

## *Interkulturális problémák vizsgálata a magyar-kínai üzleti kommunikáció speciális kontextusában*

**Összefoglalás:** Jelen tanulmány a magyar és a kínai üzleti kultúra közötti különbségeket vizsgálja egy speciális kontextus, a fűszerpaprika-import területén a SpiceMarket Kft. esettanulmányán keresztül. A kutatás Hofstede és Hall modelljeire építve elemzi a magyar beszerzők és a kínai exportőrök közötti kommunikációs elakadások okait. A vizsgálat rávilágít arra, hogy a kínai partnerek indirekt kommunikációja, az arc megőrzése (Mianzi) és a személyes kapcsolatok (Guanxi) miként formálják a reklamációkezelést és a készletgazdálkodást. A tanulmány gyakorlati javaslatokat fogalmaz meg az interkulturális hatékonyság és az ellátási lánc stabilitásának növelése érdekében.

**Kulcsszavak:** Interkulturális kihívások, kulturális különbségek, üzleti kommunikáció.

**Abstract:** This study examines the cultural differences between Hungarian and Chinese business cultures in paprika import through the case study of SpiceMarket Kft. Utilizing Hofstede's and Hall's models, it analyzes communication bottlenecks between Hungarian buyers and Chinese exporters. The research highlights how the indirect communication, face-saving (Mianzi), and personal relationships (Guanxi) of Chinese partners shape complaint management and inventory planning. The study offers practical recommendations to enhance intercultural efficiency and supply chain stability.

**Keywords:** Intercultural challenges, cultural differences, business communication.

\* Dunaújvárosi Egyetem, Társadalomtudományi Intézet

Email:

Q36NDO@hallgato.uniduna.hu

\*\* Dunaújvárosi Egyetem, Társadalomtudományi Intézet, egyetemi docens

Email: kokuti@uniduna.hu

ORCID: 0009-0004-7907-2011

[1] Hofstede, G.–Hofstede, G. J.–Minkov, M. (2008): *Kultúrák és szervezetek: Az elmélet szoftvere*. Pécs: VHE Kft.

## Bevezetés

A nemzetközi kereskedelemben eltérő értékrendek és kommunikációs stílusok találkozása is fontos szerepet játszik, amelynek során mindezek harmóniája az üzleti eredményre is jelentős hatással bír. Jelen tanulmány a magyar és a kínai üzleti kultúra találkozását vizsgálja, az interkulturális problémákra fókuszálva a fűszerpaprika-importtal foglalkozó SpiceMarket Kft. példáján keresztül. A téma aktualitását a kínai partnerek magyarországi térnyerése, a fűszerpaprika-ágazat importfüggősége, valamint a napi munkafolyamatokban jelentkező kommunikációs akadályok adják. A kutatás során azzal a feltételezéssel élünk, hogy a kínai partnerek indirekt kommunikációja nehezíti a magyar beszerzők munkáját, a reklamációk során az arcvesztést elkerülő megközelítés gyorsabb kártérítéshez vezet, a személyes kapcsolatok pedig a jogi kötelekeknel is nagyobb garanciát nyújtanak a megállapodások betartására. A publikáció elméleti háttérét Hofstede kulturális dimenziói, valamint Hall kontextus- és időszemléleti modelljei adják, keretet alkotva a kommunikációs elakadások kulturális értelmezésében. A tanulmány célja egyúttal olyan javaslatok megfogalmazása, amelyek a kulturális eltérések tudatos kezelésével elősegítik a hatékonyabb együttműködést és versenylőnyt kívácsolnak a vállalat számára.

## Az interkulturális menedzsment elméleti háttére és modelljei

A cégek, szervezetek és gazdasági kulcsszereplők közös munkájában nem csupán az üzleti célok, hanem a háttérben meghúzódó, gyakran összeegyeztethetetlen értékrendek, normák és viselkedésminták is ütköznek egymással. Az említett eltérések számtalan esetben interkulturális problémákat gerjesztenek, komoly akadályokat gördítve az eredményes párbeszéd, a megalapozott döntéshozatal és a szervezet egészének sikeres működése elé. Az eltérő kulturális adottságok üzleti életre gyakorolt hatásának megértése, majd ennek megfelelő alkalmazása napjainkra alapvető kompetenciává vált. Az üzleti tanulmányokban a kultúrát általában olyan közös jelentésrendszerként értelmezik, ami irányítja az egyéni és kollektív viselkedést. Geert Hofstede a kultúrára vonatkozó egyik legjelentősebb elméleti perspektívát kínálja, amelyben a gondolkodásnak a kollektív programozását különbözteti meg az egyik embercsoport vagy kategória tagjainak másokétól [1].

Ezek a mentális programok befolyásolják a szervezeti struktúrákat, a tárgyalási taktikákat, a vezetési stílusokat, valamint a teljesítményhez és a szabályokhoz való hozzáállást a gazdasági környezetben.

