

# Theodore Levitt (1925–2006) emlékére

*„... az elméleti gondolatok fáradhatatlan átültetése a gyakorlatba ...”*

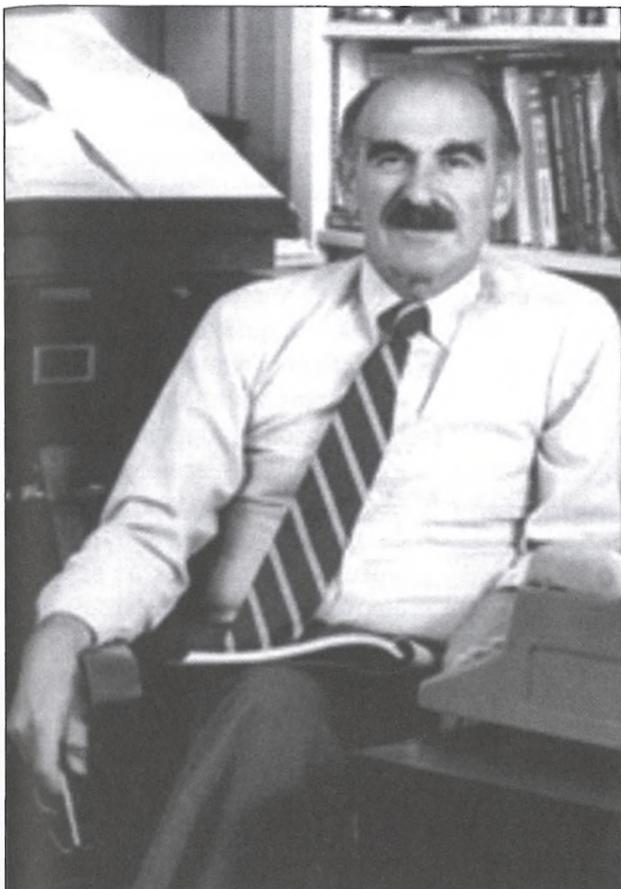
**E sorok megjelenésekor bő egy éve van annak, hogy a marketing egyik legjelentősebb gondolkodója örökre eltávozott.**

**A Marketing & Menedzsment szerkesztői úgy gondolják, hogy a szakma ilyen nagy formátumú alakjától illendő komoly búcsút venni akkor is, ha közvetlen kapcsolatunk nem volt vele, és tanítványának is csak nagyon-nagyon áttételesen mondhatja magát egyikünk-másikunk.**

**N**agy formátumú személyiség volt, valóban. Vannak, akik a legendás marketingtudóst tisztelik benne, és határozottan úgy gondolják, hogy az ő írásai gyakorolták a legnagyobb hatást a marketing fejlődésére az elmúlt évtizedekben. Lehet ezt túlzásnak tartani, de akár egyetértünk vele, akár nem, aligha vitatható, hogy egyike volt a legnagyobbaknak a marketing huszadik századi történetében.

A nemzetközi marketing- és menedzsment-szakirodalomban van bizonyos hagyománya a kiválóság plasztikus megjelenítésének. Újabban Sheth és Sisodia (2002) állt elő egyfajta hármasszabállyal, aminek a lényege – csontvázára lecsupaszítva – annyi, hogy a legtöbb iparágban többnyire három piacvezető generalista marad az élen, számos specialista (niche players) társaságában. Nem okoz nehézséget megtalálni a három vezető generalistát a menedzsment területén (Drucker, Koontz, Levitt), körülvéve a specialisták seregével. Ugyanilyen könnyű a feladat a marketingben is: Alderson, Kotler és Levitt a három név. (A nagyszerű specialisták sokaságának felsorolásától most eltekintenek.)

