

BALÁZSY LAURA MÁRTA¹

**MAGYARORSZÁG,
AHOGY A JAPÁN BEFEKTETŐK LÁTJÁK**

1. BEVEZETÉS

Japán az Európai Unió egyik legfontosabb külkereskedelmi partnere. (Az Unió importjának tekintetében a második, az exportot tekintve pedig harmadadik helyen áll Japán.) Magyarország napjainkban az uniós csatlakozás küszöbére érkezett, ezért a mi szempontunkból is fokozottan felértékelődnek a szigetország és hazánk közti gazdasági kapcsolatok, a külkereskedelem és a közvetlen tőkebefektetések terén egyaránt.

1.1. Japán-magyar kapcsolatok

A II. világháborút követően a hidegháború hatásának következtében egy ideig elhidegült a diplomáciai kapcsolat Magyarország és Japán között. A diplomáciai kapcsolatok 1959 augusztusában éledtek újra, amikor a két ország közti kapcsolatok helyreállításának elismeréséről szóló hivatalos dokumentumok gazdát cseréltek. 1960-ban mindkét országban létrehozták a másik ország diplomáciai képviselőjét, 1964 júniusában pedig ezek az intézmények nagykövetségi szintre emel-

¹ A szerző a Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Főiskolai Kar Külgazdasági Szak levelező tagozatán (Export-import menedzsment szakirány) 2002-ben végzett hallgató. A cikk szakdolgozatának átdolgozott anyaga. A szakdolgozat konzulensei voltak: dr. Székács Anna főiskolai docens (BGF, KKKF Keleti Nyelvek Tankészék) és Ormándy Zsolt menedzser (JETRO Budapest).

kedtek. Amióta Magyarország gazdasága piacgazdasággá fejlődött, Japán egyre bővíti az országnak nyújtott segítséget, a két ország közti kétoldalú kapcsolatok pedig előrehaladást mutatnak.

1991 óta a Magyarországra irányuló japán export meghaladja az import mennyiségét. 1999-ben Japán kereskedelmi többlete elérte a 350 M USD-t Magyarországgal szemben. A főbb japán exporttermékek a vegyi termékek, gépek és berendezések; a főbb importtermékek pedig gépek, feldolgozott vegyi termékek és élelmiszerek.

A Magyarországra áramló japán tőke állománya 1999 márciusáig bezárólag mintegy 62,8 Mrd JPY, ez körülbelül 3/4 részét teszi ki az összes közép- és kelet-európai országba áramló japán tőkének. A japán befektetések főbb ágazatai a gyártóágazatok, különösen a gépjármű-összeszerelés, valamint a háztartási és szórakoztató elektronikai termékek alkatrészgyártása és összeszerelése.

Japán technikai segítséget nyújt, hogy előmozdítsa a magyarországi demokratizálódást és a piacgazdaságot, ezért japán vállalatvezetési, környezetvédelmi stb. szakértőket küld az országba.¹

Magyarország súlya a japán kereskedelemben meglehetősen csekély, és bár ezt jóval meghaladja a Magyarországra érkező japán import mennyisége, országunk nem áll túlzottan előkelő helyen a japán export célpiacok ranglistáján. Mindezek alapján azt kell mondanunk, hogy a külkereskedelem területén közvetlenül (és ez lényeges) nem nagyon erős szálak fűzik egymáshoz a két országot. A 2001. év adatait az 1. táblázat tartalmazza.

„A kapcsolatok súlypontja egyre inkább áthelyeződik a működő tőkére. 2000. év eleji kimutatások szerint a japán beruházások értéke megközelíti a 900 M USD-t, ami a kelet-közép-európai régió japán investícióinak a háromnegyede ugyan, de a Magyarországra érkezett összes működő tőkének mindössze 4%-a. Mindemellet a japán cégek többsége zöldmezős beruházásokat valósít meg, és termelésüket szinte teljes egészében exportálják.”²

„Az országba áramló FDI segít fokozatosan bezárni a Kelet és Nyugat közt tángó rést.”³ Igaz ugyan, hogy Japán csupán a 9-10. helyet képviseli a Magyarországra áramló külföldi tőke országonként való megoszlásában, (az FDI állományát tekintve pedig hetedik legnagyobb befektető ország a maga 4%-os részesedésével), ugyanakkor Magyarország gazdaságának a mai szintre való felfejlődésében igen komoly szerepe volt Japánnak, elsősorban a hazánkba érkező zöldmezős beruházásoknak. (Ebben a viszonylatban Japán már jóval előkelőbb, kb. 3. helyet képvisel.) Mint tudjuk, a zöldmezős beruházások sokkal pozitívabban érintik a gazdaság fejlődését a tekintetben, hogy új munkahelyeket teremtenek (a privatizációval sokszor együtt járó tömeges elbocsátásokkal szemben), illetve azzal, hogy egyfajta termelési platformot biztosítanak az Európai Unió országaiba irányuló exportcikk számára.

¹ Saeki [2001], p. 25).

² Wild [2000], p. 79.

³ Morita [2000a], p. 14.

1. táblázat
A Japán-Magyarország közötti külkereskedelmi termékforgalom
áruszerkezete, 2001.01-12. hó¹

	Magyar kivitel		Magyar behozatal		Egyenleg 2001
	2001	2001/2000	2001	2001/2000	
	M USD	%	M USD	%	M USD
II. Nyersanyagok (2+4)	12,5	111,1	1,1	112,8	11,3
III. Energiahordozók (3)	-	-	0,1	131,8	-0,1
IV. Feldolgozott termékek (5+6+8+9)	50,1	97,8	284,3	112,2	-234,2
V. Gépek, gépi berendezé- sek (7)	41,2	73,1	1 269,7	87,8	-1 228,6
JAPÁN összesen	172,8	108,4	1 555,3	91,4	-1 382,6
Magyarország termékforgalma összesen	30 497,8	108,6	33 681,9	105,0	-3 184,1
	2000	2001	2000	2001	
Országgrangsor	25	25	5	6	

Magyarország egyre ismertebbé vált a japán üzletemberek körében az elmúlt évek során. Mielőtt egy japán vállalat befektet egy országba, a hivatalosan elérhető információkon túl nem formális csatornákon keresztül is szerez információkat, amelyek jelentős mértékben befolyásolják végső döntését (a japán karakterből adódóan sokkal jelentősebb mértékben, mint bármely más ország esetében). Ezen informális csatornák közé tartozik az országban már jelenlévő többi japán vállalat japán vezetőinek kikérdezése tapasztalataikról, kialakult véleményükről. Nem mellékes tehát, hogy hogyan látja a japán befektető Magyarországot mielőtt idejön, milyen reményekkel jön országunkba, mit talál itt, mennyire elégedett a befektető az itteni körülményekkel, az itteni partnerekkel. Jelen munkámban ezekre a kérdésekre szeretnék választ adni.

1.2. Japán befektetések Magyarországon

„Ott, ahol a természeti erőforrások is igen korlátozott mennyiségben állnak rendelkezésre és a belső tőke mennyisége sem elégséges, a tőkefelhalmozáshoz vezető egyetlen út a külföldi tőke importálása. A külföldi stratégiai befektetők kikövezhetik az utat egy nemzetgazdaságban megvalósuló eredeti tőkefelhalmo-

¹ Forrás: GM honlapja: www.gkm.hu.

zása számára. Azonban nem minden ország támaszkodhat az importált tőkére, hiszen a befektetések helyszínének megválasztása nem az adott ország, hanem az adott befektető döntésén múlik.

