DANKÓ LÁSZLÓ

Magyar vállalati marketing-aktivitás a Kárpátok Eurorégióban

Ebben a cikkben a magyarországi vállalatok eurorégiókba irányuló marketingaktivitásának stratégiai kérdéseit tekintem át. Módszertani alapokat az angolszász szakirodalomból gyűjtöttem, gyakorlati tapasztalataimat az elmúlt nyolc évben végzett kutatási és vállalkozási tevékenységem során szereztem.

1. ábra

A Kárpátok Eurorégió

A Kárpátok Eurorégió a hajdani Osztrák–Magyar Monarchia keleti határai által behatárolt terület (1). Ez a területi lehatárolás egy ma is érzékelhető kulturális, vallási és gazdasági törésvonal mentén húzódik (1. ábra).

Nemzetközi marketing Tóth Tamás (2) szerint: minden olyan marketingtevékenység, ami külföldön folyik, külföldre irányul, vagy külföldi igényeket és változásokat figyelembe vesz. E megközelítésben a hangsúly a folyamatos alkalmazkodáson van, ez a nemzetközi marketing igazi terrénuma, az alkalmazkodás első eleme pedig a nemzetközi környezet ismerete.

Rekettye Gábor (3) a nemzetközi marketing fogalma alá tartozónak tekinti a vállalatok mindazon marketing jellegű tevékenységét, melynek végső iránya a külső piac.

Törzsök és szerzőtársai (4) a nemzetközi marketingen azt a marketingfilozófiát és -tevékenységet értik, amely nem a hazai piacra koncentrál, hanem a hazai piacon működő vállalat saját országa határán túllépő tervezett és megszervezett tevékenysége.

Az európai integrálódás mikrogazdasági folyamata mellett a szomszédos kelet-közép-európai térségben is jelen van a magyar vállalati szféra. A cross-border együttműködés mind a kereskedelmi, mind a működőtőke-kapcsolatokban megmutatkozik, s az Európai Unió is preferálja e kapcsolati forma fejlődését.

A nemzetközi marketingstratégia négy alapvető tevékenységre épül, melyek az egyes piacok sikeres fejlődéséhez nélkülözhetetlenek (2. ábra):

1. A meghódítandó piacok kiválasztása és szegmentálása.
2. A piacra lépés formájának, mikéntjének megválasztása.
3. Az egyes piacokon való működés marketingprogramjának meghatározása:
   - termékek/szolgáltatások kiválasztása, adaptálása vagy fejlesztése,
   - megfelelő árstratégia és fizetési kondíciók meghatározása,
   - az értékesítési csatornák kiválasztása, működtetése,
   - a piacbefolyásolás tervének és mixének kidolgozása.
4. A piaci részesedés megtartására vagy növelésére irányuló stratégia kidolgozása.

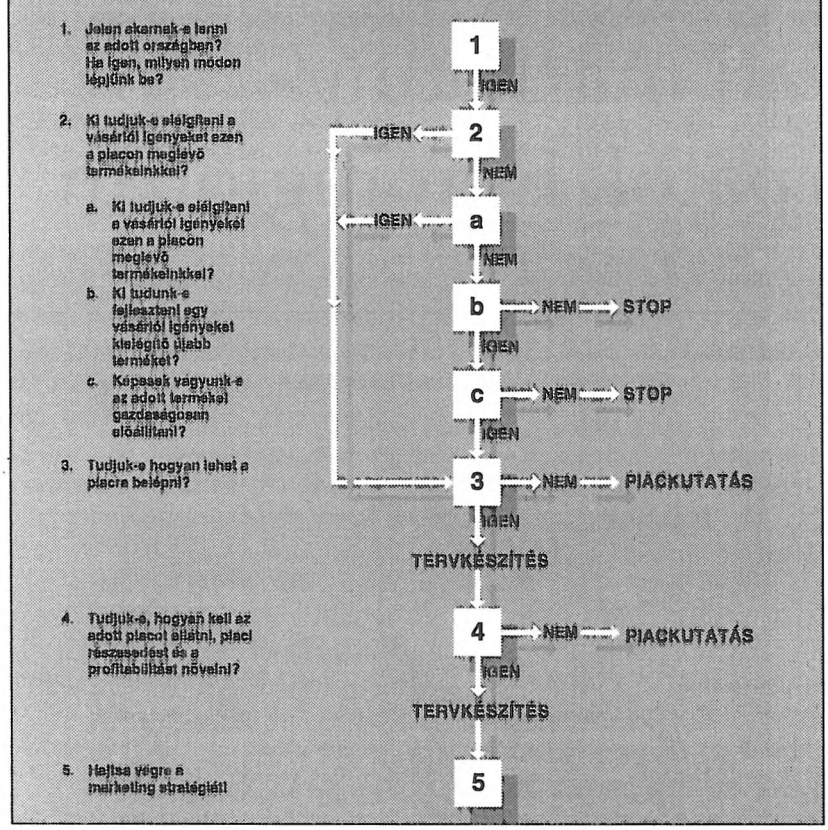
A szubregionális piacok kiválasztása és szegmentálása

