

Nemzetközi menedzsment

Globalizáció (nemzetköziesedés)

1. Kereskedelem nemzetközivé válása
2. Termelés és tőkeáramlás több országra kiterjedése
3. Innováció és információs folyamatok globalizációja
4. hálózatok globalizációja

Több kontinensre kiterjedő tevékenység, világméretű standardizálás, államok növekvő gazdasági kölcsönhatásai.

Hajtóerői: tőkeáramlási korlátok csökkenése, vámok csökkentése, globális tőkepiac, világméretű hálózatok, nemzetközi pénzpiac, liberális gazdaságpolitika

Cél: árbevétel és értékesítési volumen növelése, új erőforrás, költségek csökkentése, lehetőségek diverzifikálása, innovációs előnyök

Külső tényezők: demográfia, gazdasági helyzet, kultúra, globalizáció, kommunikáció

Belső tényezők: globalizáltság, eredet, menedzsment orientáció, tudástranszfer

Műveletek: export – import, franchise, licenc, projektek, szerződések, FDI

Okai: nyersanyag, új piac, munkaerő, rövidülő ciklusok, külföldi kedvezmények (adó, vám), háttéripár, beszállítók, e-kereskedelem

Kultúrafüggetlen irányzat

A technológiai fejlődés elmosza a kulturális különbségeket; a menedzselés módszerei univerzálisak → homogenizálás.

Kultúrafüggő irányzat

A menedzselés módszerei univerzálisak, DE adaptálni kell azokat az adott nemzeti kultúra igényei szerint (Hofstede); a különféle menedzselési technikák alkalmazásakor tekintettel kell lenni a helyi/nemzeti kultúrára.

Köztes kultúra irányzat

A konvergencia és a divergencia egyidejűleg áll fenn; a szituáció dönti el a legmegfelelőbb közelítési módot.

Nemzetközi menedzsment

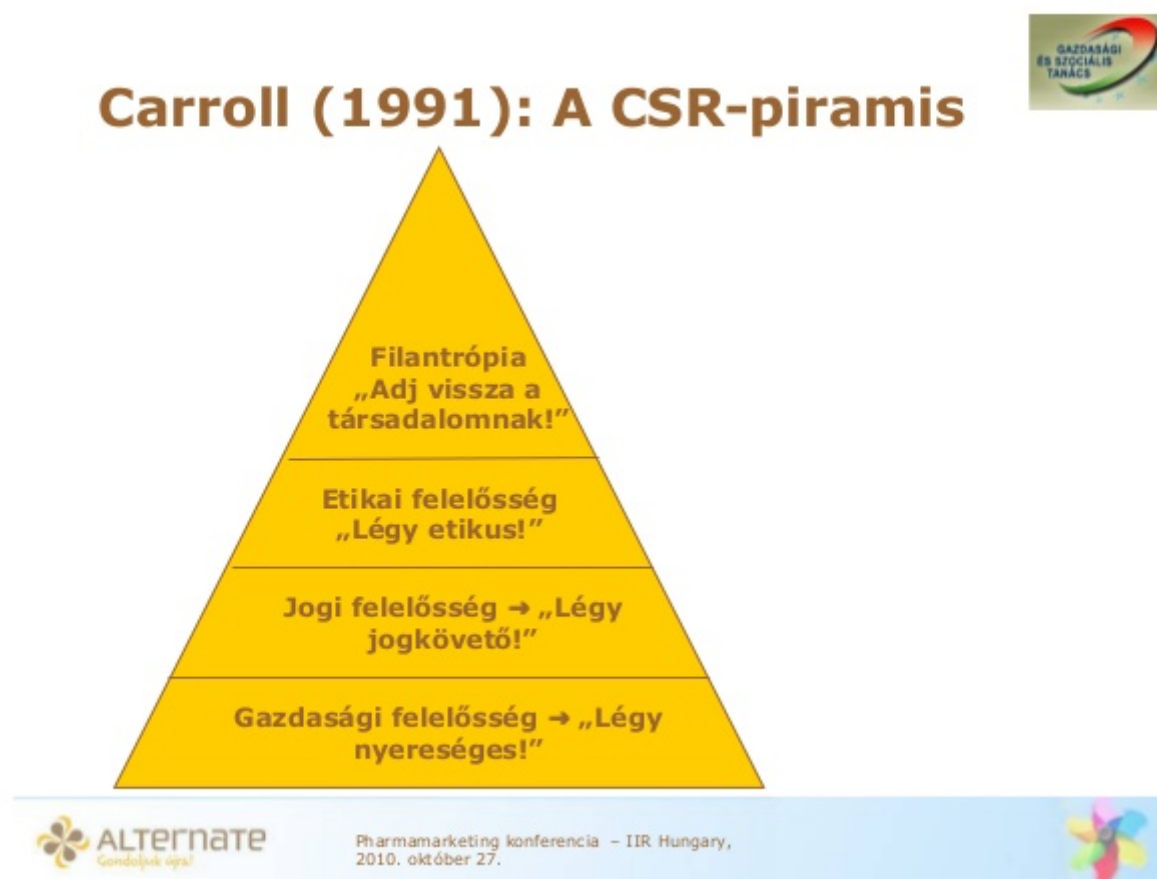
Minden olyan üzleti és közszolgálati tevékenység, melyet legalább kettő vagy annál több országban végeznek az üzletmenet sikeres lebonyolítása érdekében.