Edward T. Hall szemlélete szerint a kultúra nem csupán tanult viselkedés, hanem az érzékelés alapvető mechanizmusait is áthatja [2]. Hall szerint a kulturális normák befolyásolják a kommunikációt. Az egyik legfontosabb elmélete a magas és alacsony kontextusú kultúrák megkülönböztetése. Alacsony kontextusú kultúrákban (pl. német, amerikai) a kommunikáció jellemzően közvetlen és explicit. Ezzel szemben a magas kontextusú kultúrákban az információk nagy része implicit módon érkezik, közös előzetes tudáson alapul.

Edward T. Hall munkásságával kapcsolatban, két kulcsfogalmat érdemes megemlíteni: a proxémia (távolságtartás) és a kronémika (az interakció időviszonya). Ezek a kulturális jéghegy azon láthatatlan részei, amik a legnagyobb félreértéseket szokták okozni. Az időhöz való hozzáállás két véglet között mozog. A szerző szerint a nyugati típusú, szigorúan szabályozott rendszerekben az események egymásutánisága kényszerítő erejű, melynek egyik végpontját „a gyári futószalag jelzi, amelyen a tárgyak egymásutánját térben és időben egyaránt pontosan szervezik meg” [2].

Ez a szemléletmód az időt olyan egységként kezeli, amelyben minden tevékenységnek megvan a maga pontosan kijelölt helye. Ezekben a kultúrákban (pl. Németország, Svájc) az időt lineáris egységként kezelik, a pontosság szent, a határidők szigorúak. Ezzel szemben a polikronikus kultúrákban (pl. Olaszország, Spanyolország) az idő rugalmasabb, és az emberi kapcsolatok prioritást élveznek az ütemtervekkel szemben. A személyes térrel kapcsolatos szokások szintén eltérőek; a személyes „buborék” mérete kultúránként jelentősen változik.

A hazai szakirodalomban Hidasi Judit által bemutatott, eredetileg Edward T. Hall alapjaira épülő jéghegy-modell praktikus módszer annak megértésére, hogyan épül fel a kultúra. A felszínen látható elemek (nyelvhasználat, öltözködés, üzleti etikett) mellett a rejtett, víz alatti rétegekben az értékek helyezkednek el. Hidasi azzal érvel, hogy az üzleti kommunikációban az interkulturális konfliktusok gyakran nem a nyilvánvaló különbségekből fakadnak, hanem a rejtett kulturális rétegekben gyökerező eltérő értelmezésekből [3].

A magas kontextusú kultúrák és a Hidasi által említett rejtett rétegek megértéséhez elengedhetetlen a „Face” (arc) koncepciójának beemelése, amelyet Brown és Levinson (1987) udvariasság elmélete alapozott meg. Az üzleti környezetben az „arc” az egyén társadalmi értékét, méltóságát és hírnevét szimbolizálja.

[2] Hall, E. T. (1987): *Rejtett dimenziók*. Budapest: Gondolat.

[3] Hidasi J. (2004): *Interkulturális kommunikáció*. Budapest: Scolar.

Míg a nyugati üzleti kultúrákban a kritika gyakran direkt és feladatorientált, addig számos keleti kultúrában a közvetlen elutasítás vagy a nyilvános kijavítás a partner arcvesztését eredményezi. Az interkulturális menedzsmentben ez azt jelenti, hogy a kommunikáció során nemcsak az információt kell átadni, hanem a partner státuszát is óvni kell; a stratégiai kétértelműség ebben a kontextusban tudatos udvariassági forma.

Hofstede kulturális dimenziós modellje még mindig az egyik legismertebb és leggyakrabban használt keretrendszer a kultúrák fogalmának megalkotásához és összehasonlításához. Hofstede eredeti 4 dimenziója az idők folyamán bővült. Jelenleg maga a modell már egy hatodik dimenziót is magában foglal.

- *A hatalmi távolság* azt mutatja meg, hogy a társadalom tagjai mennyire fogadják el a hatalom egyenlőtlen megoszlását. Nagy hatalmi távolság esetén a döntéshozatal erősen centralizált, a hierarchia merev.
- *Az individualizmus-kollektívizmus* az egyén és a közösség kapcsolatát vizsgálja. Individualista kultúrákban a személyes jogok és sikerek dominálnak, míg a kollektivistákultúrákban a csoportérdek és a társadalmi harmónia élvez elsőbbséget.
- *A maszkulinitás-feminitás* dimenzió az előtérbe helyezett értékeket mutatja: a maszkulin kultúrákban a verseny és a teljesítmény, a feminin kultúrákban az együttműködés és az életminőség dominál.
- *A bizonytalanságkerülés* azt méri, hogy az adott kultúra tagjai mennyire tekintik fenyegetésnek a kétes vagy ismeretlen helyzeteket.
- *A hosszú távú orientáció* a kitartást, a takarékoságot és a jövőre fókuszálást vizsgálja a rövid távú, hagyományőrző és gyors eredményeket váró szemlélettel szemben.
- *Az engedékenység-visszafogottság* azt mutatja meg, hogy a társadalmi normák mennyire teszik lehetővé a személyes vágyak és a boldogság szabad megélését.