Általában egy cég külföldi célpiacait az alábbi négy módon, vagy ezek kombinálásával választhatja ki:

- kedvezményes megítélés,

2. ábra

A nemzetközi marketingstratégia folyamata (5)



- többlet kiárusítási lehetőségek,
- hasonlóság,
- felkutatott lehetőségek.

A szubregionális piacok kiválasztási szempontjait már nehezebb karakterizálni. Az előbbi négy módozat sajátos szimbiózisát figyeltük meg, s interjúalanyaink – mivel nem látták a négy válaszadási lehetőséget –, gyakorlatilag a változatok kombinált alkalmazásáról beszéltek. A mélyebb elemzés azonban feltárt különbségeket a piackiválasztás módozatai tekintetében is:

- Az első változatnak (kedvezményes megítélés) a szerepe azon nemzetiségek által lakott területen működő cégek stratégiájában jelent meg mozgatórugóként, amelyek kimondottan nemzeti sajátosságú termékeket forgalmaznak. Példaként említhetők a tokaji borokat, szatmári égetett szeszes italokat, élelmiszer-készítményeket forgalmazó cégek, vagy szlovák relációban a brinzaimport.
- A többlet-kiárusítási lehetőség, mint piacválasztási alternatíva, az ukrán, román és kisebb mértékben szlovák relációban forgalmazó cégeknél figyelhető meg, melyek a magyar mezőgazdasági, élelmiszeripari, konfekcióipari feleslegeket értékesítik, illetve a vállalati felszámolásokhoz kapcsolódóan, átmeneti jelenségként, a felszámolás során kiárusított eszközöket, készleteket kínálják.
- A felkutatott lehetőségek módszerével azoknál a cégeknél találkoztunk, amelyek már a tudatos marketingtevékenység magasabb fokán állnak, korábban is folytattak külkereskedelmi tevékenységet, megfelelő szakemberekkel, ügynöki, vegyesvállalati kapcsolatokkal rendelkeznek. Megítélésünk szerint a szubregionális gazdasági kapcsolatok „normális" szintre kerülésével, stabilizálódott gazdasági, kereskedelmi viszonyrendszer elérése után ez a piacválasztási alternatíva lesz a leginkább alkalmazható a vizsgált vállalati kör számára. (Természetesen a hasonlóság, kedvezményes megítélés, vagy túltermelés esetén a többletkiárusítási lehetőség szerepe továbbra is meg fog maradni, de nem a mai frekventált mértékben).

A szubregionális együttműködésben érintett öt ország piacai közötti választás négylépcsős szűrési és elemzési módszerét mutatja a 3. ábra.

A piacválasztási folyamat a cégek számára nem ugyanazt a preferencia-sorrendet eredményezi, mintha azt a szubregionális makrokörnyezet vizsgálata alapján – általános jegyek figyelembevételével – határoznánk meg.

Ezért a piacválasztási folyamat elemzése kapcsán az általánosítás, tipizálás nem tekinthető célnak, mert minden vállalkozás minden termékére külön-külön kell elvégezni a szűrési-elemzési eljárást.