Vállalatok társadalmi felelőssége

A vállalatok által önként vállalt szerep, amelynek értelmében működésük során és az érdekeltekkel való kapcsolatukban figyelmet fordítanak a társadalmi és a környezetvédelmi problémákra.

Szabadpiaci felfogás: Friedman nem vonja kétségbe a törvényekben, illetve erkölcsökben megtestesülő „játékszabályok” betartásának fontosságát. Azt képviseli azonban, hogy az alapvető szabályok betartásán túl semmi több nem várható el a vállalatoktól, mint saját profitérdekük következetes képviselője.

Carroll – CSR-piramis:



Stakeholder elmélet: „Érintett” minden olyan csoport vagy egyén, aki befolyásolhatja a szervezet célmegvalósítását vagy érintve van abban (pl.: szállítók, versenytársak, alkalmazottak, menedzserek, fogyasztók, bankok, politikai csoportok, kormányzat stb.)

A CSR eszköztára

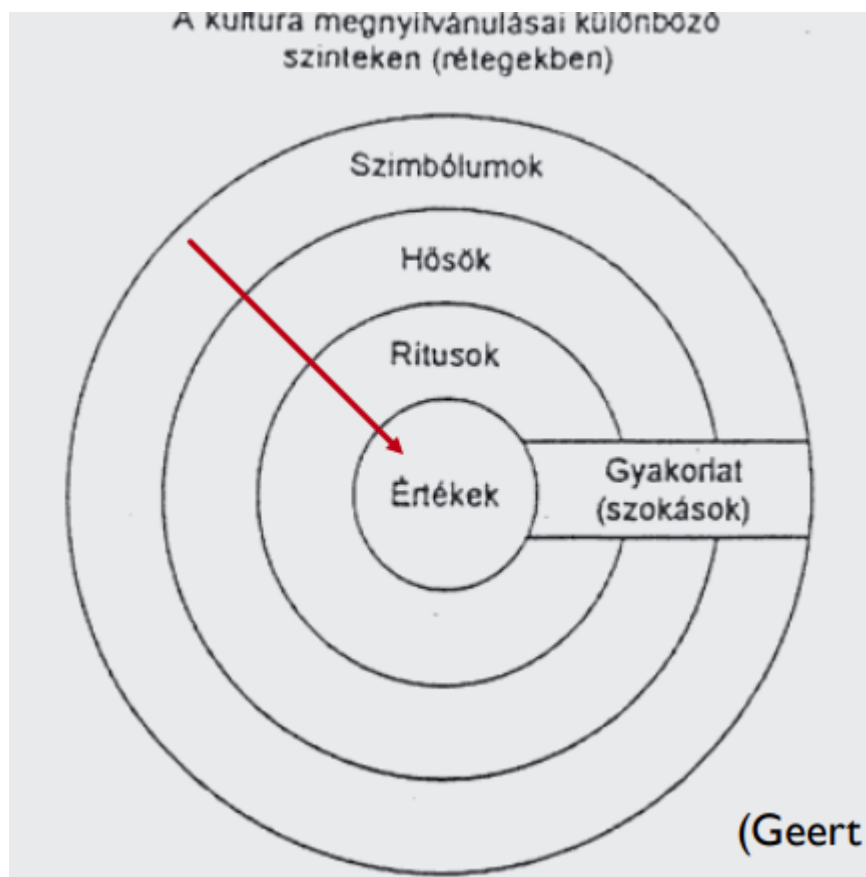
1. Felelős menedzser
 1. etikai kódexek, magatartási irányelvek (nemzetközi irányelvek)
 2. vállalatirányítási szabványok (ISO, SA, OHSAS, AA, társadalmi felelősségváll.)
 3. fenntarthatósági mutatók, jelentések (GRI)
2. Társadalmilag felelős fogyasztás – címkék (cruelty free, rugmark, fair trade stb)

3. Társadalmilag felelős befektetés – portfóliószűrés (alkohol, fegyver, állatkísérlet nem, környezetvédelem társadalomorientáltság igen), részvényesi aktivitás, közösségi befektetés (szegénység csökkentése, hátrányos helyzetűek támogatása stb.)

