**ОЛЕГ СТОЙОВ ЛОЗАНОВ**

**БИЗНЕС ЗАД ГРАНИЦА**

**МЕТОДИ И ФОРМИ В ПРАКТИКАТА НА СЪВРЕМЕННАТА ФИРМА**

**СОФИЯ, 2015 г.**

**Съдържание**

**Увод** .................................................................................................................... 4

**ПЪРВА ГЛАВА.**

**Теоретична обосновка на навлизането на фирмата**

**на външните пазари** ........................................................................................ 7

1. Ориентация към външния пазар – общи предпоставки,

предимства, ограничения ......................................................................... 7

1. Особености на процеса, свързан с осъществяването

на фирмената интернационализация .................................................... 16

2.1. Мотивите .......................................................................................... 17

2.2. Ролята на ръководството ................................................................ 30

2.3. Размер и мащаби на дейност на компанията ................................ 32

2.4. Ограничителни фактори ................................................................. 34

2.5. Целеви пазари .................................................................................. 36

1. Типологизиране на подходите и формите за достъп и навлизане

на фирмата на външните пазари ........................................................... 39

3.1.Подход „Износ” ............................................................................... 42

3.2. Подход „Производство в чужбина” .............................................. 58

1. Обобщаващи съображения върху подходите и формите за достъп

на фирмата на външните пазари, обусловени от етапите на нейната

интернационализация ............................................................................ 62

**ВТОРА ГЛАВА.**

**Индиректни и директни форми за експортно навлизане**

**на външните пазари** ...................................................................................... 71

1. Непряк (индиректен) достъп до външния пазар ................................. 72

1.1. Използване на местни специализирани търговски компании

в ролята им на търговци по препродажба ..................................... 74

1.2. Използване на базирани в страната на производителя

посредници - търговски представители или агенти,

работещи за чужда сметка .............................................................. 86

1.3. Обща оценка на индиректните форми за експортно

навлизане на външните пазари ................................................... 104

1. Директни форми за експортно навлизане на външните пазари....... 108

2.1. Директна продажба зад граница със собствено вътрешно-

структурно експортно подразделение ......................................... 112

2.2. Представителство в чужбина чрез упълномощен търговски

агент, дистрибутор или дилър ...................................................... 126

2.3. Директен достъп до чуждия пазар чрез създаване на

собствени търговски поделения зад граница .............................. 186

2.4. Обща оценка на директните форми за експортно навлизане

на външните пазари ...................................................................... 207

1. Колективни (групови) форми за експортно навлизане на

външните пазари................................................................................... 212

3.1. Експортни сдружения (групировки на износители) ................. 212

3.2. “Пигибек” партньорство за износ ................................................ 219

3.3. Договорно смесено предприятие за задгранична

дистрибуция .................................................................................. 224

3.4. Обща оценка на колективните (групови) форми за експортно

навлизане на външните пазари .................................................... 229

**ТРЕТА ГЛАВА.**

**Форми за производствено настаняване на външните пазари** ........... 232

1. Разположено в чужбина монтажно предприятие .............................. 238
2. Разположено в чужбина производствено предприятие за готов продукт .................................................................................................. 244
3. Смесено капиталово предприятие ...................................................... 266
4. Международен консорциум ............................................................... 312
5. Обща оценка на формите за производствено настаняване

на външните пазари .............................................................................. 322

**ЧЕТВЪРТА ГЛАВА.**

**Стратегия за трайно задгранично настаняване чрез трансфер**

**на интелектуални продукти, знания и умения** ...................................... 328

1. Международно лицензионно съглашение ......................................... 329
2. Международен франчайзинг ............................................................... 371
3. Международен управленски контракт ............................................... 410
4. Обща оценка на формите за трайно задгранично настаняване

чрез трансфер на интелектуални продукти, знания и умения ......... 420

**ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

**Конкуренция чрез сътрудничество – специфичните**

**възможности на международните стратегически съюзи** ..................... 424

**Използвана литература** .............................................................................. 458

**ПРИЛОЖЕНИЕ** ........................................................................................... 464

**Увод**

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………….**

**ПЪРВА ГЛАВА.**

**Теоретична обосновка на навлизането на фирмата на външните пазари**

Успешното развитие на даден бизнес съвсем естествено довежда и до обективната необходимост от неговото по-нататъшно разрастване. В повечето случаи това разрастване се свързва с навлизането на съответното предприятие[[1]](#footnote-1) на един или няколко чуждестранни пазари. В условията на съвременната глобализираща се икономика, всяка стопанска организация, която желае да бъде конкурентна и да просперира в дългосрочен аспект, трябва да помисли за спектъра от възможности за опериране зад граница.