Magyarország elég szerencsés ebből a szempontból: sikeresen vonzotta mind a mai napig a külföldi tőkét, és ezzel megfelelő mennyiségű tőkét halmozott fel a nemzetgazdaságban – részben az állami vállalatok stratégiai befektetőknek való értékesítésével, részben pedig zöldmezős beruházások ösztönzésével.”¹

A JETRO Budapest nyilvántartása szerint 2000 végén:

- A teljes japán befektetés-állomány 934 M EUR, részesedése a Magyarországra érkező összes befektetésben: 4%.
- Japán érdekeltségű cégek száma: 97.
- Ezek bontása a tevékenység, a foglalkoztatottak száma, a befektetés értéke és hányada szerint a 2. és a 3. táblázatban található.
- A japán vállalatok közel fele vidéken működik, ezek túlnyomó többsége gyártó vállalat.

2. táblázat

A magyarországi japán befektetések megoszlása a tevékenység szerint²

Tevékenység	Vállalatok száma	Foglalkoztatottak száma	Befektetett tőke (M EUR)	Részarány (%)
Gyártó vállalat	33	8896	862	92
Kereskedelmi / pénzügyi	28	1691	54	6
Képviselő	19	650	0	0
Egyéb	17	90	18	2
Összesen	97	11327	934	100

3. táblázat

A magyarországi japán befektetések évenkénti megoszlása³

Év	M EUR	Cégek száma	M EUR/cég
1996-ig	637	56	11,4
1997	156	12	13,0
1998	83	9	9,2
1999	50	8	6,3
2000	8	12	0,7
Összesen	934	97	-

¹ Morita [1998], p. 14.

² Forrás: JETRO 7: 2001.

³ Forrás: JETRO 7: 2001.

Egy másik szemszögből vizsgálva (a japán gyártó vállalatok számának alakulása egyéb kelet-közép-európai országokkal való összehasonlításban) az adatokat, a 4. táblázatban látható eredményeket kapjuk.

4. táblázat

A japán gyártó vállalatok számának alakulása Kelet-Közép-Európában¹

Ország Év (december végén)	Lengyel- ország	Cseh Köztár- saság	Szlovákia	Magyar- ország	Románia	Összesen
1987	-	-	-	1	-	1
1988	-	-	-	1	-	1
1989	-	-	-	1	-	1
1990	-	-	-	2	-	2
1991	-	1	-	5	-	6
1992	-	3	-	5	-	8
1993	1	4	-	7	1	13
1994	1	4	1	9	1	16
1995	3	5	1	10	1	20
1996	4	6	3	11	2	26
1997	6	9	4	15	2	36
1998	8	9	5	19	3	44
1999	10	11	5	24	3	53
2000	11	17	7	32	3	70

A 90-es évek első felében Magyarországra érkezett a külföldi közvetlen tőkebefektetések túlnyomó része, mert Magyarországnak nem voltak előítéletei az FDI-vel kapcsolatban. A mi sikereinken felbuzdulva aztán a lengyel és a cseh kormány is változtatott a hozzáállásán, és a külföldi tőke számára kedvezőbb politikát kezdett folytatni.²

Az iméntiek is alátámasztják azt a tényt, hogy Magyarország hosszú időn át a térség legfontosabb befektetési célpontja volt a japán gyártóvállalatok számára. Az utóbbi néhány évben azonban hazánk veszíteni látszik vonzerejéből (pl. a Toyota-Peugeot végül másik ország mellett döntött). Vajon mi lehet az oka annak, hogy nem egy jelentős befektető végül egy másik kelet-közép-európai országot választott befektetése helyszínéül? Hogyan tudnánk javítani Magyarország külső (elsősorban a japán tőkebefektetők általi) megítélésén?

¹ Forrás: 17th Survey on Japanese Manufacturing Affiliates in Europe/Turkey, 2. o.

² Morita [2000].

Hogyan látja ezt a JETRO Budapest vezérigazgatója?¹

„1996-1997-ig egyértelműen az első helyet foglalta el Magyarország a térségbe érkező japán befektetések tekintetében, 1998 óta azonban egyre élénkülő érdeklődés figyelhető meg a Cseh Köztársaság és Lengyelország irányába. Ennek hátterében a következő tényezők fedezhetőek fel: A Cseh Köztársaságban 1998-tól befektetés-ösztönző intézkedéseket vezettek be, amelyek – különösen a kis- és középvállalatok esetében – a magyarországiaknál kedvezőbbek. Ezenkívül a munkaerő-ellátottság tekintetében is kedvezőbbek a körülmények. Lengyelország esetében a 38 millió főt számláló hatalmas piac az, ami lehetővé teszi az ott gyártott termékek nagy részének a belpiacokon való értékesítését.

Úgy gondolom, Magyarország egyértelműen az ösztönzők és a megfelelő számú munkaerő rendelkezésre állásában marad el a másik két ország mögött. Az országba befektetni szándékozó japán cégek vezetői a befektetést megelőzően rendszerint eljönnek, hogy megkérdezzék a már jelenlévő, működő japán befektetőket azok problémáiról. A válasz többnyire a megfelelő munkaerő hiánya. Ez is további két részre bontható. Az indulásnál nehéz jó vezető réteget találni, nagyon magas a bérigényük. Másrészt pedig ha beindul a termelés, elég hamar megnő a dolgozók hiányzási aránya, könnyen kilépnek.

Próbáljuk megjósolni, hogy milyen lesz az elkövetkező néhány év japán befektetései általános tendenciája: pár évig még biztosan számíthatunk japán befektetésekre az országban. Ez az állításom három tényezővel indokolható:

- A japán vállalatok egyre inkább felismerik a közép-európai feltörekvő piacokban (akár mint termelési bázisban, akár mint kereskedelmi csomópontokban) rejlő lehetőségeket. Ez a felismerés valamelyest később jelentkezett, mint a nyugat-európai és az amerikai befektetőknél, de ahogyan a piacgazdaságra való áttérés előrehaladt, és az Európai Unióhoz való csatlakozás is elérhető közelségbe került, a kelet-közép-európai térség országainak megítélése is felértékelődött.
- Másrészt számos japán vállalat működik Nagy Britanniában vagy Németországban, de az ottani működési költségek igen magasak. Az ilyen vállalatoknak természetes az a törekvése, hogy növeljék az alacsonyabb működési költségekkel bíró országokból való alkatrész-beszállítás mennyiségét. Az sem példa nélkül álló jelenség, hogy megszüntetik a magas költségekkel járó országban folytatott tevékenységüket, és egy másik országba helyezik át termelési bázisukat.
- A harmadik tényező a japán gépjárműipar szereplőinek jelenléte. A Magyar Suzuki 1992 óta szerel össze gépkocsikat Esztergomban, termelését minden évben növeli. A Toyota 2001 áprilisában kezdte meg az összeszerelést Franciaországban. Ez azt is jelenti, hogy egyre nő azon alkatrészgyártó japán beszállítók száma, akik Európában szeretnének megjeleníteni, és ezen vállalatok nagy többsége Közép-Európa mellett dönt.

Mit tartanak fontosnak a japán vállalatok, mielőtt egy adott országba befektetnek? Természetesen cégenként, tevékenységenként változik a szempontok súlyozása, de általában véve a következőket tartják szem előtt:

- politikai társadalmi stabilitás,
- befektetési ösztönzők,
- infrastrukturális ellátottság (utak, repülőtér, közművek stb.),

¹ Egri ITDH konferencia, 2001. július, Hishiki Kinji.

- humán erőforrás,
- az itt élő japánok életkörülményei,
- beszállítók.

És végül, mit tehetnek az önkormányzatok, hogy japán befektetőket vonzzanak a térségbe? Bár a helyi önkormányzatok lehetőségei korlátozottak, mégis hozzájárulhatnak ők is a befektetés elősegítéséhez.