Évekkel korábban viszont Ries és Trout (1994) találta úgy, hogy a fogyasztók (vásárlók, ügyfelek, stb.) mindig kiválasztanak maguknak két márkát és csak kettőt, amelyet a piaci verseny csúcsára helyeznek (Coke vs Pepsi, Hertz vs Avis, Chiquita vs Dole, Renault vs Peugeot, Opel vs Volkswagen, Gillette vs Wilkinson, és a sort a végtelenségig lehetne folytatni). A menedzsment szakirodalmának olvasói számára is ott volt Drucker és Levitt, a marketing szakirodalmának ismerői számára pedig Levitt és Kotler. Éppen el lehetne rágódni azon (mondjuk az utóbbi esetben), hogy miben is áll a hasonlóság és mi a különbség ketjük között. Adja magát a kulturális hasonlóság: mindkettőnek vannak európai gyökerei (Levitt Németországban született), mindketten közgazdaságtanból doktoráltak, mindketten ún. akadémiai karriert futottak be, s mindketten egyúttal igen kiterjedt tanácsadói tevékenységük révén széleskörű vállalati kapcsolatokkal rendelkeztek(nek) nemcsak az Egyesült Államokban, hanem a világ számos más országában is. Ha a különbségeket keressük, nyilván találunk számos dolgot a karrierben (Harvard Business School vs Kellogg), az érdeklődési területben, a kar-



Theodore Levitt

rier ívében és más tényezőkben is. Bizonyosan van különbség abban, amiről szerettek beszélni, és ahogyan beszéltek. És vannak jelentős különbségek abban, amiről és ahogyan írtak (Brown 2005). Hasonlóságnak látszik, hogy mindkettjüknek van egy-két (esetleg két-három) olyan cikke, amelyik megrengette a marketing világot, a különbség abban áll, amiről szólnak, és ahogyan meg vannak fogalmazva. Ez azonban nem elsősorban az összehasonlítás helye, csak afféle hosszúra nyúlt bevezető volt.

## NÉHÁNY ÉLETRAJZI TÉNY

Theodore Levitt 1925. március 1-én született a németországi Vollmerzben (közel Frankfurthoz), és tízéves volt, amikor szüleivel a náci veszélyt érzelve az Egyesült Államokba költözött. Részt vett II. világháborúban, Európában is szolgált. A háború után visszatért

az Ohio állambeli Dayton városába. Doktori fokozatát közgazdaságtanból szerezte (Ohio State University), professzori karrierjét pedig az Észak-Dakotai Egyetemen kezdte. 1959-ben lett a Harvard Business School professzora, és az maradt haláláig. 1977 és 1983 között a HBS marketing tanszékének a vezetőjeként működött. A világhírt az 1960-ban a Harvard Business Review-ben megjelent Marketing Myopia című cikke hozta meg számára. A HBR-hez is hűséges maradt, 25 cikke jelent meg ott (ennél több csak Peter Druckernek), négy közülük elnyerte a McKinsey-díjat. 1985 és 1989 között ő volt a Harvard Business Review szerkesztője. Az általános megítélés szerint ebben a minőségében is nagyszerűt alkotott. A korábbiakhoz képest erősen átformálta a HBR-t: hagyományos, úgymond akadémiai folyóiratból érdekes, nem feltétlenül kiérlelt, ám mindig aktuális, olykor provokatív, nem nagyon hosszú és a részletes jegyzetapparátust teljesen mellőző, a vállalati menedzserek nyelvén írott cikkeket, a szakmai közvéleményt erősen foglalkoztató gondolatokat felsorakoztató folyóiratot hozott létre. Az ő szerkesztői ideje alatt terjedt el a korabeli New York Times stílusában készített rajzok alkalmazása a cikkek illusztrálására, és részben – a cikk elején – a gondolat megelőlegezésére.

