

KKI

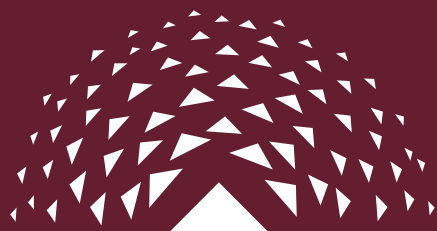
TANULMÁNYOK

T-2019/08.

Kuba külgazdasági helyzete és intézményrendszere, valamint üzleti és politikai környezete

The Foreign Economic Situation and Institutional System,
as Well as the Business and Political Environment of Cuba

RÓZSA BENCE, VIRRASZTÓ MÁRTON



KKI-tanulmányok

A Külügyi és Külgazdasági Intézet időszaki kiadványa

Kiadó:

Külügyi és Külgazdasági Intézet

Lektorálta:

Almadi Sejla

Tördelés:

Lévárt Tamás

A kiadó elérhetősége:

H-1016 Budapest, Bérc utca 13-15.

Tel.: + 36 1 279-5700

Fax: + 36 1 279-5701

E-mail: info@ifat.hu

<http://kki.hu>

Jelen tanulmány és annak következtetései kizárólag a szerző magánvéleményét tükrözik és nem tekinthetők a Külügyi és Külgazdasági Intézet, a Külgazdasági és Külügyminisztérium, illetve Magyarország Kormánya állaspontjának.

© Rózsa Bence, Virrasztó Márton, 2019.

© Külügyi és Külgazdasági Intézet, 2019.

ISSN 2064-9460



Összefoglaló: Versenytárselemzésünk két alanya első látásra szokatlan lehet az olvasó számára. A vizsgálat elvégzése előtt Magyarország és Kuba egyetlen közös tulajdonsága látszólag csak a hasonló méretű népesség volt. A tanulmányunk elkészítése közben, akár politikai, akár gazdasági szempontból közelítettük meg Kubát, sorra a megszokottól eltérő gyakorlatokkal és szabályozásokkal találkoztunk, melyeknek fő oka a kubai politikai irányítás kiterjedtségében volt keresendő. Kutatásunk célja a két ország társadalmi, gazdasági és kereskedelmi összehasonlítása volt a következő szempontok szerint: külgazdasági helyzet értékelése, üzleti és politikai környezet összehasonlítása, ország- és vállalati branding, külgazdaságot támogató intézményrendszer szerepe. Ehhez főként nemzetközi szervezetek adataira, valamint a kubai állami honlapokon hozzáférhető információkra támaszkodtunk – ez utóbbit a szokásosnál kritikusabban kezeltük, tekintettel az állam kiterjedt politikai hatásköreire. Az egyik legfontosabb eredményünk szerint a kubai intézményrendszer és kereskedelem zártsága az ország politikai korlátaiból fakadt, ezzel szemben Magyarország külkereskedelmi nyitottsága sokkal jobban közelített a fejlett, nyugati kapitalista államokéhoz. Kuba rendkívüli zártsága okán a releváns források összegyűjtése kihívást jelentett, így kutatásunkban hozzáadott értéknek számított a kielégítő minőségű és mennyiségű információ összeállítása az országról.

Abstract: *The two subjects in our competitor analysis may seem to be odd for the reader. Prior to the examination, the only common feature of Hungary and Cuba was apparently a population of similar size. During the preparation of our study, while we approached Cuba from either a political or an economic point of view, we were confronted with unusual practices and regulations, mainly due to the extent of Cuban political governance. The research objective was to compare the social, economic and commercial aspects of the two countries according to the following aspects: evaluation of the foreign economic situation, comparison of the business and political environment, country and corporate branding, the role of the institutional system supporting the external economy. We relied mainly on data from international organisations as well as on information available on the Cuban state's websites – that latter one, we treated more critically than usual, given the extensive political powers of the state. According to one of our most important findings, the Cuban institutional system and trade closure stemmed from the country's political constraints, while Hungary's foreign trade openness was much closer to that of the developed Western capitalist states. Due to Cuba's extreme isolation, the collection of relevant resources meant a challenge, hence gathering the sufficient quality and quantity of information about the country was the value-added in our research.*

BEVEZETÉS

Kuba (hivatalos nevén a Kubai Köztársaság) a Karib-térség legnagyobb szigetországa, melynek fennhatósága alatt áll Kuba szigetén kívül az ún. Juventud-sziget, valamint körülbelül 1600 szárazulat. Egy 2016-os népszámlálási adat szerint az ország teljes lakossága 11 239 224 fő volt,¹ míg az Egyesült Nemzetek 2018. év végi (november 19.) becslése alapján már 11 490 798 főre volt tehető,² vagyis egy mérsékelten emelkedő trendet figyelhetünk meg. Az 1976-os alkotmány alapján Kuba unitárius, Marxista-Leninista egypárti szocialista köztársaság³. Ezen jellemzője, valamint a Kubai Kommunista Párt egyeduralma és az állami szféra kiterjedtsége alapjaiban határozzák meg az ország belső működését, valamint annak a nemzetközi közösséggel folytatott diplomáciai és kereskedelmi kapcsolatait. Ezeknek a kapcsolatoknak legnagyobb hatással bíró szereplője az Egyesült Államok, melyet tanulmányunkban részletesebben is megvizsgálunk majd.

Tradicionalis agrárországról beszélhetünk: Kuba exportjának legnagyobb hányadát (kb. 64 százalék) a nyers cukor és cukornád, dohány és feldolgozott dohánytermékek, valamint szeszesitalok (főleg rum) teszik ki.⁴ Fontos még kiemelni Kuba nikkelexportját, ami a régió legnagyobb exportált mennyisége, sőt az ország biotechnológiai termékek előállításában is jeleskedik.

A továbbiakban ismertetett megfigyeléseket és összefüggéseket igyekszünk annak fényében értékelni és összehasonlítani Magyarországgal, hogy Kuba gazdasága egy, a politikai sajátosságok által kialakított tervgazdaság, melyben a hazai és a külföldi piaci szereplőknek egyaránt komoly korlátokkal és szigorú szabályozásokkal kell szembenézniük. Láthatjuk majd, hogy Kuba természeti adottságainak, politikai rendszerének, és főleg történelmének óriási hatása van kereskedelmi partnereire és export-import portfóliójára.

KÜLGAZDASÁGI HELYZETÉRTÉKELÉS

Tekintettel arra, hogy Kuba esetében egy, a maga nemében egyedi, 21. századi kommunista diktatúráról beszélünk, releváns és megbízható gazdasági mutatók terén meglehetősen szűkös a kínálat. Európai szintű statisztikai hivatalok adataira ez esetben nem hagyatkozhatunk, ahogyan például a World Economic Forum által létrehozott Global Competitiveness Index (GCI) sem tartalmaz Kubára vonatkozó értékeket. Mivel a két ország gazdasági helyzetértékelése esetén célszerű azonos forrásból dolgozni, igyekeztünk a legfrissebb adatokat a Világbank, a Trading Economics portál, valamint az Observatory of Economic Complexity (OEC) oldaláról kinyerni, az esetlegesen hiányzó adatokat pedig

1 *One.cu*, 2018.

2 *WORLDDOMETERS*, 2018.

3 *The Constitution of the Republic of Cuba*, 2002.

4 *OEC*, 2018a.

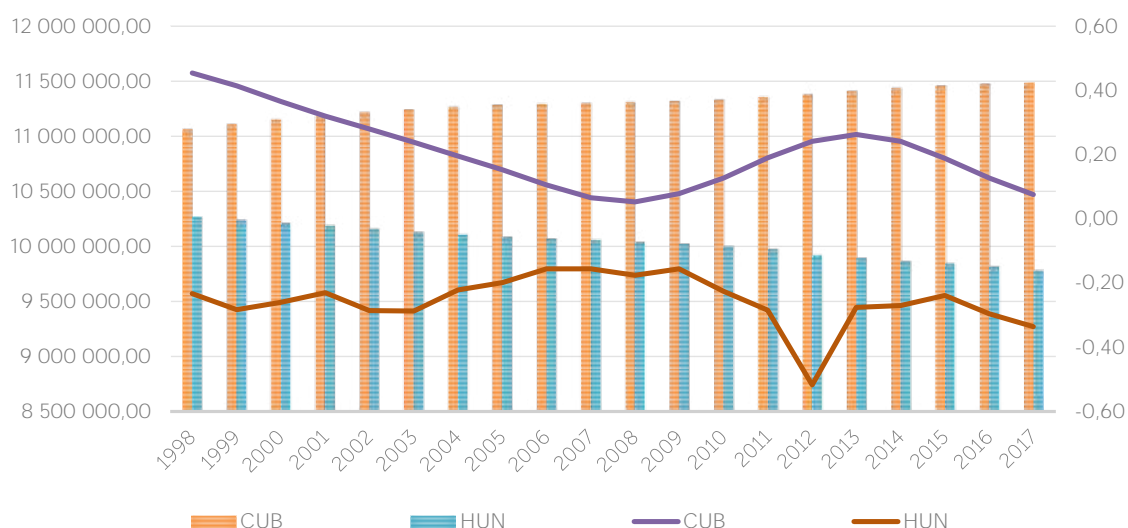


mindig a legfrissebb, mindkét adatot tartalmazó forrásból kiolvasni. Az összehasonlítás megkönnyítése érdekében a Világbank adatbázisából egy 19 éves időtartamra (1998-tól) vonatkozó adatsort dolgoztunk fel, és szintetizáltunk mindkét ország esetében; az alábbi elemzésben látható számadatok, diagramok és táblázatok alapját ez az adattábla képezi.

