunikációra irányuló kutatások fókuszában elsősorban a külső és a belső vállalati kommunikáció áll. Egyre több hazai kutató (pl. Ablonczyné (2008; 2009), Tompos (2012), Konczosné (2008), Borgulya et al. (2007; 2011)) foglalkozik azonban a kommunikációnak a gazdasági teljesítményre gyakorolt hatásával, vagyis az üzleti tárgyalásokat befolyásoló erejével. Ezen vizsgálatok középpontjában azonban döntően a nagy-, illetve a multinacionális vállalatok szerepelnek. Ennek következtében a kisvállalatok kommunikációs sajátosságainak kutatása és azok üzleti tárgyalásokra gyakorolt hatásainak vizsgálata a kommunikációs kutatások perifériájára szorult.

A fentiekből adódóan jelen tanulmány a Nyugat-dunántúli régióban működő kisvállalatok kommunikációs szokásait mutatja be nemzetközi üzleti tárgyalások tükrében. A tanulmány azon régióbeli kisvállalatokra fókuszál, amelyek nemzetközi üzleti tárgyalásaikat a szomszédos Ausztria gazdasági szereplőivel folytatják. A bemutatásra kerülő kommunikációs sajátosságok a szerző kis- és középvállalatok üzleti kultúráját és azok határon átnyúló gazdasági kapcsolatait vizsgáló doktori kutatási eredményeinek részét képezik.

Kisvállalatok definiálása

A kis- és középvállalatok fogalmát a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. törvény határozza meg, amely 2005. január 1. óta megfelel az Európai Bizottság 2003. május 6. napján kiadott, 2003/361/EK számú ajánlásának (A kis- és középvállalkozások fejlesztésének stratégiája 2007-2013 dokumentum nyomán²). A kisvállalat kategóriája ennek alapján három szempont szerint kerül lehatárolásra.

Az első paraméter a *foglalkoztatottak száma*. Ennek értelmében a 10 és 49 fő között foglalkoztató vállalatokat kisvállalatoknak nevezi.

A második jellemző, ami alapján a két vállalati kategória között különbség tehető az a vállalat két értékmutatója, vagyis az *éves nettó árbevétele és mérlegfőösszege*. A kisvállalatoknál az éves nettó árbevétel vagy mérlegfőösszeg legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

A megkülönböztetés harmadik szempontját a *függetlenségi kritérium* adja. Ez azt jelenti, hogy az a vállalat, amelyben az állam vagy az önkormányzat közvetlen vagy közvetett tulajdonosi részesedése – tőke vagy szavazati jog alapján – külön-külön vagy együttesen meghaladja a 25%-ot nem minősül kisvállalatnak.

A jelen tanulmányban szereplő kisvállalatok meghatározásakor csupán az első kritériumot, vagyis a foglalkoztatottak számát vettük figyelembe.

A kommunikációs sajátosságok vizsgálatának elméleti háttere

A kommunikáció modern kutatása az 1930-as évek végétől, az 1940-es évek kezdetétől datálható, ugyanis a magatartás különböző megnyilvánulásait ekkortól kezdték a kommunikáció szempontjából vizsgálni és magyarázni (Buda 1986, 35). Ugyanerre az időszakra tehető az Amerikai Egyesült Államokban a kulturális antropológia elterjedése, vagyis a különböző kultúrák összehasonlítása a magatartás és a személyiség aspektusából. Ezek az összehasonlító vizsgálatok szükségszerűen foglalkoztak a kommunikációval, egyrészt a nyelvi akadályok miatt, másrészt pedig a beszédet kísérő gesztusok és mimika eltérései miatt (Buda 1986, 40). Ezek a kutatások tehát már figyelembe vették a kommunikáció

² Megjegyzendő, hogy a dokumentum a vállalkozás szót használja, jelen tanulmány azonban a vállalat kifejezést, mivel a vállalkozás szó inkább egy magatartási definíciót takar (Szerb et al. 2004, 126), míg a vállalat inkább a szervezeti keretekre utal, és jelen tanulmányban ez utóbbi a lényeges.

verbális (szóban megnyilvánuló) és non-verbális (gesztusok, testbeszéd, mimika stb. szintjén megnyilvánuló) formáit is. Utóbbi jelentősége abban rejlik, hogy a non-verbális kommunikáció fontosságát, kommunikációban betöltött közlési szerepét nagyon sokáig nem ismerték fel, holott a non-verbális üzenetek (pl. mosoly, tekintet) lényeges szerepet játszanak a társas életben, a személyes kapcsolatok alakulásában, illetve az érzelmek kinyilvánításában.