- Ha a befektetni szándékozó vállalat képviselői a városba érkeznek, fogadják őket a lehető legnagyobb odafigyeléssel. A polgármester vegyen részt a fogadásukon, legalább angol nyelven készüljenek tájékoztató füzetecskék, a látogatást követően is kísérjék figyelemmel a történéseket. Összességében, éreztetni kell a japán befektetőkkel, hogy mennyire fontosak.
- Biztosítsák azokat az ösztönzőket, amelyeket csak helyi önkormányzatok adhatnak.
- Ha a befektetők a munkaerő-ellátottság miatt aggódnának, biztosítsák őket, hogy ez az aggodalom felesleges. Készítsenek például olyan anyagokat, amelyek a helyi egyetemek, szakiskolák által képzett munkaerő rendelkezésre állását bizonyítják.”¹

2. AHOGY A JAPÁN ÉRDEKELTSÉGŰ VÁLLALATOK VEZETŐI LÁTJÁK

Nyilvánvalóan valamennyiünkben él valamilyen kép hazánkról, Magyarországról, s a benne élő emberekről. Az országban élő egyes emberek véleménye is igen eltérő lehet, azt pedig már nem is nagyon tudjuk elképzelni, hogy egy olyan távoli ország lakóiban, mint amilyen Japán, vajon milyen kép alakult ki rólunk.

Minden ember természetes törekvése, hogy elnyerje mások tetszését, ilyen vagy olyan szempontból. Ugyanígy igaz lehet ez egy országra is, amely szeretné meggyőzni egy bizonyos ország „működő tőkéjét”, hogy ide érdemes jönnie. Ehhez azonban tudnunk kell, hogy mihez tartjuk magunkat: jelenleg mit gondolnak rólunk, mit kifogásolnak, mivel elégedettek, stb.

Tanulmányom összeállítása érdekében kérdőíves primer kutatást végeztem: 85 kérdésből álló kérdőívet küldtem ki a hazánkban működő összes jelentős japán érdekeltségű vállalatnak, s most az ily módon nyert adataimat feldolgozásával kísérek meg egyfajta „japán tükröt tartani” az ország elé, amely remélem, tanulságos lesz mindannyiunk számára.

2.1. *Primer kutatás, a kérdőívek bemutatása*

A téma feldolgozásához kérdőíveket vettem segítségül, amelyeket 87 japán vállalatnál dolgozó 64 japán (70%) és 27 magyar (30%) vezető részére küldtem el japánul, illetve magyarul. Összesen 44 (30 japán [68%] és 14 magyar [32%]) kitöltött kérdőív érkezett vissza és kettő üresen (a vállalatok befektetésében elhanya-

¹ JETRO 7: 2001.

golható részt képviselt a japán tőke). Ez több mint a fele az összesen kiküldött kérdőíveknek, ezért az eredmények mindenképp reprezentatívnak tekinthetők.

A kérdőívben szereplő kérdéseket kutatási céloknak megfelelően négy csoportba foglaltam össze:

- 1) Milyen tényezők játszanak (játszottak) fontos szerepet egy japán cég magyarországi befektetésében? (24 kérdés).
- 2) Mennyire elégedettek a japán érdekeltségű vállalatok vezetői jelenlegi működési- és életkörülményeikkel? (20 kérdés).
- 3) Hogyan látják a magyar munkaerőt (és mögötte az embert)? (28 kérdés).
- 4) Mennyire elégedettek a magyar beszállítókkal? (8 kérdés).

A kérdéssorban szereplő tényezőket a szakirodalomban fellelhető könyvekből, tanulmányokból, kiadványokból és folyóiratokból merített információkra alapozva válogattam össze. Az értékelésnél tudatosan 4 fokozati lehetőséget adtam meg, hiszen bármennyire is szép számban érkeztek vissza a kitöltött kérdőívek, a különböző bontások során egy-egy kategóriába kerülő cégek száma meglehetősen alacsony is lehet, ezért túl nagy lett volna a torzítás egy szélesebb skála esetén. Az általam megadott 1-4 skála előnye, hogy az könnyen eldönthető, hogy „inkább igen” vagy „inkább nem” (2, 3), ugyanakkor a szélsőség kimutatására is lehetőséget nyújt (1, 4).

A kérdőív rákérdez ezenfelül a cég tevékenységére, a befektetés évére, a kitöltő személy nemére és korosztályára. Ezek alapján a kitöltőkre és vállalatukra vonatkozó általános adatok a következők:

A válaszadók vállalata közül gyártó:.....	22
kereskedelmi, pénzügyi:.....	10
képviseleti:	4
egyéb:.....	8

5. táblázat

A japán érdekeltségű vállalatok megoszlása magyarországi működésük időtartamát tekintve

Hány éve van Magyarországon?	0-1	2-3	4-5	6-7	8-9	10-11	12-13	több
Vállalatok száma (db)	5	7	11	2	5	10	3	1
Aránya (%)	11,3	15,9	25,0	4,6	11,4	22,7	6,8	2,3

Megjegyzendő, hogy az első négy oszlopban elhelyezkedő 25 vállalat közül 22-nek japán vezetője van, míg a második négy oszlopban lévő 19 vállalatból 11 esetben magyar a vezető. Ezt az a tény is alátámasztja, hogy a japánok fokozatosan, a legalsó szintről kezdve átadják a vezetést a magyaroknak.

Megfigyelhető az is, hogy a felmérés szerint a japán befektetések két nagy hullámban érkeztek az országba: részben a rendszerváltás körül, részben pedig a Bokros-csomag gazdaságot stabilizáló hatásának hírére.

Talán senkinek nem meglepő, hogy a japán vezetésű vállalatoknál egyetlen eset kivételével férfi áll a ranglétra csúcsán. Valamelyest oldódni látszik Japán mélyen gyökerező, híresen erőteljes patriarchizmusa (a japán kormányban az

utóbbi években megjelent a gyengébbik nem egy-két képviselője), de arra még sok-sok évet kell várni, hogy számottevő külföldi befektetések vezetését rájuk bízják (ha egyáltalán valaha is eljön az az idő).

6. táblázat
Kérdőívem válaszadóinak neme és nemzetisége

	Férfi (fő)	Férfi (%)	Nő (fő)	Nő (%)
Japán	29	96,7	1	3,3
Magyar	12	85,7	2	14,3
Összesen	41	93,2	3	6,8

A válaszadók életkori megoszlását vizsgálva is megfigyelhető némi elmozdulás az ősi japán hagyományoktól. Ma már nem ritka jelenség, hogy egy jelentősebb vállalat vezetését nem a legidősebb, legtapasztaltabb dolgozóra, hanem az arra legmegfelelőbb személyre bízják. Így fordulhat elő, hogy a felmérésben részt vevő japán vezetők csoportjai közül sem a legidősebbek, hanem a 40-50 évesek kategóriája a legbővebb.

A válaszadó cégek 56,8%-a vidéken, míg 43,2%-a a fővárosban működik. Ez a tény sem meglepő, ha tekintetbe vesszük, hogy a hazánkba települt japán vállalatok döntő része termelő vállalat, és azoknak is elsősorban a vidéki területekre történik a beruházás, amit a legritkább esetben telepítenek a fővárosba. Hasonlóképpen egy kereskedelmi képviselő működéséhez bőven elegendő egy belvárosi iroda. Az „egyéb” kategóriába japán befektetések esetén többnyire logisztikai, esetleg K+F-fel foglalkozó cégek tartoznak, ezért indokolt a vidék-főváros megoszlása.

7. táblázat
A válaszadók megoszlása elhelyezkedés (vidék – főváros),
valamint tevékenység szerint

	Gyártó	Kereskedelem, pénzügy	Képviselő	Egyéb
Vidék	18	3	0	4
Főváros	3	7	4	4

2.2. A válaszok értékelése

2.2.1. Miért Magyarország?

A kérdőívnek ebben a részében arra a kérdésre próbáltam választ találni, hogy mi volt az, ami a japán befektetőket leginkább vonzotta hazánk felé, melyik tényező milyen mértékben játszott fontos szerepet abban, hogy éppen Magyarországra esett a választásuk, melyik vállalatípus számára mi volt fontos és mi kevésbé, és hogy miként alakult az egyes tényezők súlya az évek során.