CSR ellenérvek

- Szemben áll a profitmaximalizálással.
- A részvényesek pénzének az elherdálása.
- Túl elfoglaltak vagyunk, próbálunk túlélni.
- Nem a mi problémánk.
- Az eladásokra kell koncentrálnunk.
- Nem értünk hozzá (pl. a szociális kérdésekhez)

Vállalati kultúra nemzetközi környezetben



A kultúra a közös értékeket valló, ugyanabban hívő embercsoportok életfelfogása és életmódja. Magában foglalja azokat a történelmileg kialakult, megtanult, megtapasztalt, megöröklött értékeket, viselkedési formákat, mentalitást, értelmezéseket, amelyeket egy adott közösség tagjai elfogadnak, és amelyek befolyásolják életüket, mindennapjaikat.

Hofstede kulturális dimenziói

- hatalmi távolság

- individualizmus – kollektivizmus
- férfiasság - nőiesség
- bizonytalanságkerülés
- hosszú- /rövidtávú orientáció

Hatalmi távolság

Egy szervezetben vagy társadalomban a kevesebb hatalommal rendelkezők milyen mértékben fogadják el vagy várják el a hatalmi egyenlőtlenségeket, hogyan viszonyulnak a hierarchiához.

Kis hatalmi távolságú társadalmak: egyenlőtlenségek minimálisak, az emberek egymástól függenek, fontos a bizalom, munkahelyi hierarchia feladata a gördülékeny munkavégzés, beosztottak véleménye fontos, az ideális főnök talpraesett demokrata, hatalmat jogszerűen gyakorolják, státusz szimbólumok nemtetszést keltenek

Nagy hatalmi távolságú társadalmak: egyenlőtlenségek fontosak, mindenkinek megvan a maga helye, néhányan függetlenek és a többiek tőlük függenek, fontos a hierarchia, hatalmon lévő bármit megtehet és privilégium illeti meg, beosztottak utasítás alapján cselekednek, ideális főnök autokrata (jó apa)

Individualizmus – kollektivizmus

Az egyén és a csoport, illetve a csoport és tagjai közötti kapcsolatot jellemzi, az összetartás, felelősség, döntéshozatal és lojalitás egymáshoz való viszonyát.

Individualista társadalmak: én tudat, nyíltan kimondják a véleményüket, bűn elkövetése büntudattal önbecsülés elvesztésével jár, előléptetés képzettségtől és képességtől függ, irányítás egyének irányítását jelenti, feladat fontosabb, mint az emberi kapcsolatok

Kollektivista társadalmak: identitás a csoportra alapul, mi tudat, egyén függ az intézménytől, tartozni valahova, harmónia és a konfliktusok kerülése a cél, bűn elkövetése szégyennel jár, munkahely olyan, mint egy családi kapcsolat, előléptetés a belső csoportok figyelembevételével történik, irányítás csoport irányítást jelent, emberi kapcsolatok fontosabbak

Férfiasság – nőiesség

Az elnevezés alapja az, hogy bizonyos tulajdonságokat és viselkedési formákat általában inkább a férfivagy inkább a női szerephez kötünk.

Maszkulin társadalmak: anyagi siker, előrehaladás, a férfi határozott a nő gondoskodó, anyagi javak teljesítmény a fontos, társadalom rokonszenve az erősek felé irányul, azért élnek, hogy dolgozzanak, ambíciók, sikeres egyének tisztelete, magabiztosság, döntésképeség, munkavállalók közötti verseny és teljesítmény, konfliktusok megoldása küzdelem árán

Feminim társadalmak: a férfi gondoskodó is lehet, nemi egyenlőség, életminőség fontos, domináns érték a gondoskodás, szolidaritás, környezet védelme, emberi kapcsolatok, összetartozás, rokonszenve a gyengék felé, azért dolgoznak, hogy éljenek, konfliktusok megoldása kompromisszumon alapul

Bizonytalanságkerülés

Azt mutatja meg, hogy egy adott társadalom tagjai milyen mértékben tolerálják a bizonytalan helyzeteket, hogyan tudják kezelni a konfliktusokat és a stresszt.

Erős bizonytalanságkerülő társadalmak: bizonytalanság állandó fenyegetés, ami más, mint a megszokott az veszélyes, szabályok fontosak, új dolgokkal való szembenállás, motiváció a biztonság a tisztelet és a valahova tartozás

Gyenge bizonytalanságkerülő társadalmak: bizonytalanság az élet része, nem jelent problémát az ismeretlen helyzet, kockázatvállalás természetes, az érzelmeket nem kell kimutatni, az eltérő érdekes, nem kell sok szabály csak amennyi muszáj, kemény munka csak szükség esetén fontos, motiváció a tisztelet és a teljesítmény

Hosszú. rövidtávú orientáció

A dimenzió a cselekedetek és tevékenységek idő irányultságát jelzi.