A XX. század első felének végétől tehát a különböző kultúrák jellemzőinek összevetése során a kommunikációs sajátosságok vizsgálata is kiemelkedő szerephez jutott. Az egyes kultúrákra jellemző kommunikációs mintákat többféle szempontból lehetséges vizsgálni. Jelen tanulmány a kommunikációs sajátosságok vizsgálatát az összehasonlító kultúrákutatókól ismert kulturális dimenziókra építve végzi el. Ehhez két neves kultúrákutató, Edward T. Hall (1990) és Fons Trompenaars (1995) kutatásait és dimenzióit veszi alapul. Előbbi kutató az egyes kultúrák verbális és non-verbális kommunikációs különbségeit az eltérő kontextus-rendszerrel magyarázza. Kontextusnak azt az információt tekinti, amely egy eseményhez, történéshez kapcsolódik, és amely az esemény jelentéséhez elválaszthatatlanul hozzátartozik (Hall – Hall 1990, 6). A kontextus más szóval egy olyan közös kódrendszer, amely lehetővé teszi, hogy ugyanazon kultúra képviselői gyorsabban és hatékonyabban értsék meg egymást azáltal, hogy elég bizonyos dolgokra, összefüggésekre utalni és nem kell őket feltétlenül kimondani ahhoz, hogy a kommunikációs partner megértse azokat. A kontextus félreértelmezése még azonos kultúra képviselői között is előfordulhat, de sokkal gyakoribb eltérő kulturális háttérű felek kommunikációja esetén, mivel a felek más-más kontextussal rendelkezhetnek. Hall (1990) ennek alapján megkülönböztetett magas- és alacsony-kontextusú kultúrákat. A magas-kontextusú kommunikáció sajátossága, hogy az információ kis részét tartalmazza csak az üzenet, mivel az információ nagyobb részt kódolva van az emberekben. Ezzel ellentétben azonban az alacsony-kontextusú kommunikáció során az információ nagy részét az üzenet tartalmazza és csak kisebb része található a közös kódrendszerben, vagyis a kontextusban. A magas- és az alacsony-kontextusú kultúrák egyéb jellemzőit mutatja a következő táblázat (1. táblázat).

1. táblázat

A magas- és alacsony-kontextusú kultúrák jellemzői

Magas-kontextus	Alacsony-kontextus
Mély, hosszan tartó emberi kapcsolatok.	Több, de felületesebb emberi kapcsolat.
Nagyfokú munkahelyi lojalitás a felállított hivatali hierarchián belül.	A tekintély a hatékony ügymeneten alapul.
A külső környezet, a helyzet, a nonverbális viselkedés fontossága.	A külső környezet, a nem verbális jelek kevésbé fontosak.
Inkább szóbeli, mint írásbeli megállapodások.	Inkább írásbeli, mint szóbeli megállapodások.
A „belső” emberek és a kívülállók éles megkülönböztetése.	Nyitottabb az idegenek felé.
Gyors és gazdaságos kommunikáció.	-

Forrás: Saját szerkesztés Falkné (2008, 60) alapján.