A magyarországi befektetésekben súlyuk szerinti sorrendben a következő tényezők játszották a legfontosabb szerepet:

- politikai, társadalmi stabilitás;
- gazdasági stabilitás;
- alacsony munkabérek;
- az ország magas oktatási színvonala;
- az európai exportpiacok közelsége;
- alacsony munkaerőköltség;
- infrastrukturális ellátottság;
- makrogazdasági környezet.

Különböző *vállalattípusokra lebontva* a következőket látjuk:

1) Az eredmény némileg módosul, ha kizárólag *gyártóvállalatokra* szűkítjük a kört:

- alacsony munkaerőköltség;
- alacsony munkabérek;
- európai exportpiacok közelsége;
- gazdasági stabilitás;
- Magyarország oktatási színvonala;
- politikai, társadalmi stabilitás;
- központi kormányzati ösztönzők;
- megfelelő befektetési helyszín (telep, iroda).

Érdeemes megjegyezni, hogy a JETRO legutóbbi, a Kelet-Közép-Európában működő japán gyártóvállalatokra kiterjedő felmérés (2000. november – 2001. január) eredményei is nagyon hasonló képet mutatnak. A felmérésben részt vevő vállalatok 90%-a vallotta azt, hogy a „munkaerő” mint befektetési tényező igen jelentős szerepet játszott az ország kiválasztásában. Közülük többen is a „munkabérek szintje”-t tartották kimondottan fontosnak.¹

Az „alacsony munkaerőköltség” és az „alacsony munkabérek” az én felmérésemben is (megosztottan) a két legelőkelőbb helyet foglalják el.

A JETRO felmérésében az „értékesítési csatornák kiszélesítése” a rangsor második helyén áll, a vállalatok 70%-a említette, hogy elsődleges piacának az Európai Uniót célozza meg.²

Az „európai piacok közelsége” a 3. helyet képviseli az én felmérésem szerint is. Ez egyébként sem meglepő, hiszen a magyarországi piac igen kicsiny, ezért természetes, hogy a befektetőket elsősorban az export lehetősége vonzza az országba, semmint a belső piacon való megjelenés lehetősége.

Emellett a kelet-közép-európai gyártóvállalatok 37,5%-a az „EU-val kötött társulási egyezmény”-t, 31,3%-a „kedvező befektetési ösztönzők”-et, 28,1%-a a „jól fejlett infrastruktúra”-t, 25%-a a „közelgő európai uniós csatlakozás”-t, 12,5% pedig a „beszállítók”-at jelölte meg fontos döntési tényezőként.

Ettől eltérően az én felmérésemben előkelő helyen állnak a következő tényezők: „gazdasági stabilitás” (4.), „Magyarország oktatási színvonala” (5.), „politikai, társadalmi stabilitás” (6.) és „központi kormányzati ösztönzők” (7.)

¹ JETRO 3: 2001.

² JETRO 3: 2001.

Érdekes eredmény, hogy éppen a gyártó vállalatok vezetői kevésbé döntő tényezőnek ítélték a más japán befektetők sikereit, hiszen a japán ember köztudottan szeret utánozni, ellesni dolgokat másoktól, és aztán ugyanazt megcsinálni, csak még jobban. Nem férhet hozzá kétség, hogy inkább csak nem ismerik el ennek a tényezőnek a súlyát, vagy hogy esetleg észre sem vették, hogy milyen nagy hatást gyakorolt rájuk – mindenekelőtt – a Suzuki sikere.

2) A *kereskedelmi/pénzügyi vállalatok* a „politikai, társadalmi stabilitás”-t tartják a legfontosabbnak a befektetési helyszín megválasztását befolyásoló tényezők közül. Érthető, hogy számukra a politikai kockázat mértékének az átlagosnál fontosabb szerep jut a működésben.

„Gazdasági stabilitás”, „makrogazdasági tényezők” folytatják a sort, de indokoltan foglalja el a 4. helyet az „infrastrukturális ellátottság” is a vállalatok ezen körében.

Fontos tényező a „jogszabályok átláthatósága” is, hiszen mind a kereskedelmi, mind a pénzügyi tevékenységet számos törvény befolyásolja, és ezek kiismerhetősége fontos kritérium.

Nagyobb szerep jut a „szakképzett munkaerő”-nek és a „magyarországi oktatási színvonal”-nak, mint a gyártó vállalatok esetében.

3) A *képviseleti irodák* a „szakképzett munkaerő”-t, az „infrastrukturális ellátottság”-ot, a „politikai, társadalmi stabilitás”-t és a „gazdasági stabilitás”-t tartják a legfontosabbnak a befektetési helyszín kiválasztásakor. Kevésbé befolyásolja őket döntésükben „a közelgő EU csatlakozás”.

4) Az *„egyéb” kategória* jelentős része logisztikai vállalat, ezzel magyarázható, hogy számukra a politikai, társadalmi és gazdasági stabilizáció játszott a legfontosabb szerepet. Nevezetesen: a szállítmányozási ténykedés szoros kapcsolatban áll a kereskedelemmel, és a terület jó és nyugodt politikai-társadalmi helyzetet, stabilitást kíván meg.

Egyes kiemelt tényezők fontosságának időbeli változása:

- A szakképzett munkaerő mint befektetést befolyásoló tényező eleinte feltűnően nagy súlyt nyomott a latban. Idővel azonban megközelítette a semleges indíték szerepét.
- Az európai piacok közelsége mindig a fontos döntési tényezők közé tartozott. Az idő előrehaladtával (az EU belépéshez közeledve) és az EU-Magyarország kereskedelem fokozatos liberalizációjával azonban szerepe stabil tendenciával felértékelődött.
- A megfelelő információk rendelkezésre állásának döntési súlya az átlagnál mindig is stabilan jobb, az utóbbi időben enyhén javul.
- A központi kormányzati ösztönzők és a jogszabályok átláthatósága fontosságát az utóbbi években kapta.
- A gazdasági stabilitás kezdettől fogva lényeges szempontot képviselt, és időben a súlya tovább nőtt.

A téma japán szakértőjének, MORITA TSUNEO professzornak a „Miért Magyarország?” kérdésre a következő a válasza:

„A 10 milliós magyar belső piac egyáltalán nem vonzó a multinacionális vállalatok számára. Ezért azok, akik Magyarországon fektettek be, nem is veszik számí-

tásba a belső piacot, és csupán export-bázisként tekintenek rá. Magyarországra a következők miatt érkezett a térségen belül a legtöbb befektetés:

- Magyarország hagyományosan barátságosan fogadja a külföldi befektetéseket, és kedvezményekben részesíti azokat.
- A piaci infrastruktúra fejlettebb, mint bármely más rendszerváltó országban.
- Magyarország számára sürgető volt, hogy az állami tulajdon eladásával könnyítsen az ország adósságain.
- A történelem folyamán mindig is szoros kapcsolatban állt Ausztriával és Németországgal, ezért azok otthonosan mozognak az országban.
- Magyarország nem csupán a nyugatra irányuló export bázisa lehet, hanem egy délt és keletet összekötő kereskedelmi csomópont is.
- Magyarország modellként szolgált a többi volt szocialista ország számára.”¹

...

„(Kimondottan a japán befektetőkre szűkítve:)

Számos oka van annak, hogy miért tartják a japánok Magyarországot a legjobb befektetési helyszínnek. Az imént felsoroltak mellett a magyarok elég rugalmas tárgyalópartnerek, ami nagyon fontos üzleti gyakorlat Japánban, emellett itt kevésbé kell tartani a munkaügyi vitáktól, mint például Lengyelországban.