Hosszútávú: hosszabb távra terveznek, fontos a jövő előkészítése, munka és közösség iránti elkötelezettség

Rövidtávú: jelenre és a múltra fókuszál, fontosak a hagyományok és a társadalmi elvárás, emberek rövid távra terveznek

Edward T. Hall dimenziói

Időkezelés

Monokronikus kultúrák: lineáris időszemlélet, munka-magánélet külön, feladat fontos

Polikronikus kultúrák: idő folyamatos és ciklikus, határidő megközelítő jellegű, késés, munka magánélet nem válik el, emberi kapcsolatok fontosabbak

Kontextus

Az az információhalmaz, amely egy adott helyzetben a kommunikációban résztvevők számára rendelkezésre áll, legyen az a résztvevők tudása, vagy a fizikai és társadalmi környezetből kikövetkeztethető olyan információ, amely az esemény jelentéséhez hozzátartozik.

Kontextus-szegény: nyelv és verbális közlés elsődleges

Kontextus-gazdag: fizikai környezet és meglévő ismeretek, fél szavakból is értik egymást

Fons Trompenaars kulturális dimenziói

1. univerzalizmus - partikularizmus (szabályok – emberi kapcsolatok)
2. individualizmus - kollektivizmus (én – mi)
3. neutrális - affektív (érzelmeket nem mutatják ki – érzelmek fontosak)
4. specifikus - diffúz (üzleti ügyek elválnak a személyestől – ügyek keverednek)
5. teljesítmény - egyéb körülmény orientált (státusz alapja)
6. szekvenciális - szinkronikus (lineáris idő – több esemény egyszerre akár késés is ok)

7. belső irányítású - külső irányítású (ember domináns – az ember a természet része)

Emberek csoportosítása viselkedés alapján

Lineárisan aktív: racionalitás és logika, következetesség, pontosság, szabályok, nem félnek a vitától, individualisták

Multi-aktív: fontos az érzelem, flexibilisek, személyes baráti kapcsolatok az üzletben is, partikularisták, tisztelet és tekintély, kollektivisták

Reaktív: tiszteletreméltóság, hagyomány, illedelmesség, kölcsönösen hasznos megállapodások, felelősségvállalás, segítőkészség

A nemzetközi üzleti kommunikáció LESCANT modellje

Nyelv

- nyelv ≠ nemzetiség, kultúra, lefordíthatatlan szavak, többnyelvűség, nyelvi determinizmus
- nem feltétlen beszéljük egymás nyelvét (tolmács, közös nyelv választása, a nyelvhez megfelelő viselkedésmód használata)
- lassú beszéd, egyszerű szóhasználat, ismétlés, összegzés
- tolmács megbízható, megfelelő szavakat ismeri

Környezet és technológia

- meghatározza a világ megértését
- népesség és környezet (áradás, földrajz, hurrikánok) a helyieknek evidens, kis népsűrűségű ország inkább hazai gazdaságra fókuszál
- népsűrűség eltérő lehet
- természeti erőforrások, fejlettség

Szociális szervezet

- rokonság, család struktúra
- oktatási rendszer
- nemi szerepek
- vallás
- politikai, jogi rendszer
- mobilitás

Kontextus

- kommunikációt övező környezet
- bizonytalanságkerülés
- arc megőrzés – minél magasabb a kontextus, annál fontosabb

Autokratikus koncepció

- hatalmi távolság
- individualizmus vs. kollektivizmus

Nonverbális kommunikáció

- testtartás és mozgás
- megjelenés
- tekintet és szemkontaktus
- érintés
- térhasználat
- passzív nonverbális kommunikáció (színek, számok, szimbólumok, szagok)

Időfelfogás

- monikrónikus vs. polikrónikus

Direkt kommunikációs stílus: kontextus szegény, individualista kultúrák

Indirekt kommunikációs stílus: kontextus gazdag, kollektivista kultúrák, kétértelműség, bizonytalanság

Élénk/visszafogott stílus: a verbális üzenet tartalmát és stílusát formáló nem verbális kódok paralingvisztikai jellegzetességeit hívja segítségül

Személyes stílus: E/1, személyiség kiemelése, közvetlenség, hatalmi egyenlőség, individualista

Kontextuális stílus: szerepidenitás, egyenlőtlen hatalmi viszonyok, megfelelő névmások, kollektivista társadalmak

Instrumentált stílus: a megértés a beszélő felelőssége, individualista

Affektív stílus: a megértés mindkét fél felelőssége, verbális kifejezések burkoltak, intuíció, nonverbális kifejezőkészség, kollektivista

Vállalat nemzetközi kommunikációja

- nemzetközi határokat lép át
- kommunikáció többsíkú (határon belüli/kívüli célcsoport, leányvállalatok)
- kommunikáció a fogadó ország szabályai, feltételei, rendszere alapján zajlik

