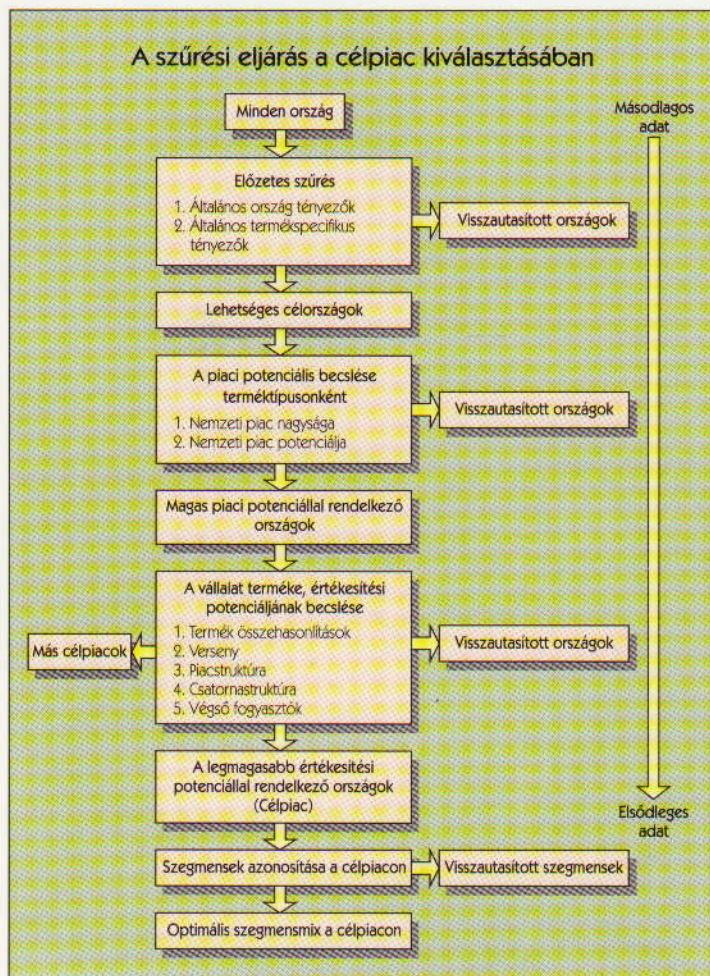


Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

A szűrési eljárás a célpiac kiválasztásában



A TARTALOMBÓL

KKV-K KÜLPIACI AKTIVITÁSA

A PIACSZEGMENTÁCIÓ STRATÉGIAI SZEREPE

GONDOLATOK A REKLÁMTÖRVÉNYRŐL

„TŐKÉSEXPORT”,
AVAGY MI LESZ VELED
MARKETING?

EGY TANÁCSADÓ BUKÁSA

KÖNYVISMERTETÉS

KÜLFÖLDI SZAKIRODALOM

MAGYAR MARKETING MŰHELYEK KONFERENCIÁJA

A MARKETING CENTRUM – ORSZÁGOS PIACKUTATÓ INTÉZET ÉS
A PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM KÖZGAZDASÁG-TUDOMÁNYI KARÁNAK FOLYÓIRATA

Kis- és középvállalkozások külpiaci aktivitásának fejlesztése

*Hazánkban a kis- és középvállalatok direkt piacra-
jutási lehetőségének jogi feltételeit – az átmeneti idő-
szak 1/1987. KeM rendelete után – a 112/1990. Korm.
rendelet teremtette meg.*

*A kilencvenes évek elején megélenkülő exportkedő és
külföldi beszerzés a vállalatokat nagy számban (kb.
50 000 regisztráció) fordította a külpiacok irányába,
ám ez a nekilendülés a szomszédos országokban is be-
következő átalakulások hatására megtorpant, visszafej-
lődött.*

*Így van ez a fejlett országokban is. Brit adatok sze-
rint a KKV-szektor 8-10 százaléka vesz részt a külgaz-
dasági kapcsolatokban. [1]*

*Előadásomban a külpiaci aktivitás, az ezt segítő
nemzetközi marketing KKV-szektor számára releváns
kérdéseit kívánom áttekinteni, fókuszálva a termelő
vállalati specifikumokra.*