Amit a japán cégek keresnek, az egy jó termelési bázis jó infrastrukturális ellátottsággal, és az igényeikre felelő rugalmas hozzáállással.”²

2.2.2. Mivel elégedett és mivel nem?

Ezzel a kérdéssorral arra próbáltam választ találni, hogy a japán befektetők mennyire elégedettek jelenlegi körülményeikkel, és mely területen vannak még hiányosságaink. Ebben a részben a megelégedettségi mutatókat vetettem elemzés alá. Ezek szerint válaszadóim a következőkkel a legelégedettebbek:

- a magyarok viszonyulása a japánokhoz;
- gazdasági stabilitás;
- politikai, társadalmi stabilitás.

A következő tényezők azonban egyelőre kritikusnak bizonyulnak számukra:

- a magyar adózási rendszer;
- a központi kormányzati ösztönzők;
- a helyi önkormányzati ösztönzők;
- a magyar jogszabályi környezet átláthatósága, követhetősége;
- a magyar beszállítók.

Ha azonban külön vizsgálom a japán és a magyar vezetők által adott válaszokat, némi különbség észlelhető. A három leginkább, illetve legkevésbé elégedettségre okot adó tényező:

Japán vezetők

- elégedettek:

a magyarok viszonyulása a japánokhoz
 gazdasági stabilitás
 politikai társadalmi stabilitás

Magyar vezetők

- elégedettek:

gazdasági stabilitás
 beilleszkedés a magyar társadalomba
 pénzügyi környezet

¹ Morita [2000], p. 7-8.

² Morita [2000a], p. 9-10.

- <i>elégedetlenek:</i> adózási rendszer jogszabályi környezet átláthatósága, követhetősége magyar beszállítók	- <i>elégedetlenek:</i> helyi önkormányzati ösztönzők központi önkormányzati ösztönzők adózási rendszer
--	--

Vállalattípusonkénti felbontásban szembevetendő, hogy általánosságban a gyártók a legelégedetlenebbek, míg a képviselői irodák a legelégedettebbek körülményeikkel.

Érdeemes azt is megfigyelni, hogy mely tényezők kaptak kiemelkedően negatív megítélést. A beszállítókra egy későbbi pontban még részletesen kitérek, itt csak annyit jegyeznek meg, hogy nem volt egyetlen olyan japán megkérdezett sem, aki teljesen elégedett volna, ugyanakkor a válaszadók 1/5 része kimondottan elégedetlen ezzel a tényezővel. Ezen a téren mindenképpen tenni kellene valamit.

Vidék-főváros megosztásban a megelégedettségi mutatókat tanulmányozva szembevetlő, hogy összességében a budapesti telephelyű vállalatok elégedettebbek itteni működési körülményeikkel. A budapestiek négy körülményi tényezővel elégedetlenek (a tényezők 20%-kával), a vidéki telephelyű vállalatok ezzel szemben 14 tényezővel (70%-kal).

2.2.3. Kulturális különbségek vagy eltérő munkamorál?

A kérdéssornak minden bizonnyal ez az a része, ahol feltétlenül külön kell tárgyalni a japánok és a magyarok által adott válaszokat. Jelentős kulturális illetve gazdasági fejlődési-fejlettségi különbségeink miatt a magyar munkaerőt egészen másképp láthatja egy magyar vezető, mint egy japán.

A külföldi befektetőknek, különösen a 90-es évek elején, nem volt kimondottan egyszerű a dolguk a magyar munkaerővel. Egészen elementáris dolgokat kellett megtanítaniuk a dolgozóknak, úgymint: hogy ne vigyék haza a cég tulajdonát, ne használják a céges telefont magánbeszélgetésekre, ne folytassanak mellék-munkát a munkahelyen, tartsák tisztán a műhelyeket, ragaszkodjanak a karbantartási szabályokhoz, kezeljék megfelelően a készleteket, tartsák be a szállítási határidőket, próbálják elnyerni a partnerek bizalmát, és így tovább.¹

A helyzet ma már talán nem ilyen vészes, de még így is jócskán van mire odafigyelni.

A kérdőívnek ezt a részét annak tudatában állítottam össze, hogy a magyarok és a japánok között közismerten nagyok a kulturális különbségek, és a munkamorál megítélésében is erősen különböző állásponton vagyunk. Jó, ha tisztában vagyunk a következőkkel:

- Mindkét kultúra nagy hatalmi távolságú. (Hatalmi távolság = egy társadalom intézményeiben és szervezeteiben az alacsonyabb beosztású, kevesebb hatalommal rendelkező tagok milyen mértékben fogadják el és várják el a hatalmi egyenlőtlenségeket.). Lényegesen nagyobb hatalmi távolság jellemzi azonban a japán társadalmat. Japánban a szervezeti hierarchia a magasabb, illetve alacsonyabb beosztásúak közötti egzisztenciális egyenlőtlenségeket tükrözi, a be-

¹ Morita [2000a].

osztottaktól elvárják, hogy a főnök utasításai szerint cselekedjenek, az ideális főnök jóindulatú autokrata, vagy „jó apa”, a privilégiumok illetve státuszszimbólumok elfogadottak és népszerűek.¹

- A magyarokra inkább az individualizmus (az „én kultúra”), míg a japánokra inkább a kollektívizmus (a „mi kultúra”) jellemző.
- Tudnunk kell, hogy mindkét kultúra magas kontextusú (az információ nagy része internalizált a kommunikáció résztvevőiben, nagyon kevés kódolt üzenetre van szükség = lényegre törő kommunikáció),² ezért kellemes meglepetés éri az ide érkező japánt, aki az alacsony kontextusú amerikai kultúrát ismeri vagy arra van felkészülve. Az, hogy mégsem olyan elégedettek velünk, az annak tudható be, hogy bár a magyar kultúra az amerikainál magasabb kontextusú, a magyar ember a japánokhoz képest azért mégis többet beszél, és kevesebbet mond – és főként kevesebbet ért.
- A japánoknál a türelem erény, hosszú idő kell nekik, amíg döntést hoznak, nem szabad sürgetni őket. „Mindig mutassunk türelmet és elkötelezettséget, gyakran az a döntő tényező, hogy mennyire vagyunk elkötelezettek a kapcsolat iránt.”³
- A japánok a „ringi rendszer” szerint hoznak döntéseket. Ez mindig csoportos ténykedés, többlépcsős folyamat, gyakran bonyolult, különböző szempontok előterjesztésére és ütköztetésére szolgáló tárgyalássorozat. Előnye: közmegegyezés kialakulása után már nincs lehetőség egyet nem értésre, mindenki egy kicsit sajátjának érzi a döntést, amely alsóbb szintről kezdve halad felfelé. Fontos a *kyodotai* fogalmának ismerete, amely szerint a döntési folyamatnak „a közösség harmonikus együttműködésében egymással kölcsönös megértésben és kölcsönös támogatásban” kell lebonyolódnia.⁴ Mindezek tudatában voltam arra kíváncsi, hogy a japánok szerint a magyarok gyorsan döntenek-e.
- Tudva, hogy a japán társadalom közösségi társadalom (amelyben az egyén, az individuum mindig jobban háttérbe szorult – közösségi gondolkodás – kölcsönös függőség – csoportszellem – csoporthoz tartozás – a közösség védelmet nyújt, gondoskodik (*uchi, soto*)⁵ – csoportban az erő⁶), fontos információt jelent a japán vélemény, nevezetesen, hogy a magyar „közösségi ember”-e.
- Japánban a beosztott „a felettes utasítása szerint cselekszik” és „tisztelettudó”. Feltehető, hogy ugyanezt várják el magyar beosztottaiktól. (*Senpai-kouhai*, a.m.: előljáró társ - hátul lévő társ.)
- Mindenkinek, aki japánokkal kapcsolatba kerül, tudnia kell arról a kommunikációs problémáról, hogy a japán „igen” és „nem”, nem a magyar felfogást tükrözi. Ha egy japán valamire „igen” kijelentéssel reagál, az nem feltétlenül beleegyezését jelenti, inkább csak azt, hogy értette a mondottakat. A tagadó kérdésre adott „igen” válasz viszont az ő logikájuk szerint mást jelent, mint számunkra. („Nem fázol?” – „Igen.” Ez azt jelenti, hogy az illető tényleg nem fázik.)