Levitt professzor hosszú pályafutása alatt számos elismerésben részesült. A már említett McKinsey-díjak mellett az 1962-ben megjelent Innovation in Marketing című könyve meghozta neki az Academy of Management Award nevű díjat, 1970-ben megkapta az év marketingszemélyiségének járó Charles C. Parlin-díjat, 1976-ban a marketing kiválóságainak

*„A korábbiakhoz képest erősen átformálta a HBR-t: hagyományos, úgymond akadémiai folyóiratból érdekes, nem feltétlenül kiérlelt, ám mindig aktuális, olykor provokatív, nem nagyon hosszú és a részletes jegyzetapparátust teljesen mellőző, a vállalati menedzserek nyelvén írott cikkeket, a szakmai közvéleményt erősen foglalkoztató gondolatokat felsorakoztató folyóiratot hozott létre.”*

évente odaítélt George Gallup-díjat, s végül, de nem utolsósorban, a marketingszakma legnagyobb elismerését, a Paul D. Converse-díjat is, 1978-ban. 1990-ben vonult nyugdíjba, ami azonban nem akadályozta meg őt abban, hogy gondolatébresztő előadá-

saival és egyéni stílusú, többnyire provokatív cikkeivel még több mint egy évtizedig részt ne vegyen a marketing és a menedzsment globális közéletében.

Theodore Levitt munkásságáról nem véletlenül fogalmaznak felsőfokban. Egy, a korábbi tanulmányai-ból összeállított kötet címlapján „a modern marketing atyja” kitétel díszelég.<sup>1</sup> A „marketing világának szimbolikus figurája ... akinek az írásai radikálisan megváltoztatták a marketing művelésének és tanul-

*„Nem orákulum akart lenni, hanem hatásközpont; azért írt úgy, ahogy írt, és nyilvánvalóan azért írt mindig éppen arról, amiről. Elsősorban is: volt olyan jó választott szakmájában, a marketingben, hogy mindig azt kínálja a publikumnak, amire a publikum vevő. Továbbá: volt olyan jó választott szakmájában, a marketingben, hogy tudja: a publikum nem feltétlenül képes pontosan kifejezni, hogy mire is van szüksége.”*

mányozásának a módját” – írta róla például Louis Lavelle a BusinessWeek nekrológiájában.<sup>2</sup> És ne gondoljuk, hogy itten afféle zsurnalisztikus túlzásról volna szó! A szintén világszerte elismert marketingtudós, a korábbi kolléga és félig-meddig tanítvány John Quelch ezzel a mondattal fejezi be a HBR-ben megjelent nekrológiát: „Levitt professzor egyszerűen a legnagyobb hatású és leginkább képzeletgazdag gondolkodó a marketing történetében”.<sup>3</sup>

## AZ ÍRÁSMÓD

Komoly és nagyhatású teljesítményt kell nyújtania annak, aki az ilyen minősítéseket kiérdemli. Mivel a szó elszáll, s Levitt professzor előadói kvalitásairól legfeljebb népes egyetemi és vállalati hallgatósága tudna beszámolni, számunkra maradnak a szakmai és a szélesebb közönség számára készült írások. E tekintetben azt lehet minősíteni – amint arról korábban már volt szó –, hogy miről értekezik a szerző, és azt hogyan. A stílus, mint tudjuk, maga az ember.

Talán azért, mert a marketing olyan nagyon gyakorlatias felfogású, hogy néha az lehet a benyomásunk, mintha szinte komolyan venné az „aki bírja,

csinálja, aki nem bírja, tanítja” blódségét, talán más ok miatt, de a marketingben nem különösebben népszerű szokás mélyebben foglalkozni még a diszciplína valódi nagyságainak a munkásságával sem, különösen nem a stílusával. Ennek ismeretében különös elismerésnek értékelhetjük, hogy Stephen Brown (1999, 2000, 2005) a marketingről való írásra irányuló vizsgálódásaiban Theodore Levitt (a marketing koszorús költője, amint Pierre Berthon nevezte őt egyszer) írásmódjának, stílusának elemzése kitüntetett helyet kapott. Arra a következtetésre jutott, hogy Levitt valóban úgy írt, ahogy – maga mondta – szeretett: érdekesen, figyelmet keltően, egyszerű és érthető, ugyanakkor hangsúlyozottan választékos és szép stílusú amerikai nyelven.

