

UTILIZAREA MATRICEI GENERAL ELECTRIC/MCKINSEY ÎN PROCESUL DE SELECTARE A PIEȚELOR EXTERNE

Nicolae Răzvan Decuseară¹

Rezumat: Datorită resurselor limitate nicio firmă nu poate servi toate piețele potențiale din lume, astfel încât clienții să fie satisfăcuți, iar obiectivele firmei să fie atinse, motiv pentru care firma trebuie să selecteze cele mai potrivite piețe. Ea se poate concentra pe piața unui singur produs, putând servi mai multe zone geografice, dar poate, de asemenea, să decidă să servească diferite piețe ale produsului într-un grup restrâns de zone selectate geografic. Datorită numărului mare și diversității piețelor din care poate alege, analiza atractivității piețelor și selectării celor mai interesante este una complexă. Matricea General Electric are două dimensiuni, prima fiind **atractivitatea pieței**, iar cea de a doua, **forța competitivă a firmei** și urmărește analizarea punctelor tari și slabe ale firmei într-o varietate de domenii, permițând firmei să identifice cele mai atractive piețe, precum și să orienteze managerii în alocarea resurselor către aceste piețe, să îmbunătățească poziția competitivă mai slabă a firmei pe piețele în dezvoltare, respectiv să scoată firma de pe piețele neatractive.

Cuvinte cheie: selectarea piețelor, internaționalizare, competitivitate, marketing internațional

Clasificare JEL: M16, M31, M39.

1. Introducere

Pentru a se internaționaliza, firmele trebuie să știe exact pe ce piețe vor să pătrundă și mai ales ce strategie de pătrundere trebuie să aplice. Practic, toate firmele care sunt prezente sau au intenția să intre pe piețele internaționale își sprijină strategiile de marketing pe identificarea și alegerea celor mai potrivite piețe sau segmente de piață și, pe această bază, își structurează oferta în concordanță cu condițiile specifice ale acestor piețe.

Datorită resurselor limitate nicio companie nu poate servi toate piețele potențiale din lume, astfel încât clienții să fie satisfăcuți, iar obiectivele firmei să fie atinse, motiv pentru care firma trebuie să selecteze cele mai potrivite piețe. Ea se poate concentra pe piața unui singur produs, putând servi mai multe zone geografice, dar poate, de asemenea, să decidă să servească diferite piețe ale produsului într-un grup restrâns de zone selectate geografic. Datorită numărului mare și a diversității piețelor din care poate alege, analiza atractivității piețelor și selectării celor mai interesante este una complexă.

2. Prezentarea contextului cercetării și a altor abordări din literatura de specialitate

Matricea General Electric este în esență o extindere a matricei Boston Consulting Group. Ea a fost dezvoltată de McKinsey and Co. pentru General Electric (http://www.business-tools-templates.com/General_Electric_GE_mckinsey_matrix.htm), fiind recunoscut faptul că matricea Boston Consulting Group nu a fost îndeajuns de flexibilă pentru a lua în calcul probleme mai complexe.

Matricea are două dimensiuni, prima fiind **atractivitatea pieței**, iar cea de a doua, **forța competitivă a firmei**, care urmărește analizarea punctelor tari și slabe ale firmei într-o varietate de domenii.

Factorii determinanți ai atractivității pieței. Managerii judecă atractivitatea unei piețe potențiale sau actuale pe baza a patru seturi largi de variabile (Boyd și Walker, 1995):

- **Factorii de piață**, care reflectă caracteristicile clienților ce formează piața în cauză (beneficiile pe care aceștia le caută, gradul de satisfacție al acestora cu oferta curentă de produse, puterea lor în raport cu furnizorii) și factorii care ar putea forma volumul potențial

¹ Lect. univ. dr., Universitatea „Constantin Brâncoveanu” Pitești, Facultatea Management Marketing în Afaceri Economice Râmnicu Vâlcea

al pieței, cum ar fi dimensiunea sa globală, rata de creștere, precum și stadiul ciclului de viață.

