

# РАЗРАБОТВАНЕ НА КОНЦЕПТУАЛЕН МОДЕЛ ЗА СИСТЕМЕН ПОДХОД ПРИ ИЗБОР НА МЕЖДУНАРОДЕН ПАЗАР<sup>1</sup>

[Проф. д-р ик. н. Атанас Дамянов](#)  
[Гл. ас. д-р Драгомир Илиев](#)  
[Ас. Николай Йорданов](#)

## Резюме

Изборът на международен пазар е едно от най-важните решения в стратегическото управление на предприятието. Въпреки тази негова важност, често решенията се основат на интуицията. С развитието на технологиите и засилената дигитализация на икономическите процеси, предприятията ще изпитват нужда от формализиран и системен качествен, и количествен анализ на международните пазари.

В основата на настоящият проект стоят два замисъла – научен и обучителен. Научният замисъл е постигнат чрез търсене и обобщаване на успешния опит на чуждестранните изследователи и компании по отношение избора на международни пазари за интернационализиране. Обучителният замисъл е постигнат прилагайки метода „учене чрез правене“ (Learning by doing) и чрез споделяне на личен опит и менторство.

**Ключови думи:** интернационализация, избор на международен пазар, модели, казусен метод.

**JEL:** F23, A23

## DEVELOPMENT OF A CONCEPTUAL MODEL FOR SYSTEM APPROACH FOR INTERNATIONAL MARKET SELECTION

Prof. Atanas Damyanov, D.Sc.  
Head Assist. Prof. Dragomir Iliev, PhD  
Assist. Prof. Nikolay Jordanov

## Abstract

Market selection process is one of the milestone decisions in the strategic management. Despite its importance usually decisions are intuitive. With the development of the technology and digitalised economic processes, companies will need a formal and systematic, qualitative and quantitative analysis for international markets.

There are two basic conceptions in the project – scientific and training. The scientific one stands on the successful experience of foreign researchers and companies on international market selection. The training one stands on the application of the “Learning by doing” method and sharing personal experience.

---

<sup>1</sup> Авторското участие е както следва: проф. д-р ик. н. Ат. Дамянов – Раздел първи: «Анализ на състоянието на проблема» и обща редакция; гл. ас. д-р Др. Илиев – Раздел втори: «Теоретични изследвания по темата»; ас. Н. Йорданов – обща редакция на Раздел трети: «Практическо решаване на проблема в проекта».

**Key words:** internationalization, international market selection, models, case study

Изборът на международен пазар е едно от най-важните решения в стратегическото управление на предприятието. Въпреки тази негова важност, често решенията се основават на интуицията. С развитието на технологиите и засилената дигитализация на икономическите процеси, предприятията ще изпитват нужда от формализиран и системен качествен, и количествен анализ на международните пазари.

В настоящия проект основният научен замисъл на работния екип е да търси успешния опит на чуждестранните изследователи и компании. Изследването ще бъде насочено към търсене и фокусиране върху вече натрупания опит в световен аспект по отношение избора на международни пазари и неговото адаптиране за прилагане от българските предприятия.

Наред с научният замисъл, осъществяването на проекта се основава и на важни обучителни аспекти. Чрез споделяне на личен опит и менторство се търси мотивиране и подпомагане за кариерното израстване в научната област. Залага се на релациите „нехабилитиран научен работник – хабилитиран научен работник” и „студент – докторант – асистент – доцент – професор”. Стремежа е проектът да придобие някои отличителни черти на своеобразна работилница на кариерата.

**Основната научна цел**, която се преследва е *разработване на концептуален модел за системен подход при избор на международен пазар на българските МСП.*

**Основната обучителна цел** е *запознаване на участниците в проекта с различните аспекти на научно изследователската работа съобразно тяхното ниво на кариерно развитие и мотивирането им за по-нататъшно кариерно развитие в научната област.*

Постигането на целите на проекта кореспондира със следните задачи:

**Основни научни задачи:**

1. Обобщаване и анализиране на натрупания чуждестранен опит при избора на международни пазари.
2. Изработване на концептуален модел на инструментариум за системен подход при избор на международен пазар.
3. Лабораторно тестване на предложения инструментариум.
4. Идентифициране на успешни чуждестранни практики за избор на международен пазар и изготвяне на казуси, оказващи приложимостта на предложените инструменти и даващи възможности за по-задълбочени изводи и обучение при споделяне на положителен опит.

**Основни обучителни задачи:**

1. Запознаване на изявени студенти с методологията на научно изследователската работа.
2. Обучение чрез правене (*Learning by doing*). Да се предоставят практически знания за научно изследователската работа чрез разработване на конкретни теми и въпроси.

**Обект на изследването** са теоретичните постановки за избор на международен пазар.

**Тезата**, която се формулира и ще бъде защитавана е, че *българските предприятия имат нужда от инструментариум за системен подход при избор на международен пазар, даващ възможност за изграждане на*

**политики и стратегии за последваща експанзия на международните пазари.**

## I

### **АНАЛИЗ НА ПРОБЛЕМА**

Интернационализация на предприятията и най-вече на МСП се посочват като един от големите успехи на Европейския съюз със създаването на огромен единен пазар от над 500 милиона потребители. Това предоставя на МСП необятни възможности за растеж, а разширяването на ЕС от 1 май 2004 година и 1 януари 2007 година допринася с още добри възможности, както за МСП от старите страни-членки, така и за предприятията от новоприсъединилите се държави. От национален интерес е по възможност повече български предприятия да станат трайни износители на качествена продукция.