Más kérdés, hogy okfejtései ritkán igazán mélyek, ám mindig tartalmasak; nagyon finom ötvözet ez, ha az ember azt akarja, hogy foglalkozzanak az írásával, vitassák, folytassák a megkezdett gondolatot. Levitt pedig nyilvánvalóan ezt akarta. Ezért folyton ellentmondott, állandóan ellenkezett – az éppen uralkodó irányvonallal. „A marketing tisztességét éppen akkor védelmezte a legvehemensebben, amikor a rejtett rábeszélők miatt a rábeszélés és a meggyőzés a legjobb esetben immorálisnak, a legrosszabb esetben pedig gonoszsnak számított. Akkor tette le voksot az állandóság mellett, amikor a változás volt a főfogás a napi menüben. Az utánzás értelmes voltáról értekezett akkor, amikor mindenki más ajkán az innovációról zengett az ének. A nagyvállalatok előnyeit ecsetelte akkor, amikor mindenki a kicsit látta szépségnek” (Brown 2005, 30. o.).

Nem orákulum akart lenni, hanem hatásközpont; azért írt úgy, ahogy írt, és nyilvánvalóan azért írt mindig éppen arról, amiről. Elsősorban is: volt olyan jó választott szakmájában, a marketingben, hogy mindig azt kínálja a publikumnak, amire a publikum vevő. Továbbá: volt olyan jó választott szakmájában, a marketingben, hogy tudja: a publikum nem feltétlenül képes pontosan kifejezni, hogy mire is van szüksége (Levitt 1983, 97. o.). Az igazán jó marke-

1 Ted Levitt on Marketing, Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing, 2006

2 [http://www.businessweek.com/print/bschools/content/jun2006/bs20060629\\_5211\\_bs001.htm](http://www.businessweek.com/print/bschools/content/jun2006/bs20060629_5211_bs001.htm) <sup>2</sup>

3 John A Quelch on Theodore Levitt (1925–2006), *Harvard Business Review*, 84 9, p.148

ting-szakértőnek azért kell alapos piacvizsgálatokat folytatnia, hogy kiderítse: mi *pontosan* a vevőigény a mögött, amit a vevő a maga igényeként megnevez. És végül harmadszor: Ted Levitt pontosan tisztában volt azzal – le is írta –, hogy ő az ismeretnek, a tudásnak a piacra vivője (marketer), nem pedig a létrehozója. És azzal is nagyon pontosan tisztában volt, hogy nem *csak* a piacra vivője: az ötletek, elképzelések, ideák közvetítőjének szerepe sok tekintetben fontosabb, mint az ismeretek előállítójáé (Brown 2005, 27.o.). Ugyanis, mint azzal mindannyian tisztában vagyunk, a marketing minden. Vagy legalábbis majdnem minden.

## KÉT ÍRÁS: TED A MÍTOSZTEREMTŐ ÉS TED A MÍTOSZ

Theodore Levitt számtalan cikket írt különféle folyóiratokba és szakmai magazinokba, és kilenc könyv jelent meg a neve alatt, többségük összegyűjtött tanulmányainak kötete. Van két olyan írás, amikről nem lehet nem megemlékezni: az egyik a Marketing Myopia 1960-ból, a másik pedig a Globalization of Markets, 1983-ból. Mondhatnánk, bár nem lenne igaz, hogy ezek Levitt professzor főművei. Az bizonyos, hogy minden idők legtöbbet olvasott és idézett írásai közé tartoznak a marketingben. A Marketing Myopia már első megjelenése után is gyors siker lett, nagyjából 1000, különböző szektorba tartozó vállalat 35 000 különlenyomatot vásárolt belőle, s negyven év múltán a HBR legnagyobb üzleti sikerét jelenti: több mint 850 000 példányban adták már el.

Nem áll szándékomban, hogy részletes elemzést adjak ezekről az írásokról, lenne azonban egy olyan szál, amit megragadnék, mert nem látom, hogy a számos korábbi reflexió tartalmazta volna őket: ezek az írások legendává, mítosszá váltak az idők során.