1. táblázat. Kína és Magyarország összehasonlítása Hofstede kulturális dimenziói alapján

| Dimenzió               | Kína    | Magyarország |
|------------------------|---------|--------------|
| Hatalmi távolság       | 80 pont | 46 pont      |
| Individualizmus        | 43 pont | 71 pont      |
| Maszkulin jelleg       | 66 pont | 88 pont      |
| Bizonytalanságkerülés  | 30 pont | 82 pont      |
| Hosszú távú orientáció | 77 pont | 45 pont      |
| Engedékenység          | 24 pont | 31 pont      |

Forrás: Saját szerkesztés, The Culture Factor Group (Hofstede Insights) 2024. [4] adatai alapján, 2026.

Míg mindkét ország maszkulin és visszafogott, a kimagasló különbség az individualizmusban van. Magyarország egyénközpontú, Kína közösségelvű.

A gazdasági interakciókban a kommunikáció kulcsfontosságú. Hall kontextuselmélete segít megérteni, hogy mennyi információt mondunk ki expliciten, és mennyi marad a sorok között. Az alacsony kontextusú kultúrákban a kommunikáció közvetlen és világos. Ezzel szemben a magas kontextusú kultúrákban a jelentés átadása összetettebb, mivel „a kulturális megnyilvánulások több szinten zajlanak egyidőben, és a megfigyelő gyakorlatilag képtelen azonos pontossággal megfigyelni valamit, ami több, egymástól elkülönített elemző és viselkedési szinten játszódik le egyszerre” [2]. Az információ jelentős része így nem a kimondott szavakban, hanem a környezetben és a belsővé vált kulturális szabályokban rejlik. Hidasi Judit rávilágít, hogy ez a kommunikációs kontextus egy átfogóbb kulturális minta része, ami befolyásolja a társadalmi és gazdasági elvárásokat.

Magyarország kultúrája alapvetően alacsony kontextusú, a magyar kommunikációban a direkt és az indirekt közlés változhat, de a kulturális alap az alacsonyabb kontextus felé hajlik. „Az alacsony kontextusú magyar kultúrában az üzleti kommunikáció jellemzően közvetlen és explicit. A magyar vállalkozók általában egyenesen a tárgyra térnek, és elvárják, hogy partnereik is világosan fejezzék ki magukat” [5].

[2] Hall, E. T. (1987): *Rejtett dimenziók*. Budapest: Gondolat.

[4] The culture factor (2024): *Country Comparison Tool*. <https://www.theculturefactor.com/country-compari>

[5] Dániel Z. (2024): 3 dolog, amit tudnia kell a magyar-kínai üzleti kommunikációról. In: *China Brand Fair*. <https://chinabrandfair.hu/2024/09/20/3-dolog-kina-magyar-uzleti-kommunikacio/> [Letöltve: 2026. 02. 11.]

[5] Dániel Z. (2024): 3 dolog, amit tudnia kell a magyar-kínai üzleti kommunikációról. In: *China Brand Fair*. <https://chinabrandfair.hu/2024/09/20/3-dolog-kina-magyar-uzleti-kommunikacio/> [Letöltve: 2026. 02. 11.]

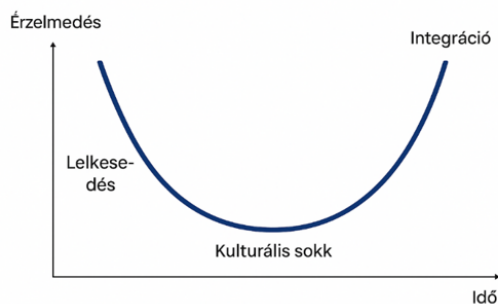
[6] Oberg, Kalervo (1960): Cultural Shock. Adjustment to New Cultural Environments. In: *Practical Anthropology*, 1960., (7.), pp. 177–182.

„Ezzel szemben a magas kontextusú kínai kultúrában a kommunikáció sokkal közvetettebb és implicit. A kínai üzletemberek gyakran kerülnek a közvetlen konfrontációt és a nyílt elutasítást. Ehelyett a „nem” helyett inkább azt mondhatják, hogy „megfontolandó”, vagy „talán később visszatérhetünk erre” [5]. Ez a fajta kommunikáció a harmónia megőrzését és az arcvesztés elkerülését szolgálja.