1. **Ориентация към външния пазар – общи предпоставки, предимства, ограничения**

Разпростирането върху все повече нови пазари е от жизнено важно значение за просперитета на фирмите. Необходимостта от интернационализация е нещо, което почти всяка компания трябва да вземе под внимание при планирането на бъдещето.[[2]](#footnote-2) По-важните **предпоставки**, обуславящи тази необходимост, са следните:

* ***обективната потребност от разширяване на пазарите***, успоредно с нарастващите производствени, технически, технологични и маркетингови възможности на предприятията. Националните граници все повече се превръщат в ограничител за развитието на пазара и за реализирането на поставените цели не само от страна на мощните, но и на средните, дори и на дребните компании;
* ***нарастващата зависимост на националните икономики от активното участие в системата на международните икономически отношения*** се превръща в мощен стимул за развитие на задграничната дейност на основните участници в стопанския живот – отделните предприятия. Тази зависимост е свързана с такива ключови проблеми на страновото развитие, като енергийното и ресурсното осигуряване на производството, изхранването на населението, опазването на природната среда, решаването на все по-сложните въпроси в здравеопазването, развитието на инфраструктурата, националната сигурност и други;
* ***изострящата се конкуренция на националните пазари*** под влияние на чуждестранното настъпление на стоки и услуги и интензивното прилагане на все по-усъвършенстваните форми от арсенала на съвременния маркетингов инструментариум. В днешно време на повечето от компаниите се налага да се „справят” с глобалната конкуренция, независимо дали това им харесва или не. Ако решат да не се възползват от възможностите на интернационализацията, могат да бъдат сигурни, че техните конкуренти няма да ги пропуснат;
* увеличаващите се възможности за ***оптимизиране на резултатите от научноизследователската,инвестиционната, производствената, пласментната и други стопански дейности*** в рамките именно на външните пазари, в сравнителен план с по-ограничените вътрешностопански условия и предпоставки;
* все по-силното ***сближаване на различните национални пазари*** по отношение на потребителските предпочитания, дистрибуторската инфраструктура, технологиите и търговските регулации;
* ***ускореното технологично развитие,*** което осезаемо влияе върху стопанския растеж и външноикономическата дейност както на големите компании, така и на по-малките фирми, като, от една страна, улеснява дейността им на съществуващите пазари, а от друга – създава допълнителни пазари чрез генерирането на нови продукти;
* ***прогресът в развитието на системата за международно регулиране на бизнеса,*** който действа като силен катализатор на процеса на интернационализация на фирмената дейност: налице е значително либерализиране на трансграничното движение на стоки, услуги и фактори на производството, като труд, капитал, технология и т.н.; по-бърз и по-евтин транспорт; съвременните комуникации дават възможност за все по-добро информиране и контрол от разстояние. В същото направление работи и подпомагането от страна на националните правителства както по отношение на задграничната експанзия на местните фирми, така и за привличането на преки инвестиции от чужбина;
* ***промените, произтичащи от прехода към новата дигитална икономика,*** основана върху бурното развитие на информационните техники и технологии. Широкото използване на интернет променя редица от традиционните методи на достъп до задграничните партньори и потребители, трансформира се съотношението в позициите на пазарните субекти, изменят се начините за маркетингово въздействие, стимулира се електронната търговия и т.н.[[3]](#footnote-3)

Интернационализацията стимулира компанията да постигне редица важни **предимства** пред останалите компании, които не оперират на външния пазар:

* излизането зад граница само по себе си е естествено разрастване на пазарите и увеличаване на портфолиото от клиенти, което, както е известно, удължава жизнения цикъл на продукта/услугата, благодарение преди всичко на диверсификацията на пазарите и достъпа до нови потребители;
* стабилизират се продажбите, респективно финансовите постъпления и се намаляват колебанията на печалбите;
* с успешното си международно развитие компанията увеличава и укрепва своите конкурентни позиции, придобивайки по-престижен бизнес статус;
* чрез създаване на производствени мощности в друга страна се преодоляват редица законови, търговски и административни бариери, като прекалено високи мита, квоти, забрани за внос и т.н., като същевременно се ограничават транспортните разходи;
* създават се предпоставки за въвеждане на пазара на нови продукти, за по-бързи продажби и по-съвършен сервиз, следователно и за по-нататъшно увеличаване на пазарния дял;
* законите на много страни предоставят редица облекчения за външния инвеститор – намаляване или освобождаване от данъци за определен брой години, отпускане на нисколихвени кредити, използване привилегиите на свободните безмитни зони и т.н.;
* достъп до ценни суровини, по-ефективни производствени процеси, евтина и/или квалифицирана работна ръка и др.;
* задграничното настаняване може да доведе до трансфер на знания и сътрудничество в проучвания и развойни дейности, развитие на основни компетенции, оптимално управление на риска във фирмата (това се отнася до стратегически ориентираните фирми, прилагащи комплексни стратегии и осъществяващи големи проекти).[[4]](#footnote-4)