A nemzetközi marketingstratégia

Ez olyan átfogó terv, melyet a nemzetközi piacra tö-
rekvő KKV-k arra használhatnak, hogy színvonalasan
kielégítsék a külföldi fogyasztók szükségleteit és verse-
nyezzenek riváisaikkal. A piaci siker kulcsa hasonló a
hazai és a nemzetközi marketingesek számára: túlélés
és profitszerzés színvonalas termékek és szolgáltatások
relatív alacsony áron való kínálatával. Sajnos ez a két
cél ritkán érhető el egyszerre, aminek okai, hogy

- a rendelésre gyártott termékek előállítás drága és
- az országoként változó feltételekhez és fo-
gyasztói igényekhez való alkalmazkodás az ala-
csonyabb költségű termelést nem mindig teszi le-
hetővé.

A nemzetközi versenyképesség feltétele, hogy a
KKV cégek legalább az egyik feltételt fejleszteni tud-
ják, azaz minőségi termékeket kell gyártaniuk a ve-
senytársaknál olcsóbban, vagy az egyedi fogyasztói
igényeket kell jobban kielégíteniük.

A nemzetközi marketingstratégia magában foglalja
mind a globális, mind az egy-egy országra irányuló
stratégiákat. El kell dönteni, hogy melyek azok a pia-

cok, amiket a cég meg akar hódítani és hogyan tudja
ezt megtenni, illetve meg kell határozni a döntésho-
zatali, koordinációs és ellenőrzési mechanizmusokat.

A nemzetköziesedő magyar kis- és középvállalatok
marketingstratégiájának kimunkálásához az alábbi
kérdéskörök vizsgálata célszerű [2]:

- Dolgozzék-e egyáltalán külföldön a vállalat?
- Hány és mely piacokon, illetve piaci szegmen-
tumon dolgozzék a vállalat?
- Milyen módon lépjen ki a külső piacokra?
- Standardizálja, vagy differenciálja a marketing-
stratégiát?
- Milyen legyen a nemzetközi marketing-mix?
- Milyen legyen a versenysztratégia?

A nemzetközi marketingstratégia – a fenti kérdé-
sekre adandó válaszokhoz illeszkedően – négy alap-
vető tevékenységből épül fel, amelyek az egyes pia-
cok sikeres fejlődéséhez nélkülözhetetlenek [3]:

1. A meghódítandó piacok kiválasztása és szegmen-
tálása
2. A piacralépés formájának, mikéntjének megválasz-
tása.
3. Az egyes piacokon való működés stratégiájának és
programjának meghatározása
 - a termékek/szolgáltatások kiválasztása, adaptálá-
sa, vagy fejlesztése,
 - megfelelő árstratégia és fizetési kondíciók meg-
határozása,
 - az értékesítési csatornák kiválasztása, működté-
tése,
 - a piacbefolyásolás tervének és mixének kidolgo-
zása.
4. A piaci részesedés megtartására, vagy növelésére
irányuló stratégia kidolgozása.

A meghódítandó piacok kiválasztása és szegmentálása

A célpiac kiválasztási folyamat magában foglalja a le-
hetséges piacok, országok számának leszűkítését egy
ésszerű nagyságra és piacszegmensekre az országo-

kon belül. Ahelyett, hogy megpróbálnak mindenkihez fordulni, a cégek úgy használhatják a leginkább forrásaikat, hogy (1) megállapítják a lehetséges „belépési” piacok körét és (2) időnként terjeszkednek a vonzónak tartott piacon.

● **Piacazonosítás és szűrés**

A külföldi piacok elemzésének és szűrésének négy-szintű folyamatát az 1. ábra mutatja. Ez egy nagyon általános kritériummal indul és termékspecifikus piacelemzéssel végződik. A döntéshozatalhoz szükséges adatok és módszerek az elsődlegesből változnak a másodlagosig, a sorrendben megtett lépések szerint. Bár itt úgy van bemutatva, mint a célpiacválasztás szűrési folyamata, az eljárás alkalmazható belépésmód-váltására, vagy akár kivonulásra is.