**Изборът на международен пазар е едно от най-важните решения в стратегическото управление на предприятието. Въпреки тази негова важност, често решенията се основават на интуицията. С развитието на технологиите и засилената дигитализация на икономическите процеси, предприятията ще изпитват нужда от формализиран и системен качествен, и количествен анализ на международните пазари.**

Въпреки множеството изследвания все още има „бели петна” в изучаването на фирмената интернационализация на българските предприятия. До момента са изследвани основно въпросите свързани с *проблемите, бариерите, мотивите за излизане на международните пазари*. Неразгледани или почти незасегнати остават въпросите, свързани с *формите на интернационализация и най-вече по какъв начин предприятията оценяват и избират пазарите за тяхната интернационализация*.

## II

### **ТЕОРЕТИЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ ПО ТЕМАТА**

#### ***1. Изследвания по научната цел***

Вникването в процеса на интернационализация отваря нови възможности за управление водещо до постигане на по-добри резултати, от една страна в дейността на самите стопански субекти, а от друга в дейностите от страна държавата за стимулиране експорта на страната.

В последните години се наблюдава стремеж за пренасяне на акцента от обяснителните аспекти в изследванията към изследвания за разработване на нормативни модели за фирмена интернационализация. Тук под нормативен модел би следвало да разбираме действията, които ако бъдат следвани от фирмите ще доведат до подобряване на тяхното международно представяне.

Интернационализацията може да се разгледа и като поредица от стъпи, които фирмата трябва да извърви.

В специализираната литература няма единно мнение за поредицата от стъпки, включващи се в процеса на интернационализацията на фирмите. Също така няма и единно мнение за процедурата за избор на международен пазар. Единственото съгласие, което се постига сред изследователите е, че избора на международен пазар е съществен момент от фирмената интернационализация.

Изборът на международни пазари се предопределя от подходите на фирмите към международните пазари. Те могат да бъдат класифицирани в различни групи.

В зависимост от мотивираността за излизане на международните пазари, могат да бъдат разделени на:

- **реактивни** – при този подход фирмите действат пасивно по отношение на международния пазар, инициативата е предоставена на външните контрагенти като чуждестранни купувачи, вносители, представители и други, които косвено избират пазара на фирмата. Този подход е ориентиран към покупката, а не към продажбата. Липсва системност и формалност в избора на пазар.

- **проактивни** – при този подход фирмата е по-активна в откриването и подбора на външни пазари. Сама извършва някои проучвания, инициативата е от нейна страна в търсенето на клиенти. Този подход е много по-формален и систематичен.

В зависимост използваните данни за оценка на международните пазари, могат да бъдат разделени на :

- **количествени** – използват официални статистически данни за различни икономически показатели на международните пазари.

- **качествени** – се основават на експертни и субективни мнения за международните пазари. В много от случаите се залага единствено на становището на вземащия решението за интернационализацията, подплатено преди всичко от неговата интуиция.

Освен тези две класификации на подходите, те мога да бъдат разделени и на **опортюнистични** и **систематични**.

**Опортюнистичните** подходи предполагат избора на международен пазар да се осъществи в следствие на специални случаи или стимули. Тази ad hoc реакция на фирмата може да бъде породена от чуждестранна поръчка, получена информация за пазари, цени и др.

За разлика от тях **систематичните** методи са много по логически и формализирани. Систематизацията се свързва с планирането на всички дейности по оценката и избора на международния пазар, като пазарни проучвания, посещения на чуждестранни пазари, постоянен мониторинг на национални и международни бизнес издания, свързани с продукта, както и използването на публикувани статистически източници.

Обикновено се извършва предварителен преглед на потенциалните пазари, последвано от задълбочено проучване на селектираните пазарите. Могат да бъдат използвани количествени и качествени подходи при оценката на наличната информация, но се търсят преди всичко обективни критерии и избягване на субективизма в процеса на оценяване.

Редица изследвания,<sup>2</sup> потвърждават заключението, че използването на системен подход при избора на международен пазар води до по-добре международно представяне на фирмите.

<sup>2</sup> За повече подробности виж: **Brothers, Lance E., George Nakos**, The role of systematic international market selection on small firms' export performance / *Journal of Small Business Management*, October, 2005.; **Philp, Norman E., Tatikul Chaiwun**, Systematism and opportunism in international market selection behavior, Hawaii International Conference on Business, Honolulu, Hawaii, USA, 2003, <http://www.hicbusiness.org/biz2003proceedings/Norman%20E%20Philp.pdf>

Наличието на различни мнения относно процеса по избор на международен пазар за интернационализация води до използването на различни понятия като скрининг, сегментиране, селектиране. Всяко от тях има своето място и значение и не бива те да се възприемат като синоними на едно също действие. За яснота при по нататъшната ни работа бихме могли ги да определим по следния начин:

✓ **Скрининг.**

Цел на скрининга е да се идентифицират и оценят потенциални пазари бързо и евтино, без оглед на начина на влизане. Като резултат се намалява броя на паразите и се изготвя кратък списък на възможните пазари за навлизане. Представява начална стъпка в процеса на избор на пазар и предшества задълбоченото проучване. Скринингът не дава отговор на въпроса на кой пазар да се навлезе и по какъв начин.

✓ **Сегментиране.**

Сегментирането включва последователност от етапи и много често скринингът е част от тази последователност.

Целта му е да се групират огромния брой пазари на база определени сходства, в зависимост от предварително зададени критерии. Тази техника служи като основа за последващия анализ на пазарите и избор подходящ сегмент за навлизане. Могат да бъдат разграничени макро и микросегментиране.

✓ **Селектиране.**

Крайната цел на селектирането е да се вземе решение за излизане на един или няколко пазара. Селектирането също представлява последователност от етапи включващ скрининга и/или сегментирането на пазарите. Може да определим селектирането като понятието, което включва цялата палитра от дейности за избиране на международен пазар за навлизане.