Следователно, като се вземат предвид посочените и други предимства, става ясно, че интернационализацията е тясно свързана със стойностната верига, т.е. постигане на висока възвръщаемост при минимални разходи за снабдяване, производство и продажби.[[5]](#footnote-5) Постига се трайно укрепване на пазарните позиции и успешно участие в конкурентната битка. Правенето на бизнес в международен план дава възможност за ускорено допълнително разрастване, за създаване на една по-силна и по-продуктивна компания.[[6]](#footnote-6)

Предимства от интернационализирането на фирмената дейност извлича не само съответното предприятие, развиващо успешно своя международен бизнес, но и националната икономика на страната, от която произлиза предприятието, както и потребителите на предлаганите стоки и услуги в международен мащаб.[[7]](#footnote-7) Тези предимства действат като мощни стимули за по-нататъшното интернационализиране на фирмената дейност. Заедно с това редица фактори създават сериозни **ограничения** за развитието на този процес. Става дума за*социално-културните и икономическите различия на страните, разминаванията в прилаганата законова и вътрешна нормативна уредба на стопанската дейност, политическата нестабилност и несигурност, инфлационните процеси, възраждането на протекционистичната философия в много от страните, естественото противодействие на мултинационалните корпорации* и т.н. Не бива да забравяме и *различията и противоречията между интересите на отделни държави, интеграционни и други двустранни и многостранни обединения и договорености.*

По същество интернационализацията на фирмената дейност е процес на излизане и установяване на трайни позиции на територията на международния пазар. Основен двигател е степента на ангажиране на ръководството на фирмата с международните бизнес операции. За съжаление, голям брой компании влизат на задграничните пазари без ясен, добре обмислен и предварително разработен план. Това логично води до редица **нежелани последици**: невъзможност да се предскаже точно посоката на развитие на задграничната дейност; незадоволително използване на възможностите в чужбина; подценяване на ресурсите, необходими за успешна конкуренция; несправяне с оперативните проблеми в чужда среда и др. Новата, непозната за предприятието обстановка силно увеличава размера на поеманите рискове. Следователно успехът в сферата на международния бизнес не може да дойде автоматично, от само себе си, без необходимата предварителна подготовка и приспособяване към изискванията на външните пазари. При това, в съвременните условия на ускорена глобализация, времето за адаптиране към новите пазарни реалности значително намалява.[[8]](#footnote-8)

Интернационализацията предполага сериозно международно усилие и фирмата трябва да определи готовността си за това най-малко чрез прецизна обективна оценка на своите силни и слаби страни. Оценката задължително следва да вземе предвид и глобалните измерения на стопанския отрасъл, в рамките на който фирмата оперира – това до голяма степен предопределя нейните стратегически конкурентни възможности. Всеки стопански субект, който се насочва към задгранична изява, следва да притежава висококачествен продукт, да знае от какво се интересуват чуждите клиенти, да разбира и да може да се справя с „капризите” на новите пазари.

Интернационализацията и навлизането на чуждите пазари са две еднопосочни, тясно свързани помежду си направления в развитието на фирмата. Характерът на интернационализацията и нейната проекция върху начините за навлизане на компанията на чуждия пазар е сложно решение с дългосрочно значение. По същество процесът на фирмена интернационализация изисква внимателно подбрана и добре изградена стратегия за задгранична експанзия, управленски знания и умения, които биха довели до избора на оптималните подходи в разглежданата насока. Неизвестните са толкова много, че задачата е не само да се максимизират резултатите, но и да се подготви, оцени и осъществи стратегия, която гарантира контрола и минимизира риска.

Излизането на едно предприятие на международния пазар, изграждането, поддържането и разширяването на трайни пазарни позиции зад граница е продължителен еволюционен процес, обективно обусловен от действието на редица контролируеми и неконтролируеми от него фактори. Този процес означава и развитие на съответните маркетинг дейности от началния етап на индиректния маркетинг до високоразвития глобален маркетинг. Разглежданите дейности при всички случаи се съобразяват с маркетинговата среда в световен мащаб.

**Влиянието на международната маркетингова среда** върху решението на фирмата за навлизане на чуждия пазар и за дейността ѝ там е определящо за крайния резултат. Когато се обмисля стратегията и начинът за навлизане на пазара, задължително следва да се анализира и отчете отражението на външните (и по същество неконтролируеми) фактори от маркетинговото обкръжение. Целите, задачите, стратегията, тактиката, силните и слабите страни на фирмата могат да бъдат сериозно преосмислени след разглеждане на социално-икономическите, политически, правни, конкурентни, технологични и културни фактори. Тези фактори могат да имат положително или отрицателно въздействие. Те очертават и границите на поеманите рискове. След подобни анализи търсеният резултат може да бъде определен като маловажен, неутрален или значим и това ще рефлектира върху съответното нагаждане на стратегията и начина на навлизане. Така например, ако проучванията на съществуващата социално-икономическа система и състоянието на инфраструктурата покажат, че относително малобройното население на дадена страна е концентрирано основно в градовете, това може да направи навлизането с директен износ и/или чрез използването на местни агенти или дистрибутори много по-привлекателно от пряката производствена инвестиция. Когато, след съответния политически или валутно-финансов анализ, пазарите са определени като рискови, тогава прякото инвестиране отново не е вариант.