A másik kultúrákutató, Trompenaars (1995) a fentiekkel ellentétben csak a non-verbális kommunikáció fontosságával foglalkozott, amikor csupán az érzelmek kimutatását vagy elrejtését vizsgálta az eltérő kultúrák képviselőinek hivatalos, üzleti interakciói során. Ennek alapján az egyes kultúrákat érzelmileg telített (affektív) és érzelmileg semleges

(neutrális) csoportba sorolta. A neutrális magatartás során a kommunikáció csak a tények szükségességére szorítkozik, tehát mindenféle érzelem kinyilvánítása mellőzött. Így többek között az indulatokat is kontrollálják, de az öröm, az elégedettség kifejezése sem elfogadott. Ezzel szemben az affektív kultúrában a gesztikuláció, a mimika, az érzelmek – legyenek azok pozitívak vagy negatívak – nyílt kimutatása is nagy szerepet kap. Ebből következik, hogy az ilyen típusú társadalmak képviselői viszonylag mély és őszinte kapcsolatokat tudnak kialakítani egymással (Trompenaars 1995).

A kutatás célja és módszertana

Jelen tanulmány a szerző Nyugat-dunántúli régióban működő kis- és középvállalatok osztrák-magyar határon átnyúló gazdasági kapcsolatait kulturális szempontból vizsgáló doktori kutatása eredményeinek egy szűk, a vizsgált magyar kisvállalatok kommunikációs sajátosságaira vonatkozó részét ismerteti. A kutatás átfogó célja a vizsgált, kizárólag magyar tulajdonú kis- és középvállalatok üzleti kultúrájának felmérése, valamint a határon átnyúló gazdasági kapcsolatok során felmerülő, kulturális különbségek okozta problémáknak és azok kezelésének a vizsgálata volt. Jelen tanulmány célja, hogy a vizsgált kisvállalatok üzleti kultúrájára vonatkozó eredményekből azok kommunikációs sajátosságait emelje ki.

A jelen tanulmányban bemutatásra kerülő kutatás egy 2012 júliusa és októbere közötti felmérés eredményein alapul. A kutatásba azon kis- és középvállalatok kerültek bele, amelyek egyrészt a Nyugat-dunántúli régióban folytatják tevékenységüket, másrészt pedig nemzetközi gazdasági kapcsolatot tartanak fent osztrák partnerrel. Az adatgyűjtés kvantitatív módszerrel, a „*Vállalati kérdőív a kis- és középvállalatok határon átnyúló gazdasági kapcsolatairól a kultúrák tükrében*” elnevezésű online, önkitöltős kérdőív segítségével történt. A kutatás második felében a kérdőíves felmérést egy interjú felmérés követte annak érdekében, hogy azonosítani lehessen azokat a kulturális különbségeket, amelyek a leggyakrabban okoznak problémát a gazdasági partnerek között, illetve, hogy képet kapjunk arról, hogy ezeket a problémákat a felek miként oldják meg.

A mintavétel során a hóladba-módszer alkalmazására került sor, az előre kijelölt paraméterek (vállalati nagyság, területi lehatárolás és osztrák partneri kapcsolat) ugyanis a véletlen mintavételt nem tették lehetővé. A hóladba-mintavétel során az adatközlők kiinduló csoportja a szerző ismeretségi köréből került ki, a többi válaszadó pedig a kiinduló csoport által javasoltakból.

A kérdőív és a válaszadók

A kutatás során használt kérdőív 42 kérdést tartalmazott négy részre osztva. Az első rész a vállalatra és a válaszadóra vonatkozóan kért információt. A második rész a kulturális különbségek fontosságát vizsgálta általánosságban. A harmadik rész mérte fel a válaszadó kis- és középvállalatok üzleti kultúráját, míg a negyedik rész az osztrák-magyar üzleti kapcsolatok sajátosságait és a problémás szituációkat vizsgálta. Jelen tanulmány a harmadik rész eredményeiből ismerteti a kisvállalatok kommunikációs sajátosságaira vonatkozóakat.