Azon a véleményen vagyok, hogy ezt részben azal érték el, amiről szólnak; azzal tehát, hogy szembe mentek a fősodorral, meglepőek voltak és szokatlan állítást vagy koncepciót fogalmaztak meg. Természetesen ez szinte minden Levitt-cikkről elmondható, a korábbiakban már utaltam arra, hogy gondosan – mondhatni, kiszámított gondossággal – ügyelt arra, hogy olvasóinak elfogadható adagban kínálja a szokatlant, a meghökkentőt és az elgondolkodtatót, az intellektuálisan érdekeset. Nincs ez másként olyan cikkek esetében se, mint például a Production-Line Approach to Service (1972), a The Industrialization of Service (1977), és a Marketing Intangible Products

and Product Intangibles (1980), hogy csak a szolgáltatásmarketing területéről hozzak példákat. Mindez azonban legfeljebb csak a rövid távú hatás kiváltásához elég, mint a legtöbb esetben. Az 1960-as és az 1983-as cikknek azonban évtizedes hatása van. Lehet velük egyet nem érteni, lehet bírálni gondolati mélységüket (pontosabban, a bírálók szerint annak hiányát), a terjedelmüket, és még sok mindent, egyet nem lehet: nem elolvasni őket. Nem tarthatja magát a marketingben művelt embernek, aki nem olvasta ezeket a cikkeket. (Persze tisztában vagyok azzal, hogy a marketingben sem elsősorban a műveltség a siker záloga.)

### Marketing Myopia

Az ok minden bizonnyal az, hogy ebben a két cikkben olyasmik lettek leírva, amik valamiképpen benne voltak a levegőben, de mivel a szerző mondanivalója éppenséggel nem tartozott a fősodorba, nem kevés intellektuális bátorságra volt szükség a megfogalmazásukhoz. A stílus pedig megragadta az olvasót – legalábbis a Marketing Myopia esetében biztosan – és olyan erővel fogadtatta el a gondolatot magát, hogy az olvasó nem tartotta szükségesnek, hogy utánajárjon, vajon a részletek megfelelnek-e a ténybeli igazságnak. Úgy gondolom, hogy ez az a mód, ahogyan a mítosz igazsággá válik. Mindez egyébként azért érdekes, mert Levitt professzor okfejtése – mondjuk a vasutak marketing-rövidlítésének híres példája esetében – korántsem felel meg a történetileg kimutatható valóságnak (Morris 1990). Mindez azonban, nyilvánvalóan a fő mondandó átütő ereje és a munka lehangoló stílusa miatt, nem igazán érdekel senkit se. Az olvasók – most már mondhatjuk – generációi elfogadták a leírtakat igaznak, ezáltal a leírtak igazzá váltak. Az amerikai vasúttársaságok a marketing-rövidlítés betegségében szenvedtek. Ha nem, annál rosszabb a tényeknek. Ezt nevezem én a legenda erejének, vagy a mitikus elemnek.

### Globalization of Markets

Az 1983-as cikk esetében a helyzet kicsit más, bizonyos mértékben egyszerűbb. Addigra a szakmai közvélemény már ki lett képezve abból, hogyan érdemes Levittet olvasni. A Globalization of Markets természetesen nagyon markáns mondanivalót hordoz, ami ismét csak „benne volt a levegőben”: a piacok globálisak, a globális piacokon a jövedelmező működéshez az alapjában szentenderdizálására van szükség. Az indítás nagyon határozott (mondhat-

nám, kemény), viszont nagyon jól illusztrálja Levitt írásmódját:

„Hatalmas erő viszi a világot az egységesülő közösség felé, a technológia ereje. Proletarizálja a kommunikációt, a közlekedést és a szállítást. Lehetővé teszi, hogy az elszigetelt helyek és az elszegényedett emberek egyaránt mohó vágyakozással engedjék át magukat a modernitás csábításainak. Akárhol éljen is, szinte mindenkinek igénye támad

*„Levitt nem fél se a bírálattól, se a vitától. Inkább érdeklődést kíván, azt, hogy elgondolkodjanak a mondanivalóján, mint azt, hogy valamiféle ájult tisztelettel citálják, mint orákulumot.”*

mindazok a dolgok iránt, amikről már hallott, amiket már látott, vagy amiket az új technológia révén már megtapasztalt.