- **Factorii economici și tehnologici** examinează capitalul și tehnologia de care o firma are nevoie pentru a concura pe piață, plus variabilele structurale, cum ar fi bariere de intrare și ieșire – care ajută la modelarea competitivității pe termen lung și a profitului potențial.

- **Factorii concurențiali** măsoară numărul și punctele forte ale concurenților existenți pe piață și iau în considerare posibilitatea de a apărea schimbări competitive în viitor prin apariția produselor de înlocuire.

- În cele din urmă, **factorii macromediului** reflectă constrângerile sociale sau politice asupra capacității firmei de a concura în mod profitabil într-o piață, cum ar fi reglementările guvernamentale sau grupurile de interese.

În privința **poziției competitive a firmei**, **factorii poziției pe piață** sunt cei mai potriviți pentru evaluarea piețelor pe care firma este deja prezentă, deoarece ei reflectă puterea poziției actuale a firmei și oferta de produse, în comparație cu concurenții existenți. **Factorii economici și tehnologici** pot indica avantajul competitiv actual sau potențial al firmei, deficiențele în obținerea de costuri reduse în producție (capacitatea utilizată și procesul tehnologic) sau o diferențiere durabilă a produsului (o tehnologie superioară de produs sau de protecție a brevetului). **Abilitățile de afaceri** pot reflecta punctele forte sau slabe în raport cu concurenții, cum ar fi un canal de distribuție mai extins sau resurse financiare limitate pentru a susține creșterea economică viitoare. De asemenea, firmele trebuie să ia în considerare și **interacțiunile**, pozitive sau negative, de-a lungul piețelor țintă. Asemenea interacțiuni rezultă din împărțirea activităților sau resurselor de-a lungul piețelor (de exemplu, utilizarea în comun a forței de vânzare pentru a acoperi mai multe piețe) (Danciu, 2005; Kotler și Armstrong, 2003; Hollensen 2004; Boyd și Walker, 1995).

Construirea matricei General Electric/McKinsey presupune parcurgerea a cinci etape (Boyd și Walker, 1995):

1. Alegerea criteriilor de măsurare a atractivității pieței și poziției competitive.
2. Ponderarea factorilor atractivității pieței și poziției competitive pentru a reflecta importanța lor relativă.
3. Evaluarea poziției curente a fiecărei piețe țintă potențiale pe fiecare factor.
4. Proiectarea poziției viitoare a fiecărei piețe pe baza tendințelor preconizate ale mediului, clienților și concurenței.
5. Evaluarea implicațiilor eventualelor schimbări în strategiile de afaceri și în cerințele de resurse.

Matricea McKinsey/General Electric este formată din nouă câmpuri (3 x 3). Câmpurile aflate în colțul din stânga-sus (în număr de trei) reprezintă piețele cele mai bune pe care firma ar trebui să intre. Cele trei câmpuri aflate pe diagonală formează piețele cu atractivitate medie și care, în viitor, pot urca în categoria celor mai bune piețe. De aceea, firma trebuie să-și mențină nivelul investițiilor pe aceste piețe. Ultimele trei câmpuri, aflate în colțul din dreapta-jos, reprezintă piețele cele mai slabe din punctul de vedere al atractivității. Firma nu trebuie să se gândească să investească pe aceste piețe.

Rezultatul acestei evaluări îl reprezintă clasificarea țărilor/piețelor în categorii distincte (Hollensen 2004; Fleisher și Bensonssan, 2003):

- **țările de clasă A.** Ele sunt piețele primare, care oferă cele mai bune oportunități pentru dezvoltare strategică pe termen lung. Pe aceste piețe firma își poate stabili o prezență permanentă, trebuind, de aceea, să realizeze un program amănunțit de cercetare. Strategia pe care firma trebuie să o urmărească pe aceste piețe este de investire sau creștere.