Ha a piacok hasonlóak lennének jellemzőik tekintetében, a nemzetközi marketing-szakember beléphetne bármelyik potenciális piacra. A piacok közötti különbségek három dimenzióban jelennek meg: fizikailag, pszichésen és gazdaságilag. A fizikai (földrajzi) távolság az anyaország és a célország közötti befolyása csökkent az utóbbi idők technológiai fejlesztései eredményeként. A pszichés, vagy kulturális távolság a két ország közötti különbségekben jelentkezik, amely a nyelvre, a hagyományokra és a szokásokra vonatkozik. A gazdasági távolságot a két ország közötti gazdasági-környezeti különbségek hozzák létre. Általában minél nagyobb a teljes eltérés, vagy különbség, annál kevesebb ismerettel rendelkezik a marketing-szakember a célpiacról. Az elérhető információ nagyság drámaian változik. Például, bár a marketinges könnyen értesülhet a gazdasági környezetről másodlagos forrásokból, de a felbecsülhetetlen magyarázó információk nem érhetők el, amíg a cég ténylegesen nem kezd el működni a piacon.

A négy szint a szűrési eljárásokban a következők: előzetes szűrés, piaci potenciál becslése, forgalmi potenciál becslése és szegmensek meghatározása. Mind-egyik szintnek gondos figyelmet kell szentelni. Az első szint például nem csupán a csökkentés kedvéért redukálja a lehetőségek számát egy kezelhető nagyságra, mégha a mély piacelemzés költsége nagy is. Figyelmetlenség esetén vonzóbb esélyeket hagyhatnak ki.

● **Piackoncentráció versus diverzifikáció**

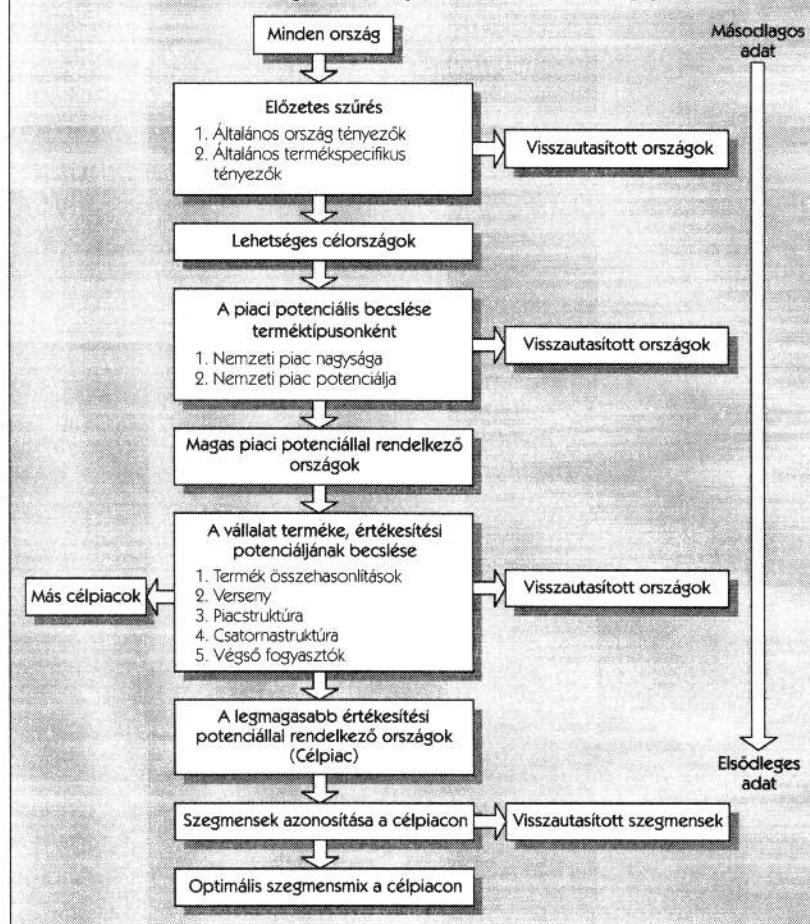
A piaci terjeszkedési politika kiválasztása magába foglalja a különböző pia-

cok közötti erőforrások allokációját. A fő alternatívák egy kisszámú piacra koncentráció, vagy diverzifikáció, amelyet a növekedés jellemez relatíve nagyszámú piacon a nemzetközi piaci terjeszkedés korai szakaszában.