Hibás az a gyakorlatban tapasztalt felfogás, amely szerint a cég a földrajzi diverzifikáció szerint alakítva üzleti kapcsolatait, kizárólagosságra törekszik a választott relációt illetően, függetlenül attól, hogy a makrokörnyezeti elemek, komparatív előnyök, piaci viszonyok milyen dinamikát mutatnak.

Természetesen azt a vélekedést is mérlegelni kell, hogy a folyamatosan végzett piacválasztási munka csak akkor lesz eredményes, ha az újabb piaci alternatívákhoz a cég megtalálja a belépési módokat, kapcsolatokat, ennek hiányában ugyanis az egész kérdés teoretikussá válik számára.

A szubregionális piacszegmentációt a cégek arra használják, hogy a nemzetek, nemzetiségek és országrészek közötti heterogenitáshoz alkalmazkodjanak. Szegmentáció akkor indokolt, ha a szegmensek tényleg eléggé különbözőek ahhoz, hogy megérdemeljék az egyéni figyelmet.

A szubregionális kapcsolatokban alapvetően a hagyományos szegmentációs kritériumok alapján végzik a cégek a kiválasztott célpiac részekre bontását. Ez a

külpiaci marketingelem az előzőekhez képest kevésbé alkalmazott, aminek okai a következők:

- a szegmentáció elvégzése nem a külkereskedő elsődleges feladata, inkább a belföldi értékesítési tevékenységhez kötődik,
- a szegmentáció bizonyos makrostatisztikai adatok szekunder feldolgozásán túl nehezen végezhető el,
- a hagyományos szegmentációs kritériumok szerint viszonylag bonyolultabb vizsgálatok nélkül is megítélhető a releváns piaci helyzet,
- a szubregionális kapcsolatok egy részében nem a szubrégió fogyasztói a disztribúciós rendszer végpontjai, ezért szegmentációnak nincs értelme,
- a célpiaci szegmentáció rentabilitásához stabilabb makrogazdasági körülményekre lenne szükség, mert átalakuló gazdaságokban nehéz időtálló szegmentációt készíteni,
- az elmúlt években a vállalkozásokat még nem kényszerítette a regionális üzlet aktívabb, célirányos magatartásra.

A szubregionális termékpozicionálás, illeszkedve a külföldi termékpozicionálás általános elveihez, alapvetően a termék származási országához kötődik. A fogyasztók/felhasználók részéről kialakult negatív sztereotípiák a szubrégióból származó termékekkel kapcsolatosan ezen termékek pozícióit rontják. Korábbi vizsgálatok szerint a megkérdezett magyar vásárlók a fejlett országokból származó termékeket preferálták a hazaiakkal szemben. Vélhetően hasonló irányzatú eredményeket kapnánk a szubrégió más országrészeiben folytatott vizsgálatok esetén is.

Ennek a helyzetnek az ismeretében, ehhez alkalmazkodva a vizsgált vállalkozások az alábbi megoldástípusokkal törekednek termékeik pozícióit javítani:

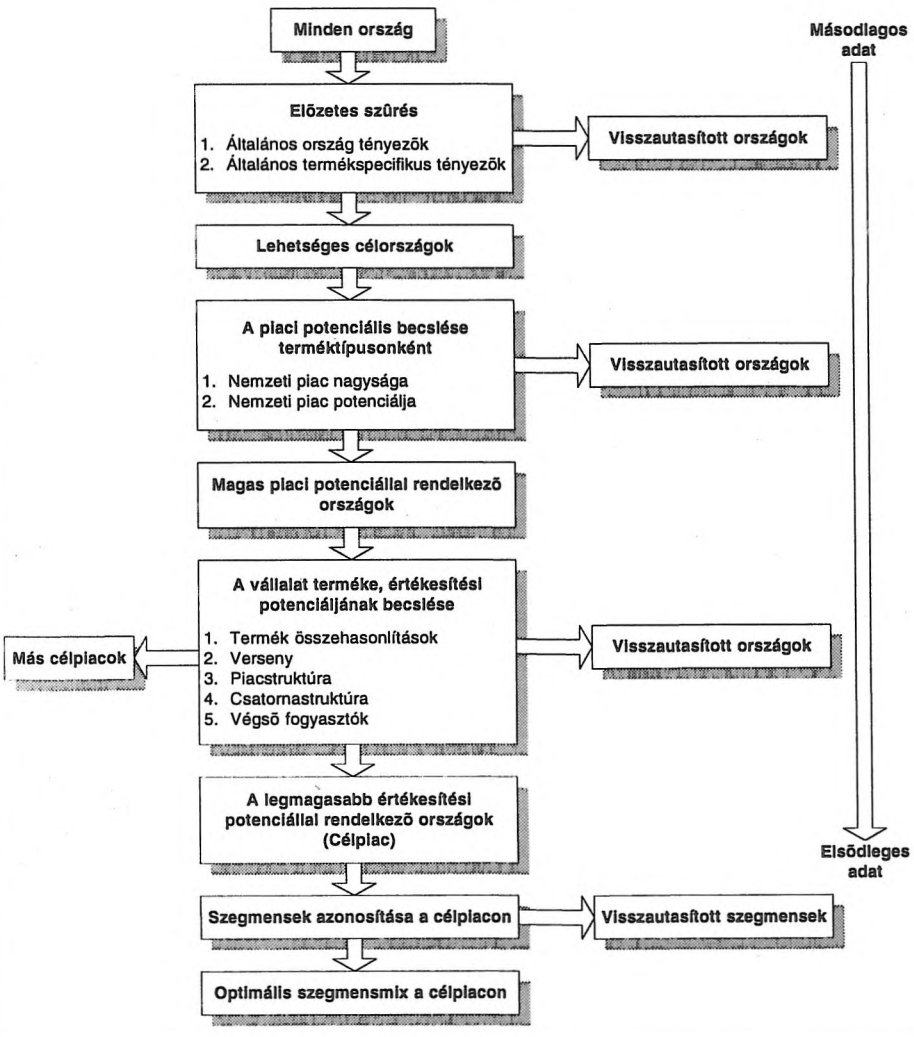
- termékek márkázása, eredetének hangsúlyozása: hazai származású borok, élelmiszer-készítmények esetében,
- fejlett országokból származó licenc, know-how, védjegyhasználat megvásárlásával a hazánkban gyártott termék imázsának növelése (konfekcióipari termékeknél),
- fejlett országokból származó termékek viszonteladása reexport, tranzit, kompenzációs stb. ügyletek keretében,
- a származást eltakaró, „nyugatiasan" hangzó márkanév, angol nyelvű feliratozás alkalmazásával a fogyasztók előítéleteinek kivédése,
- fejlett országokból származó működőtőkével alapított közös vállalat keretében folytatott tevékenység.

A szubregionális termékpozicionálás másik eszköze a kommunikációs csatornák felhasználása a marketing-promócióban. A magyar cégek számára előnyös, hogy a regionális és központi médiumokon, műholdas televízióadáson keresztül folytatott reklámtevékenység a szubrégió határon túli területein is javítja a magyar vállalatok termékeinek piaci helyzetét, értékesítésösztönző hatásuk mellett.

A Kárpátok Eurorégió együttműködés keretében a kulturális kooperáció a többnyelvű elektronikus és írott

3. ábra

Piacválasztás folyamata (6)



sajtó fejlesztését is megkezdte (Zempléni Televízió, Kárpátok Gazdasági Szemle), mely programhoz üzleti hírek, hirdetések is illeszthetők, ami a szubrégió vállalatai számára termékeik, szolgáltatásaik jobb megismertetését, az előítéletek oldását segítheti elő.

A szubregionális termékpozicionálás sztenderdizálásához az is kedvező körülményként vehető figyelembe, hogy az Európai Unióval kötött társulási megállapodásokhoz kapcsolódva a gyártott termékek minőségbiztosítási, minőségtanúsítási és termékfelelősségi rendszere a Nyugat-Európában kialakult szisztémát követi, s a szubrégióban egyre több cég alkalmazza ezen elveket, követelményeket, hisz ezek nélkül nyugateurópai exportot nem folytathatnak.