¹ Falkné [2001], p. 30.

² Falkné [2001], p. 30.

³ JETRO 1 1998, p. 12.

⁴ Marosi [1995], p. 83.

⁵ Marosi [1995], p. 36.

⁶ Hidasi [1999], p. 25.

- „Gyakran változtatja a munkahelyét”. Ez a kijelentés a hagyományos japán szemmel nagyon elítélő lehet. A munkaerő-vándorlás jelensége azonban ma már Japánban is megfigyelhető, az egész életre szóló munka már ott sem általános. Ugyanakkor a munka szent. „Allás nélkül tengődni sokkal nagyobb szegénység, mint bármiféle, akár nem kvalifikált munkát is végezni.”¹ Ennek következménye például az alacsony munkanélküliség.
- A „szókimondó” magyar megítélés szerint egy egyenes, becsületes, „karakán” jellemvonás. A japán viselkedésben ez nem feltétlenül nyilvánul meg. Magatartásukat mindenkor a *honne-tatema*e kettősség jellemzi (a személyes vélemény és a kifelé hangoztatandó, az adott szituációhoz legjobban illő vélemény, amely egyfajta kenőanyag, ami az egyén és a közösség közötti harmónia fenntartására szolgál). Nem szabad ebben a kettősségben kétarcúságot látnunk, hanem sokkal inkább az egyénnek a cél elérése érdekében tanúsított elkötelezettségét.
- „Jól beszél idegen nyelven” – szerettem volna tudni, hogy e tekintetben mit gondolnak a magyarokról, mert bár szinte minden japán üzletember beszél angolul, nyelvtudásuk, idegen nyelvi boldogulásuk köztudottan nem zökkenőmentes. (Érdekes, hogy a válaszok inkább a „nem” felé hajlanak.)
- „Egyéni megoldásokat keres”: egy magyar ember szemében ez nagy valószínűséggel pozitív tulajdonságnak tűnik, de a japánok esetében nem feltétlenül. Mi azt az embert tartjuk nagyra, aki valamiben kitűnik a többiek közül, valami egyénit tud felmutatni. A japánok esetében ez valahogy éppen fordítva van: ott „ha kilóg egy szög, akkor azt gyorsan be kell verni” (*deru kugi utawareru* – japán közmondás).

A kérdőívemnek erre a részére adott válaszokból a következő megállapításokat szűrtem le:

- A magyar munkaerő japán szemmel nézve szorgalmas ugyan, de nem kitartó. Az állításon finomíthatunk azzal, hogy minél fiatalabb egy japán vezető, annál szorgalmasabbnak és annál kevésbé kitartónak tartja a magyar munkaerőt. (A magyar vezető mindkét szempontból elégedett.)
- A magyar vezetők szerint inkább igaz az állítás, hogy „a magyar munkaerő megfogadja a jó tanácsot”, a japán vezetők szerint kevésbé.
- Bár mindkét nemzet képviselői egyetértenek abban, hogy a magyar munkaerő „a felettes utasítása szerint cselekszik”, megfigyelhető, hogy minél idősebb egy japán vezető, annál kevésbé elégedett a beosztottak irányíthatóságával.
- Mindkét fél tisztelettudónak tartja a magyar munkaerőt, de itt is fennáll az iménti tendencia: az idősebb japán vezetők még nagyobb tiszteletet követelnek beosztottjaiktól.
- Érdekes eredmény, hogy a magyar vezetők szerint a magyar munkaerő „egyéni megoldásokat keres”, a japánok viszont nem értenek ezzel egyet. Ha a korábban leírtakat figyelembe vesszük, akkor ezt pozitív tényként könyvelhetjük el.
- A magyar vezetők jóval elégedettebbek a magyar munkaerő kreativitásával, mint a japánok.
- Míg a magyar vezetőknek megfelel a magyar munkaerő fegyelmezettsége és megbízhatósága is, a japán vezetők ezen a téren is szigorúbbak.

¹ Hidasi [1999], p. 69.

- A magyar munkaerő nagyon közel áll ahhoz, hogy a japán vezetők összességében véve elégedettek legyenek velük.
- Magyar és japán vezetők egyaránt úgy látják, hogy a magyar munkaerő szókimondó. A kérdés csupán az, hogy minként értékeljük ezt az eredményt az előrebocsátottak fényében.
- Egy kicsit komolyabban kell vennünk a nyelvtanulást. Meglepő, hogy ebből a szempontból éppen a japánok kevésbé elégedettek (bár nem sokkal), az viszont érthető, hogy a vidéki munkaerő kevésbé van birtokában az idegen nyelveknek.
- A japán vezetők szerint a magyar munkaerő túl sokat hiányzik, ezen belül is a vidékiek többet.
- A japán „életre szóló foglalkoztatás”-hoz képest a magyar munkaerő túl gyakran változtatja a munkahelyét. Szépen kirajzolódik a korosztályokra bontott válaszokból, hogy ez a szempont egyre kisebb súlyt képvisel a fiatalabbak számára. A magyar vezetők ezen a téren sem találnak kivétlivalót.
- A japán vezetők szerint a magyar munkaerő még fejlődhetne a problémamegoldásban, a magyarok itt is elégedettek.
- Japán vélemény szerint a magyarok sokat beszélnek. Biztos vagyok benne, hogy egy amerikai vezetőnek éppen ennek az ellenkezője lenne a véleménye.
- Kiemelendő a japán és a magyar vélemény közti különbség a magyar munkaerő lojalitását, a közösséghez való kötődését illetően is. Különösen szembeűnő, hogy itt is minél fiatalabb japán vezetőről van szó, annál kevésbé erőteljes ez a látásmód.
- Kommunikációs problémák japán vezetők szerint kevésbé, magyar vezetők szerint inkább adódnak. (A japán kevés szóból is ért.)
- Szerencsére a japán vezetők nem „vádolják” a magyar munkaerőt sem elharmarkodott döntéshozással, sem türelmetlenséggel.
- Az aktivitásukkal azonban nem egészen elégedettek.
Nem szabad elfelednünk, hogy a japán viselkedési normák, a japán munkamorál más, mint amit megszoktunk. Különösen oda kell figyelni a következőkre:
- A japán dolgozók megbecsülik a munkahelyüket, és lojalitásukért cserébe a munkahelyükön is megbecsülik őket.
- A japánok számára első a munka, és minden más csak azután következhet. Ha hiányoznak a munkahelyükről, annak komoly indoka van.
- Jó munkát csak fegyelmezetten lehet végezni – ez mindentől függetlenül megszívlelendő tanács.
- Végezetül, nem elegendő, ha szorgalmasan dolgozunk, ahhoz, hogy maradéktalanul elvégezzük a ránk bízott munkát kitartás is kell.

Érdekes összevetnünk a kérdőívekre adott válaszokat a Befektetési Kézikönyv¹ magyarokról alkotott véleményével:

A magyar ember karaktere, jellemzői

Általánosságban

Bár ázsiai népcsoportból származnak, a történelem folyamán külsejük, kultúrájuk, gondolkodásmódjuk "európaiasodott". Inkább jellemző rájuk az individu-

¹ JETRO 5: 2002.

alizmus és a racionalitás, mint a japánokra. Vidéken erősebb a tendencia, hogy az emberek önzetlenek, és nem a biktoklásvágy vagy az érdek hajtja őket.