A magas kontextusú ázsiai kultúrákban az üzleti partnerségek lassan épülnek fel, és a bizalom kialakulásához évekig lehet szükség. Az írásos szerződéseket rugalmas keretként kezelik, amelyek a változó körülményekhez igazíthatók, így a személyes kapcsolatok gyakran nagyobb súllyal esnek latba, mint a formális dokumentumok. Kínában a kollektívizmus, a konfuciánus gondolkodás és a hierarchikus társadalmi felépítés határozza meg ezt a működést. A mianzi (tekintély megőrzése) miatt a közvetlen konfrontáció kerülendő, ami a külföldi partnerektől fokozott türelmet és a nonverbális jelek olvasásának képességét igényli.

Az üzleti élet egyre növekvő nemzetközivé válása, a munkaerő mobilitása és a multinacionális vállalatok terjeszkedése miatt a multikulturális munkakörnyezet a modern szervezetek meghatározó jellemzőjévé vált. Ilyen környezetben a vezetők már nem csak az erőforrások tervezéséért, szervezéséért és ellenőrzéséért felelősek, hanem a nyelv, értékek, normák, kommunikációs stílusok és viselkedési elvárások tekintetében eltérő egyének koordinálásáért is. A multikulturális menedzsment, a kulturális különbségek tudatos és stratégiai kezelése a szervezeti célok elérése érdekében, nem csupán a különböző nemzetiségek egy szervezeten belüli együttélése. Annak érdekében, hogy a kulturális konfliktusok ne rontsák a teljesítményt és a sokszínűség szinergiává váljon, a vezető kulturális közvetítő, folyamatsegítő, integrátor szerepet vállal. A különböző kulturális háttérrel rendelkező emberek közötti interakciók mindig mélyen gyökerező feltételezéseket hoznak magukkal az együttműködés, a kommunikáció, a hierarchia, az időgazdálkodás és a döntéshozatal terén. Mivel ezeket a feltételezéseket normálisnak tekintik, az egyének gyakran nincsenek is tudatában azoknak. Amikor ezek a burkolt normák ütköznek egymással, kulturális sokk lép fel. A jelenséget először Kalervo Oberg írta le, aki a kultúrsokkot úgy határozta meg, mint „a megszokott társadalmi érintkezési jelek és szimbólumok elvesztéséből eredő szorongás” [6]. A kulturális sokk egy valós pszichológiai folyamat, ennek lefolyása tipikusan egy „U” alakú görbét ír le, ahogy az 1. ábra mutatja.

1. ábra. A kulturális sokk



Forrás: Oberg [6] modellje alapján.

Az ábrán látható a lelkesedés fázisa, a mélypontot jelentő válság (sokk), majd az alkalmazkodás és a beilleszkedés fázisa.

A kultúrshock egy természetes folyamat, amely a kezdeti lelkesedéstől a válságon át vezet el a hatékony együttműködésig. Ennek leküzdését támogatja a kulturális intelligencia, amely az új kulturális környezethez való rugalmas alkalmazkodás képességét jelenti. A szervezetben kulcsfontosságú a kulturális szinergia is, amely a különbségek minimalizálása helyett azok előnyeinek maximalizálására törekszik. Ebben a folyamatban a vezető egyfajta kulturális tolmács, aki a különbségeket nehézség helyett értékes erőforrássá alakítja a közös célok érdekében.

## A kínai és a magyar kulturális eltérések

A jéghegy-modell alapján a mindennapokban érzékelhető kulturális megnyilvánulások csupán a felszín jelentik. Ez különösen igaz a kínai társadalomra, amelynek megértéséhez az ókori filozófiai alapokig kell visszanyúlnunk. Inotai András és Juhász Ottó részletesen bemutatják azt a sajátos társadalmi és hatalmi struktúrát, amely a közösség érdekeit az egyén elé helyezi. Rávilágítanak a kínai államvezetés logikájára: „Kínában minden társadalmi, szociális, etnikai és vallási feszültség kezelésének alapelve az, hogy a hatalom elnéző az elégedetlenség veszélyes méreteket nem öltő megnyilvánulásaival szemben, de minden eszközzel fellép a társadalom széles

[6] Oberg, Kalervo (1960): Cultural Shock. Adjustment to New Cultural Environments. In: *Practical Anthropology*, 1960., (7.), pp. 177–182.

[1] Hofstede, G.–Hofstede, G. J.–Minkov, M. (2008): *Kultúrák és szervezetelek: Az elme szoftvere*. Pécs: VHE Kft.

[2] Hall, E. T. (1987): *Rejtett dimenziók*. Budapest: Gondolat.