- lokális kommunikációs ügynökségeket lehet segítségül kérni
- nemzetközi vállalatok kommunikációmenedzsmentje összetett, költségesebb

Egyesítés: azonos tartalom, azonos stílusban, azonos módon, azonos eszközökkel, azonos időben

Differenciálás: a mindenkori kulturális tényezőkhöz alkalmazkodva

Egységesítési/globalizálási stratégia: a hangsúlyt a nemzetközileg egységes imázs kialakítására és ápolására helyezi, a kommunikációt a lehetséges legnagyobb mértékben igyekszik egységesíteni

Differenciálási/lokális irányultságú stratégia: az egységes imázs mellé helyezi az elfogadtatás, a bizalom, a jó lokális kapcsolatok építésének szempontjait. A lokális integrálódás lehetőségét a sajátos helyi adottságokhoz történő alkalmazkodásban látja. Költségesebb, de hosszú távon a költségek megtérülésére számít

Egységesített differenciálás/glokális stratégia: az előbbi 2 ellentétes nézőpontból igyekszik kiemelni és hasznosítani az előnyöket (centralizálatlan differenciáló – központ irányít, lokális szűk teret kap; szelektíven differenciáló – központ koordinál, lokálisat bevonja a kommunikációba; együttműködő differenciáló – központ és egyenrangú lokális partner)

Nemzetközivé válás lépcsőfokai

A hagyományos formák (divízió, és a mátrix) letisztultak, egyszerűsödtek. A szervezetekben végbement a laposodás és a karcsúsodás. Mind a vállalati döntési központok, mind az országokba települt leányvállalatok irányítási szintjei kevesebb embert igényelnek, kevesebb embernek adnak munkát.

Export: export részleg (hazai szakemberek ellenőrzik, hazai fókusz), külföldi ügynökök, külföldi értékesítés és piac

Képviseleti iroda: központi HR részleg: vezető és kulcspozíciók anyaországból/helyiek közül

Nemzetközi divízió: összes külföldi tevékenység összefogása egy divízióba, különbözik a hazai részlegtől, független, önálló a vállalaton belül, anyavállalat: megfelelő emberek kiválasztása és ösztönzés (Európában nem népszerű, Japánban USA-ban igen)

Termék- vagy területi elven felépülő globális divízió: stratégiai tervezés központi szinten, helyi igényekhez igazodik, külföldi delegáltak központ irányítása alatt, központi személyzet feladata a helyiek ellenőrzése (területi elv, földrajzi vagy regionális elv)

Globális multidimenzióális vállalat: világméretűben és országhatárokon átnyúlóan szervezzék meg a multinacionális vállalatok tevékenységüket, helyi kormányok a lokális érdekek figyelembevételét várják el, tudatos emberi erőforrás fejlesztés

Mátrix modell: ahol vagy tárgyi elven (azaz valamilyen termék alapján), vagy funkcionális elven (azaz valamilyen feladat alapján) szervezik meg a munkát, a munkacsoportot egyszerre két vezetés irányítja: egy szakmai vezetés és egy központi vezetés, állandó konfliktusok, munkamegosztás, nagy teljesítmény, rivalizálás, túlhajtás, felelősség hátrítás

Transznacionális vállalat: helyi igények kielégítése, fenntartva globális hatékonyságukat

Eltérő koordinációs és irányítási modellek

Anyaországi (etnocentrikus) orientáció: anyaországi menedzser, bonyolult termékek gyártása csak az anyaországban, kulcspoziban anyaországi emberke, bérkülönbségek

Helyi-fogadóországi (policentrikus) orientáció: helyi üzleti kultúra, helyi kulcspozí helyi emberké, központba ritkán kerül menedzser helyi leányvállalatból

Regionális (regiocentrikus) orientáció: regionális kötődés, széles menedzser réteg, helyi menedzsereknek nagy a beleszólása a helyi ügyekbe, központba minimálisan kerülnek be

Globális (geocentrikus) orientáció: kulcspozíba kerüléskor a teljesítmény dönt, helyi menedzsereket is bevonnak

Decentralizált vállalatok: fontos a pénzügyi kontroll, cég belső működésű, fontos döntéseket a kulcsvezetők hozzák, európai vállalatokra jellemző

Centralizált vállalatok: lassú reakció, termékorientált, bürokratikus

Családi paternalisztikus modell: nyitott kommunikáció, alulról építő döntési mechanizmus, értékek megőrzése, kötődés, emberi tőke, ázsiai vállalatokra jellemző

A szervezeti formák változásának igénye:

- emberi tőke – bővülő munkaerőpiac, just in time, képességek, üzleti partner bevonása
- szervezeti rugalmasság – alacsonyabb hatáskör, változás támogatása
- innováció – kapcsolatrendszer, új ötletek inkubálása, közösséget szolgáló eszközök