- **țările de clasă B.** Țările din această clasă sunt piețe secundare, unde oportunitățile sunt identificate, dar riscul politic sau economic este perceput ca fiind prea ridicat pentru a realiza angajamente irevocabile pe termen lung. Aceste piețe vor fi gestionate într-o manieră mult mai pragmatică datorită riscurilor potențiale identificate. Pe aceste piețe, firma urmărește o strategie de îmbunătățire selectivă sau o strategie defensivă.
- **țările de clasă C.** Aceste piețe sunt terțiare sau de tipul „ia cât poți”. Ele sunt percepute ca fiind cu risc foarte ridicat, de aceea alocarea resurselor este minimă. Obiectivele în asemenea țări sunt oportuniste și stabilite pe termen scurt, firmele nu-și asumă un angajament real. Strategia utilizată în acest caz este de culegere cât mai rapidă a profiturilor sau de renunțare.

Managerii trebuie să ia în calcul o țară ca fiind o țintă posibilă numai dacă aceasta se încadrează cu un punctaj foarte bun la cel puțin una dintre cele două dimensiuni și cel puțin un punctaj moderat la cealaltă dimensiune. Totuși, firmele pot decide să intre pe piețele aflate în eșalonul doi, din diferite motive (Boyd și Walker, 1995):

- firmele cred că atractivitatea piețelor sau forța lor competitivă au șanse de a se îmbunătăți în următorii ani;
- ele văd aceste piețe ca pași pe care trebuie să-i parcurgă în drumul lor către piețele mari;
- experiențele acumulate le vor fi utile pe alte piețe etc.

3. Metodologia cercetării

În exemplul de mai jos, am realizat o analiză, utilizând Matricea General Electric/McKinsey, a potențialului piețelor externe Central și Est Europene, din punctul de vedere al consumului de bunuri de larg consum și în special al celor care conțin polioli-polieteri. Scopul acestei analize este acela de a evidenția acele piețe care sunt cele mai bune din punctul de vedere al orientării exporturilor firmei. Analiza a fost efectuată pentru anul 2011. Fiecare dintre cele două dimensiuni ale sale, **atractivitatea pieței și forța competitivă a firmei**, are un număr de zece indicatori care vor fi supuși analizei. Fiecărui indicator luat în considerare i se atribuie un coeficient de ponderare, după preferință, în funcție de interesul activității pentru firmă, având un caracter destul de subiectiv (Florescu et al, 2003). Suma tuturor indicatorilor de pe fiecare dimensiune va fi egală cu 1. Se evaluează, în continuare, poziția curentă a fiecărei piețe țintă potențiale, pe fiecare indicator, acordându-se un număr de puncte cuprins între 1 și 5, după care se va înmulți numărul de puncte acordate indicatorului, cu ponderea sa. Produsele astfel obținute se însumează și se realizează un total pe fiecare coloană (piață).

Analiza a luat în calcul Bulgaria, Cehia, Rusia, Slovacia, Slovenia și Serbia, datele referitoare la aceste țări fiind prezentate în tabelul de mai jos. Aceste piețe nu sunt total necunoscute firmei, dar nici nu prezentau o pondere semnificativă în exporturile firmei. Ucraina este deja o piață importantă pentru exporturile firmei.

Indicatorii analizați, vor fi:

- la **atractivitatea pieței:**

1. *PIB/locuitor*, deoarece mărimea acestuia influențează capacitatea populației de a achiziționa bunuri de larg consum, mașini și locuințe. Slovenia are cel mai ridicat PIB/locuitor dintre țările Central și Est Europene analizate, urmată de Cehia, Slovacia, Rusia, Bulgaria și Serbia.

2. *Populația*. Mărimea acesteia influențează mărimea pieței. De asemenea, este important și gradul în care evoluează populația, respectiv dacă sporul demografic înregistrează o tendință de creștere sau descreștere. Rusia înregistrează, de departe, cea mai mare populație din grupul țărilor Central și Est Europene analizate (chiar dacă sporul

demografic are tendință de scădere), urmată la mare distanță de Cehia, Bulgaria, Serbia, Slovacia și Slovenia.