[7] Inotai András–Juhász Ottó (Szerk.) (2017): *A változó Kína*. Budapest: Akadémiai. [Letöltve: 2026. 02. 21.] <https://mersz.hu/dokumentum/>

körét érintő, szervezett jelenségek ellen, amelyek tömegmozgalommá válva potenciális veszélyforrást jelenthetnek számára” [7]. Ezzel szemben a magyar történelmi tapasztalat a külső hatalmak elleni védekezésről és a megszakíttóságról szól, ami az együttműködés helyett az egyéni túlélési stratégiákat erősítette meg. A magyar kultúra alapvetően individualista, amely Hofstede definíciója szerint „olyan társadalmak jellegzetessége, amelyekben az egyének közötti kötelékek lazák: mindenkitől elvárják, hogy gondoskodjon magáról és közvetlen családjáról” [1]

A gazdasági életben ez a két világkép élesen ütközik. Kínában a szerződéses kötelezettségek formális betartásánál fontosabb a Guanxi, vagyis a kölcsönös kötelezettségeken alapuló személyes kapcsolati háló. A kommunikáció legnagyobb kihívása a nyílt elutasítás hiánya, ami a Mianzi (arc) megőrzését szolgálja. Az üzleti kapcsolatépítés elsődleges színtere ráadásul gyakran a közös étkezések világa, ahol a viselkedési rituálék, mint a hierarchiát követő pohárköszöntők és a kontrollált alkoholfogyasztás, szimbolikus jelentőséggel bírnak.

A mindennapi együttműködés során jelentkező feszültségek hátterében gyakran a térközhazsárlat (proxémika) eltérései állnak. Edward T. Hall Hedigerre hivatkozva így ír a személyes távolságról: „E fogalmat először Hediger alkalmazta annak a távolságnak a jelzésére, amelyet a nem érintkező fajok egyedei tartanak következtetésen. Kicsiny buboréknak, védelmi szférának tekinthetjük ezt, amelyet az organizmusok önmaguk és társaik közé iktatnak” [2]. Mi, magyarok a visszafogott európai normákat követjük (karnyújtásnyi távolság), míg Kínában a sűrűbb élettér miatt a kisebb fizikai távolság és a gyakoribb fizikai kontaktus számít természetesnek. Az eltérő munkakörnyezeti ingerek (magas zajszint, páratartalom) és az érintési szokások könnyen kiválthatják a kulturális sokk frusztrációs szakaszát, amely azonban tudatossággal és rugalmas hozzáállással versenyelőnnyé alakítható.

## A SpiceMarket Kft. és a fűszerpaprika-import mint a kutatás környezetének bemutatása

A 2017-ben alakult SpiceMarket Kft. dinamikus fejlődő szervezet, amelynek létszáma folyamatosan növekszik. Fő tevékenysége a fűszerek export-importja, bel- és földi kereskedelme, őrlése, valamint fűszerkeverékek gyártása. Termékpalettájából kiemelkedik a fűszerpaprika, amelynek értékesített mennyisége 100%-ban Kínából származik. Ez gazdasági szükségsszerűség: a magyar fűszerpaprika-ágazat strukturális

problémái és a termelés visszaesése miatt a hazai kínálat nem lenne elegendő az ipari partnerek kiszolgálására. Mizik és Fertő [8] rámutatnak, hogy a mezőgazdasági piacokat gyakran jellemzi a termelés ingadozása és az időjárási viszonyoktól való függés. Bár a spanyol paprika is lehetne alternatíva, viszont drágább és származását tekintve is bizonytalan mivel: „sok esetben nem lehet tudni, vajon a spanyol paprika Spanyolországban termett, vagy már oda is importként érkezett” [9]. Hogy mekkora a kínai import súlya a hazai piacon, azt jól szemléltetik a hivatalos Eurostat statisztikák is. Magyarország fűszerpaprika-behozatala egyértelműen a stabilan elérhető külföldi forrásokra támaszkodik:

2. táblázat. Az EU legfontosabb fűszerimport forrásai

| Fűszer típusa | 2022 (tonna) | 2023 (tonna) | Változás (%) | Fő származási ország (2023) |
|---------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------------|
| Fűszerpaprika | 109 800      | 110 600      | +0,7%        | Kína (73%)                  |
| Gyömbér       | 122 900      | 114 000      | -7,2%        | Kína (43%)                  |
| Bors          | 62 900       | 50 300       | -20%         | Vietnám (63%)               |
| Kurkuma       | 15 800       | 16 000       | +1,3%        | India (79%)                 |
| Fahéj         | 16 200       | 13 300       | -17,9%       | Vietnám (35%)               |
| Összesen EU   | 397 000      | 339 800      | -14,4%       | Kína (39%)                  |

Forrás: Saját szerkesztés az Eurostat [10, 11] „EU spice imports” adatai alapján, 2026.

A táblázatból jól látszik, hogy 2023-ban az Európai Unió teljes fűszerimportja több mint 14%-kal esett vissza. A paprika 0,7%-os növekedése igazából kiemelkedő teljesítmény.

A fűszerpaprika beszerzése CIF paritáson, amerikai dollár elszámolással történik, ami komoly árfolyamkockázatot jelent. A tengeri szállítás lassú (3–4 hónap), a geopolitikai tényezők miatt gyakran Afrika megkerülésével valósul meg, ami szigorú készlettervezést igényel. Mivel helyszíni ellenőrrrel nem rendelkezünk, a beérkező áru minőségének garantálása a hosszú távú bizalomra, valamint a hartai telephelyen elvégzett belső érzékszervi és akkreditált külső mikrobiológiai (pl. aflatoxin-szűrés) vizsgálatokra épül.