И нещо особено съществено – проучването на маркетинговата среда не бива да бъде просто едно от действията, провеждани преди навлизането на пазара, а системна дейност, тъй като промените в околната среда често са внезапни и неочаквани. Например използването на агенти или дистрибутори би могло да бъде най-ефективният начин за първоначално навлизане на пазара в една развиваща се страна, но ако впоследствие се стигне до масово разпространение и използване на интернет (промяна на технологичната среда), преминаването към електронна търговия може да се окаже по-икономично и по-контролируемо, от гледна точка на фирмата, и по-удобно, от позицията на клиента. Промените в маркетинговата среда могат да бъдат уловени по много начини, включително и чрез системата за маркетингова информация от продаващите по линия на обратната връзка.[[9]](#footnote-9)

Наред с отчитането на особеностите на маркетинговата среда, не са за подценяване и наличните предизвикателства от чисто оперативен порядък. Всяка фирма, отправила поглед към външните пазари, трябва да реши: какви продукти/услуги ще продава в чужбина; къде и как тези продукти/услуги ще се произвеждат и доставят; какви ресурси ще са необходими и как те ще бъдат придобити; как и кога конкурентите ще бъдат застигнати и надминати и т.н.

За да се гарантира ефективността на задграничната офанзива на компанията, е необходимо да бъдат „приведени в съответствие” и нейните най-важни вътрешнофирмени функции, свързани преди всичко с подобряването на организационно-управленската структура, начина на управление на бизнес процесите, използването на човешките ресурси и равнището на корпоративната култура. А за да остане по-дълго на повърхността в международен план, фирмата следва да е наясно и със стъпките, които би трябвало да предприеме след като осъществи своя първоначален задграничен пробив.

Процесът на интернационализация на фирмата е сложен и предизвикателен, най-вече поради разнообразието на международните бизнес дейности и поведенчески модели. Именно този процес предопределя и начините за навлизане на чуждите пазари, т.е. каналите, осигуряващи достъпа на фирмата до посочените пазари.

1. **Особености на процеса, свързан с осъществяването на фирмената интернационализация**

Решението на едно предприятие да ориентира дейността си към външния пазар, и по този начин да се интернационализира, е едно от най-важните в неговия делови живот. Нормално това решение отговаря на желанието за растеж и се конкурира с другите възможности за развитие, като диверсифицирането на продуктите или вертикалната интеграция.

В действителност идва един момент в живота на всяко успешно развиващо се предприятие, в който то не би могло да продължава да расте, действайки единствено на своя собствен национален пазар – рано или късно пазарът достига до своята точка на насищане. Ако предприятието прецени, че неговият конкурентен капацитет не отстъпва значително на този на най-добрите в неговата област, то може целенасочено да атакува външните пазари. В този случай то ще продължава да се развива и да засилва своята конкурентна позиция, като увеличава производствения обем, ползвайки се от предимствата на специализацията.

Без съмнение, поради липса на познание от същото това предприятие относно външните пазари и на опит в международните операции, съществува голяма несигурност за резултатите от подобна авантюра, т.е. рискът от решението за интернационализация на фирмената дейност е твърде висок. При това положение е съвсем нормално превръщането на едно национално предприятие в международно да се реализира посредством един постепенен (поетапен) процес, при който степента на задгранично проникване и установяване на предприятието да нараства съобразно увеличаването на неговите познания за външните пазари и за факторите, които обуславят същия този процес. Интернационализацията е непрекъснат процес на учене, на придобиване на знания от опита. Прибързаното навлизане на чуждия пазар обикновено води до също толкова бързо изтегляне, след като фирмата осъзнае, че подготовката ѝ е била неадекватна. Пътят на интернационализация на фирмената дейност се обуславя от действието на редица вътрешни и външни фактори, между които една от приоритетните позиции заема мотивацията на въпросната фирма, респективно оценката на силата на движещите я мотиви.