NÉPESSÉG

Először ránézésre a két vizsgált ország valamennyi jellemzőjében eltér egymástól (itt főleg a belső gazdasági és politikai rendszer hatására gondolunk), ennek ellenére hasonlóságok is megfigyelhetők. Kuba és Magyarország népessége az 1990-es években meglehetősen hasonló volt: 1998-ban ez 11 064 097 főt jelentett Kubában, Magyarországon pedig 10 266 570 főt. Az alább látható 1. ábrán kifejezetten jól megfigyelhető mindkét ország esetében egy jellegzetes trend, amely szerint Kuba populációja határozott növekedést, Magyarországé pedig erőteljes csökkenést mutat, ezáltal az olló folyamatosan nyílik a két ország népessége között. Ez a megfigyelés nem véletlen, hiszen az elmúlt 19 évben Kuba lakossága minden évben gyarapodott, egyszer sem volt tapasztalható népességfogyás.

1. ábra
Kuba és Magyarország teljes népessége (fő)
éves növekedési üteme (%) 1998-2017-ig^{5 6}



Az éves növekedési ütem legalacsonyabb értékét Kubában (a vizsgált időtávon) 2008-ban mérték, mely 0,05 százalék volt; míg a legmagasabb érték 1998-ban volt tapasztalható, amikor is 4,5 százalékkal bővült a népesség. Magyarország

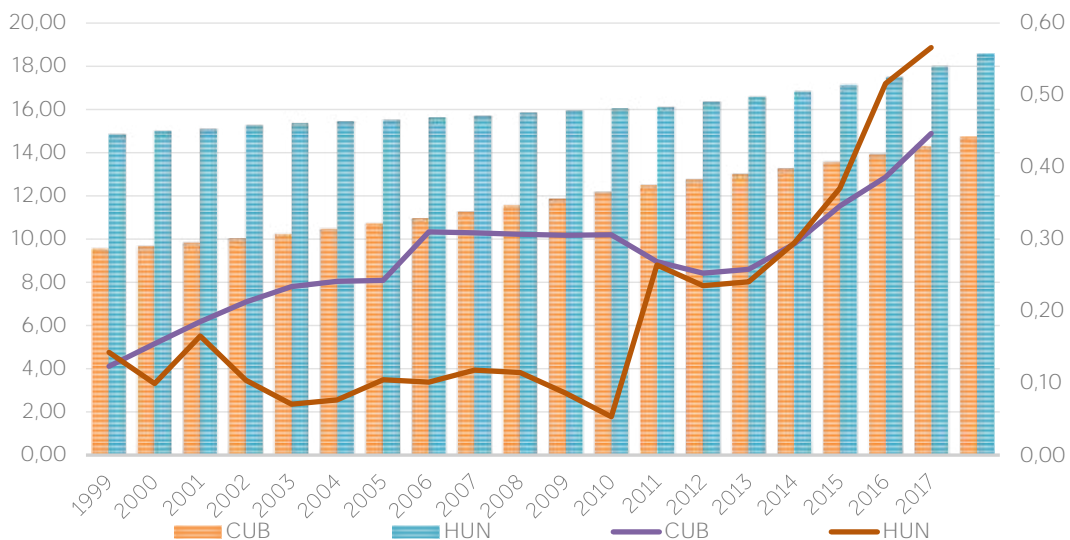
5 The World Bank, 2018a.

6 The World Bank, 2018b.

esetében pontosan ellentétes a helyzet, az ország lakosságának növekedési üteme minden egyes évben negatív volt; a legmagasabb értéket 2006-ban mérték, ez akkor -0,16 százalék volt, a legnagyobb mértékű fogyás pedig 2012-ben történt -0,52 százalékkal. Ha meg kellene becsülnünk a jövőben tapasztalható trendet, valószínűsíthetjük, hogy Kuba esetében a népességnövekedés feltűnő ciklikussága folytán a 0,08 százalék körüli növekedés a következő pár év legalacsonyabb értéke lesz, a százalékos növekedési ütem lefelé tartó trendje miatt azonban elképzelhető az is, hogy a kubai lakosságszám növekedése teljes mértékben meg fog szűnni. Magyarország esetében a jelenlegi kormány családpolitikájában rejtőzhet az egyetlen olyan eszköz, amely a népességfogyás csökkentésében érdemi változást tud hozni, amelyhez azonban gazdasági és társadalmi jóléti folyamatok is szükségesek. A vizsgált 19 év alatt tapasztalt népességnövekedés átlaga Kuba esetében 0,21 százalék, míg Magyarország esetében -0,25 százalék volt.

További lehetőséget adhat a fent részletezett trendek könnyebb megértésére a 65 év feletti korosztály teljes népességhez viszonyított arányának a vizsgálata. Az adatelemzést követően egyértelmű, hogy mindkét országot egy mérsékelten előregedő társadalom jellemzi. Míg 1998-ban Kubában a teljes lakosság 9,56 százalékát adta a 65 év feletti korosztály, ez a szám csak nem 5 százalékkal (14,74 százalékra) növekedett 2017-re. Magyarország esetében ez az érték 1998-ban 14,85 százalék, 2017-ben pedig 18,58 százalék volt. A 65 év felettek aránya a vizsgált időszakban minden egyes évben nőtt a két ország esetében. Az előregedés ütemének szemléltetése végett a vizsgált korcsoport arányának átlagos növekedési üteme 0,27 százalék volt Kuba és 0,2 százalék volt Magyarország esetében (2. ábra).