Az eredmény a kereskedelem új valósága – a sztenderdizált fogyasztási cikkek globális piacainak korábban elképzelhetetlen mértékű felfutása. ...

A piacok globalizációja itt van a kapu előtt. Ezzel együtt a multinacionális kereskedelmi világ is a végét járja, szintúgy a multinacionális korporáció.

A multinacionális és a globális korporáció nem ugyanaz. A multinacionális számos országban tevékenykedik, termékeit és gyakorlatát az egyes országok igényeihez alkalmazza – viszonylag magas költséggel. A globális korporáció eltökélt állandósággal működik – viszonylag alacsony költségekkel –, mintha az egész világ (vagy annak főbb régiói) egyetlen egység lenne: mindenütt ugyanazokat a dolgokat adja el ugyanolyan módon.” (Levitt 1983, 92–93. o.)

Ha valaki úgy érzi, nem cikk ez, hanem inkább valamiféle kiáltvány, annak talán a fülébe cseng sok évvel ezelőtti tanulmányaiból egy bizonyos Kommunista Kiáltvány kezdőmondata. A legkevésbé sem véletlenül. Levitt professzor is onnan veszi az *aufakt*-ot az erőteljes indításhoz, ahol találja. Az okfejtés mindenestre nagyon lendületesen és határozottan kezdődik, és ugyanilyen módon, példálódzva, nem vizsgáló

lódva, egyértelmű kijelentések sokaságával sokkolva az olvasót, folytatódik.

Levitt globalizált világa a technikai-technológiai fejlődésen alapul, ezért az ő számára a jó minőség és az alacsony ár ellentmondása nem létezik. És „ha a vállalat leviszi a költségeket és az árakat, és javítja a minőséget és a rugalmasságot, akkor a vevők kedvelik majd az ilyen világméretben sztenderdizált termékeket.” (Levitt 1983, 95. o.)

„Ha a globális termelő ajánlata világméreteken az alacsony ár, akkor támogatottsága exponenciálisan növekszik. Akkor nemcsak a távoli vagy a tartózkodó piacokat éri el, hanem olyan vevőket is meghódít, akik korábban a helyi termékeket vásárolták, és most behódnak az alacsonyabb áraknak” (Levitt 1983, 96. o.). Az ilyen mondatok olvastán eléggé gyanús, hogy megint nem a tények tolakodó sokaságának tisztelete jár a szerző fejében, hanem markáns álláspontjának minél inkább egyértelmű kifejezése. A hatvanas évek eleje óta tudjuk, hogy Levitt nem fél se a bírálattól, se a vitától. Inkább érdeklődést kíván, azt, hogy elgondolkodjanak a mondanivalóján, mint azt, hogy valamiféle ájult tisztelettel citálják, mint orákulumot.

A mítosz itt az, hogy Levitt egyoldalú a globalizáció marketingkövetkezményeit illetően. Valójában inkább csak manipulál kicsit. Rá akar mutatni, hogy a piacok globalizációja itt van, ezért úgy csinál, mintha más nem is nagyon lenne itt. Persze még ez sem igaz, benne vannak a cikkben a kiegyenlítő gondolatok. És főleg, benne van, majdnem minden oldalon a szó: reasonable – ha megéri. De végül is, mindenki úgy ért félre bármit, ahogyan akar. A cikk nyomán nagy vita kerekedett, tart ma is. És a legenda vagy mítosz tovább él. A New York Times nekrológiának az volt a címe: „Theodore Levitt, aki a 'globalizáció' szót kitalálta, 81 éves korában meghalt”.<sup>1</sup> Sajnos, valóban. De nem ő találta ki. A NYT helyesbíteni volt kénytelen.<sup>2</sup> De ettől még a mítosz létezik – Ted Levitt, a globalizáció atyja.