Оценката на външните пазари представлява само част от процеса при избора на страна за навлизане. Стремещт е, чрез набор от техники и подходи да се извърши определено метрифициране и да се подредят пазарите, спрямо тяхната привлекателност и условия за бизнес. Ранжираната на първо място страна, би могла да бъде и изборът на фирмата, но всъщност челното място показва само наличието на принципно подходящата среда, като не дава отговор на въпроса, дали тя е подходяща за конкретната фирма. Изборът, къде фирмата да развие своята дейност, на кой пазар да навлезе, се определя от нейните ръководители. Именно този избор не винаги се поддава на измерване и метрифициране. Понякога хората вземат своите решения, осланяйки се на интуиция и натрупан опит и не винаги могат да ги обосноват логично.

Друг елемент от процеса за избора на страна за навлизане, са факторите, действащи вътре в самата фирма. В подкрепа на това твърдение ще използваме теорията за “фирмената душа”<sup>3</sup>. Тя и изгражданото от нея мотивационно пространство, представляват сложен микс от характеристиките и мотивациите на управляващите и работещите във фирмата. Именно този уникален за всяка организация комплекс, създава потенциалните възможности за успех при реализацията на конкретната идея.

Определящи добри потенциални възможности, са наличието на високо компетентни ръководители и служители, които са силно мотивирани да приложат техните умения и знания на международните пазари. Необходимо е и

<sup>3</sup> За подробности виж: **Дамянов, Ат.**, Фирмената интернационализация, сп. Стопански свят, бр. 35, Свищов, 1998

наличието на адекватни ресурси, включващи финансови, технологични, продуктови, информационни и организационни елементи.

Представените модели се съсредоточават само върху определяне на конкретните етапи и подходящите критерии за селектиране при изграждане на модел за оценка на пазарите. Те не отделят внимание върху факторите, оказващи влияние върху избора на пазар. Могат да бъдат определени три основни фактора, влияещи върху процесът за избор на страна:<sup>4</sup> \*вземаният/те решението за навлизане; \*фирмата; \*международната среда.

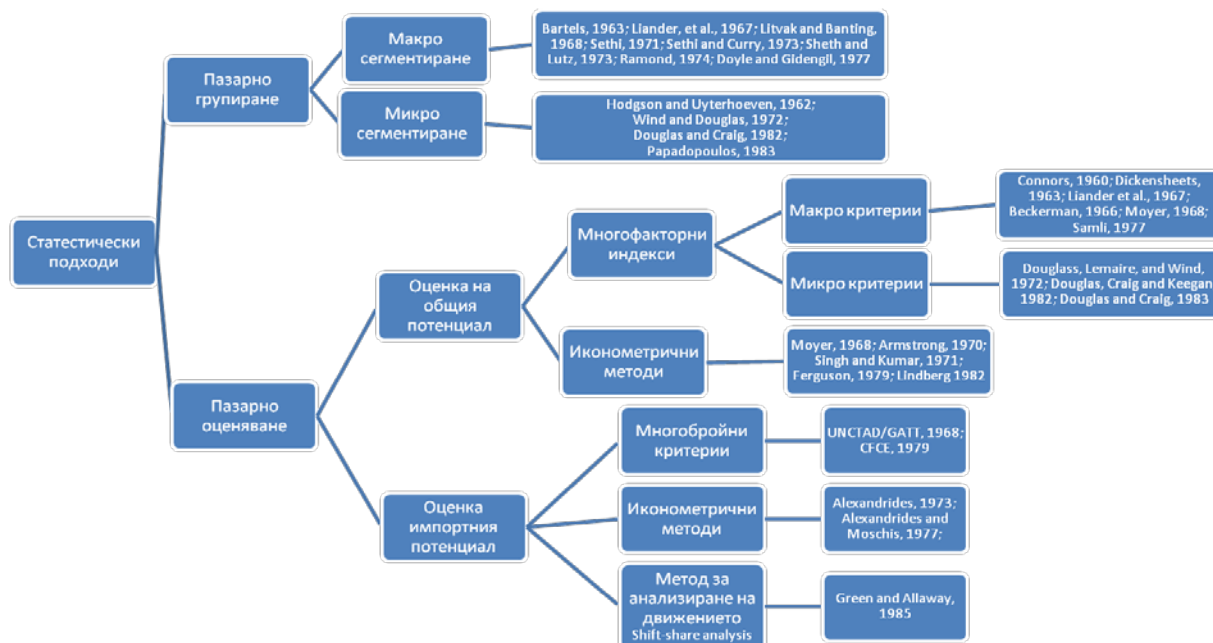
Определящи добри потенциални възможности, са наличието на високо компетентни ръководители и служители, които са силно мотивирани да приложат техните умения и знания на международните пазари. Необходимо е и наличието на адекватни ресурси, включващи финансови, технологични, продуктови, информационни и организационни елементи.

Таблица 1.

### Фактори, влияещи на процеса за избор на страна за навлизане

Фактори	Характеристика
Вземаш/и решение	Личностна демография; Международна ориентация; Управленски стил; Управленска компетентност; Управленски очаквания
Фирма	Корпоративни цели; Местоположение на производствени мощности; Ресурсна наличност; Специфика на продуктите; Фирмен опит
Среда	Топография на страната; Икономически условия; Инфраструктура; Правителствена политика

Източник: **Узунова, Ю., Б. Василева**, Международни маркетингови интервенции, Ромина, С., 2004, с.47



Фиг. 2. Статистически подходи за избор на международен пазар. Характеристиките на всеки един от факторите, оказват различно по сила

<sup>4</sup> Дамянов, Ат., Ив. Марчевски, Др. Илиев, Здр. Любенов, Международен бизнес, Фабер, 2009, стр. 131

и посока въздействие върху избора. Например, субективният фактор на „вземания решение“ със своя управленски стил, ориентация и очаквания, оказва въздействие върху „фирмата“, нейните цели, разположение на производствени мощности и т.н. Макар и доста по-трудно и с по-малък ефект, той може да окаже влияние и върху характеристиките на „средата“. Същото важи и за факторите „среда“ и „фирма“. Със своята динамика и турбулентност, те оказват влияние върху вземания решение. Променят неговите очаквания, компетентност, ориентация, дори и стил на поведение.