a) Terjeszkedési alternatívák. Akár a koncentráció, akár a diverzifikáció alkalmas arra, hogy értékesítsenek a szegmenseken, vagy a teljes piacon, s ez attól függ, hogy a nemzetközi eladó mekkora erőforrás lekötést hajlandó és képes megvalósítani. Az egyik lehetőség a kettős koncentráció stratégiája, amelyben az erőforrásokat korlátozott számú országban néhány szegmensre összpontosítják. Ez az alternatíva ajánlható a kis cégek stratégiájaként, vagy olyanoknak, amelyek specializált termékeket állítanak elő tisztán körülhatárolható piacokra. A második változat a nagy fogyasztó-orientált vállalatokra jellemző, amelyek elegendő erőforrással rendelkeznek a széles lefedéshez: (1) a piaci koncentráció/szegmens diverzifikáció korlátozott számú, de azon belül széles kiterjedésű piacokhoz választható; (2) piac diverzifikáció/szegmens koncentráció, amelyekre a vállalat úgy értékesíthet, hogy marketing-mixén nem változtat jelentősen.

1. ábra

A szűrési eljárás a célpiac kiválasztásában [3]



b) Az expanziós stratégiára kiható tényezők. Az expanziós stratégiát a piaccal, mixszel és vállalattal kapcsolatos tényezők határozzák meg, melyek a 1. táblában vannak felsorolva. A legtöbb esetben a tényezők kölcsönösen kapcsolódnak egymáshoz.

A Betro Trust Committee javasolta [4], hogy a működő exportőrök a legjobb piacaiknak a számát 5 és 10, az új exportőrök 5-6 exportpiacra koncentrálják. A koncentráció melletti érvek a következőket tartalmazzák:

- a kulcsfontosságú piacok korlátai az ellenőrzés rövid ideje alatt problémákat eredményezhetnek,
- a cég jobb piacokat nyer és átfogó ismereteket,
- több alkalom nyílik előnyösen versenyezni a fizetési feltételeken kívüli tényezőkkel,
- több figyelmet lehet tanúsítani a fontos partner vállalkozások iránt.

A 2. tábla egy piac koncentráció és piaci terjeszkedés összehasonlító jegyzékét tartalmazza.

A piacralépés formájának megválasztása

A piacralépés mikéntjét illetően nincs univerzális stratégia, hanem az ismert külpiaci aktivitási formák kö-

zül kell választani azon elvi és empirikus összefüggések alapján, melyeket a szakirodalom tartalmaz [5].

A vállalatok nemzetközi tevékenységének finn szakértője: Reijo Loustarinen 15 fokozatot állapított meg a nemzetközi terjeszkedésben, illetve a piacralépés formáját illetően, melyeket a 2. ábra szemlélteti.

Egy kis cég számára a nemzetköziesedés első lépése: az export, lehetőségnek és fenyegetettségnek is tekinthető. Ha annak motívumai a rövid határidő, vagy a kereskedők személyes indíttatásai, vagy ha nem végeztek ország/piac becsléseket, akkor az export fenyegetésként jelentkezik.

Másfelől sok kisvállalat tart attól, hogy exportáljon, azt gondolván, hogy hiányoznak a forrásai és szakér-

1. tábla

A koncentráció és diverzifikációs stratégiák közötti választásra ható tényezők [3]

Tényező	Diverzifikáció	Koncentráció
Piaci növekedési ráta	alacsony	magas
Értékesítési stabilitás	alacsony	magas
Értékesítési reakció függvény	konkáv	S-görbe
Verseny vezetési idő	rövid	hosszú
Átfordulási hatások	magas	alacsony
Termék-átalakítási szükséglet	alacsony	magas
Kommunikáció-átalakítási szükséglet	alacsony	magas
Nagyságrendi megtakarítások az elosztásban	alacsony	magas
Kényszerek nagysága	alacsony	magas
Program ellenőrzési követelmények	alacsony	magas