Változás menedzsment, a siker kulcs elemei: bevonás, kommunikáció, elkötelezettség, felső vezetői közreműködés és tanácsadó szakértők alkalmazása

Koalíciók, klaszterek, hálózatok: szervezet határain túlmutat, rugalmasan változó mégis integrált, egyedi erőforrás vagy képesség tartja össze, dinamizmus, áramlás, hálózatos jelleg

Hálózatok:

- kapcsolatok sűrűsége, kötődések kölcsönös jellege, résztvevők közös értékrendszere → meghatározzák a hálózati tagságból fakadó szerepeket és kötelezettségeket.
- a vállalatok közötti kooperációs kapcsolat hosszú távú elkötelezettségként határozható meg, többféle szereppel és felelősséggel, és kölcsönösséggel
- tipologizálásuk – célfeladat, piaci struktúra, lokális környezethez való kapcsolat szerint

Klaszterek:

- a gazdaság globalizációra adott válasza, ami földrajzi koncentráción alapul, ahol hangsúlyos az innovációt elősegítő hálózatosodás és az együttműködés a vállalatok és az intézmények között
- laza együttműködési forma
- Kisebb vállalkozások nagyvállalati előnyökhöz juthatnak, bekapcsolódhatnak a globális piacokra

Virtuális szervezetek:

- lehetőségként létezik, de a valóságban nem
- független vállalkozások kooperációja révén jön létre, amelyek közösen hozzák létre a javak és szolgáltatások teljességét.
- olyan vállalkozások hálózati struktúrája, amelyek egy része felesleges kapacitásait ajánlja fel, mások viszont nem rendelkeznek önálló tevékenységgel, hanem a nemzetközi piacokon mindig megkeresik azt a vállalkozást, amelynek szüksége van szolgálataikra

Insourcing:

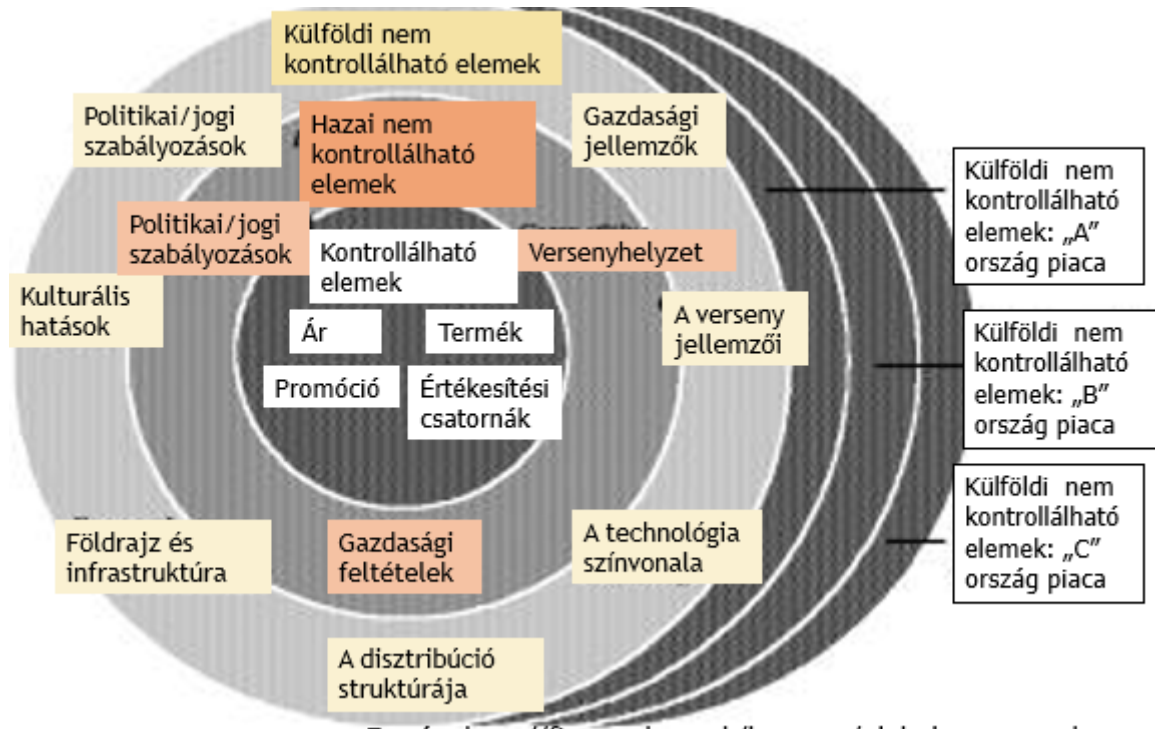
Megosztott, információt szolgáltató központok.