Изграждането на модел за избор на международен пазар се оказва не лека задача. За това свидетелства и голямото разнообразие от модели предложени от различни изследователи (виж фиг. 2.<sup>5</sup>).

В таблица 2.<sup>6</sup> са представени различни модели, разглеждащи избор на пазар, като многоетапен и последователен процес. Повечето от тях започват с определяне на пазарната перспектива, на базата на макроикономически критерии, като например политически, правни, икономически и инфраструктурни аспекти. Вторият етап включва по-задълбочено проучване с използването на по-точни пазарни характеристики, специфични за конкретното производство и/или продукт. На третият етап се стига до окончателен подбор, съобразявайки се с някои специфични фирмени аспекти.

Таблица 2.

### МОДЕЛИ ЗА ИЗБОР НА ПАЗАР

Автор	Етапи	Методи/Техники
Cavusgil, 1985	1. Предварителен скрининг: демографски, политически, иконом., соц./културни, околната среда фактори. 2. Идентификация: пазарен потенциал на индустрията. 3. Избор: фирмен потенциал за продажби и разходи.	Етапи 1 и 2: Метод на елиминиране (мин. изисквания). Етап 3: индуктивен избор.
Kumar et al., 1994	1. Скрининг: макро-равнище показатели (политическа стабилност, социално-културни фактори). 2. Идентификация: специфична информация за индустрията като пазарен потенциал/барииери. 3. Избор: фирмени специфични първични данни.	Етап 1: Метод на елиминиране (мин. изисквания). Етапи 2 и 3: Решение по максимално тегло на единични стойности (класиране).
Root, 1994	1. Предварителен скрининг: (пряко / непряко критерии). 2. Задълбочен скрининг: индустриално-специфичен пазарен потенциал (рейтинг). 3. Окончателен подбор: потенциал за продажби (класация).	Етап 1: Метод на елиминиране. Етап 2: Портфолио анализ. Етап 3: Рейтинг.
Brewer, 2001	1. Създаване на пакет за оценка пазара на страна (фирмена политика, практически	Етапи 1 и 2: Метод на елиминиране.

<sup>5</sup> Източник: **Papadopoulos, Nicolas, and Denis, Jean-Emile** "Inventory, Taxonomy and Assessment of Methods for International Market Selection" *International Marketing Review*, Autumn, 1988, p. 40

<sup>6</sup> Адаптирано по: **Swoboda, B., S. Schwarz, F. Hälsig**, Towards a Conceptual Model of Country Market Selection: Selection Processes of Retailers and C&C Wholesalers, *Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 17, No. 3, July 2007, p. 258-259

Автор	Етапи	Методи/Техники
	<p>съображения).</p> <p>2. Определяне на страна (източници на информация).</p> <p>3. Оценка на страната: привлекателността, конкурентната позиция.</p> <p>4. Избор на пазар: оценка на рентабилността</p>	<p>Етап 2: Класиране.</p> <p>Лични решения за етапи 1, 3, 4.</p>
Koch, 2001	<p>1. Определяне на критерии (глобални корпоративни цели).</p> <p>2. Глобална ситуация на пазара и тенденции.</p> <p>3. Преглед на отделните пазари.</p> <p>4. Премахване на неприемливите пазари.</p> <p>5. Приемливи пазари/възможности за навлизане на пазарите.</p> <p>6. Оценка на приемливите пазари / възможности за навлизане.</p> <p>7. Множество критерии: сравнение на разходи за различните пазар / възможности за навлизане.</p> <p>8. Дали всички или някой пазар /начин за навлизане е добър глобален стратегически ход?</p> <p>9. Избор на оптимален пазар/начин за навлизане.</p>	<p>Не е определено.</p> <p>Мениджърски решения.</p> <p>Взаимозависимост между пазара и стратегията за навлизане.</p>
Bradley, 2002	<p>1. Намаление на броя на потенциалните пазари: скрининг (макро-критерии).</p> <p>2. Второ намаляване: оценка на индустриалния пазарен потенциал.</p> <p>3. Последно намаление в броя на потенциалните пазари (микро-критерии):</p> <p>а) оценка фирмения потенциал за продажби;</p> <p>б) идентифициране на възможностите на пазара;</p> <p>в) тестване.</p>	<p>Етапи 1, 2 и 3:</p> <p>Класиране в зависимост от стойността на критериите.</p>
Andersen & Buvik, 2002	<p>1. Усещане: идентифициране на потенциалните партньори (оценка на обективни умения).</p> <p>2. Изследване (привлекателност): първоначалните преговори.</p> <p>3. Избор: избор на партньор/и, въз основа на съвместимост, надеждност и производителност</p>	<p>Етап 1:</p> <p>Последователен процес на търсене.</p> <p>Етап 2: Проучвателни покупки, цели, стимули.</p> <p>Етап 3: Метод на елиминиране.</p>
Johansson, 2003	<p>1. Идентифициране на страните: макро-сегментиране.</p> <p>2. Предварителен преглед: показатели на макро-равнище.</p> <p>3. Задълбочен скрининг.</p> <p>4. Окончателен подбор.</p>	<p>Етапи 1 и 2: Лични решенията за данни.</p> <p>Етапи 3 и 4: Рейтинг по тежест.</p>
Rahman, 2003	<p>1. Първа стъпка от скрининг процеса: привлекателността пазар (макро-и микро</p>	<p>Етапи 1 и 2: Метод на елиминиране (мин.</p>



Автор	Етапи	Методи/Техники
	показатели, способности на фирмите). 2. Втора стъпка: привлекателност на структурата пазара (цена / структурни показатели за съвместимост, фирмени насоки на политиката).	изисквания, без претегляне на критериите).