Tabelul nr. 1. Indicatori economici și demografici

	Bulgaria	Cehia	Rusia	Slovacia	Slovenia	Serbia
Populația - locuitori	7.037.935	10.177.300	142.517.670	5.483.088	1.996.617	7.276.604
PIB măsurat la paritatea puterii de cumpărare (milioane \$)	102.700	289.600	2.422.000	129.000	59.250	80.040
PIB / locuitor - \$	14.000	27.500	17.000	23.700	29.300	10.600
Creșterea reală a PIB (%)	1,7	1,7	4,3	3,3	0,6	1,6
Rata de creștere a inflației (%)	4,2	1,9	8,4	3,9	1,8	11,2
Cheltuielile de consum (milioane \$)	36.150,4	64.870,4	767.774	28.896	14.575,5	-
Volumul importurilor (milioane \$)	30.860	133.200	322.300	75.100	31.050	19.450

3. *Cheltuielile de consum.* În funcție de mărimea acestor cheltuieli, se poate evalua nivelul consumului de bunuri de larg consum. Totodată, o analiză mai amănunțită poate evidenția structura consumului și, mai ales, ponderea produselor pe bază de polioli în totalul bunurilor de larg consum. Cel mai ridicat nivel al cheltuielilor de consum se înregistrează în Rusia. Ea este urmată în clasament de Cehia, Slovacia, Bulgaria, Serbia și Slovenia.

4. *Intensitatea concurenței* are în vedere numărul de firme concurente care se găsesc deja în țările Central și Est Europene analizate, precum și volumele de polioli polieteri pe care acești concurenți le realizează sau le exportă către aceste piețe. Prin poziția lor geografică, Cehia și Slovacia sunt mai apropiate de producătorii de polioli polieteri din Europa Centrală și de Vest. Firme precum Bayer, Basf, PCC Rokita, Dow exportă pe aceste piețe. De aceea, concurența este mai mare decât pe piețele Rusiei, Bulgariei și Serbiei.

5. *Rata inflației* determină puterea de cumpărare a populației, precum și nivelul de creștere a prețurilor, cu repercusiuni asupra consumului de bunuri de larg consum. La acest indicator, cel mai bine stă Cehia, urmată de Slovenia, Slovacia, Bulgaria, Rusia și Serbia.

6. *Barierile la intrarea pe piață.* Au în vedere orice tip de bariere de intrare și ieșire existente pe piețele țările Central și Est Europene analizate. Din analiza efectuată nu au fost identificate bariere în calea exportului de polioli-polieteri.

7. *Stabilitatea politică* are influență asupra mediului economic. Climatul politic stabil influențează, în mod pozitiv, decizia de export a firmei, dar mai ales modul de export. La momentul realizării acestei cercetări, în țările Central și Est Europene analizate nu existau semne de instabilitate politică.

8. *Sensibilitatea pieței la schimbările economice.* Cu cât o piață este mai sensibilă la schimbările economice, cu atât aceasta se adaptează mai greu diverselor evenimente economice, cum ar fi crizele, cu repercusiuni negative asupra climatului economic. Astfel, țările cu un grad mai ridicat de dezvoltare economică, Cehia, Slovenia și Slovacia au o sensibilitate mai mică la schimbările economice, în timp ce Rusia, Bulgaria și Serbia prezintă o sensibilitate mai mare.

9. *Volumul importurilor* arată gradul de deschidere al țării către bunurile și serviciile provenite din exteriorul țării. Rusia are cel mai ridicat volum al importurilor dintre țările Central și Est Europene analizate, urmată de Cehia, Slovacia, Slovenia, Bulgaria și Serbia.

10. *Cerințele ecologice* au în vedere normele ecologice pe care trebuie să le respecte fiecare firmă și produs pe o anumită piață. În cazul polioli-polieterilor, cerințele ecologice sunt standard și au în vedere producerea, transportul și depozitarea. Firma are Certificat Integrat Calitate-Mediu conform ISO 9001:2001 și ISO 14001:2004.

▪ **la forța competitivă a firmei:**

1. *Cota de piață* urmărește partea pe care o deține firma pe fiecare din țările Central și Est Europene analizate. Firma deține cote mici pe fiecare din piețele analizate și care variază semnificativ de la un an la altul, semn că firma nu a prezentat, până în acest moment, un interes clar pentru aceste piețe. În principal, produsele firmei au ajuns pe aceste piețe prin intermediul exportului indirect.