2. tábla

Piac koncentráció, vagy piaci terjeszkedés ellenőrző listája

A) A vállalat jelenlegi pozíciója

1. Export eladások
2. Export piacok és az export megoszlása
3. Piaci számok
4. Az erőforrások állókációját az export piacok között
5. A vállalat piaci stratégiája koncentráció és megoszlása esetén
 - a) kevesebb, mint 12 piac
 - b) több, mint 12 piac, de a piacok közül 5-6 koncentrált erőt képvisel (Piac koncentráció)
 - c) több, mint 12 piac, és nem koncentrálódnak az erő néhány területre (terjeszkedés)

B) Terjeszkedés vagy koncentráció

6. Hol gyengül a vállalat a következő faktorok valamelyikében?

	Terjeszkedést elősegítő faktorok	Koncentrációt elősegítő faktorok
a)	Vállalat faktor A kulcsfontosságú piacoknál a menedzser a bizalomban látják a legnagyobb kockázatot, melyet ők nem tudnak figyelembe venni.	A menedzser nem látják a legnagyobb kockázatot a bizalomban – vagy a kockázat figyelembevétele, vagy csupán a kis piaci számok túlnyomórészt kevésbé kockázatosnak.
	Kis export-piaci ismeret vagy képesség a legjobb piacok kiválasztására.	Megfelelő piaci ismeretek és képesség a legjobb piacok „kiszűrésére” a megbízhatóság figyelembevétele reményével.
	A növekedés objektivitása a piaci fejlődés által.	A növekedés objektivitása a piaci felfogás által.
	Korai és érett nemzetközi állapot.	Közepes nemzetközi állapot, helyzet.
	Egyebek: pl. vállalati politika, piaci csoport állókációját, munkásszáma.	

b)	Termék faktorok Limitált és specializált alkalmazás.	Extenzív, mennyiségi piac felhasználása.
	Alacsony tömeg	Nagy tömeg
	Egyedi áru	Tömegáru
	Standard termék, mely értékesíthető sok/számos piacon.	A termék adaptációt követel meg a különböző piaci elvárások miatt.
	A termék életgörbe korai vagy késői szakaszában van	A termék életgörbe középső állapota, amikor a piac megéri.
	Egyéb tényezők pl.: készlet limitációk, terméktörékenységek, transzport problémák.	
c)	Piac faktor Kis piacok – specializálódás a szegmensekre.	Óriási piacok – nagy volumenű szegmensek.
	Bizonytalan piacok.	Biztos piacok.
	Számos hasonló piac a világon.	Kis számú összehasonlítható piac a világon.
	Új vagy hanyatló piacok.	Érett piacok.
	A nagy piacok aránytalanul versenyeznek.	A nagy piacok nem aránytalanul versenyeznek – vagy ha mégis, a vállalat megbirkózik a versenytársakkal.
	A vállalat nem versenyez eredményesen.	A vállalat eredményesen versenyez a versenytársakkal, az ő feltételeivel.
	Egyebek pl.: multinacionális ügyfelek világvásárlása, nemzetközi kereskedelmi megegyezők, restriktív megegyezők.	
d)	Marketing faktorok Növekvő marketing kommunikációs költségek (személyes eladás, hirdetés promóció) a hozzá kapcsolódó piacokon. pl.: IDM levél, katalógusok, nemzetközi reklámok.	Magas marketing kommunikációs költségek (személyes eladás, hirdetés promóció) a hozzá kapcsolódó piacokon. pl.: extra eladók, új üzletek, helyi hirdetések és promóció.
	A növekvő rendelés kézben tartja az alacsony hozzá kapcsolódó piac költségeit.	A növekvő rendelés kézben tartja a magas hozzá kapcsolódó piac költségeit (extra személyzet).

Forrás: BOTB, London, 1987.

telmük, vagy általában véve nem alkalmasak ilyen kockázatos vállalkozásra. Valójában a méret nem lehet akadály, ha a cég versenyképes.