Fejlődési vágy

Általában véve az iskolázottabbak szorgalmasabbak, ők a munkába állás után, illetve gyermeknevelés mellett is járnak felsőoktatási intézményekbe. Férfi és nő is sok van olyan, aki a tudás vagy a végzettség megszerzéséért erőfeszítéseket tesz.

Passzivitás

Nem lehet tudni, hogy vajon a kommunizmusban domináns szokások maradványainak tudható be vagy a túl hosszú nyúlt megszállás miatt van, hogy feltétlenül a felettes parancsa szerint cselekszenek, de mindenáron megpróbálják elkerülni a felettesekkel való konfliktusokat, ezért nehéz őket rávenni a szabad, aktív véleménycserére és az őszinte (honne) saját javaslattételre. Ebből a szempontból határozottan emlékeztetnek a japán tárgyalások hangulatára. (Vagy legalábbis ők érzik így, miután évekig tanulták az amerikai, illetve nyugat-európai üzleti tárgyalási stílust.)

A munkahellyel kapcsolatos érzések

Ugyanúgy, ahogy Nyugat-Európában, egyes jó képességekkel rendelkező emberekben erős a függetlenség vágya, és ha jó alkalom adódik rá, gondolkodás nélkül otthagyják a munkahelyüket. A fizikai munkások között is megtalálható az a tendencia, hogy akár csak 1000 forinttal magasabb havi fizetésért is hajlamosak másik munkahelyre menni. Ugyanakkor az emberek nagyobbik fele a korábbi magas munkanélküliségnek köszönhetően figyelembe veszi a biztos állás biztonságérzetet nyújtó előnyét. A mai húszas, korai harmincas években járó fiatalok elméje éppen akkor nyíladozott, amikor Magyarországon lezajlott a politikai rendszerváltás, valamint a piacgazdaságra való áttérés kaotikus időszaka. Sokaknak vannak arról emlékei, hogy szüleik munkanélkülivé váltak, mindennapi életükben nehézségekkel kellett szembenézniük. Amikor ezeket az embereket alkalmazzuk, nem szabad meglepedeznünk arról, hogy esetleg nincsenek túl nagy reményeik a munkahellyel kapcsolatban. A magasabb végzettségűeket inkább befolyásolja a bérezés szintje, mint maga a munka jellege - hallhatjuk egyik japán cégnél dolgozó honfitársunk elemzését.

Felelősségérzet

Általában, akárcsak a nyugat-európaiaknál vagy az amerikaiaknál, a munka felosztása, az egyének felelőssége és hatásköre gyakran igen világosan meg van határozva. Ennek megfelelően lehetőség szerint nem ártják magukat más feladatába vagy szakterületébe (szakmájába). Meglehetősen általános, hogy nem mutatnak érdeklődést a másik munkája iránt. Az a tény, hogy a japánok gyakran úgy érzik, hogy a magyarok nem elég felelősségteljesek, nem ritkán annak rovására írható, hogy az illető felelősségének kiterjedését illetve személyi hatáskörét nem tisztázták, nem fektették írásba a kezdet kezdetén. Önérzetesek, ezért ha hibáznak, semmi szín alatt ne szidjuk le, ne vonjuk felelősségre őket mások előtt.

Emberi képességek

Ahogy az általában lenni szokott a kommunista országokban, a kutatók inkább állami kutatóintézetekben dolgoztak, mintsem egy adott vállalatnál. Ennek köszönhetően alapvetően nehéz volt megszoktatni velük, hogy egy üzleti érdeknek megfelelő (annak igényeire válaszoló) kutatást végezzenek. Mindezek ellenére, ennek az országnak a kutatói, mérnökei nemzetközi mércével is magas színvonalat

képviselnek. Ezt bizonyítja az a tény is, hogy nagy nyugat-európai és amerikai cégek sorra helyezik ide kutatás-fejlesztési bázisukat.

Altalánosságban véve az egyetemi diplomával rendelkezők beszélnek 1-2 idegen nyelven (angolul, németül, olaszul vagy franciául), ez a tényező a japán cégek európai terjeszkedésében értékes szempont. Ezen felül 13 közép- és felsőoktatási intézményben tanítják a japán nyelvet, ezért nem is olyan nehéz japánul beszélő munkaerőt találni.

Lényeges pont

Mire figyeljünk, amikor magyar ember az alkalmazottunk, a munkatársunk? Először is legyünk tisztában ennek az országnak a múltjával; úgy a néhány évtizedes, mint a pár évszázadra visszanyúló történelmével. Úgy készítsük elő a munkahelyi környezetét, hogy az mindig válasz lehessen az ő japán céggel szemben támasztott elvárásaira, reményeire.

Rólunk, magyarokról ezt a képet a Shoukoukai (magyarországi japán ipari és kereskedelmi cégek szervezete) tagjainak véleményéből alakította ki a kézikönyv írója.

2.2.4. A magyar üzleti partner (beszállító)

A beszállítók kérdése különösen fontos egy olyan ország befektetőinek szeméből, mint Japán, hiszen ha nem találnak megfelelő helyi (európai, de lehetőleg magyar) beszállítót, akkor kénytelenek az alkatrészeket, részegységeket saját hazájukból (esetleg más ázsiai országból) importálni, s ha nincs meg a megfelelő mértékű helyi hozzáadott érték, akkor bizony csak jóval előnytelenebbül tudják eladni termékeiket az európai piacokon. Ahhoz, hogy termékeik vámmentességet élvezhessenek az Európai Unióban, a termék páneurópai kumulációban hozzáadott értékének meg kell haladnia a termék végső értékének 60%-át. Ezt elég nehéz úgy elérni, ha az alkatrészek jelentős része Ázsiából származó import. Ezért minden Magyarországon működő japán gyártó cég arra törekszik, hogy a beszállított alkatrészek minél nagyobb hányada európai, és azon belül is lehetőleg magyar cégtől származzon.

Felmérésem eredményeit vizsgálva egyértelműen a beszállítókról kialakult japán képen kellene a legtöbbet javítani.

- Nincs olyan japán vezető, aki azt állította volna, hogy Magyarországon könnyű jó beszállítót találni, 33%-uk szerint kimondottan nehéz.
- A beszállított termékek minőségét illetően sincs egyetlen olyan japán vezető sem, aki teljesen elégedett lenne, 26%-uk kimondottan elégedetlen.
- Megnyugtató azonban, hogy egyetlen japán válaszadó sem állította, hogy a magyar partnerek teljesen megbízhatatlanok, sőt, 13%-uk teljesen megbízhatónak találja őket.
- A szállítási határidők betartásával mindössze egy japán vezető elégedett, 35%-uk erősen kifogásolható pontnak ítéli.
- A kommunikációs problémákat inkább csak a magyarok érzékelik (a japánok túl szűkszavúnak tűnnek számukra).
- Sajnos hiányosságok vannak az ügyfélkapcsolatok ápolása terén is: a vezetők 76%-a inkább elégedetlen ebből a szempontból, pedig a japán vállalattal kapcsolatba kerülő magyar vállalkozóknak sohasem lenne szabad szem előtt tévesz-

teniük, hogy Japánban az ügyfélre való odafigyelés nagyon fontos eleme a versenyelőnynek.

A fentebb vázolt okokból kifolyólag nagyon fontos lenne számunkra is és a japán befektetők számára is, hogy könnyen, jó magyar beszállítókat találjanak. Ennek érdekében tehát a beszállítóknak javítani kell:

- a szállítási határidők pontos betartásán,
- a termékminőségen,
- a megbízhatóságukon, és
- nagyobb körültekintéssel kellene ápolni a japán partnerekkel kialakított ügyfélkapcsolatokat. (Ez utóbbi nem csupán a beszállítókra vonatkozik, de minden olyan vállalatra is, amely valamilyen kapcsolatban áll japán befektető cégekkel.)