2. *Calitatea produselor* arată modul în care firma poate să răspundă cerințelor de calitate impuse de țările Central și Est Europene analizate, precum și de către concurență. Așa cum menționăm și la cerințele ecologice, firma are Certificat Integrat Calitate-Mediu.

3. *Competitivitatea prin preț* privește capacitatea firmei de a face față concurenței existente pe piață, prin intermediul prețului. În principiu, firma face față prețurilor concurenților în majoritatea țărilor Central și Est Europene analizate.

Tabelul nr. 2. Matricea General Electric/McKinsey pentru selectarea celor mai atractive piețe pentru exportul de polioli-polieteri, având ca și criteriu principal achiziția de bunuri de larg consum

	Indicatori	Ponderea factorilor	Bulgaria		Cehia		Rusia		Slovacia	
			Nota	Valoarea ponderată	Nota	Valoarea ponderată	Nota	Valoarea ponderată	Nota	Valoarea ponderată
Atractivitatea pieței	1. PIB/locuitor	0,15	2	0,30	5	0,75	3	0,45	4	0,60
	2. Populația	0,15	3	0,45	4	0,60	5	0,75	2	0,30
	3. Cheltuielile de consum	0,15	2	0,30	4	0,60	5	0,75	3	0,45
	4. Intensitatea concurenței	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40	3	0,30
	5. Rata inflației	0,10	3	0,30	5	0,50	2	0,20	4	0,40
	6. Bariere la intrarea pe piață	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
	7. Stabilitate politică	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20
	8. Sensibilitatea pieței la schimbările economice	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30	4	0,40
	9. Volumul importurilor	0,05	2	0,10	4	0,20	5	0,25	3	0,15
	10. Cerințe ecologice	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20
	Scor	1,00	-	2,95	-	4,15	-	3,90	-	3,40

	Indicatori	Ponderea factorilor	Bulgaria		Cehia		Rusia		Slovenia	
			Nota	Valoarea ponderată	Nota	Valoarea ponderată	Nota	Valoarea ponderată	Nota	Valoarea ponderată
Forța competitivă a firmei	1. Cota de piață	0,10	2	0,20	1	0,10	2	0,20	1	0,10
	2. Calitatea produselor	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60
	3. Competitivitatea prin preț	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	3	0,45
	4. Promovarea produselor	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40	4	0,40
	5. Rețeaua de distribuție	0,15	2	0,30	4	0,60	4	0,60	3	0,45
	6. Gradul de investigație al pieței	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40	4	0,40
	7. Personal managerial și de marketing	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20
	8. Flexibilitate și organizare	0,05	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20
	9. Fidelitatea clienților	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40	4	0,40
	10. Nivel tehnologic	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20
	Scor	1,00	-	3,15	-	3,70	-	3,80	-	3,40

4. *Promovarea produselor* se poate face prin participarea la târguri și expoziții cu specific sau prin rețeaua de distribuție către firmele cu care firma are deja relații contractuale pentru alte produse chimice. Această rețea este mult mai extinsă în Rusia și Cehia.

5. *Rețeaua de distribuție*. Așa cum menționam la punctul anterior, această rețea are cea mai mare extindere în Rusia și Cehia, urmate de Slovenia, Serbia și Bulgaria.

6. *Gradul de investigație al pieței*. În investigarea piețelor țărilor Central și Est Europene analizate, firma se bazează parțial pe informațiile obținute de la rețeaua de distribuție, pe cele de la parteneri și pe studii realizate de firme de specialitate.

7. *Personalul managerial și de marketing* este unul bine pregătit și cu experiență în activitatea de export.

8. *Flexibilitatea și organizarea*.

9. *Fidelitatea clienților*. În principal, firma nu are probleme cu fidelitatea clienților săi.

10. *Nivelul tehnologic* al firmei este unul ridicat, în special instalațiile de producere a polioli-polieterilor fiind modernizate în ultimii ani.