Összehasonlítva a nagyvállalatokkal a kis cégeket, számos előnnyel rendelkeznek:

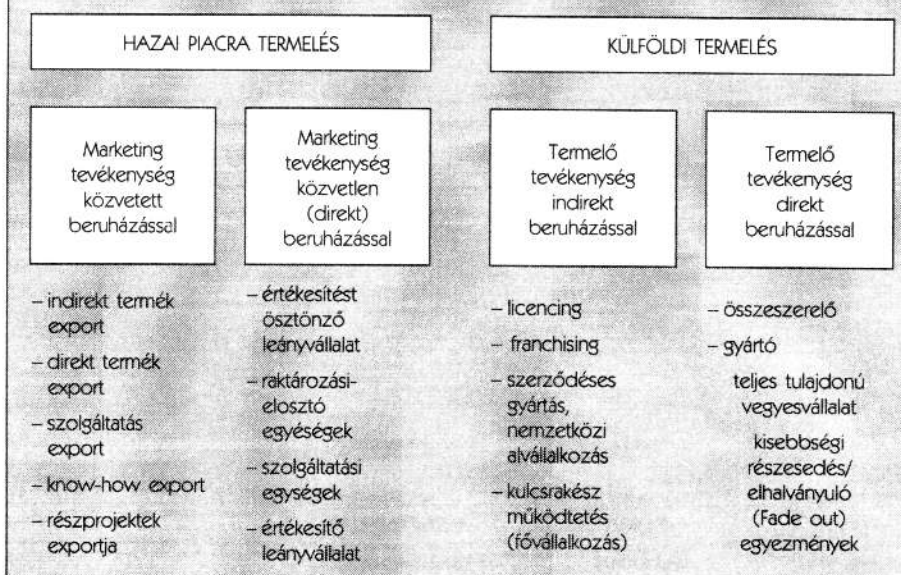
- A kis cég gyorsan reagálhat az export lehetőségekre.
- Könnyen lehet az export megszervezésének a koordinátora.
- Egy kis cég vezetése gyakran stabil. A külföldi vevők szívesen kötnek üzletet hosszabb időn keresztül ugyanazokkal az emberekkel, akikkel jó ismeretségbe kerültek és együtt építették ki az üzleti kapcsolatot.
- Az ügyfelek közeli kapcsolata lehetővé teszi, hogy hatékonyan üzleteljünk velük. Ez olyasmiről szól, amit a nagy cégek nem mondhatnak magukénak.

Vannak azonban fenyegetések is, mivel az export nem

minden cégnek felel meg és egy kis cég egész jövőjét veszélyeztetheti egy rosszul sikerült export kísérlet. Amint azt a Brit Tengerentúli Kereskedelmi Bizottság (BOTB) kimondja, az Egyesült Királyságban a felkészületlen, esetleges exportőrök a következő problémákkal kerülnek szembe [4]:

2. ábra

Külpiaci aktivitási formák [5]



- Az exportlehetőség általában akkor jelenik meg, amikor a cég küszködik a hazai piacon.
- Általában nincsen korreláció a cég és a lehetőség nagysága között.
- Minél nagyobb a lehetőség, annál valószínűbb, hogy a cég hiú reményeket táplál a várható üzleti nyereség tárgyában.

- Minél közelebb jutnak a lehetőséghez, az annál illuzórikusabbá válik.

A kis- és középvállalkozások sikeres exportóri viselkedési profiljának kialakításához kínál hasznosítható szempontokat a 3. tábla.