Несъмнено изборът на подходящи критерии за идентифициране на потенциалните възможности на пазара в чуждите страни е ключов момент в изграждането на подходящ инструментариум.

Основни характеристики, свързани с размера на пазара, пазарен ръст, ниво на конкуренция, социална, политическа и икономическа среда, се считат за систематично вземани под внимание<sup>7</sup>.

Те лесно могат да бъдат измерени, като данните за тях са лесно достъпни. Наред с тях могат да бъдат определени и специфични характеристики за конкретните пазари, които често са значително по-важни от повечето основни характеристики. Именно тяхната специфика ги прави трудно измерими и достъпни, което е причина, те да бъдат подценявани при изграждането на модели за избор на международен пазар.

Оценката на привлекателността на пазара би могла да се базира на критерии, обособени в три групи<sup>8</sup>: (1) големина и потенциал за развитие на пазара на конкретния продукт; (2) разходи за производство и цена на факторите за производство и (3) степен на икономическо развитие.

Изборът на подходящите критерии трябва да става и в съответствие с относителната им важност за фирмата и с какво тегло ще участва той при оценяването на пазарите. Могат да бъдат използвани различни матрици за оценка привлекателността на пазарите и оценка конкурентните предимства на фирмата на различните пазари (виж фиг. 4. и 5.).

Показател	1 много лошо	2 лошо	3 средно	4 добро	5 много добро	Тегло %
Размер на пазара						
Растеж на пазара						
Цени						
Покупателна сила						
Пазарен достъп						
Конкурентна наситеност						
Политически/ икономически риск						
Други						
Общо						100

Фиг. 4. Матрица на привлекателността

Показател	1 много лошо	2 лошо	3 средно	4 добро	5 много добро	Тегло %
Съответствие на продукта спрямо пазарното търсене						
Цени и условия						
Пазарно присъствие						
Маркетинг						
Комуникация						
Постижим пазарен дял						
Финансови резултати						
Други						
Общо						100

Фиг. 5. Матрица на относителните конкурентни предимства

От важно значение е и определянето на важността на критериите, които ще се използват за оценката на пазарите. Трябва да се реши дали критериите ще участват с равни тегла и ако техните тегла не са равни, как ще бъдат определени конкретните стойности. Тук подходът е строго индивидуален, спрямо спецификата на конкретна фирма.

<sup>7</sup> Hollensen, Svend, Global Marketing, Prentice Hall, 2007, p. 247

<sup>8</sup> Дамянов, Ат., Ив. Марчевски, Др. Илиев, Здр. Любенов, Международен бизнес, Фабер, 2009, стр. 104-105

От разсъжденията дотук може да бъде изведен модел за избор на страна за навлизане.

В предлагания модел се изследват факторите, оказващи влияние върху вземащите решението за избор на страна за навлизане, включително и техните субективни характеристики. Те се разпределят в три групи:

- ✓ **забранителни** – в тази категория, факторите действат като филтър за по-нататъшно изследване на страните;
- ✓ **възпиращи** – в тази група са факторите, които имат отрицателно въздействие върху избора;
- ✓ **мотивиращи** – в тази категория попадат факторите, които имат положително въздействие върху избора.

Възможни се следните стъпки при изпълнението на модела.

**Стъпка първа.** *Определяне на факторите, оказващи влияние върху избора.*

Изготвя се пълен списък на всички фактори, които оказват влияние върху избора на страна за навлизане. В него следва да намерят място абсолютно всички характеристики на средата, фирмата и нейните управляващи и служители. Те трябва да могат да се приложат за всички страни, подлежащи на оценка.

**Стъпка втора.** *Отделяне на забранителните фактори.*

Това са факторите, изискващи стопроцентово изпълнение за конкретния пазар. Ако не е налице такава, страните отпадат от последваща оценка.

**Стъпка трета.** *Изготвяне на скала за измерване силата на влияние.*

Изготвя се скала с тегла, по която да бъде измервана силата на факторите, без оглед на това, дали оказват положително или отрицателно въздействие.

**Стъпка четвърта.** *Определяне на групите на възпиращите и мотивиращите фактори.*

На този етап трябва да бъдат разпределени факторите в една от двете групи, в зависимост от спецификите на средата, фирмата и нейните управляващи. За някои от разглежданите страни, част от факторите ще оказват мотивиращо действие, други ще бъдат възпиращи.

**Стъпка пета.** *Измерване силата на влияние на възпиращите и мотивиращите фактори.*

На този етап се оценява силата на всеки един фактор, след което се сумират теглата, за да се определи общия възпиращ и мотивиращ ефект за всеки един пазар.

**Стъпка шеста.** *Определяне разликата между влиянията на двете групи фактори и избиране на страната за навлизане.*

В последния етап се сравняват теглата на двете групи фактори и се избира онзи пазар, при който разликата между мотивиращите и възпиращи фактори е най-голяма.