Stratégiai szövetségek:

- Olyan szervezeti és országhatárokon átnyúló vállalkozási kooperáció a stratégiák szintjén, amely esetenként közös formális szerveződések kialakulásával is együtt jár.
- olyan kölcsönösen előnyös, hosszabb távra szóló együttműködés, amelynek során a vállalatok legalább részben egyesítik vagy összekapcsolják a hozzáadott értéket teremtő tevékenységeiket, erőforrásaikat, képességeiket annak érdekében, hogy a piacon versenyelőnyre tegyenek szert versenytársaikkal szemben
- költségmegosztás, finanszírozási lehetőségek
- versenypozicionálás, új piac, kereskedelmi korlátok leküzdése, diverzifikáció
- új menedzsment módszerek
- új technológia, bizonytalanság csökkentése, fejlesztés gyorsabb
- méretgazdaságosság, optimális sorozatnagyság, beszerzés hatékonysága, kapacitásfelesleg lekötése, hiány megszüntetése
- hátrány: korlátozott döntéshozatal, bizalom hiánya, elégtelen kommunikáció, pontatlan célkitűzés, nem megfelelő munkatársak, követelőző partner

Szövetségek irányai:

- Vertikális: vevő-beszállító kapcsolat; az üzleti folyamatban egymásra utalt vállalatok kooperációja
- Horizontális: azonos iparágban tevékenykedő (potenciális) versenytársak együttműködése
- Diagonális: sem az azonos iparág, sem a vevő-beszállító kapcsolat nem jellemző, de az együttműködés közös érdekei megvannak
- Komplementer: a kooperációban legalább az egyik fél kiegészítő eszközökhöz vagy ismeretekhez jut



Nemzetközi stratégiák

- **Etnocentrikus:** belföldi piac felsőbbrendűsége, az ottani marketingtevékenységet változtatások nélkül kívánja érvényesíteni a külpiacon is
- **Policentrikus:** minden piacot önálló egységként kezel, és a helyi adottságokhoz igazodó egyedi marketingtevékenységet folytat
- **Regiocentrikus:** a hasonló piacok egyes csoportjaira (szegmentumok) különálló marketing tevékenységek adaptálására törekszik, de egyben meg kívánja őrizni a nemzetközi méretű előnyöket
- **Geocentrikus:** a globális marketing előhírnöke, azonos marketingtevékenységet kíván megvalósítani az egész világon, valamennyi piacon (etnocentrikus ellentét, a piaci koordináció a nemzetköziségben rejlik)

Termékpolitika: termelő és kereskedő „kapcsolata”, mindig szelekció

- javaslat, ötlet
- termékelhelyezés
- igényelemzés (cigi),
- társadalmi elfogadás elemzés (stiftung warentest)
- üzleti elemzés – piacolhatóság, kompatibilitás
- fizikai kifejlesztés
- tesztmarketing
- elvart termék: pl japánban a szállodai papucs
- differenciálás/sztenderdizálás – méretgazdaságosság, versenytársak, adottságok, igények, attitűd, asszociációs rendszer

- Globális és regionális termékdifferenciálás
- Globális vagy regionális alaptermék + cserélhető modulok
- nemzetközileg nem az az egyetlen innováció, amikor teljesen új terméket visznek piacra → meglévő termék megváltoztatása (barbie baba japánban, coca-cola 2 literes spanyolországban, hideg vizes mosógép közel keleten)
- termék pozicionálása
- márkázás- nemzetköz egységesítés

Árpolitika

Differenciált árképzést folytató vállalatoknál fontos kérdés az egyes piacokra való belépéskor az árszintről való döntés: magas, közepes, alacsony – minőségi színvonal

Belső tényezők	Globális árk alkalmazását előmozdító tényezők	Differenciált árk alkalmazását előmozdító tényezők
Vállalati célok	globális	<u>multilokális</u>
A vállalati ellenőrzés	centralizált	decentralizált
A külpiazi elkötelezettség	hosszú távú	rövid távú
<u>A nemzetköziesedés mértéke</u>	magas	alacsony
Külső tényezők		
Verseny	gyenge	erős
A kereslet színvonala	stabil	változó
Jogi és állami korlátozások	erősek	gyengék
Általános gazdasági helyzet	egészséges	gyenge
Devizaellátottság	jó	rossz

Az értékesítési út hossza és költségei

- Klasszikus út: hazai termelő, külkereskedelmi vállalkozás és piaci szervezete (ügynöke, képviselője, vegyes vállalata) - külföldi importőr (kereskedőház) – nagykereskedő – kiskereskedő – fogyasztó
- Nemzetközi az a tendencia, hogy az értékesítési csatornák rövidülnek
- Az értékesítési út költségei közvetlen összefüggésben vannak az értékesítési út hosszával

Promóció

- Média stratégia – reklám, eladásösztönzés, személyes eladás, direkt marketing
- Üzenet – mindenhol azonos legyen, nyelv, márkanév megválasztása, szín, szokások
- Promóciós program szervezése

Tudásmenedzsment

A tudás menedzselése a tudás tudatos és rendszerszintű kezelésével mindinkább a szervezeti versenyképesség fokozásának eszközévé vált. Célja az üzletfejlesztés, alapfeltétele a HR értéklánc működtetése, természetes közege a hálózat, létalapja a partnerség, technikai háttere az inormációtechnológia.