* 1. **Мотивите**

Мотивите за интернационализация могат да бъдат определени като вътрешни и външни стимулиращи сили, които влияят на решението на една фирма да започне, развие и поддържа международни бизнес дейности.[[10]](#footnote-10)Решението за навлизане на чуждите пазари и интернационализация на фирмената дейност може да бъде следствие както от основните стратегически цели на компанията, предопределящи главните насоки на нейното развитие, така и резултат от действието на други контролируеми и неконтролируеми фактори. Ефективното проучване и определяне на мотивите е от съществена важност както за избора на подхода, респективно моделите и начините за осъществяване на пазарния достъп до външните пазари, така и за дългосрочния успех на фирмата в предприетата дейност. Разбирането на мотивите, стоящи зад решението на една фирма да интернационализира своите бизнес дейности, помага да се обясни защо и как тя би трябвало и може да се ангажира със съответните задгранични операции. Мотивите, свързани с първоначалната интернационализация на фирмената дейност, осъществявана преди всичко чрез развитие на *износа*, обичайно се свеждат до:

* + - * ***увеличаване на продажбите и пазарния дял.*** Когато няма повече възможности за разрастване на местния пазар, фирмите пресичат границата. Обикновено те приемат износа като сравнително лесен, неизискващ значителни допълнителни разходи начин за увеличаване на общите продажби, особено когато вътрешното пазарно пространство се насити и се получи свръхпроизводство. Износът обаче не гарантира трайно настаняване на даден пазар и стабилно увеличаване на пазарния дял, особено ако предпочитанията на потребителите в отделните страни към съответните продукти варират в големи граници. Изисква се много добро проучване на чуждите пазари и динамично адаптиране на продуктите и останалите елементи на маркетинговия микс към местните условия. В противен случай провалът е сигурен. Износът зад граница може и да изиграе ролята на временен обезопасителен клапан, но не и на средство за траен дългосрочен растеж на фирмата. Колебливите непостоянни експортни изяви не могат да формират солидни взаимноизгодни бизнес отношения с чуждестранните клиенти. Някои фирми се стремят да оптимизират пазарните си позиции като използват възможностите за навлизане на по-слаборазвити пазари, други пък се опитват да се настанят на и да се поучат от по-развитите такива. Независимо от всичко това, основната крайна цел на всички компании, които навлизат на нови пазари, е да генерират по-голяма печалба;
      * ***икономии от мащаба и постигане на конкурентно предимство.***За много производствени предприятия интернационализацията на дейността е надежден начин за намаляване на производствените разходи на местно ниво, особено ако вътрешният пазар на страната е ограничен (интернационализацията е един от начините да се постигнат икономии от мащаба[[11]](#footnote-11)). Други компании пък търсят по-широко поле за реализация на свое отличително, уникално конкурентно предимство, често защитено като интелектуална собственост – патентован продукт, марка, начин на обслужване и т.н. И в двата посочени случая се набляга на принципа „повече от същото”, съчетан със стремежа за никаква или относително ниска адаптация към различните външни пазари. При тези обстоятелства компаниите обикновено предприемат пределно ценообразуване като продават дори на по-ниски цени на външните пазари, интересувайки се само от приноса към общата стойност. Това, което трябва да се отчита обаче е, колко дълго икономиите и/или предимството ще продължат да съществуват. Срокът обикновено зависи от вида и характера на самия продукт, технологията за производството му и креативността на конкурентите;
      * ***избягване конкуренцията на местния пазар.*** Все по-ускорената интернационализация на бизнеса оказва влияние дори върху предприятията, ориентирани изцяло към вътрешния пазар. Например някои от тях предприемат излизане в чужбина като насрещна реакция срещу атаката на даден международен конкурент, който заплашва местната му позиция и предизвиква разруха в потока на приходите. Ето защо навлизането на чужди конкуренти на местния вътрешен пазар и намаляването на пазарния дял на фирмата може да се окаже основателен фактор за нейното ориентиране към международните пазари, и по конкретно към пазарите на конкурентите „агресори”. Реализира се често срещаният сценарий „нападението като защита”, при който дадена компания навлиза на вътрешния пазар на свой конкурент, като отмъщение за това, че той вече е навлязъл в местния пазар на същата тази компания.[[12]](#footnote-12) Понякога защитната реакция срещу действията на основните конкуренти може да се изрази и с влизането в онези пазари, където посочените конкуренти вече са заели позиция. Такъв тип поведение е мотивирано от вярването, че конкурентът би получил значителни предимства, ако бъде оставен да работи сам на дадения пазар. Подобна ситуация е характерна най-вече в концентрираните индустрии;
      * ***намаляване на страновия риск чрез диверсификация в географски аспект.*** При развиване на дейност в няколко държави страновият риск за компанията намалява, тъй като тя би могла да компенсира забавените продажби в един национален пазар (може би поради рецесия, застой), с увеличени продажби в друг. Трябва обаче да се има предвид, че различните пазари могат да имат свои специфични изисквания към едни и същи продукти, което да налага и различни подходи за всеки пазар. Затова, преди да се предприемат каквито и да било действия, трябва да бъдат съпоставени маркетинг разходите за диверсификация на продуктите и ползите от намаляването на риска;
      * ***трупане на първоначален международен опит*.** Компаниите често използват износа като един от най-достъпните, икономични и нискорискови начини за започване на международен бизнес. Това особено важи за малките и средни фирми, които, поради липса на достатъчно ресурси и информация, обикновено имат малко или нямат никакви познания за бизнеса в условията на други култури. За тях износът е необходимата първа стъпка за създаване на контакти и натрупване на ценен практически опит в международен план.