3. tábla

A sikeres és kevésbé sikeres exportörök viselkedési profija

Fontos szempontok		Sikeres	Kevésbé sikeres
1.	Megfelelő disztribútor találása	Ez számára megfelelő szempont. A kereskedelmi igazgató végzi személyesen.	Felel a kérdésekre. Elvárja, hogy az igazgatóságokon és nagykövetéseken keresztül könnyen talál.
2.	Kötelezettségek az export kapcsán	Az exportot úgy tekinti, mint egy elkerülhetetlen és szükséges dolgot egy növekvő üzletben. Kitartó, professzionális és az ügyfelei felé halad.	Szűk látókörű, nem a szakmai szabályoknak megfelelő, nem kerüli a kiadásokat. Az exportot úgy tekinti, mint a vállalat részproblémájának megoldását.
3.	Tanulás/okulás a tettekből	Felelősséget vállal a belső szakértelem révén az egész export során. Vállalja az elkövetett hibákat.	Korán elborítják az akadályok és egyéb hibák. Vereség.
4.	Válogatás a piacok között	Rangsorolja őket ésszerű kritériumok és progresszív szempontok szerint.	Terjeszkedési ereje rendkívül gyenge, óriási kockázatot vállal azonnal.
5.	Pénzügyi befektetés	Felkészül a hosszú távra vázolt lehetőségek átlátására.	Az export számuka úgy néz ki, mint a szerencsejáték, kevés készpénzzel. Rövid lejáratú kilátások.
6.	Hosszú távú kilátások	Néhány év erőfeszítése létrehozza a biztos sikert hozó alapokat.	Csekély pénzüsszeggel gyors sikereket vár.
7.	Magabiztosság, bizalom	Addig nem exportál, amíg nem biztos a siker. Ellenőrzött növekedés.	Túl korán indul a véletlen úton, túl sokat vállal.
8.	Az ügyfelek figyelembe vétele	Elfogadja az ügyfelet legalább egy olyan jó üzletembernek, mint amilyen ő maga. Szükségeit óvatos tanulmányozója és fogékony mindenre.	Magáévá teszi ezt a hozzáállást. Alábecsüli a vásárlót.
9.	A közvetítőkhöz való hozzáállás	Az export folyamatának elején tanácsadókat alkalmaz, de azt követően rendkívül szelektív.	Vagy túl vagy kevésbé bízik meg a külső tanácsokban..
10.	Gyors kommunikáció	Teljeft, faxot, telexet és elektronikus levelet használ, ami helyénvaló.	A levelezésre hagyatkozik. Tudatában van a gyors válasz fontosságának.
Kevésbé fontos szempontok			
11.	Nyelvek	Egyszerűen gondoskodik az ügyfelekről. Normál belső szakértelem.	Túlbecsüli a vezetés fontosságát a túlzó féltékenység és tudatlanság miatt.
12.	Hitelkockázat	Rosszabnak tekinti, mint a hazait általában.	A kockázat féltelme akadályozza a tevékenységet.
13.	Az export dokumentációja és eljárása	A professzionális nem ismer problémát. Belsőleg végzi vagy külsőleg egy megbízott ügynökség bonyolítja.	A professzionális megközelítés teljes hiánya.
14.	Export ármeghatározása	Figyelembe veszi, hogy a piac meghatározza az árat, az exportörnek pedig ellenőriznie kell a kiadásokat.	Inflexibilis hozzáállás. Az árat próbálja a hazai szintjén meghatározni, amihez hozzáadja a szállítást is.
15.	Export személyi felépítése	Kiváló emberek vannak kiképezve belsőleg.	Hisznek a kiváló emberekben, akiket rendkívül nehéz megtalálni és megfizethetetlenül drágák.
16.	Technikai standardok és szabályozási rendszer	Akadhatnak ilyen problémák, de ezek általában leküzdhetők.	Túlbecsült fontosságú.
17.	Az exportfunkciók szervezése	Elkülöníthető az export szervezése vagy sem, de az egész vállalat végzi az exportot.	Az export nem megfelelően van integrálva az egész üzlettel.
18.	Fizetési késedelmek	Általában hasonló vagy jobb, mint a hazai piacon. Néhány kivétel akad.	Színlelik az export magas költségeit.
Forrás: BOTB, London, 1987.			

Az egyes piacokon való működés stratégiája

A célpiacválasztás és a piacrалépés formájának megválasztása után a következő lépés a marketingtörekvések meghatározása a megfelelő szinteken. A kulcskérdés a nemzetközi marketingben azzal kapcsolatos, hogy a marketing-mix mely elemeit milyen mértékben kell standardizálni. A KKV termelőnek szembe kell néznie azzal a speciális kihívással, amelyet az egyes mix-elemek beállítása jelent a nemzetközi piacon.