Tudás szintjei

egyéni tudás → csoporttudás → szervezeti tudás → szervezeti tanulás

Szervezeti tanulást segítő tényezők

Környezetbe való beépülés, visszajelzések követése, környezet figyelése, ügyfél- és vevőorientáció, belső kommunikáció segítése, falak lebontása, vállalati jövőkép mindenkinek tiszta, folyamatos javítás, rugalmas alkalmazkodás a kihívásokhoz, megfelelő tanulási környezet, rendszeres lehetőségek, emberek bevonása a folyamatokba

Szervezeti tanulást gátló tényezők

Túlzott versenyztetés, merev szerkezeti hierarchia, szigorú ellenőrzés, bürokrácia, félelemteli légkör, „így szoktuk csinálni” szokások

Szervezetközi tanulás lehetőségei

- nemzetközi terjeszkedés, zöld- és barnamezős beruházások, akvizíciók/felvásárlások, fúziók
- összefogni más vállalattal, vállalatokkal (szövetségkötés)
- Franchise, mint sajátos tudástranszfer
- Outsourcing, virtuális szervezetek, hálózatok stb.

Tudásmenedzsment hatékonyságának eltételei

Bizalom, kommunikáció, tanulás, emberek (vezető-alkalmazott), rendszerben gondolkodás, önálló tanulás, attitűdök, közös jövőkép, csoportmunka, IT rendszer, tudásközösségek

Tudásmenedzsment lépései

1. célok meghatározása, prioritizálás
2. tudásazonosítás
3. tudásszerzés (formális, informális, belső, külső, tréningek, mentorprogram)
4. tudásfejlesztés (ötletek, modellek, képességek, termékek, folyamatok)
5. tudásmegosztás (vállalaton belüli tudáselosztás, anyacég, helyi tudás kiaknázása)
6. tudásrögzítés (későbbi dolgozók számára, megfelelő védelemmel)
7. tudáshasznosítása (felhasználás, beépítés)
8. tudásellenőrzés, tudásértékelés

Kis- és középvállalatok nemzetközi környezetben

- tulajdonosi kör zárt; tulajdonosi és a menedzseri funkciók; tulajdonosok/menedzserek vállalkozói, üzleti és menedzseri kvalitásai
- termelés kismértékben diverzifikált → sérülékeny; nemzetközi szinten (is): részipiaci igényeket kielégítő, kisebb mennyiségben előállítható, innovatív termékkel lehet sikeres
- erőforrások korlátozott rendelkezésre állása (külső pénzforrások, HR) → támogatások!
- alacsony szintű formalizáltság (szervezeti és működési szabályzat többnyire nem is létezik; információáramlás is inkább informális csatornákon keresztül)
- menedzseri technikák ismeretének hiánya: marketing- és az infokommunikációs (IKT) eszközök alacsony szintű használata, pénzügyi menedzseri jártasság; alkalmazottak képzése??? → nemzetköziesedés korlátja

Kisvállalkozások nemzetközivé válása

- **korlátok:** termékek ára, forgalomba hozatalra vonatkozó szabályok, információhoz való hozzáférés, menedzseri és alkalmazotti felkészültség
- **motiváció:** növekedés, erőforrásokhoz való olcsóbb hozzáférés, adózási előnyök
- **ösztönzők:** reaktív (váratlan váltoásra reagálás pl. kihasználatlan kapacitások, kedvezőtlen belpiac, kereslet szűkülése), proaktív (hosszú távon – gazdaságos sorozatnagyság, kedvező adózás)
- **támogatás:** EU, források vásárokon kiállításokon való részvételre, külpiazi megjelenést támogató szervezetek és intézmények (pl. Magyar Exportfejlesztési Ügynökség Nonprofit Zrt.)

Potenciális előnyök	Potenciális hátrányok
növekedés vagy visszaesés megállítása	nagyobb piaci verseny
piaci kockázat csökkentése, diverzifikálása	árfolyamkockázat
hozzáférés olcsóbb erőforrásokhoz	partnerkockázat
javuló minőség és hatékonyság a tanulással és a külföldi versennyel összefüggésben	objektív és pszichikai kulturális különbségek
adózási előnyök	a nagyobb fizikai/kulturális távolság miatt növekvő reakcióidő
a korábbi nemzetköziesedési tapasztalat rejtett, tacit tudás	a nemzetköziesedés, piacra lépés magas elsüllyedt költségei (sunk costs)

[Generated PDF](#)