Tehát a termékpozícionálás témakörében a jelenlegi viszonylagos hátrányos helyzet javulásának, javításának külső lehetőségei és kényszere egyre inkább előtérbe kerülnek.

A piaci belépés és fejlesztés formájának megválasztása

A nemzetközi piacralépés és fejlesztés alternatív módozatait mutatja be a 4. ábra.

A piacralépés formájának megválasztása fontos hatással van a vállalat marketingstratégiájára, egy meggondolatlan változat a jövőbeni tervezett növekedést is gátolhatja. A belépési forma megválasztásában az alábbi faktorokat célszerű figyelembe venni:

- a piacralépés kívánatos sebessége,
- a költségek,
- a szükséges rugalmasság,
- rizikófaktorok,
- a beruházás megtérülési időtartama,
- hosszú távú profitcélok.

Az egyes változatok közötti választáshoz alapos elemzést kell végeznie a cégnek. A célok, lehetőségek, adottságok határozzák meg a külpiaci megjelenés formáját is. A külpiaci aktivitás formájának megválasztásához többféle megközelítési módszer alkalmazható:

• A közgazdasági megközelítések nagy hangsúlyt fektetnek a racionális viselkedésre – az összehasonlításra kerülő stratégiai variánsok költsége és haszna szempontjából – a hosszú távú profitot maximalizáló lehetőségek kiválasztásánál.

• A lépcsőzetes fejlődési megközelítés a nemzetköziesedés alapgondolatából eredeztethető. E modell alapján a nemzetköziesedés egy evolúciós fejlődés, melynek során a cég fokozatosan kötelezi el magát a nemzetközi piacok felé, és az idő múlásával egyre növekvő nemzetközi tapasztalatokhoz, külföldi eladásokhoz jut. A lépcsőzetes megközelítés modellje meghatározza azokat a lehetőségeket, amelyek a cégek rendelkezésére állnak nemzetközi terjeszkedésük minden egyes stádiumában.

• Az üzletstratégia megközelítés az előző két megközelítés teoretikus jellegétől eltérően a döntéshozatal pragmatikus természetét hangsúlyozza. A külső bizonytalanság és a döntéshozatal konszenzuskereső természete egyre inkább a kielégítő vagy az „essünk túl rajta" típusú, racionális-analitikus megközelítés alkalmazását fogadtatja el a cégektől.

• A külpiaci célok megvalósítását prioritásként kezelő megközelítés abból indul ki, hogy a legmegfelelőbb belépési és fejlődési mód kiválasztásának kiindulópontja a külpiacra való belépésen keresztül elérni kívánt fő célok világos meghatározása, rangsorolása. Ha a célok fontosság szempontjából való rangsorolása megtörtént, meg kell állapítani e célok eléréséhez szóba jöhető alternatív belépési stratégiák relatív vonzóságát, majd ezeket össze kell hasonlítani az alternatívánként felmerülő költségekkel. Az eljárás befejező lépése az újrakezdés, mivel a cég céljai és az e célok elérésére szóbajövő kínálati stratégiák vonzósága időben változik.

A szubrégióbeli piaci belépés és fejlesztés formáinál a marketingszempontokat mérlegelve az állapítható meg, hogy a külpiaci aktivitás formájának megválasztásánál az utóbbi, a külpiaci célok megvalósítását prioritásként kezelő megközelítés a leggyakoribb. Gyorsan átalakuló piaci körülmények között az aktivitási formák dinamikus alkalmazása figyelhető meg, a normálisnál nagyobb szerepet megkövetelő „időtényező" fontossága okán.