Az olyan kormányzati szervek, mint a JETRO és az ITDH kiemelt feladatuknak tekintik, hogy segítsenek az idetelepült japán gyártó cégeknek megfelelő beszállítót találni. Ennek érdekében évente egyszer rendeznek közös beszállítói fórumot japán gyártók és magyar potenciális beszállítók részére.

A japán üzleti világban alapelv:

Okyakusama ha kamisama desu.

A vevő az isten.¹

2.3. Egy japán szakember szemével

Kiegészítésként szeretném bemutatni, hogy egy japán szakember hogyan foglalta össze a kelet-közép-európai országok közös problémáit.

Nem elegendő, ha egy ország pusztán nyilvánosságra hozza a befektetőknek nyújtani kívánt kedvezményeket. A külföldi befektetések vonzásának üzletágában nagy a versengés a rendszerváltó országokban, különösképpen Közép-Európában. Ha a kormány nem megfelelően érzékeny a tőkeinvitáló rendszer átforgalmazásában, akkor elveszítheti a lehetőségét. A következők a rendszerváltó országok tipikus problémái:

- Bár a kormány kijelenti, hogy szívesen látja a külföldi tőkét az országban, a külföldi cégek vezetőinek fogadására intézményileg nincsenek kellőképpen felkészülve: roppant bonyolult tartózkodási illetve munkavállalási vízumot szerezni.
- A személyi jövedelemadó mértéke szélsőségesen magas. A külföldi cégek képviselői egykettőre eléri a legmagasabb adósávot.
- Az adózási rendszer nincs tekintettel a családjával érkező külföldre, akinek a gyermekek egészségügyi ellátásáért és oktatásáért is fizetnie kell.
- Tekintettel a magas munkaadói járulékra, a munkaerőköltségek mégsem olyan alacsonyak, mint ahogyan azt a statisztikák sugallják.
- A létfenntartási költségek nem olyan alacsonyak, mint azt valaha gondolták, mert az importált fogyasztói cikkek ára ugyanolyan szinten van, mint a fejlett országokban, és az ÁFA is magas.

¹ JETRO 1999: p. 16.

- A jogszabályok túl gyakran változnak, ez bonyolulttá teszi az életet, és megnehezíti a vállalatvezetést.
- A vámkezelési rendszer rosszul szervezett, ezért rengeteg időt és pénzt visz el.
- Az európai rendszerváltó országok munkaerőjére nem jellemző, hogy keményen dolgoznának a megélhetésért, és ez megnehezíti a japán befektetők számára, hogy megértsék a dolgozók gondolkodásmódját és viselkedését.¹

3. LEZÁRÁS, KÖVETKEZTETÉSEK, MEGLÁTÁSOK A TÉMA KAPCSÁN

Az elmúlt évek során nem voltak olyan jelentős volumenű japán közvetlen tőkebefektetések Magyarországon, mint az korábban megfigyelhető volt. A legutóbbi idők tendenciáját az jellemezte, hogy inkább kis és közepes méretű vállalatok érkeztek az országba a gépjárműalkatrész- és az elektronikai alkatrészgyártás területére. Bár maga a befektetés összege egy-egy ilyen cég esetében nem túl jelentős, roppant nagy szerepük van a már itt működő főbb gyártó cégek, a korábbi nagy volumenű japán befektetések támogatásában, alkatrészellátásában.

Ugy gondolom, hogy ezekhez hasonló kisebb vállalatok befektetései mindenképpen várhatók még a jövőben. Emellett ígéretes területnek tűnik a kutatás és fejlesztés is, hiszen a magyar kutatók, mérnökök igen magasan képzetek és tehetségesek, és ezzel a ténnyel még a hazánkról nem túl sokat tudó japán üzletemberek is tisztában vannak.

Fontos, hogy az országba érkező japán befektetők megtalálják számításaikat, és az is nagyon fontos, hogy a már jelenlévők mind jobban érezzék magukat Magyarországon. A jelen munkámmal talán sikerült rávilágítanom azokra a foltokra, ahol még javítani valónk lenne, és remélem, hogy segíteni tudtam e távoli ország kultúrájának jegyeit hordozó üzletemberek megértésében is.

IRODALOMJEGYZÉK

Könyvek

CARL, AARON: The Political Economy of Japanese Foreign Direct Investment in the UK and the US (Multinationals, Subnational Regions and the Investment location Decision), St Anthony's College, 1999, Oxford, 1-211 oldal

FALKNÉ DR. BÁNÓ KLÁRA: Kultúraközi kommunikáció, Püski Kiadó, 2001, Budapest, 180 oldal

HIDASAI JUDIT: Na és, hogy tetszik Japán?, Terebess Kiadó, 1999, Budapest, 107 oldal

HIDASAI JUDIT: Szavak, jelek, szokások, Windsor Kiadó, 1998, Budapest, 266 oldal

MAROSI MIKLÓS: A japán és a koreai vállalat menedzsment, Budapesti Közgazdaság-tudományi Egyetem Posztgraduális Kara, 1995, Budapest, 167 oldal

¹ Morita [2000].

Folyóiratok, napilapok

PIETSCH LAJOS: Magyarország gyors növekedés előtt áll – Japán budapesti nagykövete új feladatáról és a kétoldalú kapcsolatokról, Magyar nemzet, 1998. július 3.

SAEKI SHIZUKA: Real Hungary, LOOK JAPAN, 2001. november, 24-25. oldal.

WILD JUDIT: Japán munkamódszerek - Aki nem lép egyszerre, HVG 2001. május 27., 77-83 oldal.

Statisztikai kiadványok

Központi Statisztikai Hivatal: A külföldi működő tőke Magyarországon 1999-2000, Budapest, 2002.

Központi Statisztikai Hivatal: Magyar statisztikai évkönyv 2000, 2001. november.

JETRO Budapest kiadványai

JETRO 1: Üzletkötés Japánban, Jetro Marketing Sorozat, 1998.

JETRO 2: Üzleti kommunikáció a japánokkal, Nemzetközi Kommunikációs Osztály, 1999.

JETRO 3: 17th Survey on Japanese Manufacturing Affiliates in Europe/Turkey, Europe Division, Middle East and Africa Division Overseas Research Department, 2001.

JETRO 4 (budapesti iroda): Nikkei Shinshutsu Kigyou Gaiyou (Hangari) (Magyarországon működő japán vállalkozások), 2002. március.

JETRO 5 (budapesti iroda): Hangari Tousei Gaido Bukku (Dai 4 han) (Magyarországi befektetési kézikönyv – 4. kiadás), 2002. március.

JETRO 6 (budapesti iroda): Hangari no R&D no Doukou (Dai 2 han) (A magyarországi K+F trendjei), 2002. március.

JETRO 7: JETRO Budapest (irodai fájlokban dokumentált anyagok).

Tanulmányok

HERNÁDI ANDRÁS: The Main Elements of Japanese Development: Lessons for Hungary MTA, 1992, Budapest, 23 oldal.

MORITA TSUNEO: Pretence of Market Economy and Legacy of Old Regime, Culture and modernization in Light of the Japanese and Central European Experience, 1998, Krakow, Poland.

MORITA TSUNEO: FDI in Central European Countries – Truths and Challenges, The Third Conference on A New Dialogue between Central Europe and Japan, 2000, Prague (a)

MORITA TSUNEO: Facts and Lessons of Ten Years of System Transformation in Central European Countries, International Center for the Study of East Asian Development, 2000, Kitakyushu, Japan (b)

Internetes oldal

Gazdasági Minisztérium honlapja (letöltés időpontja: 2002. augusztus 16.)
<http://www.gm.hu/gyorsmenu/sttisztikak/htm/020222/usd/JP.htm>