A kérdőívet összesen 147 vállalat töltötte ki, amelyből 102 volt kisvállalat. A kisvállalatok közel 24%-a a termelés, gyártás területén tevékenykedik, 72%-a a szolgáltatás területén, míg 4%-a mindkét területen aktív. A kisvállalati válaszadók 62%-a volt férfi, 38%-a pedig nő. A beosztásukat tekintve ezek a válaszadók 50%-ban felsővezető, 23%-ban középvezető, 27%-ban pedig alkalmazott pozícióban dolgoznak a kisvállalatnál. A kisvállalati válaszadók 68%-a rendelkezik diplomával, 9%-uk pedig felsőfokú szakképesítéssel, 13%-uk érettségizett, míg 5%-uk csupán szakmunkás bizonyítvánnyal rendelkezik. További 5%-uk azonban PhD/DLA fokozattal bír. Ami a kisvállalati válaszadók nyelvtudását illeti 80%-uk beszél valamilyen szinten a német nyelvet, 59%-uk beszél az angol nyelvet valamilyen szinten, 11%-uk viszont nem beszél semmilyen idegen nyelven. Összességében 57%-uk

beszél két idegen nyelven valamilyen szinten, leggyakrabban németül és angolul, de előfordult e kettő mellett az olasz, francia, spanyol, orosz, román, horvát, szlovén és lovári nyelv is.

Röviden az mondható el a kisvállalati válaszadókról, hogy többségük a szolgáltató szektorban tevékenykedik, diplomával rendelkezik, és két idegen nyelvet beszél valamilyen szinten.

Kisvállalatok verbális és non-verbális kommunikációs sajátosságai osztrák-magyar nemzetközi üzleti tárgyalások tükrében

A tanulmány célja, hogy bemutassa a Nyugat-dunántúli régióban tevékenykedő magyar tulajdonú kisvállalatok verbális és non-verbális kommunikációs jellemzőit az osztrák-magyar nemzetközi üzleti tárgyalások tükrében. A kommunikációs jellemzőket a korábban említett két kutató – Hall (1990) és Trompenaars (1995) – egy-egy kulturális dimenziója segítségével illusztrálja a tanulmány.

A vizsgált 102 kisvállalat kommunikációs sajátosságait a kérdőív harmadik – üzleti kultúrát elemző – része mérte fel. A kérdőív ezen része 16 attitűdállítást tartalmazott, amelyek egy 7-pontos Likert-skála segítségével vizsgálták a magyar kis- és középvállalatok üzleti kultúráját, ahol a 7-es a teljes mértékben egyetért, az 1-es pedig az egyáltalán nem ért egyet, míg a 4-es a részben egyetért értéket jelöli. Mind Hall (1990), mind pedig Trompenaars (1995) dimenziójához két-két attitűdállítás tartozik. Előbbi a verbális és a non-verbális kommunikáció fontosságát együttesen vizsgálja, míg utóbbi csak a non-verbális kommunikáció jelentőségét elemzi.

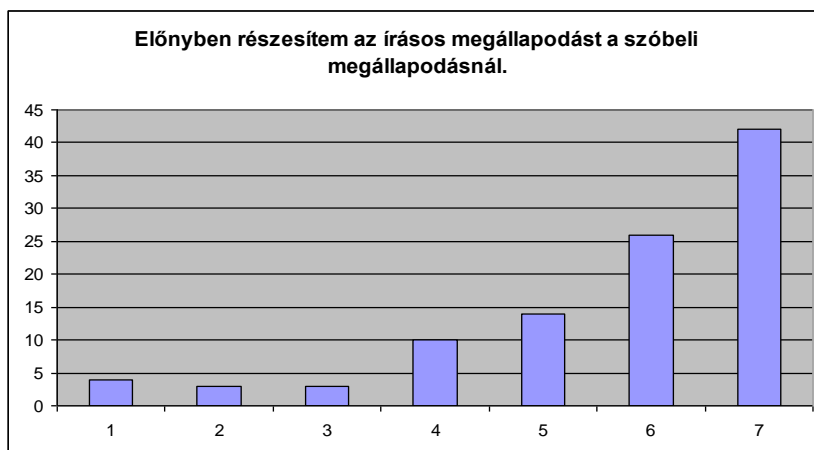
A Hall (1990) által definiált magas- és alacsony-kontextusú kommunikáció felméréséhez tehát két attitűdállítás tartozik. Mindkét attitűdállítás esetében a magasabb érték utal az alacsony-kontextusú kommunikációra, míg az alacsonyabb érték a magas-kontextusú kommunikációra.