A lehetséges aktivitási formák közül kiemelkedik az export, a passzív feldolgozás és a vegyesvállalati együttműködés:

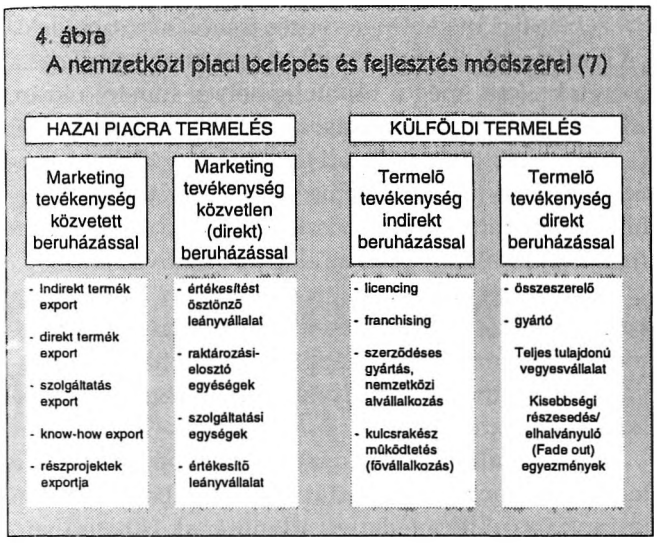
- Export tekintetében a magyar vállalatok már 1995-ben elérték azt a forgalmi volument és relációs arányt, ami a KGST-kereskedelem utolsó évében jellemezte a forgalmat. A három északkeleti magyar megye forgalmában nyilvánvalóan kitűnik az interregionális kereskedelem terelő hatása.
- A passzív feldolgozás leginkább a szubrégió magyar nemzetiségű területein (Felvidék, Kárpátalja, Erdély) alkalmazott piacralépési forma a konfekcióipar területén.
- A vegyesvállalat-alapítás relációs megoszlása a Kárpát-medence területének preferálását mutatja.

Marketingprogram szubregionális környezetben

A nemzetközi marketing egyik kulcskérdése, hogy a marketingprogram mely elemeire és milyen mértékben terjedjen ki a szabványosítás. A szabványosítás kérdésénél a cégnek el kell döntenie, hogy a mix-politikában milyen változások szükségesek:

- ne hozzunk speciális döntést a nemzetközi piacra, de a potenciális célpiacra válasszunk olyan termékeket, amelyeket módosítás nélkül vagy minimális változtatással lehet értékesíteni,

4. ábra
A nemzetközi piaci belépés és fejlesztés módszerei (7)



- alkalmazkodjunk minden egyes célpiac helyi feltételeihez,
- a különbségeket foglaljuk bele a regionális vagy globális stratégiába.

A kilencvenes évek üzleti történései viszonylag kevés vállalkozást késztettek arra, hogy amennyiben volt nemzeti piacra készített marketingstratégiájuk, azt továbbfejlesszék a külpiaci sikeresség érdekében. Általános jelenségként inkább az állapítható meg, hogy a marketinget „ösztönösen" művelő vállalkozási magatartás terjedt el, azaz a piac, a viszonteladó, a fogyasztó primátusát felismerve, rugalmas üzletpolitikát folytatva fejlesztették szubregionális tevékenységüket az érdekelt cégek.

A tudatos regionális marketing alkalmazása az alábbi típusú vállalkozásoknál figyelhető meg:

- a KGST-piacok összeomlása miatt likviditási, készletfinanszírozási nehézségekkel küzdő cégeknél,
- új, kezdő vállalkozásoknál termékük, szolgáltatásuk megismertetése, elfogadtatása szándékával,
- a belföldi piac szűkülése, élesedő versenye miatt a szubrégióban piacot kereső vállalkozásoknál,
- vegyesvállalati formába átalakult, privatizált vállalatoknál, ahol a külföldi tőketulajdonos marketingstratégiáját adaptálja a szubregionális körülményekhez,
- a rendszerváltozás utáni időszakban – a térségi kereskedelemben – megerősödött, tőkeerőssé vált cégeknél, ahol az ad hoc menedzsmentet egyre inkább professzionális vezetési és marketingtevékenység váltja fel.

A megfigyelt vállalkozási körben a marketingstratégia sztenderdizálása vagy differenciálása kérdését tekintve általános megállapításként fogalmazható meg a differenciálási igény akceptálása. A szubrégió országrészeinek eltérő gazdasági helyzete módosított, vagy teljesen új, differenciált stratégia kimunkálását és alkalmazását követelte meg. Ez azt jelenti, hogy a négyféle vállalati alapmagatartást tekintve az etnocentrikus marketingstratégia mellett megjelent a policentrikus és a régiocentrikus vállalati stratégiai irányzat is, egyelőre minoritásban. (A globális megközelítés a multinacionális vállalatok magyar leányvállalatainál már megjelent.)