1 <http://www.nytimes.com/2006/07/06/business/06levitt.html?ex=1309838400&en=919815a8e82ed1c2&ei=5090&partner=rssuserland&emc=rss>

2 Correction Appended, New York Times, July 11, 2006: "An obituary and headline on Friday about Theodore Levitt, a marketing scholar at the Harvard Business School, referred incorrectly to the origin of the word 'globalization'. While Mr. Levitt's work was closely associated with the idea of globalization in economics, and while he published a respected paper in 1983 popularizing the term, he did not coin the word."

## EPILÓGUS

Húsz évvel később, amikor a Harvard Business School szemináriumot rendezett a cikk megjelenésének évfordulóján (Quelch & Deshpandé 2004), Levitt professzor rossz egészségi állapota miatt csak videóbeszélgetést tudott folytatni régi kollégájával és barátjával, Steve Greyserral, a szintén neves marketingprofesszorral. A könyvben több minden mellett az alábbiak olvashatók:

„A cikk nagyon sikeres volt abban a tekintetben, hogy számos hozzászólást segített a világra. Magától tette ... Megjelent, ott volt. A közönség nagy zajt csapott. A hozzászólók többször mondták el, amit én, mint ahányszor én képes lettem volna. Újságcikkek lettek, szemináriumok, összejövetelek. Divat lett erről beszélni. A New York Times, a Washington Post, és a Wall Street Journal ugyanazon a héten jelentetett meg róla vezércikket.” (Greysér 2004, 34. o.)

Olyan ez, mintha csak egy jó kis pr-akció lett volna, a „mindegy, hogy mit csak jó sokat beszéljenek róla” sorozatból. Noha tudom, hogy nem így volt, őszintén szólva, akkor se volnék nagyon meglepve, ha így lett volna. Arról is szoktak vitatkozni, hogy a cél szentesíti-e az eszközt. A globalizációt, pontosabban a piacok globalizációját, mert Levitt erről értekezett, azóta is vitatják. Ami azért fontos, hogy föl tudjunk készülni a következő lépésre.

Ted Levitt halott. Mítosza tovább él.

## HIVATKOZÁSOK

- BROWN, S. (1999), Marketing and Literature: The Anxiety of Academic Influence, *Journal of Marketing*, 63 1, pp.1–15
- \_\_\_\_\_ (2000), "Theodore Levitt, Morris Holbrook, and the Anxiety of Immanence", *Journal of Marketing*, 64 1, pp.88–90
- \_\_\_\_\_ (2005), *Writing Marketing: Literary Lessons from Academic Authorities*, London: SAGE
- GREYSER, S.A. (2004), "Globalization of Markets': A Retrospective with Theodore Levitt", in: *The Global Market*, Quelch and Deshpandé eds., San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp.31–6
- LEVITT, T. (1960), "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, 38 4, pp.45–56
- \_\_\_\_\_ (1983), "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, 61 3, pp.92–102
- MORRIS, Jr., D.J. (1990), „The Railroad and Movie Industries: Were They Myopic?”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18 4, pp.279–83
- QUELCH, J. AND R. DESHPANDÉ (eds.), *The Global Market: Developing a Strategy to Manage across Borders*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2004
- RIES, A. AND J. TROUT (1994), *The 22 Immutable Laws of Marketing*, New York: Profile Books (magyarul: *A marketing huszonnégy vastörvénye*, Bp.: Bagolyvár, 1998)
- SHETH, J., & R. SISODIA (2002), *The Rule of Three: Surviving and Thriving in Competitive Markets*, New York: Free Press

A szerző adjunktus a Pécsi Tudományegyetem  
Közgazdaságtudományi Karán

**Marketing**  
& MENEDZSMENT

**HIRDESSZEN LAPUNKBAN!**

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

**SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL**

**1055 Budapest V., Szent István krt. 17. • Mobil: 06 (20) 421-5492**

**E-mail: info@m-and-m.hu**