A kontextust vizsgáló első attitűdállítással – *„Kedvelem, ha pontos foratókönyv szerint zajlik a tárgyalás.”* – a 102 kisvállalat közül 31 vállalat ért teljes mértékben egyet, míg a valamilyen mértékben egyetértők száma 47. Az állítással valamilyen mértékben egyet nem értők száma 12. Ugyanennyi kisvállalat csak részben ért egyet az állítással. Összességében tehát az állítással a megkérdezett kisvállalatok több mint háromnegyede (77%) ért valamilyen mértékben egyet. Ez azt jelenti, hogy ezen állítás alapján a vizsgált magyar kisvállalatok alacsony-kontextusú kommunikációval jellemezhetőek.

A kommunikáció kontextusát vizsgáló második attitűdállításhoz – *„Előnyben részesítem az írásos megállapodást a szóbeli megállapodásnál.”* – tartozó válaszok arányát mutatja az 1. ábra.

Az ábrából jól látható, hogy a megkérdezett kisvállalatok döntő többsége valamilyen mértékben egyetért az állítással. Az állítással egyet nem értők aránya elenyésző. Míg mindösszesen 10 azon kisvállalatok száma, amelyek az állítással részben egyetértenek, részben viszont nem.

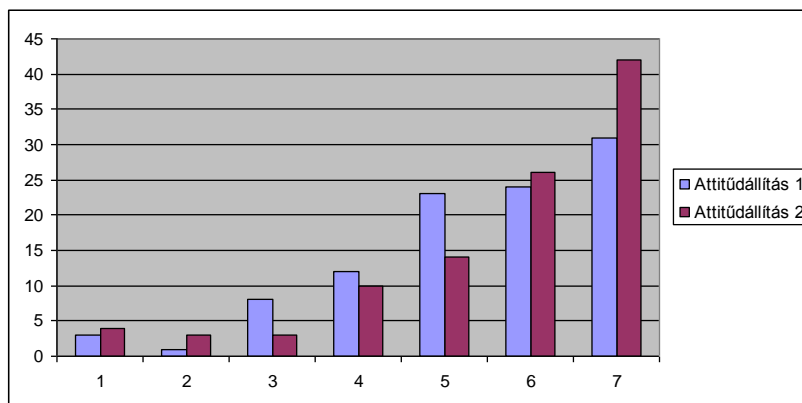
1. ábra
Attitűdállítás a kommunikáció kontextusára vonatkozóan



Forrás: Kérdőíves felmérés

A két attitűdállításhoz adott válaszokat és értékeket összegezve (2. ábra) megállapítható, hogy a vizsgált magyar tulajdonú kisvállalatokat az osztrák-magyar nemzetközi üzleti tárgyalások során egyértelműen alacsony-kontextusú kommunikáció jellemzi, ami az írásbeli kommunikáció szóbelivel szembeni preferálásában, illetve a non-verbális kommunikációs eszközök kisebb jelentőségében nyilvánul meg.

2. ábra
A magas- és az alacsony-kontextusú kommunikációra vonatkozó attitűdállítások összesített értékei