A marketingmix-elemekre vonatkoztatva néhány általánosítható példát mutatunk be helyzetértékelésünk alátámasztásául:

- Termékpolitika tekintetében:
  - termékinnováció és fejlesztés: alapvetően egységes elvek szerint (gépgyártás, vegyipar),
  - termékkialakítás: szubrégió országrészeiként differenciált (borászati termékek, konzervek),
  - csomagolás: regiocentrikus megközelítés (kisebb csomagolási egységek, kiszerelés),
  - márkázás: célpiaci szegmentumoktól függően vagy a magyar származásra építik a termékpozicionálást (élelmiszeripari készítmények), vagy éppen ellenkezőleg, származást eltakaró, illetve hamis származási képzetet támasztó fantázianeveket használnak (konfekcióipar, szórakoztató elektronika).
- Ár- és kondíciópolitika tekintetében:
  - ármeghatározás: alapvetően etnocentrikus (pl. szeszes italok, gépkocsi, de az eltérő vám- és adóterhek figyelembe vételével), kisebb részben régió-, illetve policentrikus (pl. kozmetikumok, ruházati termékek),
  - rabbatpolitika: policentrikus a viszonteladói kapcsolatrendszerben, részben régiócentrikus (a kedvezmény legalitását illetően),
  - fizetési feltételek: régiócentrikus (a kapcsolt ügyletek általános elterjedtsége okán), kisebb részben etnocentrikus (kemény áruknál: élvezeti cikkek, élelmiszer),
  - szállítási feltételek: régiócentrikus (INCOTERMS feltételek alkalmazásában, fuvarozó igénybevételében),
  - vevőszolgálat: etnocentrikus, illetve policentrikus a viszonteladóval kialkudott kondíciók szerint (műszaki cikkek).
- Disztribúciós politika tekintetében:
  - viszonteladó-kereskedő kiválasztása: policentrikus, a helyi piaci szabályozáshoz, kapcsolatrendszerhez illeszkedve, etnocentrikus (a hazai disztribúciós gyakorlatukhoz igyekeznek alkalmazkodni),
  - kapcsolat a viszonteladókkal: policentrikus, szinte partnerenként változó, rendszeres személyes kontaktus, kontroll szükséges,
  - viszonteladói eladásösztönzés: elveiben az etnocentrikus magatartást követi, mértékében, összetételében a helyi körülményekhez igazodik, ezért policentrikus.

- Promóciós politika tekintetében:
  - az üzletkötő típusa: policentrikus („kijáró emberek" alkalmazása),
  - az üzletkötő magatartása: régiócentrikus, azaz egyazon elvek mentén kezeli a partnereket, viszonteladókat,
  - reklámeszközök: elsősorban etnocentrikus (ameddig a magyar médiumok hatni képesek), de a márkázási elvekhez illeszkedve alkalmazzák a régió- és policentrikus megközelítést is,
  - reklámhordozók: a magyar médiák hatósugarán belül (nem csak magyar nemzetiségűek) etnocentrikus magatartás, azon kívül régiócentrikus promóció a viszonteladókon keresztül,
  - public relations: etnocentrikus megközelítés, geocentrikus elvek alkalmazása mentén,
  - corporate identity: régiocentrikus eszmékhez kötődés.

Összességében tehát, a marketing-mix régióbeli alkalmazását illetően – a differenciált kép mellett – az az általánosítható konkluzió, hogy a régió- és policentrikus stratégiák elegyének alkalmazása figyelhető meg, az etnocentrikus magatartás elsőbbsége mellett.

A külpiaci marketing menedzselése

Szubregionális kapcsolatrendszerben a regionális marketingtervezés és kontroll területén is bizonyos módosulásokat, hangsúlyváltozásokat figyeltünk meg. Az általánostól eltérő specifikus vonások okai a szubregionális marketingkörnyezet másságában, a viszonteladói szegmentumok specifikumaiban, az alkalmazott külgazdasági technika sajátosságaiban keresendők.