2. ábra
A 65 év feletti korosztály megoszlása a teljes népességben (%)⁷

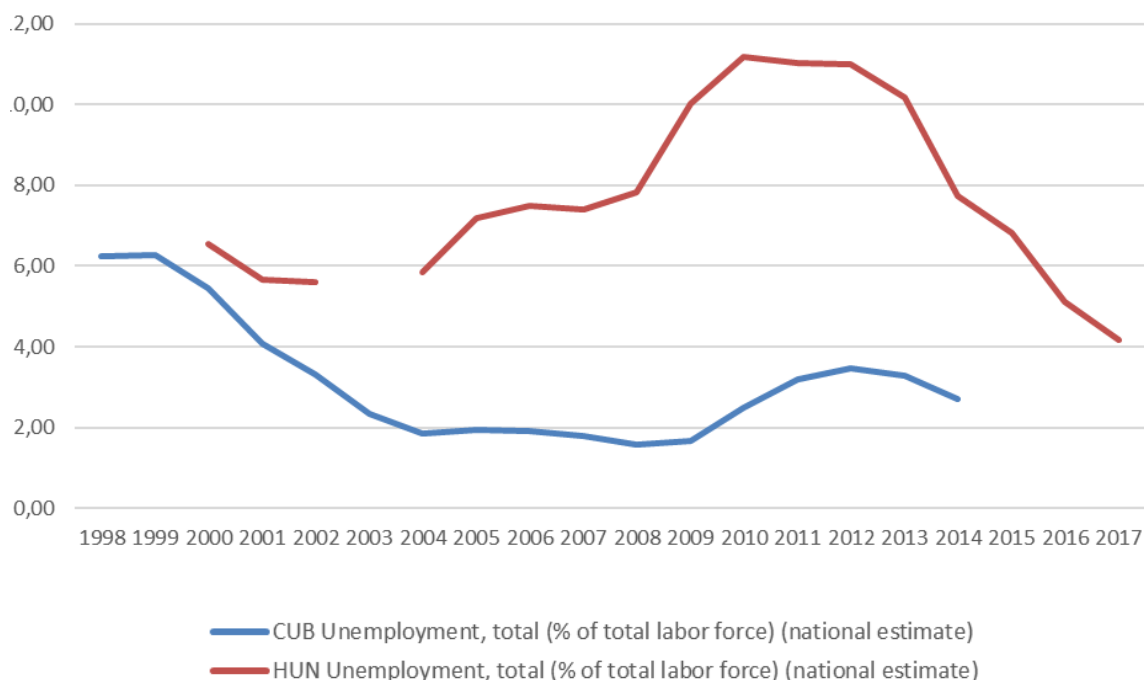


7 The World Bank, 2018c.



A munkanélküliségi rátákat tekintve szembetűnő különbséget tapasztalhatunk, melyet többek között a 2008-ban kirobbant pénzügyi válság és Kuba sajátos kommunista berendezkedése magyaráz. A szocialista politikai ideológia egyik alapköve a teljes foglalkoztatottság elérése, mely Kuba esetében, a Világbank adatai alapján több esetben is megvalósult. Magyarország esetében azonban láthatjuk, hogy a 2008-as válság, nem kímélve a munkaerőpiacot, 11,17 százalékig emelte a munkanélküliséget 2010-ben (3. ábra). Ezek mellett tisztán látszik az is, hogy a kubai kormány a 2000-es évek első fele óta képes volt a munkanélküliséget stabilan alacsonyan tartani, a válság utáni enyhe „kiugrásig”.

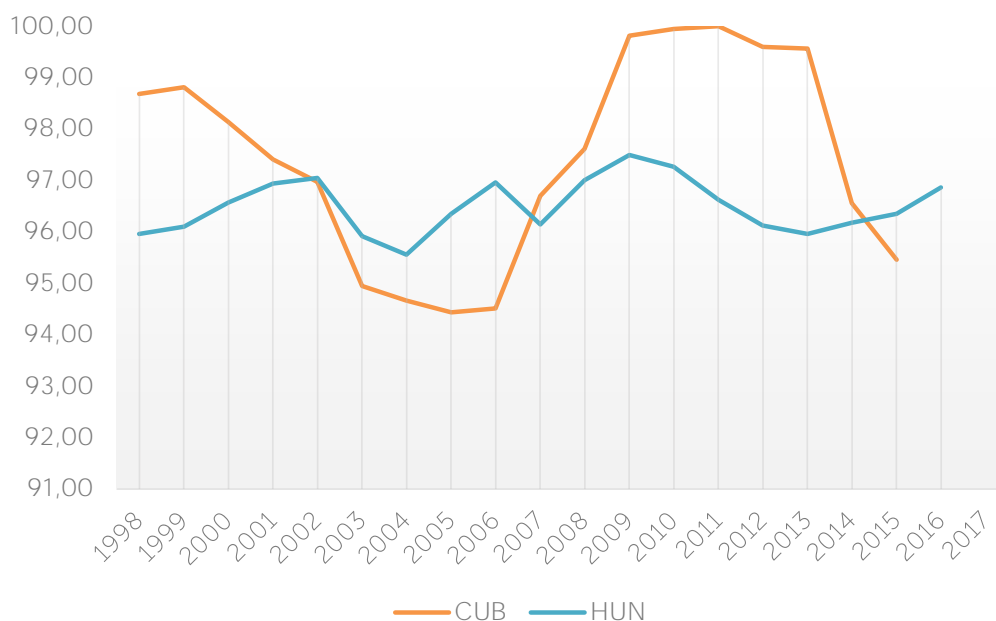
3. ábra
Foglalkoztatottak aránya a munkaképes lakosság arányában (%)
1998-tól 2017-ig⁸



A főbb külkereskedelmi mutatók elemzése előtt érdemes még szót ejteni az oktatásban részt vevők számáról. Alapfokú oktatásban mindkét ország esetében az iskoláskorú gyermekeknek legalább a 94 százaléka részesül. Kuba esetében a vizsgált periódusban ez az érték nagyobb szórást mutat, Magyarország kevésbé, meg kell azonban jegyezni, hogy Kuba a 19 vizsgált évből 12-ben magasabb beiratkozási aránnyal büszkélkedhet (4. ábra).

8 The World Bank, 2018d.

4. ábra
Alapfokú oktatásban részt vevő gyermekek
az összes iskoláskorú gyermek arányában (%)
1997 és 2017 között⁹



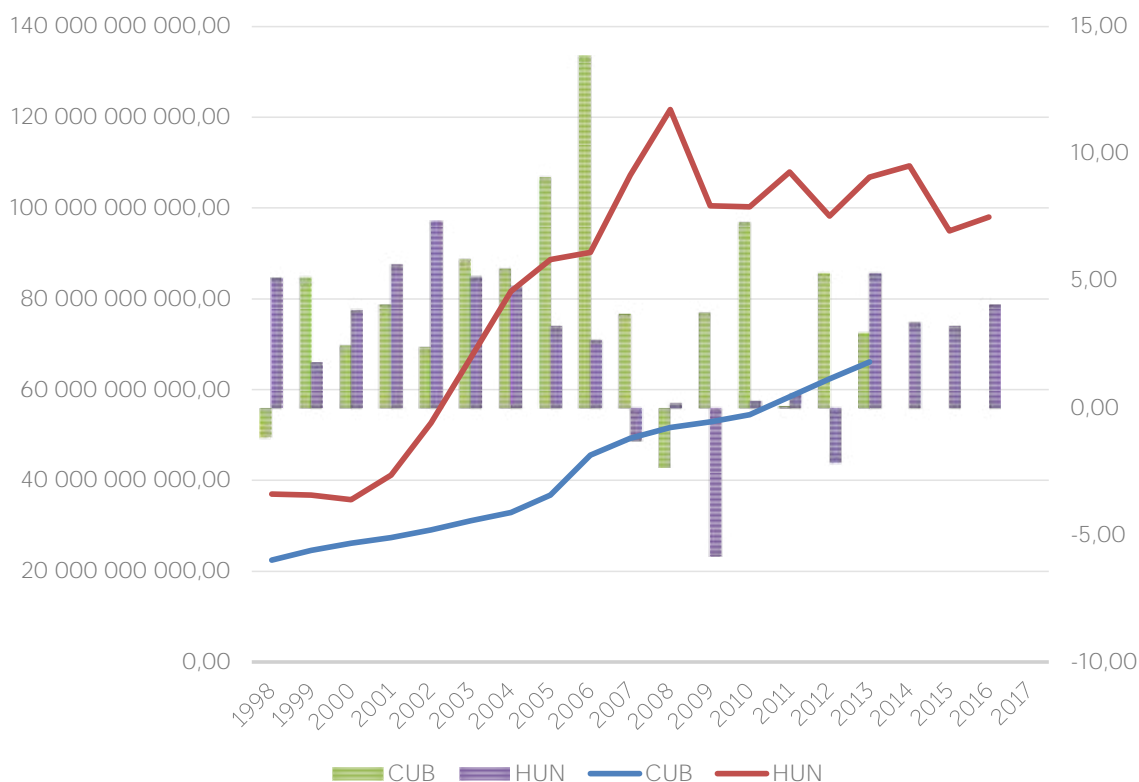
NEMZETI JÖVEDELEM, GDP

A két ország jövedelmi szintjét összehasonlíthatjuk először az igazított nettó nemzeti jövedelem alapján (*Adjusted Net National Income*), amely a belföldi szereplők által realizált nettó jövedelmek összességét jelenti. Ezek az értékek az éves százalékos változással együtt alább, az 5. ábrán láthatók USA dollárban, folyó árfolyamon kifejezve. A grafiknról jól leolvasható, hogy bár Magyarország összességében nagyobb nemzeti jövedelemmel rendelkezik, ennek értéke 2008 óta stagnál 100 milliárd USD körül, sőt nagyon enyhe lefele mutató trend is megfigyelhető. Kuba ezzel szemben – már amennyiben az ide vonatkozó adatok pontosak – rendkívül stabil, egyenletes jövedelemnövekedést tudhat a magáénak. Az igazi különbségek a nettó nemzeti jövedelemnek az éves változásában vannak, ezen értékeknek meglehetősen nagy a szórása. Érdekes módon, a vizsgált időszak alatt Kubában az éves jövedelemnövekedések átlaga 4,25 százalék volt, míg Magyarország esetében ez csak 2,49 százalék volt.

⁹ The World Bank, 2018e.