În final, din setul inițial de piețe, Slovenia a fost eliminată datorită faptului că are populația cea mai mică, iar Serbia are cel mai scăzut PIB/loc. previzionat și, în plus, nu există date privind cheltuielile de consum.

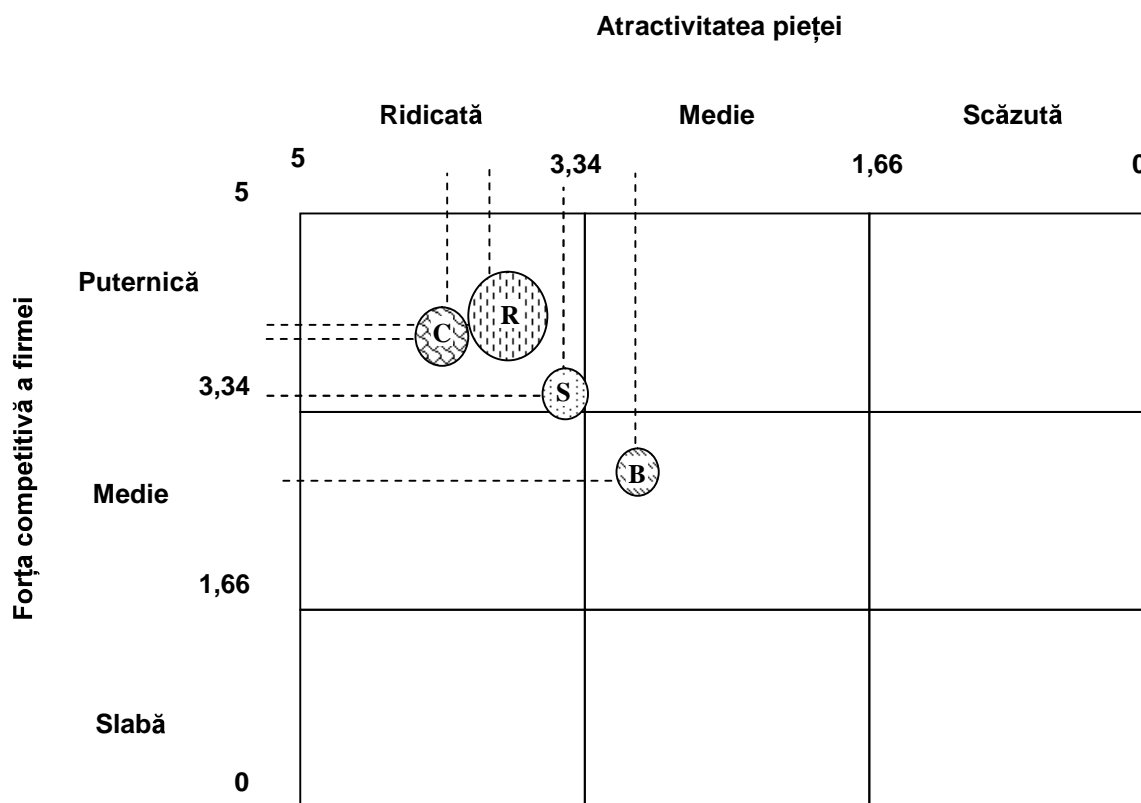


Figura nr. 1. Reprezentarea grafică a Matricii General Electric/McKinsey pentru selectarea celor mai atractive piețe pentru exportul de polioli-polieteri, având drept criteriu principal achiziția de bunuri de larg consum

4. Rezultate și discuții

Analizând datele de mai sus, putem desprinde următoarele concluzii:

- Piețele Rusiei, Cehiei și Slovaciei sunt văzute ca fiind piețe de categorie A, pe care firma poate investi cu încredere. Urmărind analiza exportului de polioli-polieteri în anii trecuți, s-au făcut mici exporturi către aceste țări, marea majoritate dintre ele în mod indirect.

Cel puțin în cazul Rusiei, revenirea sectorului construcțiilor și a producției de autoturisme va duce la o creștere foarte mare a cererii pentru polioli-polieteri.