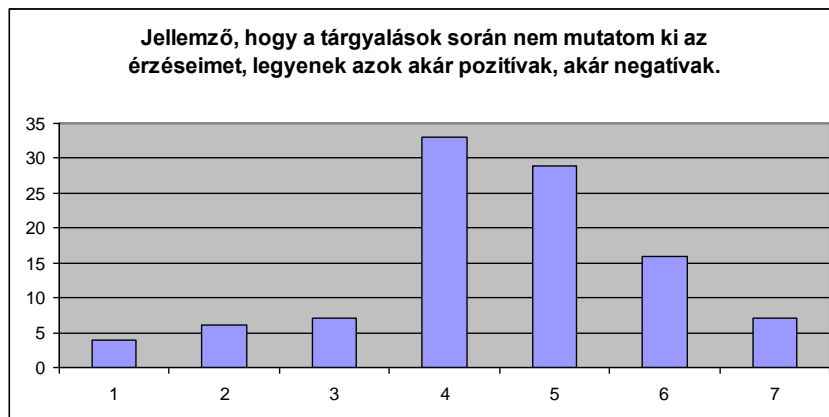
Forrás: Kérdőíves felmérés

A non-verbális kommunikáció sajátosságait vizsgáló másik két attitűdállítás a korábban már említett Trompenaars (1995) neutrális vs. affektív kulturális dimenzióján alapul. Az első attitűdállítás ez esetben a kisvállalat saját kommunikációs szokásait vizsgálja, míg a második a kisvállalat által az osztrák partnertől elvárt kommunikációt elemzi.

Az érzelmek kimutatását vagy azok elrejtését vizsgáló első attitűdállítás – „Jellemző, hogy a tárgyalások során nem mutatom ki az érzéseimet, legyenek azok akár pozitívak, akár negatívak.” – esetében a magasabb érték jelzi a neutrális kulturális vonást, míg az alacsonyabb érték az affektív, érzelmmel telített kulturális sajátosságot. Az attitűdállításra adott válaszok értékeit a 3. ábra mutatja.

3. ábra.

A kisvállalatok non-verbális kommunikációját vizsgáló attitűdállítás értékei



Forrás: Kérdőíves felmérés

Az ábrából kitűnik, hogy az állítással a megkérdezett kisvállalatok közel egyharmada (32%) csak részben ért egyet. A valamilyen mértékben egyetértők aránya 51%, míg az egyet nem értőké 17%. Mindebből az következik, hogy a vizsgált régióbeli magyar kisvállalatokat az osztrákokkal folytatott üzleti tárgyalások során inkább neutrális, vagyis érzelemmentes kommunikáció jellemzi. Az attitűdállítás megfogalmazásából az is következik, hogy a non-verbális kommunikációs eszközök háttérbe szorítása egy tudatos lépés a magyar kisvállalatok részéről.

A második attitűdállítás – „Előnyben részesítem, ha a partnerem viselkedéséből az érzelmi viszonyulására is tudok következtetni.” – a kisvállalat által az osztrák partnertől elvárt non-verbális kommunikáció mértékét vizsgálta, és az alábbi válaszokat eredményezte (4. ábra).

4. ábra.

A kisvállalatok által a partnertől elvárt non-verbális kommunikációt vizsgáló attitűdállítás értékei



Forrás: Kérdőíves felmérés

Az ábrából jól látható, hogy a megkérdezett kisvállalatok döntő többsége valamilyen mértékben egyetért az állítással, és összesen 7 vállalat nem ért vele egyet valamilyen mértékben. 13 vállalat pedig részben egyetért az állítással, részben nem. Mindez azt mutatja, hogy a megkérdezett magyar kisvállalatok preferálják, ha az osztrák üzleti partnereik a

nemzetközi üzleti tárgyalások során az érzelmeiket kimutatják, vagyis kommunikációjukat az affektív, érzelmmel telített kulturális vonások jellemzik. E vonatkozásban érthető az előző attitűdállításra adott válaszaik értéke is, hiszen azáltal, hogy saját érzelmeiket elrejtik, míg partnerüktől annak kimutatását várják, előnyre kívánnak szert tenni a nemzetközi üzleti tárgyalások során.

Összefoglalás

A tanulmány célja a Nyugat-dunántúli régióban tevékenykedő magyar tulajdonú kisvállalatok kommunikációs sajátosságainak illusztrálása volt nemzetközi üzleti tárgyalások tükrében. E célból a tanulmány a szerző saját doktori kutatási eredményeinek egy kis szegmensét mutatta be. A tanulmány ismertette a vizsgált régióbeli kisvállalatok kommunikációját a verbális és a non-verbális kommunikációs eszközök használatának aspektusából magyar-osztrák nemzetközi üzleti tárgyalásokat alapul véve. A sajátosságok illusztrálásához két kultúrakutató, Hall (1990) és Trompenaars (1995) kulturális dimenzióit használta fel a tanulmány.