A tervezés alapfeltételeinek rögzítésénél, analízis készítésénél, célok meghatározásánál az okozza a nehézséget és a térségi sajátosságot, hogy egy rendkívül gyorsan és kiszámíthatatlanul változó, átalakuló szubregionális piacon kell működni, ahol a komparatív előnyök dinamikája a normálisnál erősebb, a gazdasági-jogi környezet változása az előnyök-hátrányok állandósult változását okozza, s ebben a struktúrában a tervezés klasszikus szisztémája kevésbé lehet sikeres. Viszont azon cégek, amelyek ehhez a „vadkeleti" kapitalizmushoz alkalmazkodtak, konszolidáltabb viszonyok között minden bizonnyal lépéselőnybe kerülnek.

Hosszú távú célokat a szubregionális piacon működő vállalkozások csak nagyon általánosan fogalmaznak meg, mint például: „a profitráta folyamatos fenntartása, növelése", a „cég növekedési feltételeinek biztosítása", „a kialakult piaci részesedés megőrzése", „a cég fennmaradásának biztosítása", vagy „terjeszkedés a szubrégión keresztül keleti területekre".

A külpiaci marketingtervezés technikai részét illetően is módosulások figyelhetők meg: kisebb vállalkozási méretek okán, még a többtelephelyes román, ukrán, szlovák vegyes vállalkozásokkal rendelkező cégeknél is, központosított a vállalati tervezés. A vállalati tervezés jellemzően az ún. lehetőségtervezés elvére épül, tehát a szubregionális piaci viszonyhoz való maximálisan rugalmas alkalmazkodás az alapvető motiváció.

A stratégiai és taktikai tervezés nem válik élesen ketté, mindkét célú tervet a magyar vállalat menedzsmentje dolgozza ki olyképpen, hogy ehhez vegyesvállalati partnereiket bevonják az egyeztető, döntéshozatali folyamatba.

A regionális marketingstratégia kontrolljában a leginkább specifikus feladat – ami részben a távközlési infrastruktúra fejletlen állapotának is betudható – a rendszeres személyes jelenlét, konzultáció, tájékozódás, kontroll. A szubrégió behatárolásakor egyéb szempontok mellett az is alapvető, hogy az üzleti partnerek milyen gyakorisággal és mennyi idő alatt látogathatóak meg. Ugyanis a jelenlegi általános üzleti etikai színvonal mellett a külpiaci aktivitás erősebb kontrollt kívánó formáinál nem célszerű a külföldi menedzsmentre hagyatkozni a kontrollt illetően sem.

Tehát a szubregionális marketingtervezés és kontroll kérdéskörében tapasztaltak úgy összegezhetők, hogy egy strukturálisan átalakuló szubrégióban csupán a legfőbb célkitűzéseket lehet értékállóan meghatározni, állandó akklimatizációra, a taktikai szintű tervek folyamatos korrekciójára és rendszeres személyes kontrollra van szükség az eredményesség érdekében.

Felhasznált irodalom

1. Dankó L.: *International Economic Co-operation in the Carpathian Region,* International Business Review, 1993, Vol. 2., No 3., 269–279.
2. Tóth T. (szerk): *Nemzetközi marketing* (kézirat), BKE Külgazdasági Tanszék, Budapest, 1996.
3. Rekettye G.: *Nemzetközi marketing,* JPTE, Pécs, 1994.
4. Törzsök É. (szerk): *Nemzetközi marketing,* KJK, Budapest, 1995.
5. Tooka, G. M. – Beeman D. R.: *International Business,* Harper Collins Publ., New York, 1991.
6. Czinkota, M. R. et-al.: *International Business,* The Dryden Press, Orlando, USA, 1992.
7. Young S. et-al: *International Market Entry and Development Harvester Wheatsheaf,* Prentice Hall, Englewood Cliffs, USA, 1989.

Szerzőnk egyetemi docens
a Miskolci Egyetem Marketing Tanszékén