A nemzetközi marketingesnek először el kell döntenie, hogy a mix-politikában milyen változtatások szükségesek, vagy indokoltak. A nemzetközi piacok megközelítésében három alapvető változat áll rendelkezésre:

- Nem tesznek speciális előkészületeket a nemzetközi piacra, hanem meghatározzák a potenciális célpiacokat és azután kiválasztják azokat a termékeket, amelyeket könnyen lehet piacósítani változtatás nélkül, vagy kevés változtatással (etnocentrikus vagy geocentrikus = globális megközelítés).
- Alkalmazkodnak a helyi feltételekhez minden célpiacon (policentrikus vagy regiocentrikus = multilokális megközelítés).
- Egyesítik az eltéréseket egy multilokális, vagy globális stratégiába, amely meg fogja engedni az eltéréseket a végrehajtásban (regionális, illetve globalizációs, másszóval: multinacionális megközelítés).

A mai környezetben a standardizáció gyakran inkább jelent nemzetközi stratégiát, mint olyan politikát, amely a külföldi piacokat másodlagosnak tekinti. Ideálisan a nemzetközi marketingnek globálisan kell gondolkodnia és lokálisan cselekednie, egyik szélsőségre sem koncentrálna (a teljes standardizációra, vagy a teljes lokalizációra). A globális gondolkodás rugalmasságot kíván meg a jó ötletek és termékek kiaknázásában világméretű bázison.

4. tábla

Standardizáció versus adaptáció [1]

A standardizációt támogató tényezők:

- Megtakarítások a termék K+F-ben
- Nagyságrendi megtakarítások a termelésben
- Megtakarítások a marketingben
- Marketing programok ellenőrzése
- A világpiac „összehúzódása”

Az adaptációt támogató tényezők:

- Eltérő használati feltételek
- Kormányzati és szabályozási befolyások
- Eltérő vásárlói magatartás minták
- Helyi kezdeményezés és motiváció
- Ragaszkodás a marketing koncepcióhoz

A standardizálás mellett szóló érvek két kategóriába esnek: jobb marketing-teljesítmény és alacsonyabb marketingköltség. A tényezők, amelyek a standardizációt, vagy az adaptációt támogatják, a 4. táblában vannak összefoglalva.

A külpiazi működés sikeres menedzselése

A kis cégek külföldi aktivitásának irányítási folyamata öt lépésben vizsgálható:

- Megelőző fázis: annak tudatos eldöntése, hogy valóban akarunk-e külföldi értékesítést/termelő leányvállalatot, vagy más alternatív belépési módot választunk?
- A külföldi befektetés megtervezése:
 - zöldmezős, vagy átvételes/pirvatizációs beruházást, illetve
 - vegyes, vagy teljes tulajdonú vállalatot hozunk létre?
- A befektetési fázis: kiemelkedően fontos a meglévő termékek kiválasztása, külpiaconkénti újrapozicionálása megbízható információk alapján, törekedve a rugalmasságban (pl.: eszközök bérlése, terjeszkedési tartalékok) rejlő előnyök és piaci részek kihasználására.
- Működés és ellenőrzés: legfőbb dilemma a centralizált döntéshozatalból fakadó előnyök és a helyi menedzsmenetre adott kezdeményezési lehetőség közötti egyensúlyozás.
- Értékelés: tanulságok és problémák összegzése és hasznosítása a hazai tevékenység során is.

A kisvállalatok akkor lehetnek sikeresesek idegen környezetben, ha megtanulnak érzékenyek lenni az üzleti életben nemzetközi szinten a még mindig tapasztalható jelentős eltérésekre.

Hivatkozások

- [1] Dankó L.: Külgazdaságtan
ME Marketing Tanszék, Miskolc, 1997
- [2] Törzsök É. (szerk.): Exportmarketing
Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1990
- [3] Czinkota et-al: International Business
The Dryden Press, Orlando, Florida, USA, 1992
- [4] Betro Trust Committee: Into Active Exporting
BOTB, London, GB, 1987
- [5] Young S. et-al: International Market Entry and Development
Harvester Wheatsheaf, Prentice Hall, Englewood Cliffs, USA, 1989

A szerző egyetemi docens, tanszékvezető
ME Marketing Intézet