5. ábra
Kuba és Magyarország igazított nettó nemzeti jövedelme
(current US\$) és annak éves változása (%)
1997 és 2017 között^{10 11}



A két ország bruttó hazai termékének, valamint ezen érték jellemzőinek meghatározásakor kénytelenek vagyunk leszűkíteni a vizsgálatot, ugyanis a Kubára vonatkozó adatok meglehetősen hiányosak a világgazdasági statisztikai intézetek adatbázisaiban. Mindkét ország éves adatait tartalmazza a United Nations Conference on Trade and Development oldal statisztikai részlege, ezzel fogunk tehát dolgozni.

Az alábbi táblázatban találhatóak a 2017. év végi GDP adatok Kubára és Magyarországra vonatkozóan. Az értékpárok összevetésével egyértelműen látszik, hogy Kubához képest Magyarország valóban fejlett gazdaságnak mondható (1. táblázat). Erről árulkodik a viszonylag magas reál GDP-növekedés (4,2 százalék), valamint a biztonságos mértékű évi inflációs ráta (2,35 százalék).^{12 13}

10 *The World Bank*, 2018f.

11 *The World Bank*, 2018g.

12 UNCTADSTAT, 2018b.

13 UNCTADSTAT, 2018a.

1. táblázat
Gazdasági mutatók alakulása a vizsgált
országokban 2017-ben^{14 15}

Ország	GDP (folyó áron, millió USD)	GDP/fő (folyó áron, ezer USD)	Reál GDP-növekedés (évi százalék)	Inflációs ráta (évi százalék)
Kuba	96.125	8.370	1,6	5,49
Magyarország	139.419	14.341	4,2	2,35

NEMZETKÖZI KERESKEDELEM

A GDP, annak változásai, valamint az inflációs ráták áttekintése után a külgazdasági helyzetértékelés keretében áttérünk az országonkénti export és import adatokra, valamint a külkereskedelmi mérlegre. Tekintettel arra, hogy a Világbank adatbázisában a kubai export és import mennyiségére vonatkozóan nem állnak rendelkezésre, mindkét ország esetében az UNCTAD által mért értékekkel fogunk dolgozni. Itt is kénytelenek vagyunk szűkíteni a látóteret, hiszen Kubára vonatkozóan a kereskedelmi adatok közül csak éves értékeket találtunk, negyedéves és havi adatok nem elérhetők. Hogy kellő megalapozottsággal tudjuk összevetni a két ország külkereskedelmi mérlegét, Magyarország 2017. évi adatait fogjuk használni. A kubai makrogazdasági mutatóknál alkalmazott valutát, a konvertibilis peso-t (CUC) az adatok elemzésénél 1:1 arányban váltjuk USD-re, mivel 1994 óta a CUC értéke a dollárhoz paritással kötött (2. táblázat).

2. táblázat
Külkereskedelmi mutatók alakulása a
vizsgált országokban 2017-ben^{16 17}

Ország	Export - áruk és szolgálta- tások (millió USD)	Import - áruk és szolgálta- tások (millió USD)	Külkereskedel- mi mérleg (millió USD)	Külkereskedel- mi nyitottság	FDI beáramló (millió USD)	FDI kiáram- ló (millió USD)
Kuba	13.728	12.892	836	28	-	-
Magyarország	139.779	125.370	14.409	190	2.491,64	322,05

14 UNCTADSTAT, 2018a.

15 UNCTADSTAT, 2018b.

16 UNCTADSTAT, 2018a.

17 UNCTADSTAT, 2018b.



Érdekes megfigyelés, hogy Kuba esetében a külkereskedelmi mérleg 2017-ben pozitív volt, nem hagyhatjuk azonban figyelmen kívül, hogy a szolgáltatások összértéke tetemes részét adja Kuba exportforgalmának. Ha a külkereskedelmi mérleg számításához kizárólag az áruk exportját használnánk, az elmúlt évtizedben nem is lett volna olyan év, amikor Kuba több árut exportált volna az importált mennyiségnél, tehát mérlege mindvégig negatív lett volna.

Az OEC adatait felhasználva jellemezzük a két ország import- és exportcikkeit, valamint azonosítjuk a legjelentősebb kereskedelmi partnereket. Az alább található adatok minden esetben a 2016-os évre vonatkoznak, USA dollárban kifejezve. Magyarországot szemügyre véve világosan látszik, hogy a könnyűipari termékek és elektronikai eszközök adják az exportárak legnagyobb hányadát, melyek a 2016. évi mennyiség 40 százalékát tették ki és 40,7 milliárd dolláros összértékben. Ide értendők például a számítástechnikai eszközök, számítógépek, hardverek és kábelek, valamint a robbanó- és elektromos motorok. A második legnagyobb termékcsoporthoz az autók és autóalkatrészek alkotják 19 milliárd dollár értékben (a teljes export 19 százaléka), ezt pedig a különböző vegyipari termékek és gyógyszerek követik, 7,97 milliárd dollár értékben, melyek a 2016-os export 7,9 százalékát tették ki. Importoldalról majdhogynem ugyan ezzel a szerkezettel találkozunk. A 2016-os import összértékének (88,4 milliárd dollár) 39 százalékát tették ki a gépek és elektronikai eszközök (34 milliárd dollár), 12 százalékát az autók és autóalkatrészek (10,4 milliárd dollár), valamint 9,5 százalékát a gyógyszerek és egyéb vegyipari termékek (8,44 milliárd dollár). Magyarország legnagyobb felvevőpiaca Európa, az „öreg kontinens” országai a hazai export 82 százalékát fogadják be, ezt követi Ázsia 9,4 százalékkal, majd Észak-Amerika 6,7 százalékkal. A három legnagyobb befogadó partner 2016-ban (ebben a sorrendben) Németország, Románia és az Egyesült Államok volt. A behozatali oldalon jóval nagyobb arányban jelennek meg ázsiai országok, de Európa így is dominánsnak mondható. Hazánk az áruk legnagyobb részét 2016-ban Németországból (27 százalék), Ausztriából (6,3 százalék) és Kínából (6,1 százalék) importálta.¹⁸

Természeti és környezeti adottságainak, kultúrájának és politikai rendszerének köszönhetően Kuba nemzetközi kereskedelmi profilja nagy mértékben eltér Magyarországtól. Tekintettel arra, hogy az OEC oldalán található, kereskedelmi mérlegre vonatkozó adatok a szolgáltatásokat és azok értékét nem tartalmazzák, Kuba kereskedelmi mérlegének grafikonján sok esetben ijesztő méretű hiányt láthatunk, egészen az idősor 1995-ös kezdetétől. A bevezetőben már említettük, hogy Kubát az exportált javak megoszlása alapján tradicionális agrárországnak tekinthetjük. Ami elsőre is szembetűnő, az a fogyasztási cikkek óriási aránya a 2016-os, 1,18 milliárd dollár értékű exportban. Ez az érték 64 százalék, mely 751 millió dollárnak felel meg. Kuba legnagyobb arányban nyers cukrot és cukornádat exportál, mely az export 31 százalékát teszi ki, értéke 371 millió dollár. Ezt követik az ország védjegyét képező, kiváló minőségű szivarok és egyéb dohánytermékek 22,3 százalékos részesedéssel, melyek értéke 263 millió dollár volt. Harmadik helyen a szintén világklasszis kubai rumok állnak, 104 millió dolláros értékkel a teljes export 8,8 százalékát tették ki. Behozatali oldalon Magyarországgal ellentétben teljesen különböző áruprofilal találkozhatunk, mely – ismerve az ország

¹⁸ OEC, 2018b.

általános technológiai fejlettségét – egyáltalán nem meglepő. A 2016-ban importált 6,73 milliárd dollár értékű áru legnagyobb részét a gépek és elektronikai eszközök (25 százalék: 1,66 milliárd dollár), gyógyszerek és vegyipari termékek (9,8 százalék: 658 millió dollár), valamint járművek és járműalkatrészek (9,5 százalék: 641 millió dollár) tették ki. A fogadóországok tekintetében Kuba esetében is az európai kontinens államai jelentik a legszélesebb felvevőpiacot (45 százalék: 529 millió dollár). Ezt követi Ázsia (39 százalék: 459 millió dollár), majd Dél-Amerika (9,3 százalék: 110 millió dollár). A három, legtöbb kubai árut importáló ország ebben a sorrendben Kína (22 százalék: 257 millió dollár), Spanyolország (12 százalék: 141 millió dollár), valamint Brazília (4,7 százalék: 55 millió dollár) volt 2016-ban. A behozatalt tekintve hasonló kép rajzolódik ki, itt azonban Európa szerepe jóval kisebb, nagyobb hangsúlyt kap Észak- és Dél-Amerika. Az importárak legnagyobb része Kínából (27 százalék: 1,78 milliárd dollár), Spanyolországból (15 százalék: 1 milliárd dollár) és Argentínából (4,8 százalék: 324 millió dollár) érkezett a szigetországba.¹⁹