[8] Mizik T.–Fertő I. (2017): *Agrárgazdaságtan I.* Budapest: Akadémiai.

[9] Korbász M. (2011): *A magyar fűszerpaprika-ágazat versenyképességének elemzése.* PhD-értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. [https://phd.lib.uni-corvinus.hu/495/3/korbasz\\_margit.pdf](https://phd.lib.uni-corvinus.hu/495/3/korbasz_margit.pdf) [Letöltve: 2026. 03. 04.]

[10] Eurostat (2023): *Spice it up: eu imports of spices in 2022.* <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20231227-1> [Letöltve: 2026. 03. 04.]

[11] Eurostat (2024): *Flavours of 2023: EU spice imports.* <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241202-1> [Letöltve: 2026. 03. 04.]

## Empirikus kutatás

A kutatás célja a fűszerpaprika-kereskedelem területén jelentkező interkulturális kihívások vizsgálata a SpiceMarket Kft. és kínai beszállítói közötti gyakorlati interakciók tükrében. Ezekből az interakciókból olyan kihívások alakulhatnak ki, mint pl. kulturális különbségek, nyelvi akadályok, minőségbiztosítás.

A vizsgálat az alábbi kutatási kérdések és hipotézisek mentén haladt:

- K1: Mekkora a jelentősége a személyes kapcsolatnak (Guanxi) és a hosszú távú partnerségnek a szerződéses kötelezettségek betartása terén?
  - H1: A kínai beszállítók rugalmasabbak és segítőkészebbek azon partnerekkel, akikkel hosszú távú, bizalmi viszonyt ápolnak.
- K2: Milyen kommunikációs stratégiák bizonyulnak hatékonyak a minőségi reklamációk rendezésekor a kínai partner „arcvesztésének” elkerülése érdekében?
  - H2: A közvetlen kritika helyett a közösen keresett megoldási javaslatok gyorsabb kompenzációt és jobb minőségű későbbi szállítmányokat eredményeznek.
- K3: Miként befolyásolják a kínai tradicionális ünnepek (különösen a holdújév) az ellátási lánc stabilitását és a magyar vállalat készletgazdálkodását?
  - H3: A kínai ünnepi naptár sajátosságainak nem megfelelő ismerete vagy az előrelátó kommunikáció hiánya szezonális készlethiányhoz vezet a magyar oldalon.

A kutatás kvalitatív módszertanon, azon belül esettanulmányon alapul, amely a SpiceMarket Kft. működésén keresztül, kényelmi mintavétellel kiválasztott munkatársakkal készített félig strukturált mélyinterjúk és üzleti levelezések dokumentumelemzése segítségével elemzi a magyar-kínai együttműködést. Az eredmények alapján a digitális csatornákon zajló kommunikáció tömör és megoldásközpontú, a nyelvi korlátok okozta félreértéseket pedig az írásbeliség preferálásával mérséklük. A személyes kapcsolatok (Guanxi) kulcsfontosságúak a konfliktuskezelésben, de minőségi panaszok esetén a direkt, laboreredményekre támaszkodó tényalapú közlés a leghatékonyabb. Bár a kínai beszállítók határidőt tekintve megbízhatóak, a holdújév logisztikai hatásait a vállalat előre tervezéssel és korai rendelésekkel kezeli.

Az eredmények megerősítik az elméleti várakozásokat, de fontos gyakorlati eltéréseket is feltárnak az üzleti környezet által.

Hall a magas kontextusú és az alacsony kontextusú kultúrák közötti megkülönböztetése hasznos keretet nyújt a kommunikációs minták értelmezéséhez. Ez bizonyos mértékben tükröződik az eredményekben is, különösen azokban az esetekben, amikor a kínai partnerek nem utasították el kifejezetten a kéréseket, ami később a várakozások be nem teljesüléséhez vezetett. A tapasztalatok a látszólagos egyetértésről pontosan ezt a konfrontációkerülést példázzák: a partner inkább rábólint egy nem teljesen értett kérésre, mint-

sem, hogy nemet mondjon, ami később logisztikai csúszást okozhat. Az interjúkban jellemzett általános kommunikációs stílus azonban közvetlenebbnek és hatékonyabbnak tűnik, mint amire a szakirodalom utal. A válaszadók hangsúlyozták a gyors reakciót, az egyértelműséget és a problémamegoldásra való öszszpontosítást. A tapasztalatok alapján a WhatsApp használata felgyorsítja az üzenetváltást, ami náluk már természetes üzleti csatorna. Ez azt is mutatja, hogy a nemzetközi üzleti helyzetekben, a kommunikáció általában explicitebbé válik, függetlenül a kulturális háttértől. Az eredmények arra utalnak, hogy a magas és az alacsony kontextusú kommunikációs stílusok között közeledés figyelhető meg.