- Piața Bulgariei se găsește în cadrul piețelor de categorie B, având potențial de creștere. Firma poate să-și dezvolte exportul către aceste piețe, dar ele nu sunt așa de puternice din punctul de vedere al cererii de polioli-polieteri, ca și Rusia, Cehia și Slovacia.

- Având în vedere că polioli-polieterii au devenit al doilea produs ca importanță în exporturile firmei, asigurarea unui portofoliu echilibrat de piețe a devenit o necesitate.

5. Concluzii

Acum este momentul ca firma să treacă la exportul direct, renunțând la intermediari. De asemenea, ar fi indicat ca firma să-și deschidă câte o agenție, pe piața Rusiei, Cehiei și Slovaciei. Prin intermediul acestor agenții, firma își poate aborda potențialii clienți în mod direct, fără a mai fi nevoie să se apeleze la intermediari, care nu sunt întotdeauna bine intenționați.

Totodată, prin intermediul acestor agenții, firma poate avea acces la informațiile despre aceste piețe, putând primi rapoarte complete referitoare nu numai la evoluția piețelor în ansamblu, ci și a celor de polioli-polieteri în mod special. Astfel, firma ar reuși să neutralizeze, parțial, o parte din punctele sale slabe, respectiv găsirea de clienți și studiile de piață slabe și puțin relevante.

Piața Rusiei nu a intrat încă în vederile marilor producători vest-europeni de polioli-polieteri. De asemenea, pe această piață vor apărea producători locali de polioli-polieteri dar, și cu acești producători, piața va avea o capacitate de absorbție ridicată.

Prin dezvoltarea exportului pe piețele Rusiei, Cehiei și Slovaciei, firma poate ajunge la obținerea unui portofoliu echilibrat de piețe. Asta nu înseamnă ca firma să abandoneze piețele sale actuale, ci, mai degrabă, să-și securizeze exporturile, în condițiile în care piețele sale actuale au atras atenția și altor concurenți din Europa Centrală și de Vest.

În acest sens, firma ar trebui să-și reorganizeze departamentul de marketing și să-l consolideze cu specialiști de marketing internațional, care să se ocupe fie de anumite zone geografice pe care firma exportă, fie de un anumit produs.

În special pătrunderea pe piața Rusiei trebuie să se facă de așa manieră, încât să-i permită firmei obținerea unei cote importante de piață, mai ales acum când concurența nu este așa de puternică.

Bibliografie

1. Cărți

1. Boyd W. Harper, Walker C. Orville, Larreche Jean-Claude (1995), *Marketing Management. A Strategic Approach with a global orientation*, Irwin.
2. Danciu Victor (2005), *Marketing internațional. Provocări și tendințe la începutul mileniului trei*, Editura Economică, București.
3. Fleisher S. Craig, Benson E. Babette (2003), *Strategic and Competitive Analysis. Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*, Pearson Education, New Jersey.
4. Florescu Constantin, Mălcome Petre, Pop Nicolae Al. (coordonatori) (2003), *Marketing: dicționar explicativ*, Editura Economică, București.
5. Hollensen Svend (2004), *Global Marketing: a decision oriented approach*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
6. Kotler Philip, Armstrong Gary (2003), *Principiile marketingului – ediția a II-a*, Ed. Teora, București.

2. Internet (url)

- http://www.business-tools-templates.com/General_Electric_GE_mckinsey_matrix.htm
(accesat noiembrie 2012)
- www.euromonitor.com
www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html
www.czso.cz – Biroul de Statistică al Cehiei
www.nsi.bg – Institutul Național de Statistică din Bulgaria
<http://www.gks.ru/wps/portal/english> - Serviciul Federal de Statistică
<http://www.statistics.sk> – Biroul Statistic al Republicii Slovacia
<http://www.stat.si/eng/index.asp> - Biroul Statistic al Republicii Slovenia
<http://webrzs.statserb.sr.gov.yu/axd/en/index.php> - Biroul Statistic al Republicii Serbia