A külgazdasági helyzetértékelés zárásaként úgy gondoltuk, kifejezetten érdekes lenne megvizsgálni Kuba és Magyarország kereskedelmi kapcsolatát, vagyis hogy mivel és mekkora mértékben kereskedik egymással a két ország. 2016-ban Magyarország az OEC adatai alapján 1,48 millió dollár értékű árut exportált Kubába, melynek legnagyobb részét vegyipari termékek (72 százalék: 1,06 millió dollár) tették ki. Ezek közül is kiemelkedő arányban szerepelnek az áruk között radioaktív vegyi anyagok (40 százalék: 595 ezer dollár). A második és harmadik legnagyobb arányban értékesített termékek a mezőgazdasági és háztartási gépek, valamint műszerek (26 százalék: 389 ezer dollár).²⁰ Kuba ezzel szemben gyakorlatilag kizárólag nyers cukrot exportál Magyarországra; ez a teljes, 10,6 millió dollár értékű árujának a 98 százalékát (10,4 millió dollár) teszi ki. Ezt követik 1,6 százalékos arányukkal és 169 ezer dolláros értékükkel a szivarok és egyéb dohánytermékek. A Magyarország felé értékesített termékek közül felkeltette érdeklődésünket a legkisebb arányú tétel, melyet az OEC a műtárgyak közé sorolt. Az adatok részletesebb bontásával kiderül, hogy Kuba 2016-ban 29 900 dollár értékben exportált Magyarországra posta- és illetékbélyegeket (*revenue stamp*).²¹

ÜZLETI ÉS POLITIKAI KÖRNYEZET NEMZETKÖZI ÖSSZEHOSONLÍTÁSA

ÜZLETI KÖRNYEZET

Kuba nem tagja a Világbanknak, az IMF-nek vagy bármilyen regionális társulásnak, csakis a WTO-nak. Ezért az üzleti környezet értékeléséhez a következő bekezdésekben a Holland Királyság Havannai Nagykövetségének 2017. januári elemzését, illetve a brit kormányzat „Overseas Business Risk – Cuba” összefoglalóját használtuk fel.

¹⁹ OEC, 2018c.

²⁰ OEC, 2016b.

²¹ OEC, 2016a.



Üzleti tevékenység folytatása a kubai piacon viszonylag nehéz: a piac 90 százalékát állami tulajdonú vállalatok és szervek alkotják, a munkaerő 80 százaléka, azaz az aktív populációból több mint 4 millió fő az állami szférában (közszférában) helyezkedik el. A pénzpiacon két valuta van jelen, a konvertibilis kubai peso (CUC), illetve a kubai peso, melyekből előbbi a dollár értékéhez van rögzítve. Ebből következik, hogy magas a kereslet a CUC iránt, míg a „hagyományos” nemzeti valuta értéke – és így az állami bérek értéke is – kirívóan alacsony. Az egyéni vállalkozás lehetősége korlátozott, a legtöbb szakterületen kitörési pont van rá.²² Az importtevékenység állami monopólium alatt áll, az egyes minisztériumok felügyelik az egyes gazdasági szektorokat. Ebből következhet, hogy befektetés esetén az állami szféra szélessége és mélysége a bürokrácia lassúságát, rugalmatlanságát hordozhatja magában, mellette pedig a kormányzati árszabás is visszafoghatja a befektetés profitabilitását. Problémát jelenthet, hogy viszonylag korlátozott a külső pénzügyi termékek elérhetősége, így kedvezőtlen hitelfelvételi konstrukciók állnak rendelkezésre, melyek többnyire rövid futamidővel és magas kamatokkal dolgoznak.

Segíti viszont a külföldről érkező közvetlen befektetések beáramlását a 2014 júniusában hatályba lépett „Foreign Investment Act”, amely az egészségügyi és oktatási szektorok kivételével lehetőséget biztosít az összes gazdasági területen FDI-jellegű befektetésekre. Azon vállalatok számára, amelyek közvetlen külföldi befektetésben részesülnek, nem szükséges, hogy állami nagykereskedelmi szereplőkön keresztül importáljanak, vagy exportáljanak. Földrajzi adottságokból következik, hogy Kuba elsősorban az élelmiszeripari termékek iránt támaszt kiemelkedő importkeresletet. A teljes GDP (83,5 milliárd USD) 4 százalékát a mezőgazdasági, 23,5 százalékát az ipari, 72,7 százalékát pedig a szolgáltatások szektora teszi ki.²³

Ezzel szemben a magyar üzleti feltételek szinte tükörképei a kubai piacnak. Magyarország a központosított, ideológia által vezérelt, szocialista gazdaságpolitikai berendezkedésével felhagyva, a rendszerváltást követően, 1989-90-től fokozatosan lépett be olyan nemzetközi társulásokba, melyek egy új, tőkén és magántulajdonon alapuló gazdasági rendszer kialakulását segítették. A '90-es évektől kezdve egy meghatározó privatizációs folyamat vette kezdetét, melynek eredményeként (Kubához képest) jóval csekélyebb az állami tulajdonban működő vállalatok száma. Ezen vállalatok legfőképpen az energiaipari és stratégiai (logisztikai-közigazgatási) területeken találhatók. Magyarország továbbá tagjává vált az OECD-nek (1996-ban), a NATO-nak (1999-ban), az Európai Uniónak (2004-ban) és a schengeni övezetnek is (2007-ben),²⁴ így üzleti folyamatait értelmezhetjük azokon az indexeken keresztül, melyek Kuba esetében nem állnak rendelkezésünkre, révén, hogy hazánk esetében nyitott, nemzetközi partnerek részvételére alkalmas gazdasági térségről beszélhetünk.²⁵ Ilyen index – vagy rangsor – a Világbank „Ease of doing Business” indexe, amely alapján a vizsgált

22 Freedom House, 2018a

23 *Embassy of the Kingdom of the Netherlands in Havana*, 2017.

24 *Export.gov*, 2018.

25 Uo.

190 gazdaságból Magyarország a 48. helyezést kapta 2017-ben,²⁶ míg 2018-ban ez az érték az 53. helyre ugrott,²⁷ mely a helyezések felső 28 százalékát jelenti. Minél alacsonyabb az összetett helyezés értéke – illetve az összesített indexet alkotó változók értéke –, annál inkább alkalmas az adott ország – gazdasági és jogi keretrendszere alapján – vállalatok alapítására, befektetésre, illetve egyéb gazdasági tevékenységek folytatására. Az indexet alkotó változók kitérnek az olyan, új vállalatok számára hízogő szempontokra is, amelyek tulajdonképpen a vállalat alapítás lépéseinek nehézségét és kereteit értékelik. Ezen szempontok például a határon túli kereskedelem módja (1. hely), szerződések betartatása és védelme (13. hely), illetve telkek bejegyzésének (29. hely)²⁸ procedúrája, melyekben Magyarország előkelő helyen áll. Ennek az az oka, hogy hazánk jogrendszere harmonizál az uniós jogrendszerrel (ahol biztosított a tőke, az áru, a szolgáltatások és a munkaerő szabad áramlása), valamint földrajzi fekvése révén összeköti a közép- és kelet-európai piacokat.²⁹ Ezzel szemben, a belföldi ügyintézés (például építési engedélyek) és az elektromos áram bevezetése terén magas értékekkel találkozunk. Ezen engedélyeket és tevékenységeket gyakran többlépcsős ügyintézési szintek és időben hosszan tartó vagy elhúzódó ügyintézés jellemzi, melyek hátráltatják a vállalat kezdeti termelési tevékenységét – az építési engedély megszerzéséhez 20 különböző ügyintézési szint és 205,5 nap ügyintézési időtartam; az elektromos áram bevezetéséhez 5 ügyintézési szint és 275 nap ügyintézési időtartam szükséges.³⁰

POLITIKAI KÖRNYEZET

Az 1950-es éveket követően a kubai forradalom politikai realitássá nőtte ki magát a Karibi-térségben, melynek eredményeként egy központosított, egypárti államról beszélünk, élén a Kubai Kommunista Párttal. Az állam kizárja a politikai pluralitást, erős ellenőrzés alatt tartja a sajtót, korlátozza a gyülekezéshez való, illetve a szólás szabadságot. Az elnök Miguel Diaz-Acnel Bermúdez, a valódi hatalmat azonban a párt főtitkára, korábbi elnök Raúl Castro gyakorolja (deklarációja alapján 2021-ig). Számíthatunk arra, hogy idős kora következtében Fidel Castro testvérét idővel Bermúdez fogja váltani. A 2010-es évek óta a kubai kormányzat célkitűzésének egyike egy széles reformmozgalom kibontakoztatása, mely elsősorban némely piaci elemek beépítését jelenti az államszervezetbe. A 2011-es szabályozások célja az, hogy hosszútávon a magánszféra átvegye – vagy kiegyenlítse – a közszféra funkcióit, és növelje exporttevékenységét a bürokrácia útvesztőjének szűkítésével.³¹ A reformmozgalmak ellenére a Freedom House „Freedom in the World” 2018-as jelentése alapján Kuba rosszul szerepel az alapvető szabadságjogok, a politikai részvétel