Представеният модел може да бъде демонстриран със следния пример (виж табл. 3.): Предложени са четири пазара, от които един трябва да бъде избран като най-подходящ за навлизане. Определени са факторите, които оказват влияние в процеса на вземане на решение. От тях са обособени три забранителни, при наличието на които фирмата не може да оперира или са на неприемливо за мениджърите ниво. За страна D два от тях присъстват и тя отпада от последваща оценка.

Голяма част от възпиращите фактори могат да бъдат определени като се приложи концепцията за културната дистанция, разгледана в тема седма. Мотивиращите фактори се покриват до голяма степен с показателите за привлекателност на даден пазар.

След това е дадена оценка за тяхната сила на въздействие за всеки конкретен пазар в рамките на теглото от 1 до 5. Сумите показват, че най-ниска е степента на възпиране за пазар А следван от пазар С и пазар В. По отношение на мотивация за навлизане на пазара най-подходящи с еднакви тегла са В и С.

Разликата в теглата показва, че съотношението между мотивиращи и възпиращи фактори е най-благоприятно за страна С и следователно тя би трябвало да бъде избраната страна.

Таблица 3.

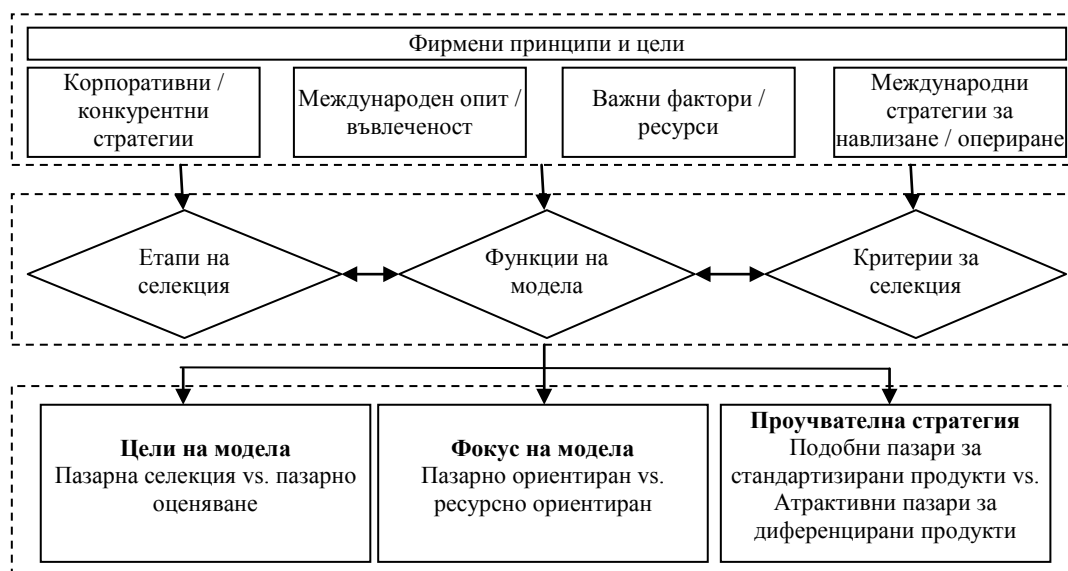
**Модел за избор на страна за навлизане**

<b>Забранителни фактори</b>		<i>Страна А</i>	<i>Страна В</i>	<i>Страна С</i>	<i>Страна D</i>	
Има ли забрана за внос		не	не	не	не	
Има ли неизпълними законови изисквания		не	не	не	да	
Има ли неприемливо ниво на политически риск		не	не	не	да	
<b>Възпиращи фактори</b>		<b>Тегло</b>				
Географска отдалеченост		-5	5	3	4	-
Разлики в доходите		-5	2	4	2	-
Неразвита инфраструктура		-5	1	4	2	-
Различен език		-5	1	3	2	-
Различна религия		-5	0	1	1	-
.....			.	.	.	-
			..	..	..	-
$\Sigma$ на теглата		<b>9</b>	<b>15</b>	<b>11</b>		-
<b>Мотивиращи фактори</b>		<b>Тегло</b>				
Големината на пазара		-5	4	5	4	-
Ценови равнища на продаваните продукти		-5	1	4	3	-
Данъчно облагане		-5	4	3	2	-
Наличие на специалисти за съответния пазар		-5	3	2	3	-
Прогнозиран растеж на пазара		-5	0	1	3	-
.....			.	.	.	-
			..	..	..	-
$\Sigma$ на теглата		<b>12</b>	<b>15</b>	<b>15</b>		-
<b>Разлика (<math>\Sigma</math> мотивиращи - <math>\Sigma</math> възпиращи)</b>		<b>3</b>	<b>0</b>	<b>4</b>		

Но така предложения модел не отчита някои от факторите, влияещи върху процесът за избор на страна, коментирани по рано, а именно:

- ✓ вземащият/те решението за навлизане;
- ✓ цели и ресурси на фирмата;

Бернард Свобода предлага концептуален модел, който отчита стратегическите цели и ресурси на фирмата (виж. фиг. 6.<sup>9</sup>). Формирането на модел за избор на пазар, задължително трябва да включва факторите, които ще окажат влияние върху решенията за международната дейност на фирмата. Наред с ядрото от решения, трябва да бъде ясна и структурата на модела – какви цели ще постига, върху какво ще се фокусира и каква проучвателна стратегия ще използва.



Фиг. 6. Концептуален модел за избор на пазар

От направения кратък обзор на теоретичните изследвания по темата могат да бъдат изведени следните **изводи**:

1. Няма единно становище сред изследователите относно подходите и методите за оценка и избор на пазар за интернационализиране на фирмите.

2. Множество фактори оказват влияние върху подходите и методите за оценка и избор на пазар. Като най-важни могат да бъдат посочени: вземащият/те решението за навлизане; фирмата; международната среда.