Що се отнася до пренасочването на самите *производствени операции зад граница*, т.е. осъществяването на *преки задгранични инвестиции*, най-често срещаните мотиви са:

* ***прекомерно рестриктивната политика, прилагана от правителствата на страните, в които фирмата има интерес да изнася.*** Продажбите в някои страни са силно затруднени, поради високите мита, такси и многобройните административни, технически, санитарни и други ограничения, прилагани спрямо продуктите, които фирмата доставя. В допълнение към използваните от правителството ограничения на вноса, бариери могат да бъдат наложени и от самите задгранични клиенти, които твърдо толерират местните стоки и услуги, в резултат на националистически тенденции или като функция на културните различия. По тази причина общото отношение към чуждестранните инвестиции и неговото развитие с течение на времето може да бъде показателно за дългосрочните перспективи за инвестиране;
* ***търсене на факторни предимства, нови знания, сигурност.***Непрекъснато изострящата се конкуренция притиска фирмите да търсят намаляване на производствените разходи, подобряване на ефективността и увеличаване на сигурността. Всеки производител се стреми да постигне възможно най-рационалното и изгодно използване на наличните производствени фактори - капитал, енергия, природни суровини, работна сила. Освен от материални ресурси, производството на фирмата се нуждае и от технологични, маркетингови и мениджърски знания и умения, които могат да се намерят и придобият в дадени чужди държави. Често пъти проблемът за достъпа до необходимите суровини, материали, работна сила и знания може да бъде разрешен, само ако производството се премести близо до тях - много от тези фактори не са мобилни и се налага производителите да отиват при тях. При положение, че с изнасяне на производството в чужбина фирмата ще запази конкурентните си предимства или пък ще спечели нови, тя би могла да предприеме съответното преместване – чрез придобиване или инвестиране „на зелено”. Нараства и ролята на комуникационната, транспортна и институционална инфраструктура, особено във връзка с необходимостта от комплексни, широко разгърнати в своя географски обхват, логистични мрежи;
* ***отчитане на значими маркетингови предимства.*** Желанието за увеличаване или запазване на пазарния дял, постигането на по-висок пазарен ръст илискъсяването на връзката с партньорите и клиентите, укрепването на пазарната сила, промяната на използваните маркетингови стратегии и други, могат да бъдат в основата на стремежа за ползване на значими маркетингови предимства на чуждите пазари. На основата на износа на капитал подобна цел би се реализирала с несъмнено по-висок ефект. Силното местно присъствие подобрява качеството на обратната връзка с пазара и предполага много по-бързо реагиране на променящите се потребителски потребности и предизвикателства на конкуренцията;
* ***възползване от стимули, прилагани от правителствата на приемащите страни.*** Правителствените стимули са фискални, финансови и нефинансови. *Фискалните стимули* се свеждат до определени данъчни мерки, предназначени да привличат чуждестранни инвеститори: специални (ускорени) амортизационни отчисления, данъчни кредити или отстъпки, отчисления за капиталови разходи, данъчни ваканции и други намаления на данъчната тежест върху инвеститорите. *Финансовите стимули* предлагат специални средства за инвеститорите чрез предоставяне на земя или сгради, кредити, гаранции по заеми или субсидии за заплати. *Нефинансовите стимули* се изразяват в гарантирани правителствени покупки, специална защита от конкуренцията чрез тарифи, квоти за внос и местните изисквания за съдържание, както и инвестиции в инфраструктурни съоръжения. Сами по себе си обаче, правителствените стимули едва ли са достатъчни за вземането на инвестиционно решение от чуждите компании, ако отсъстват благоприятните пазарни условия.

Съществуват и други важни причини за иницииране на международна експанзия, които отиват по-далеч от нормално възникналата необходимост за експорт. На първо място, за някои предприятия, които са в тесни работни отношения с ограничен брой големи клиенти, решението да се интернационализират се взема ***когато един от техните клиенти с ключово значение влезе на други пазари*.** Често пъти важният клиент, който междувременно се е преместил в чужбина, насърчава своите партньори да го последват и да продължат да го обслужват на новото място (т.нар. „производно търсене”). Това е особено типична практика при фирмите от сектора на услугите - банки, рекламни агенции, застрахователи и т.н.[[13]](#footnote-13) Подобна практика се среща и при доставките на комплектно оборудване, крупномащабни операции за единични машини, съоръжения, транспортна техника и др. Често фирмите инвестират в чужбина поради отбранителни причини, т.е. от страх, че клиентите им могат да намерят други партньори в съответните чужди страни, което също в крайна сметка може да застраши техния статут, дори и на вътрешния пазар.