26 *The World Bank*, 2018h

27 *Trading Economics*, 2018

28 *The World Bank Group Report*, 2018

29 *RSM*, 2018

30 *The World Bank Group Report*, 2018

31 *GOV.UK*, 2018



és pluralizáció, valamint a kormányzati működés terén, így a „nem szabad” ország besorolást kapta.³² Nem meglepő, hogy az államfő pozícióját nem szabad választások útján nyerte el, a Castro-fivérek a '60-as évek óta uralják a kubai kormányzati és politikai életet. Politikai ellenzék kialakítására pedig nincsen lehetőség, a Nemzetgyűlés képviselői és a Nemzeti Tanács tagjai kizárólag a párt tagjaiból kerülhetnek ki.

Nemzetközi politikai tekintetben Kuba és a globalizált világ közötti kapcsolat kialakulására, megerősödésére csupán kezdeti jeleket vélhetünk felfedezni az ország jogi és politikai keretrendszerében, valós értelemben vett globalizációs folyamatok végrehajtására Kuba még nem áll készen. Tagadhatatlan, hogy a 2014-es „Foreign Investment Act” a külföldi tőkeforgalom befogadására alkalmas feltételeket szabott ki, azonban a kormányzati stratégiai érdeket egyelőre „a nemzet szuverenitás megőrzése, valamint a forradalom túlélésének biztosítása” jellemzi.³³

Magyarország esetében az '50-es évek második fele rámutatott arra, hogy a sztálinista-kommunista rendszer olyan eleme a magyar politikai fejlődésnek, amely nem elmozdíthatatlan: a magyar rendszerváltás akadálymentessége, illetve a magyar demokratizálódás vezető- és hullámszerepe a régióban elsősorban a Kádár-rendszer folyamatos politikai és gazdasági fellazulásának – például részleges piaci mechanizmusainak is – köszönhető.³⁴ A '60-as éveket követő, enyhülési időszakban az életszínvonal nőtt, a szovjet blokk országaihoz képest a magyar vásárlók szélesebb termékkínálat közül választhattak. Az életszínvonal politikakonzolidálódó viszonyrendszert alakított ki a népeség és a politikai elit között: a viszonylagos jólét és „materiális politizálás” a reformok kérdését az értelmiség kezébe adta, így a demokratizálódást folyamatos egyezkedés, viták, érvek, tudományos jellegű találkozók, valamint politikai térhódítás (kapcsolattartás) eredményei okozták.³⁵ A '90-es évek időszaka a politikai és a (privatizáció révén meggazdagodott) szűk gazdasági elitnek nyújtott szélesebb lehetőségeket, ez pedig a demokratikus konszolidáció kezdetlegességét igazolhatja.³⁶

A magyar politikai rendszer alkotmányos szinten biztosítja a plurális politikai érdekek érvényesítését: a választásra jogosult népességnek lehetősége maguk közül képviselőjelölteket állítania, azokat pedig 4 évente vegyes választási rendszerben megmérettetnie helyi, illetve országos szinten. A magyar választójog titkosságát, közvetlenségét, egyenlőségét és univerzalitását az Alaptörvény szövege rögzíti. A politikai intézmények működési feltételeinek tisztaságára célzott intézmények léteznek, mint például az Alkotmánybíróság vagy a Nemzeti Választási Iroda. Ennek ellenére a Freedom House jelentése Magyarországot a „részben szabad” kategóriába sorolja 2010-től, s így hazánk jelenleg 44 ponton áll – amely egyébként 10 ponttal több Lengyelországnál.³⁷

32 *Freedom House*, (2018a)

33 Núñez, 2002.

34 Argentieri, 2015.

35 Szűcs, 2015.

36 Adam, 1995.

37 *Freedom House*, 2017.

ORSZÁG- ÉS VÁLLALATI BRANDING

Mielőtt versenytársелеmzésünk választott alanyának márkáját elemeznénk, a magyar nemzeti márka és a piaci szektor szereplőinek márkaerősségét fogjuk röviden áttekinteni. Magyarország esetében szerencsénk van, mivel a témában elérhető két legrelevánsabb értékelési rangsoron egyaránt helyet kapott. Az első fontos viszonyítási pont a Brand Finance. A Külügyi és Külgazdasági Minisztérium által kiadott Külügyi Szemle 2018. októberi különszámában a szerzők így foglalják össze a lista lényegét: „A Brand Finance 100 vezető ország erejét és értékét méri egy ötlépéses módszer segítségével, amely három kulcsfontosságú pilléren nyugszik: áruk és szolgáltatások, befektetések, valamint társadalom”.³⁸ Az értékelés során a Brand Finance elemzői minden egyes országhoz rendelnek egy számot, mely a nemzetnek úgymond milliárd USD-ban kifejezett értékét képviseli. A „Brand rating” betűskálát használ, AAA+-tól D-ig terjed a skála, ahol az AAA+ jelenti a kivételes „márkákat”, míg a D a legrosszabbul teljesítőket. Magyarország ezen a listán meglehetősen szép helyet foglal el. A 2017-es évhez képest a helyezést tekintve nem történt előrelépés, azonban a márka összértéke 15 százalékkal 129 milliárd dollárról (2017) 149 milliárd dollárra emelkedett 2018-ra. Magyarország mindkét évben A+ minősítést kapott, mely „erős” márkát jelöl.

Az ország- és vállalati branding meghatározásának másik lehetséges módja a Financial Times FT 500-as listájának áttekintése, mely átfogó képet ad a világ 500 legnagyobb vállalatáról. A vállalati eredmények a Financial Times honlapjáról piac, ország vagy szektor szerint is lekérdezhetőek. Ha megnézzük a 2015-ös európai listát, látható, hogy Magyarország egy vállalattal képviselteti magát, ez pedig az OTP, a maga 5,319 milliárd dolláros piaci kapitalizációjával (2015. március 31-i számítás). Ezen listák és értékelések böngészése meglehetősen érdekes és informatív elfoglaltság még akkor is, ha hazánk Nyugat-Európa nagyjaihoz és az Egyesült Államokhoz viszonyítva szerény teljesítményt tud csak felmutatni.

A vállalati branding mérésének egy lehetséges alternatívája még, hogy egész egyszerűen közvélemény-kutatást végzünk; megkérdezzük az „utca emberét” (lehetőleg külföldieket is), hogy neki milyen vállalat vagy termék jut először eszébe, amikor azt hallja: Magyarország. Hazánk szerencsére bővelkedik kis- és középvállalkozásokban (KKV), a KSH 2016-os adatai szerint akkor 687 698 darab KKV gyarapította a magyar vállalati palettát.³⁹ A nemzeti márkának van tehát miből táplálkoznia, mégis, ha a piaci szféra igazi sztárjait kellene említenünk, a Sziget Fesztivál, a Prezi, a Pöttyös és az egyik legújabb szereplő, a Dorko mindenképpen előkelő helyen szerepelne.