3. При изграждането на модел за избор на пазар трябва да следва логиката: **от каква позиция се тръгва (основа) ⇒ как ще се извърви пътят (средства) ⇒ целта която трябва да се постигне (резултат)**. Основата са фирмените цели и принципи въплътени в използваните стратегии, опита и фирмените ресурси. Средствата представляват самите функции на модела за избор с неговите критерии и етапи на селекция. Резултатът се изразява с постигането на необходимия фокус за постигането на целта.

## 2. Изследвания по обучителната цел

### Същност на метода „обучение чрез казуси“

Този метод не се базира на разбирането и запомнянето на принципи, факти или концепции, което е типично за конвенционалния подход „обучение чрез лекции“. Казусният метод насочва вниманието към вникването в проблемите, анализирането им и търсене на варианти за решаване. Именно този метод заменя стратегията „учене чрез слушане“ със стратегията „учене чрез

<sup>9</sup> Адаптирано по: Swoboda, B., S. Schwarz, F. Hälsig, Towards a Conceptual Model of Country Market Selection: Selection Processes of Retailers and C&C Wholesalers, *Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 17, No. 3, July 2007, p. 270

правене”. Разбира се, изпадането в крайности и използването на само един метод за обучение, не е най-ефективната стратегия. За правилното прилагане на казусния анализ е необходимо обучаемите да познават и прилагат определени принципи, концепции и теории по съответната дисциплина, за преподаването на които се използват еднопосочните варианти при синхронното и асинхронното обучение (лекции, курсов материал и др.).

Методът „обучение чрез казуси” изисква различни взаимоотношения между обучаващ и обучаван (преподавател и студент), в сравнение с тези при традиционния метод на обучение. При него те са двупосочни и обучаваният (студентът) играе активна роля.

В прилагането на метода могат да бъдат открити две класически школи: американската (Харвардска) и европейска (Манчестърска). В рамките на първата школа се търси само едно решение на представения проблем, на базата на текст с описание на проблемната ситуация в размер на 20-25 страници. При втората школа текстът с описание на ситуацията е значително по-кратък и е възможно многовариантно решение на проблема.

Предимствата на казусния метод могат да бъдат търсени в няколко насоки:

- ✓ формиране на умения за решаване на реални проблеми чрез имитация на механизма за вземане на решения в практиката;
- ✓ формиране на умения за работа в екип, за презентация, за формулиране на въпроси, аргументация на отговори и обобщаване;
- ✓ създаване на устойчива позитивна мотивация у обучаваните чрез съдържащата се в казусите технология на „постигане на успех”;
- ✓ гарантиране на пригодност у обучаваните за прилагане на схеми за вземане на адекватни решения в професионалната практика.

Типичната структура на казусът би следвало да включва:

- ✓ Сюжетна част – описание на ситуацията и на участниците в нея.
- ✓ Информационна част – привеждане на необходимите данни и факти за разбиране на ситуацията, описание на проблема/проблемите в нея.
- ✓ Методическа част – задачи и инструкции към обучаваните за решаване на казуса.

### III

#### **ПРАКТИЧЕСКО РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМА В ПРОЕКТА**

С оглед осъществяването на поставената обучителна цел по проекта бяха проведени два работни семинара.

##### ***Първи работен семинар***

Целта на този семинар е да бъдат представени на студентите примери от практиката по отношение на избора на пазар за разширяване на дейността на една фирма зад граница. Участие в семинара взеха представители от практиката: Милен Метев, изпълнителен финансов директор на „Кейбълтел” ЕАД и Пламен Михов, Търговски директор на фирма „Сартен България” ООД.

На вниманието на студентите бяха представени презентации и за двете фирми и техния подход към чуждестранните пазари. С множество табличен и графичен материал двамата, Милен Метев и Пламен Михов, представиха:

\*погледа на съответната фирма към чуждестранните пазари; \*мотивите, които са подтикнали всяка една от фирмите да се насочи към определен/определени чуждестранни пазари; \*елементите на средата, които са били важни и изследвани от двете фирми; \*целите, които са били преследвани чрез пазарната експанзия; \*поведението и бъдещите планове на фирмите след навлизането на чуждестранните пазари.

### **Втори работен семинар**

Целите на семинара могат да се разпределят в следните направления:

- ✓ представяне на теоретични постановки касаещи избора на международен пазар;
- ✓ запознаване на аудиторията с разработените казуси;
- ✓ решаване на разработените казуси чрез метода на „мозъчната атака” (brainstorming);
- ✓ студентите участници по проекта да изпълняват ролята на модератори при дискуссионното обсъждане на разработените материали;

Проведената среща бе разделена на четири части:

### **Презентация и дискусия по моделите за избора на международен пазар**

Бяха дискутирани теоретичните рамки на разглеждания проблем (виж приложенията). Движението е от общото (разглеждане на интернационализацията на фирмата като цяло) към частното (ролята на избора на пазар при експанзията на чуждестранни пазари). Бяха представени различни групи фактори, които влияят на една фирма при навлизането на чужд пазар, различни начини за тяхното оценяване и няколко различни подхода към завладяването на външни пазари.

#### **Представяне на разработените казуси**

Студентите участници по проекта в кратко резюме представиха разгледаната от тях специфична ситуация и предизвикателствата, които трябва да бъдат разгледани.

#### **Дискутиране на разработените казуси по екипи**

След резюмирането на подготвените материали аудиторията беше разделена, на случаен принцип, на три екипа, всеки от които да разисква предизвикателствата очертани в казусите и да се достигне до общо решение. На студентите беше предоставено време да се запознаят подробно със ситуацията и чрез използването на метода на „мозъчната атака” всеки екип трябваше да достигне до решение.