Hofstede kulturális dimenziói segítenek megérteni a megfigyelt mintákat. Kína magas pontszáma a hosszú távú orientáció és a kollektívizmus terén mutatkozik meg, a bizalom, a lojalitás és a kapcsolatépítés hangsúlyozásában. A Guanxi fontosságát egyértelműen megerősítette az, hogy az interjúalanyok kiemelték, hogy a hosszú távú együttműködés jelentősen javítja a rugalmasságot és a konfliktuskezelést. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a kínai partnerek viszonylag jól kezelik a közvetlen visszajelzéseket, ezért nem teljesen igaz, hogy mindig kerülik a konfliktust. Az interjúk alapján úgy tűnik, hogy üzleti helyzetekben a gyakorlati szempontok esetenként fontosabbak, mint a kulturális kommunikációs szokások, ezért ilyenkor nyíltabban kommunikálnak. A kulturális különbségek valóban léteznek, de a hatásuk nem minden esetben zavaró. Az alábbi módon befolyásolhatják az együttműködések stílusát és dinamikáját:

- *Kommunikációs stílus*: A nyelvi akadályok és a hangsúlybeli eltérések kiküszöbölésére a partnerek az írásbeli csatornákat részesítik előnyben a telefonos egyeztetésekkel szemben.
- *Kapcsolatorientáltság, bizalom*: A bizalmi szint növekedésével a kommunikáció közvetlenebbé és gyorsabbá válik, a logisztikai biztonság alapja a partneri lojalitás.
- *Konfliktuskezelés*: A szakirodalommal ellentétben a tényszerű, laboratóriumi eredményekkel alátámasztott direkt visszajelzések nem vezettek konfliktushoz, hanem gyors és kooperatív megoldást eredményeztek.
- *Megbízhatóság, időérzékelés*: A rugalmas időkezeléssel kapcsolatos sztereotípiákkal szemben a kínai partnerek pontosnak és megbízhatóknak bizonyultak, a logisztikai problémákat általában külső tényezők okozták.

Ezek alapján úgy tűnik, hogy a kulturális különbségek csak a kezdeti fázisban okoznak problémákat, fennakadásokat; ez a későbbiekben, az érintettek alkalmazkodásával enyhül vagy akár meg is szűnik.

A kutatási kérdésekre és a hipotézisekre vonatkozó eredmények az interjúk alapján:

K1: Mekkora a jelentősége a személyes kapcsolatnak (Guanxi), és a hosszú távú partnerségnek a szerződések betartása esetében?

H1: A kínai beszállítók rugalmasabbak és segítőkészebbek azon partnerekkel, akikkel hosszú távú, bizalmi viszonyt ápolnak.

Az eredmények alátámasztják azt a hipotézist, hogy a személyes kapcsolatok fontos szerepet játszanak az üzleti kapcsolatokban. A bizalmon alapuló hosszú távú partnerségek rugalmasabb, hatékonyabb és együttműködőbb interakciókhoz vezetnek. Ezzel szemben az új üzleti kapcsolatok nagyobb bizonytalansággal járnak és több ellenőrzést igényelnek. A kutatás igazolta, hogy a Guanxi egyfajta láthatatlan szerződésként működik.

K2: Milyen kommunikációs stratégiák bizonyulnak hatékonyak a minőségi reklamációk rendezésekor a kínai partner „arcvesztésének” elkerülése érdekében?

H2: A közvetlen kritika helyett a közösen keresett megoldási javaslatok gyorsabb kompenzációt és jobb minőségű későbbi szállítmányokat eredményeznek.

A szakirodalom hangsúlyozza az indirekt kommunikáció és az „arcvesztés” elkerülésének fontosságát, azonban a kutatás részben cáfolta azt a hipotézist, miszerint a kínai kommunikáció minden esetben indirekt. A vizsgált gyakorlat azt mutatta, hogy szakmai kérdésekben a kínai partnerek képesek a direkt és tényyszerű közlésre is, ami a piaci kényszernek és a bizalomnak tudható be. A leghatékonyabb kommunikációs stratégia a gyakorlatban nem az indirekt megfogalmazás, hanem a dokumentumokkal alátámasztott egyértelmű problémajelzés és a közös érdek hangsúlyozása. A személyes kapcsolat és a bizalom megléte ebben a folyamatban is elengedhetetlen, mivel jelentősen megkönnyíti a konfliktusok gyors és gördülékeny rendezését.

K3: Miként befolyásolják a kínai tradicionális ünnepek, leginkább a Holdújév az ellátási lánc stabilitását és a magyar vállalat készletgazdálkodását?