A verbális és non-verbális kommunikációs jellemzőket együttesen vizsgáló Hall-féle dimenzióra vonatkozó attitűdállításokra adott válaszok alapján a vizsgált magyar kisvállalatokat egyértelműen alacsony-kontextusú kommunikáció jellemzi. Ez tükröződik abban, hogy megkérdezett vállalatok jobban preferálják az írásos megállapodásokat a szóbelieknél az üzleti tárgyalások során, valamint, hogy előnyben részesítik, ha pontos forgatókönyv szerint zajlanak a tárgyalások. Az alacsony-kontextusú kommunikáció során pedig a non-verbális kommunikációnak kisebb szerep jut. Ezzel összhangban áll a non-verbális kommunikációs sajátosságokat felmérő Trompenaars-féle neutrális vs. affektív kulturális dimenzió. Az eredmények ugyanis itt is azt mutatják, hogy a non-verbális kommunikációs eszközök alkalmazása (jelen esetben az érzelmeik kimutatása) háttérbe szorul az osztrák-magyar nemzetközi üzleti tárgyalások során, ami ugyanakkor tudatos tevékenység eredménye is lehet. A válaszok azonban arra is rávilágítottak, hogy az üzleti tárgyalások során a magyar kisvállalatok az osztrák partnereiktől erőteljes non-verbális kommunikációt (az érzelmeik kimutatását) várnak el, valószínűleg a kedvezőbb tárgyalási pozíció megszerzése érdekében.

Összegezve tehát a kutatási eredményeket az állapítható meg, hogy a megkérdezett magyar kisvállalatok kommunikációját az osztrák-magyar nemzetközi üzleti tárgyalások során információ-gazdag, ugyanakkor érzelmeiktől mentes és írásos megállapodásra törekvő kommunikáció jellemzi.

Irodalom

- Ablonczy-Mihályka L. (2008): Workplace Discourse between People with Different Cultural Backgrounds. *Hungarian Electronic Journal of Sciences*, Paper LIN-081029-A <http://heja.szif.hu/LIN/LIN-081029-A/lin081029a.pdf> Letöltés: 2010. máj. 5.
- Ablonczy-Mihályka L. (2009): Business Communication between People with Different Cultural Backgrounds. *Conference of the International Journal of Arts and Sciences*, 19, 121-129.
- Borgulya Á., Somogyvári M. (2007): *Kommunikáció az üzleti világban*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Borgulya Á., Deák Cs. (szerk.) (2011): *Vállalati kommunikáció a 21. század elején*. Z-Press Kiadó, Miskolc
- Buda B. (1986): *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Animula Kiadó, Budapest
- Falkné B. K. (2008): *Kultúraközi kommunikáció. Az interkulturális menedzsment aspektusai*. Perfekt Kiadó, Budapest
- Hall, E. T., Hall, M. R. (1990): *Understanding Cultural Differences*. Intercultural Press, Yarmouth, Maine
- Konczos-Szombathelyi M. (2008): *Kommunikáló kultúrák. A tőke telepítés nyelvi és kulturális infrastruktúrája, avagy a kultúraközi kommunikáció néhány aspektusa*. L'Harmattan Kiadó, Budapest
- Szerb L., Ács J. Z., Varga A., Ulbert J., Bodor É. (2004): Vállalkozói aktivitás Magyarországon nemzetközi összehasonlításban. In: Varsányi J. (szerk.): *Kis- és középvállalkozások az Európai Unió küszöbén*. Széchenyi István Egyetem, Jog- és Gazdaságtudományi Kar, Győr, 125-148.
- Tompos A. (2012): Magyar-osztrák üzleti együttműködések vizsgálata. In: Dobos Cs. (szerk.): *A vállalati kommunikáció vizsgálatának nyelvészeti és interkulturális aspektusai*. Miskolci Egyetem, Miskolc, 233-240.
- Trompenaars, F. (1995): *Riding the Waves of Culture*. Nicholas Brealey Publishing, London