A vállalatok mellett külföldi szemmel nézve talán még fontosabb a nemzeti kultúra azon elemeinek ismerete és említése, melyek hazánk arculatát alapjaiban határozzák meg még a tőlünk igen távoli országok lakóinak szemében is. Az építészet (például a Parlament, Budai vár), a gasztronómia (gulyásleves,

38 Külügyi és Külgazdasági Intézet, 2018.

39 KSH, 2016.



pirospaprika, pálinka), a népszokások és a kulturális minták (Matyó-minta, kalocsai hímzés, népzene, stb.) megteremtik a kellő alapot ahhoz, hogy a turizmus az egyik legintenzívebben növekvő szektora legyen a magyar gazdaságnak, melynek jelentős a bruttó hazai termékhez való hozzájárulása. Ez az érték 2017-ben a közvetlen hozzájárulást nézve a GDP 6,4 százaléka volt, minden hatást összegezve pedig a 10,3 százaléka. A Magyar Turisztikai Ügynökség oldalán található elemzés alapján a nemzetközi utazásokból származó bevétel körülbelül 5,5 milliárd euró lehetett 2017-ben, az egyre bővülő iparágban közvetlenül és közvetve foglalkoztatottak száma pedig 412 000 fő volt; az összes munkahelynek közel 10 százalékát termelte meg tehát a turizmus.⁴⁰

Nehezebb a helyzetünk, ha az ország- és vállalati márkáépítést Kuba esetében szeretnénk mérni és elemezni. Kuba ugyanis nem szerepel a legtöbb statisztikai hivatal adatbázisában, valamint egyéb értékelések, listák sem tartalmazzák, így a Brand Finance és a Financial Times FT 500 listájára ez esetben nem tudunk hagyatkozni. Pontosabban, a Brand Finance jelentései alatt a szeszesitalok rangsorában kettő kubai névvel találkozhatunk: a Havana Club 2017-hez képest nyolc helyezéssel hátrébb került, így a 35. a listában, a Bacardi pedig az előkelő 10. helyet foglalja el, bár a legnépszerűbb rum gyártója is ronított 2 helyezést 2017 óta.⁴¹

A turizmus GDP-hez való hozzájárulásának mértéke és a turizmus területén közvetlenül és közvetetten foglalkoztatottak száma meglepő hasonlóságot mutat a magyar párjukkal. A World Travel & Tourism Council 2017-es kiadványának mérése alapján Kubában a turizmus közvetlen GDP-hozzájárulása 2016-ban 2,2 százalék volt, a teljes hozzájárulás értéke pedig 9,6 százalék. A Magyarországhoz hasonló népességű ország turisztikai területén közvetlenül foglalkoztatottak száma 110 000 fő volt, az összes foglalkoztatott száma pedig 462 000 fő, ez az összes munkahely 8,9 százalékát jelenti.⁴² Úgy véljük, természeti és környezeti adottságainál fogva Kubának még több erőfeszítést kellene tennie mind politikai, mind gazdasági téren a világpiaci nyitás terén, hiszen az ország történelméből, kultúrájából és jellegzetességeiből kifolyólag sokkal nagyobb turisztikai potenciállal bír, mint Magyarország. Elég arra gondolnunk, melyek az első társítások, amikor Kuba neve elhangzik. Ezen jellegzetességek mentén gondoljuk azt, hogy Kuba országmárkájának ereje valójában meghaladja Magyarországét. Kizárólag első helyen lehet említeni a kubai szivart, mely az ország legerősebb védjegyévé vált az évszázadok során, kezdve egészen a gyarmati kortól. A szigetország klímája és domborzata lehetőséget ad arra, hogy gyakorlatilag a Földön termesztett legjobb minőségű dohányt tudják feldolgozni a szivargyárok munkásai. Elég csak pár márkát felsorolni, melyeket szerte a világban milliók ismernek és fogyasztanak. Ilyen például a Cohiba, a Montecristo, a Romeo y Julieta vagy a H. Upmann. A prémium szivarok iránti kereslet pedig nem úgy tűnik, hogy a közeljövőben

40 *Magyar Turisztikai Ügynökség, 2018*

41 *Brand Finance, 2018*

42 *World Travel & Tourism Council, 2018*

bármikor csökkenő pályára állna. A Reuters 2018. februárjában arról számolt be, hogy a szivarok iránti egyre növekvő kínai kereslet várhatóan rekordprofitokat fog eredményezni a kubai vállalatoknál 2018-ban.⁴³ A kubai szivarok mellett mindenképpen meg kell említeni a kubai művészetet, elsősorban a zenét, melynek jellegzetes hangulatát és lüktetését bárki első hallásra felismeri. Emellett a tengerpartok, a pálmafák, a színes házak és a 20. századi amerikai autók képét bárki gyakorlatilag bármikor maga elé tudja képzelni. Végül, de nem utolsó sorban, Kuba történelméből kifolyólag nagy mértékben „megszemélyesített” (*personalised*) politikai kultúrával rendelkezik. Ez alatt értjük például Che Guevara vagy Fidel Castro személyét, akik a 20. század második felében alapjaiban határozták meg a Karib-térség politikai klímáját, a legnagyobb „ellenfelükkel”, az Egyesült Államokkal való küzdelem során pedig elérték, hogy az egész világ megismerje elképzeléseiket és tetteiket. Nem véletlen, hogy világszerte és számtalan magyarországi divatüzletben is kaphatók a vöröscsillagos svájci-sapkában ábrázolt, Guevara arcképével díszített ruhadarabok.

KÜLGAZDASÁGI INTÉZMÉNYRENDSZER TÁMOGATÓ SZEREPE

A külföldi intézményrendszer támogató szerepének bemutatásához Feinberg és Piccone alapján először azt a 2014-ben hatályba lépett jogi keretrendszert mutatjuk be, melybe beletartozik a Law of Foreign Investmentként ismertté vált törvény is. A törvény megteremtette a jogi környezetet ahhoz, hogy a különböző piaci szektorok törvényi úton is külföldi tőkétallokálhassanak. A keretrendszer további része egy rendelet, mely megszabja a kubai – és nemzetközi - vállalatok „reklámozásának” és megfigyelésének módszertanát (*Regulation issued as a Decree*). A jogi feltételrendszert kiegészítették két minisztertanácsi döntéssel (*Acuerdo*), két határozattal a Külgazdasági és Befektetési Minisztériumtól, illetve a Turisztikai Minisztériumtól, egy határozattal a Munkaügyi és Társadalombiztosítási Minisztériumtól, végül további két határozattal a Kubai Központi Banktól. A kiegészítések lehetőséget teremtettek olyan műveletekre, mint például a nemzetközi szerződések megkötése (csak minisztertanácsi szinten), vállalatértékelés, tőkefelhalmozás és bankszámlanyitás (külföldi partnereknek).⁴⁴ A kubai országmárka – az elemzés fentebb részletezett termékeken túl – a politikai-ideológiai elköteleződés eredményeként nem vonzó célpont: a részleges gazdasági liberalizáció ellenére kubai külgazdasági intézményrendszerrel nem, inkább csak intézményekről beszélhetünk. A külkapcsolatokat megerősítendő, új finanszírozási forrásokat bevonni képes, befektetésösztönző szerve az országnak a Center for the Promotion of Foreign Trade and Foreign Investment, azaz a PROCUBA. Az intézmény a

43 REUTERS, 2018

44 Feinberg és Piccone, 2014.



Külgazdasági és Befektetési Minisztérium alá tartozik, annak részeként működik négy alcsoporttal, melyek a következők: Külföldi Befektetés Csoportja (*Group of the Foreign Investment*), Promóció, Kommunikáció, Imázs Csoportja (*Group of Promotion Communication Image*), Kereskedelmi Információk Csoportja (*Group of Commercial Information*), valamint a Piackutatás Csoportja (*Group of Market Investigation*). Tevékenységének dimenzióit e négy területen tökéletesen jellemezhetjük: befektetésösztönző szervként az intézmény prioritása a testre szabott információk közlése ügyfél és anyaország között, a telephelyválasztási viszonyoktól kezdve a nemzetközi beszállítói hálózat jellemzőinek ismertetéséig. Az információközlésen túl e szerv képviseli a kubai vállalatokat a különböző nemzetközi gazdasági fórumokon, konferenciákon, továbbá kapcsolati tőkét épít magasrangú partnerek közötti találkozók szervezésével, szemináriumok, workshopok tartásával országon belül és azon túl.⁴⁵ Befektetésösztönzési hatáskörrel bír továbbá a Cámara De Comercio De La República De Cuba, azaz a Nemzetközi Kereskedelmi Ügyek Választottbírósága. Az intézmény jogértelmezéssel, jogi tanácsadással, nyilvántartással, kubai vállalatok utaztatásával, konferenciák szervezésével és posztgraduális képzésekkel foglalkozik.⁴⁶

Ahogy korábbi példák is láttuk, a magyar intézményrendszer jóval kifinomultabb a kubainál. Goreczky Péter alapján két meghatározó intézményt ismertetünk, a Nemzetközi Befektetési Ügynökséget (*Hungarian Investment Promoting Agency - HIPA*), valamint a Magyar Nemzeti Kereskedőházat (*National Hungarian Trade House*). A HIPA elsődlegesen országmárka-építő tevékenységet folytat, többnyire külföldi vállalatokkal és partnerekkel. A tevékenységén túl hazai információkat közöl, együtt dolgozik ingatlanközvetítőkkal és munkaerő-közvetítőkkal is. Ahogy a PROCUBA illetve a Nemzetközi Kereskedelmi Ügyek Választottbírósága is, a HIPA rendszeresen képviseli Magyarországot a nemzetközi befektetési fórumokon. A Magyar Nemzeti Kereskedőház magas hozzáadott értékű gazdasági szereplők exporttevékenységének fejlesztésével foglalkozik. Piaci információkat gyűjt, ez alapján pedig üzleti lehetőségeket keres ezeknek a partnereknek.⁴⁷

45 *Procuba.cu*, 2019.