H3: A kínai ünnepi naptár sajátosságainak nem megfelelő ismerete vagy az előrelátó kommunikáció hiánya szezonális készlethiányhoz vezet a magyar oldalon

Az eredmények megerősítik, hogy a kínai ünnepek, különösen a holdújév, jelentős hatással vannak az ellátási lánc működésére. Ez nemcsak a gyártás leállítását, hanem a pénzügyi és banki tranzakciók lassulását is jelenti, ami plusz költségeket generálhat. A tudatosság vagy a felkészültség hiánya az ellátási lánc megszakadásához és készlethiányhoz vezethet. Az előrelátó tervezés és kommunikáció azonban jelentősen csökkenti ezeket a kockázatokat.

A szakirodalomban megfogalmazott várakozásoktól eltérő eredmények is jelentkeztek a kutatás során:

- *A vártnál alacsonyabb közvetettség:* A közvetett kommunikáció ugyan jelen volt, azonban szerepe kevésbé volt hangsúlyos, mint azt a szakirodalom sugallja. A tapasztalatok alapján a kommunikáció gyakran egyértelmű és célorientált volt, különösen a WhatsApp használatával.
- *Az „arcvesztés”:* A várt erőteljes konfrontációkerülés nem volt egyértelműen megfigyelhető. A kínai partnerek nagyrészt hajlandók elismerni a hibákat és együttműködni a problémák megoldásában, ha az érdekük a hosszú távú üzlet megtartása.

- *Magas szintű megbízhatóság*: A kínai partnereket precíznek és megbízhatónak írták le, néha még a vára-  
kozásokat is felülmúlva más nemzetközi partnerekhez képest.

A váratlan eredmények azzal magyarázhatók, hogy a hosszú távú üzleti kapcsolatok, az ellátási lánc működtetéséhez szükséges hatékony kommunikáció, valamint a globalizáció és a digitális eszközök egyaránt csökkentik a kulturális korlátokat, felülírják a kommunikációs preferenciákat, és erősítik az üzleti gyakorlatok egységesedését.

A kutatás célja, hogy feltárja a SpiceMarket Kft. és a kínai beszállító közötti együttműködés során felmerülő interkulturális kihívásokat, különös tekintettel a kommunikációs gyakorlatokra és a konfliktuskezelésre. Az eredmények azt mutatják, hogy a nemzetközi üzleti környezetben a gyakorlatias megközelítés és a hatékonyság iránti elvárás gyakran felülírja az elméleti modellek által feltételezett merev kulturális sémákat.

A személyes kapcsolatok (Guanxi) fontossága meghatározó: a kutatás igazolta, hogy a bizalmi tőke növekedése közvetlenül hozzájárul a működési rugalmasság erősödéséhez. A szakirodalomban felsoroltakkal ellentétben a közvetlen kommunikáció nem feltétlenül vezet negatív eredményekhez, az arcvesztés elkerülése a gyakorlatban pedig úgy valósul meg, hogy objektív tényekre, például akkreditált laboreredményekre támaszkodnak. Emellett az olyan tényezők, mint a Holdújév, kézzelfogható hatással vannak az üzleti működésre, így a megfelelő tervezés elengedhetetlen az ellátási lánc zavarainak elkerüléséhez. Elméleti és gyakorlati szempontból is megfigyelhető, hogy a hatékonyság és a közös gazdasági érdekek sok esetben felülírják a kulturálisan meghatározott kommunikációs mintákat.

## Stratégiai javaslatok a szakterület számára

Az eredmények alapján az alábbi stratégiai ajánlások fogalmazhatók meg az interkulturális hatékonyság javítása érdekében:

- *A Guanxi erősítése*: Bizalomra épülő partneri viszony kialakítása, amelyben a személyes kötelék a szerződéseken is túlmutató valódi biztonságot adja.
- *Kiegyensúlyozott kommunikáció*: A közvetett normák helyett a világos és egyértelmű kommunikáció előtérbe helyezése a vádló hangnem kerülése mellett, valamint a rendelések írásos visszaigazolása és a WhatsApp írásbeli formájának preferálása.
- *Közös problémamegoldás*: A konfliktuskezelés során a problémák közös kihívásként való értelmezése és a partnerek bevonása a gyorsabb és hatékonyabb megoldás érdekében.

- *Kockázatkezelés és tervezés:* Új kapcsolatok esetén szigorúbb ellenőrzési mechanizmusok alkalmazása, a Holdújév okozta leállások ellensúlyozására pedig az időben megkezdett előre tervezés fenntartása.
- *Digitális eszközök alkalmazása:* A széles körben elfogadott platformok használata és a gyors reagálás biztosítása.

A kutatás korlátokkal is rendelkezik, mivel egyetlen vállalaton belül, korlátozott számú kvalitatív interjúra épül, ami csökkenti az eredmények általánosíthatóságát. Összességében megállapítható, hogy bár a magyar és kínai üzleti partnerek között fennállnak kulturális különbségek, ezek hatása megfelelő tapasztalattal, kölcsönös alkalmazkodással és tudatos kommunikációs stratégiákkal hatékonyan kezelhető.