#### **Представяне на решенията пред аудиторията**

След изтичане на предвиденото за работа време всеки екип представи пред аудиторията: \*Ситуацията, в която се намират; \*Дискутираните теми; \*Резултатите, до които са успели да достигнат;

#### **Изводи от постигането на обучителната цел:**

В процеса на решаване на казуси студентите имат възможност да работят екипно и да дискутират проблемите, поставени в казуса. В този случай преподавателят заема ролята на модератор на дискусията, а обучаваните сами достигат до възможните решения, оценявайки техните силни и слаби страни. Възможността да се представят гледните точки на всички студенти дава възможност и за многовариантност на решенията. По този начин могат да бъдат проиграни значително повече решения и съответно знания за съответната

дисциплина. Обучаваните могат да формират умения за работа в екип, формулиране на въпроси към опоненти, аргументиране и защитаване на собствена позиция.

От тестването на подготвените казуси може да се заключи, че дори сложни и многоаспектни теми като тази за избора на пазар за навлизане е подходящо да се използва казусния метод. Той дава възможност да бъдат разгледани всички възможни варианти и съответно да бъдат получени необходимите знания.

#### **ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:**

1. Горчева, Т., Н. Янков, Ив. Марчевски, Др. Илиев, Изследване състоянието и перспективите за прилагане на активни методи за обучение (АМО) в процеса на обучение, Алманах научни изследвания, том 12, АИ „Ценов”, Свищов, 2002.
2. Дамянов, Ат., Ив. Марчевски, Др. Илиев, Здр. Любенов, Международен бизнес, Фабер, 2009.
3. Дамянов, Ат., Фирмената интернационализация, *Стопански свят*, бр. 35, Свищов, 1998.
4. Марчевски, Ив., Международни маркетингови проучвания, *Стопански свят*, бр. 60, Свищов, 2002.
5. Попова, Ю., Обучение чрез казуси по дисциплината „Межкултурна комуникация”, Научни трудове на Русенски университет, том 47, серия 6.2, 2008.
6. Узунова, Ю., Б. Василева, Международни маркетингови интервенции, Ромина, С., 2004.
7. Alon I., International market selection for a small enterprise: a case study in international entrepreneurship / *SAM Advanced Management Journal*, 01/01/2004.
8. Ambastha, A., K. Momaya, Competitiveness of Firms: Review of theory, frameworks and models, *Singapore Management Review*, vol 26, no. 1; First half 2004
9. Brouthers, Lance E., George Nakos, The role of systematic international market selection on small firms' export performance / *Journal of Small Business Management*, October, 2005.
10. Bayne, K., The Internet Marketing Plan, John Wiley & Sons, 2000.
11. Baldry, D., D. Amaratunga, Case study methodology as a means of theory building: performance measurement in facilities management organizations, *Work Study*, 2001, vol. 50, Issue 3
12. Burke, R., A. Rangaswamy, S. Gupta, Rethinking market research in the digital world, *Digital Marketing*, John Wiley & Sons, 2001.
13. Brewer, Paul, Psychic Distance and Australian Export Market Selection, *Australian Journal of Management*, Vol. 32, No. 1 June 2007
14. Damyanov, At., L. Lloyd-Reason, Ov. Nicolescu, St. Wall, “Internationalisation process, SMEs and transitional economies: a four-country perspective”, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Volume 5, Nos.3/4, Published by Inderscience Enterprises Ltd, 2005., p. 206-226, ISSN 1368-275X
15. Furrer, O., D. Sudharhan, Internet marketing research: opportunities and problems, / *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 4, Number 3- 2001.

16. Hollensen, Svend, *Global Marketing*, Prentice Hall, 2007.
17. Iuliana, Ciochină, Decuseară Răzvan, Systematic selection of international market – way to increase the firms' performances, <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2007/v1-economics-and-business-administration/29.pdf>
18. Okpara, John O., Strategic Export Orientation and Internationalization Barriers: Evidence from SMEs in a Developing Economy, *Journal of International Business and Cultural Studies*
19. Papadopoulos, Nicolas, and Denis, Jean-Emile "Inventory, Taxonomy and Assessment of Methods for International Market Selection" *International Marketing Review*, Autumn, 1988.
20. Papadopoulos, Nicola,s Shavin Malhotra, INTERNATIONAL MARKET SELECTION: AN INTEGRATIVE REVIEW OF EMPIRICAL STUDIES, Carleton University, ASAC, Ottawa, Ontario, 2007
21. Perry, Ch., Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing, *European Journal of Marketing*, 1988, Vol.32.
22. Philp, Norman E., Tatikul Chaiwun, Systematism and opportunism in international market selection behavior, Hawaii International Conference on Business, Honolulu, Hawaii, USA, 2003, <http://www.hicbusiness.org/biz2003proceedings/Norman%20E%20Philp.pdf>
23. Nancarrow, Cl., J. Pallister, I. Brace, A new research medium, new research population and seven deadly sins for Internet researchers / *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 4, Number 3- 2001.
24. Mühlbacher, H., H. Leih, L. Dahringer, *International Marketing: A Global Perspective*, Third ed., Thomson, 2006.
25. Meyer, Ch., A Case in Case Study Methodology, *Field Methods*, Vol. 13, No. 4, 329-352, 2001.
26. Swoboda, B., S. Schwarz, F. Hälsig, Towards a Conceptual Model of Country Market Selection: Selection Processes of Retailers and C&C Wholesalers, *Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 17, No. 3, July 2007.
27. Westhead, P., M. Wright, D. Ucbasaran, Er. Martin, International market selection strategies of manufacturing and services firms, *Entrepreneurship and Regional Development*, 13 (2001).