46 *Camaracuba.cu*, 2019.

47 *Goreczky*, 2018.

IRODALOMJEGYZÉK

- Adam, Jan (1995) The Transition to a Market Economy in Hungary. *Europe-Asia Studies*, Vol. 47. No 6. 989-1006. o.
- Argentineri, Frederigo (2015) Hungary: from Postcommunism to Populist Nationalism. In Wolchik L., Sharon és Leftwich Curry, Jane (2018) *Central and East European Politics, From Communism to Democracy*, 4th ed. New York and London: Rowman & Littlefield, Lanham, Boulder, 292-316. o.
- Bajomi-Lázár, Péter (2017) Tekintélyelvűség és szabadelvűség között – Paradigmaváltások a magyarországi politika és média viszonyában. *Politikatudományi szemle*, Vol. 1. 79-104. o.
- Brand Finance (2018) Spirits 50 2018, The annual report on the world's most valuable spirits brands [Online]. Elérhető: https://brandfinance.com/images/upload/spirits_50_2018_locked_1.pdf [Letöltés ideje: 2019. 06. 19.]
- Camaracuba.cu (2019) Services Guide. [Online]. Elérhető: www.camaracuba.cu/index.php/en/services/services-guide [Letöltés ideje: 2019.06.19.]
- Embassy of the Kingdom of the Netherlands in Havana (2017) Doing Business in Cuba: Your guide to the Cuban market. [Online]. Elérhető: www.internationaalondernemen.nl/sites/internationaalondernemen.nl/files/marktrapport/doing-business-in-cuba---january-2017.pdf. [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- Export.gov (2018) Hungary – Market Overview. [Online]. Elérhető: www.export.gov/article?id=Hungary-Market-Overview. [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- Feinberg, E. Richard és Piccone, Ted (2014) Cuba's Economic Change in Comparative Perspective. *Latin America Initiative, Foreign Policy Bookings*, 40-41. o.
- Freedom House (2017) Freedom in the Press, Hungary. [Online]. Elérhető: <https://freedomhouse.org/report/freedom-press/2017/hungary>. [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- Freedom House (2018a) Freedom in the World, Cuba. [Online]. Elérhető: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2017/cuba>. [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- Freedom House (2018b) Freedom in the World, Hungary. [Online]. Elérhető: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2017/hungary>. [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- Goreczky, Péter. In Almadi, Sejla és Nagy, Sándor Gyula (2018) Magyarország versenytárselmzése: Ország- és Vállalati Branding. *Külügyi Szemle Különszám*, Vol. 1. 49-51. o.
- GOV.UK (2018) Guidance, Overseas Business Risk – Cuba. [Online]. Elérhető: www.gov.uk/government/publications/overseas-business-risk-cuba/overseas-business-risk-cuba. [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]



- Köröskényi, András (2015) A magyar demokrácia három szakasza és az Orbán-rezsim. In Köröskényi, András (szerk.) *A magyar politikai rendszer – negyedszázad után*. Budapest: Osiris Kiadó, 401-423. o.
- KSH (2016) Kis- és középvállalkozások helyzete hazánkban. [Online]. Elérhető: www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv16.pdf. [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- Külügyi és Külgazdasági Intézet (2018) Külügyi Szemle Különszám - Magyarország versenytárselemzése: ország és vállalati branding. [Online]. Elérhető: http://kki.hu/assets/upload/KSZ_Kelenszem_2018.pdf. [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- Magyar Turisztikai Ügynökség (2018) A turizmus eredményei Magyarországon. [Online]. Elérhető: <https://mtu.gov.hu/cikkek/a-turizmus-eredmenyei-magyarorszagon>. [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- Núñez, Gerardo González (2002) *Cuba's Relations with the Caribbean: Trends and Future Prospects*. Ottawa: Canadian Foundation for the Americas, 2-6. o.
- OECD (2016a) What Does Cuba export to Hungary? [Online]. Elérhető: https://atlas.media.mit.edu/en/visualize/tree_map/hs92/export/cub/hun/show/2016/. [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- OECD (2016b) What Does Hungary export to Cuba? [Online]. Elérhető: https://atlas.media.mit.edu/en/visualize/tree_map/hs92/export/hun/cub/show/2016/. [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- OECD (2018c) *Cuba (CUB) Complexity and Income Inequality*. [Online]. Elérhető: https://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/cub/#Complexity_and_Income_Inequality. [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- OECD (2018d) Hungary (HUN) Exports, Imports and Trade Partners. [Online]. Elérhető: <https://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/hun/>. [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- OECD (2018e) Cuba (CUB) Exports, Imports and Trade Partners. [Online]. Elérhető: <https://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/cub/>. [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- One.cu (2018) Indicadores demograficos. [Online]. Elérhető: http://www.one.cu/publicaciones/cepde/indicadoresdemograficos/anual/2_tabla_1.pdf. [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- Procuba.cu (2019) Group of the Foreign Investment. [Online]. Elérhető: <http://www.procuba.cu/en/institucional/areasl>. [Letöltés ideje: 2019.06.19.]
- REUTERS (2018) Cuban cigar sales hit record as China demand surges. [Online]. Elérhető: <https://www.reuters.com/article/us-cuba-cigar/cuban-cigar-sales-hit-record-as-china-demand-surges-idUSKCN1GA2YL>. [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- RSM (2018) Doing Business in Hungary. [Online]. Elérhető: <http://doingbusinessinhungary.com/general-information>. [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- The Constitution of the Republic of Cuba* (2002) [Online]. Elérhető: <http://constitutionnet.org/sites/default/files/Cuba%20Constitution.pdf>. [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- The World Bank (2018a) Population, total Hungary and Cuba [Online]. Elérhető: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=HU-CU>. [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- The World Bank (2018b) Population growth (annual %) Hungary and Cuba [Online]. Elérhető: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.GROW?locations=HU-CU>. [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]

- The World Bank* (2018c) Population ages 65 and above (% of total population) Hungary and Cuba [Online]. Elérhető: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.NE.ZS?locations=HU-CU>. [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- The World Bank* (2018d) Unemployment, total (% of total labor force) (national estimate) Hungary and Cuba [Online]. Elérhető: <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>. [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- The World Bank* (2018e) Adjusted net enrollment rate, primary (% of primary school age children) Hungary and Cuba [Online]. Elérhető: <https://data.worldbank.org/indicator/SE.PRM.TENR?end=2016&locations=HU-CU>. [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- The World Bank* (2018f) Adjusted net national income (current US\$) Hungary and Cuba [Online]. Elérhető: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.ADJ.NNTY.CD?locations=HU-CU> [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- The World Bank* (2018g) Adjusted net national income (annual % growth) Hungary and Cuba [Online]. Elérhető: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.ADJ.NNTY.KD.ZG?end=2015&locations=HU-CU> [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- The World Bank* (2018h) Ease of doing business index Hungary [Online]. Elérhető: https://data.worldbank.org/indicator/IC.BUS.EASE.XQ?locations=HU&year_low_desc=false [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- The World Bank Group* (2018) Doing Business 2018, Reforming to Create Jobs. [Online]. Elérhető: <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>. [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- Trading Economics* (2018) Ease of doing business index in Hungary. [Online]. Elérhető: https://data.worldbank.org/indicator/IC.BUS.EASE.XQ?locations=HU&year_low_desc=false. [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- UNACTADSTAT (2018) General profile: Cuba. [Online]. Elérhető: <http://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/GeneralProfile/en-GB/192/index.html>. [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- UNACTADSTAT (2018) General profile: Hungary. [Online]. Elérhető: <http://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/GeneralProfile/en-GB/348/index.html>. [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- Vartanova, Elena (2017) The Russian Media Model in the Context of Post-Societ Dynamics. In Bajomi-Lázár, Péter (szerk.) *Tekintélyelvűség és szabadelvűség között - Paradigmaváltások a magyarországi politika és média viszonyában. Politikatudományi szemle*, Vol. 1. 80-81. o.
- WORLDOMETERS (2018) *Cuba Population (live)*. [Online]. Elérhető: <http://www.worldometers.info/world-population/cuba-population>. [Letöltés ideje: 2018. 11. 21.]
- WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (2017) Travel & Tourism, Economic Impact 2017 Cuba [Online] Elérhető: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/archived/countries-2017-old/cuba2017.pdf> [Letöltés ideje: 2019. 06. 19]