От друга страна, не бива да се подценява и ролята на т.нар. ***„ефект на доказаното успешно начинание” („bandwagon effect”)****,* възникващ въз основа на стремежа за подражаване и догонване на най-близките конкуренти. Често пъти придобиването на стратегически преимущества не предполага заздравяване на позицията на компанията, а отслабване на тази на конкурентите. Много от фирмите имат склонността непрекъснато да наблюдават, оценяват и имитират действията на конкурентите си, особено в отраслите с малко на брой големи играчи (олигополна структура). Ако даден конкурент тръгне по пътя на интернационализацията, много е вероятно и непосредствените му бизнес съперници да се ориентират към същото стратегическо действие, ръководейки се от принципа за плътно следване на лидера. Подобен е случаят и когато дадена фирма премества част от своето производство в страни, които се ползват с репутацията на водещи по отношение на качеството в определени продуктови категории.

Друга причина да се търсят външни пазари е свързана с ***жизнения цикъл на продукта*.** Когато предприятието има продукт, чийто жизнен цикъл в страната на произхода стигне до зрялост или е в спад, се изправя пред много конкуренти и нормата на нарастване на пазара е много ниска или нулева. При тази ситуация става много по-изгодно да се изнася в други страни, в които продуктът все още е непознат, тъй като се намира във фазата на въвеждане или начално нарастване, т.е. има потенциал за растеж. Предприятието ще срещне по-малко конкуренти и ще спечели от високата норма на нарастване на пазара, след като продуктът се възприеме от потребителите. На практика въпросната фирма прилага една от най-добре познатите маркетинг стратегии „развитие на пазара“.

Редица фирми се насочват към международния пазар и по една на пръв поглед парадоксална причина **- *не успяват да се наложат на местния пазар или преживяват различни по характер затруднения.*** Това обаче е по-скоро предпоставка за неуспех и на чуждите пазари. Предприятието трябва да си осигури стабилни позиции на местния пазар и след това да се насочи към международните.

На основата на казаното по-горе и на резултатите от редица специализирани проучвания, осъществени в различни страни по различно време[[14]](#footnote-14), можем да систематизираме най-често изтъкваните **причини**, поради които предприятията се ориентират към международен бизнес:

* преодоляване на ограничеността или избягване на влиянието на кризисното състояние на националния пазар;
* осигуряване на ускорен растеж на производството и постигане на икономии от мащаба;
* възползване от свободния производствен капацитет или отърваване от свръхпроизведена продукция;
* облагодетелстване от по-рентабилния международен пазар, където продуктът се оценява и заплаща по-високо;
* преборване с конкуренцията на местния или на чуждите пазари (респективно избягване или спасяване от нея);
* диверсифициране на риска от оперирането на един единствен пазар;
* създадаване на възможности за обективно проучване, изпробвайки дадени продукти на чуждите пазари;
* удължаване на жизнения цикъл на продукта, респективно износ на технология за по-малко развитите страни;
* възползване от ниските цени на производствените фактори и човешките ресурси в някои от другите страни, съответно завладяване на позиции на развиващ се перспективен пазар;
* разнообразяване на източниците за доставка и придобиване на ресурси/ технологии / умения от чужбина;
* възползване от изгодните възможности по линия на международната тръжна практика, задграничните приватизационни процедури, проектите, финансирани от ЕС и други международни организации;
* получаване на данъчни и други фискални изгоди, т.е. облагодетелстване от правителствените стимули за развитие на икономиката;
* спечелване на престиж и изграждане на прогресивен имидж.

Като най-важни причини за установяване на връзки с клиенти извън националните граници и започване на международно развитие, специално при малките и средни фирми, се изтъкват преди всичко:

* искреният мениджърски интерес за външен бизнес и преценката, че е възможно постигането на растеж и печалба извън местния пазар;
* малкият вътрешен пазар по отношение на дадена специфична продуктова област;
* притежаваният от фирмата уникален продукт или технология;
* възможността за разпределение на риска и др.[[15]](#footnote-15)

За целите на по-задълбочения и прецизен анализ на основните мотиви за излизане на предприятието на международния пазар, последните могат да бъдат разделени на *организационни (вътрешнофирмени) мотиви* и *такива, произлизащи от околната среда (пазара).[[16]](#footnote-16)* Посоченото разграничение в много голяма степен се преплита и с групирането на мотивите според това, дали са свързани с определено ***проактивно***или ***реактивно*** поведение на компанията. При проактивното поведение е налице инициатива и изпреварващи активни действия за значима стратегическа промяна (въз основа главно на вътрешната ситуация във фирмата). В основата на реактивното поведение пък стоят мотиви, появяващи се вследствие на процеси, които не са умишлено и целенасочено създадени от компанията и на практика водят до текущо оперативно адаптиране към промените, наложени от външната среда и конкурентния натиск. Проактивните мотиви се съсредоточават върху възможностите за развитие, докато реактивните мотиви са свързани по-скоро с оцеляването. Фирмите с проактивна мотивация предприемат международно развитие, защото те самите искат това (офанзивна нагласа), а тези с реактивна мотивация са принудени от обстоятелствата да защитават позициите си и трябва да правят това (дефанзивна реакция).

Илюстрация на комбинираното представяне на посочените по-горе групи мотиви може да се види в Таблица 1.

**Таблица 1:** *Класификация на мотивите за предприемане на експортна дейност*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Вътрешнофирмени мотиви** | **Мотиви от външната среда** |
| **Проактивни** | ▪ Положителна експортна нагласа  на висшето ръководство,  съчетана със значимо  управленско ангажиране.  ▪ Притежание на уникален  продукт, технология, знание или  умение.  ▪ Възможни икономии от мащаба  и по-високи печалби.  ▪ Маркетингови преимущества на  предприятието. | ▪ Уникални изгоди и възможности,  предлагани от външния пазар.  ▪ Финансови, данъчни и други  стимули от страна на  правителството.  ▪ Съдействие от външни  организации, държавни органи и  институции, други заинтересовани  лица. |
| **Реактивни** | ▪ Свръхпроизводство.  ▪ Диверсификация на риска.  ▪ Продължаване на жизнения  цикъл на продукта.  ▪ Разширяване на продажбите на  сезонен продукт.  ▪ Изобилие от ресурси и свободен  производствен капацитет.  ▪ Възможност за намаляване на  материалните запаси. | ▪ Конкурентен натиск.  ▪ Неочаквани поръчки за износ /  Следване на клиентите в чужбина.  ▪ Недостатъчен размер на  вътрешния пазар.  ▪ Насищане, стагнация или спад на  продажбите на вътрешния пазар.  ▪ Близост - географска и културна,  до подходящи външни пазари и  клиенти.  ▪ Благоприятни валутни движения. |

И накрая, причините, които насърчават или форсират фирмата да интернационализира своята дейност, могат условно да се разделят на такива, които ***предопределят решението*** на предприятието за излизане на международния пазар и такива, които ***влияят върху цялостната дейност*** на компанията с напредване на нейното интернационално развитие. Това деление произтича и се предопределя от естествените два последователни периода в процеса на интернационализация на предприятието - излизане на международния пазар и трайно установяване и функциониране в рамките на същия този пазар. Често в практиката обаче двете групи причини се преплитат и е трудно да бъдат стриктно разделени.

Предприятията се ориентират към международен бизнес в резултат на множество разнообразни стимули и причини. Обикновеносе предполага, че международната ориентация е обусловена преди всичко от ендогенните процеси на растеж на фирмата, нейните производствени и финансови възможности, границите на разширяване на вътрешния пазар, несъстоятелността или липсата на пазари, усещаните предпоставки за по-големи печалби и успешно развитие в чужбина, както и от естествения стремеж за по-голяма близост до ресурсите и клиентите и ефективна защита от агресивните конкуренти. Синтезът на причините може до голяма степен да обясни посоката на международното „разширяване” на фирмата, както и избора на най-подходящата институционална форма за това. Изборът на институционалната форма – износ със или без посредници, лицензионно съглашение, смесени предприятия, изцяло собствени задгранични предприятия и т.н. - се дължи на същите тези фактори, както и на различните характеристики на контрола и/или трансакционните разходи, присъщи на различните институционални форми.[[17]](#footnote-17) Следователно от голяма важност е, идентифицирайки и анализирайки причините, всяка фирма да разбере не само характера, но и посоката на своята мотивация за поемане на съответния задграничен ангажимент.

* 1. **Ролята на ръководството**

Инициирането на международните бизнес дейности поставя предприятието в изцяло нова ситуация. Излизането на международния пазар реално означава, че се осъществява основна стратегическа промяна. Осъзнаването от страна на висшето ръководство на важността на международните дейности за развитието на компанията е съществена част от процеса на нейната интернационализация. В същото време обаче ръководството следва да притежава амбицията, нужните умения и смелостта да поеме по този път. Фирмите, ръководени от мениджъри, които имат изявено предприемаческо мислене и поведение, са по-склонни да поемат рискове и нововъведения, съответно са много по-успешни в международен план, в сравнение с конкурентите, ръководени от по-консервативни шефове.

Всеки предприемач или ръководител с международна нагласа е наясно, че процесът на интернационализация е труден и продължителен. Успехът се постига не за седмици и месеци, а за години. Опитните износители казват, че са нужни от 3 до 5 години, за да се установиш твърдо на външните пазари. Следователно ръководството на предприятието трябва да притежава специално разположение на духа и решително поведение за интернационализиране, въпреки трудностите и времето, което трябва да мине преди да се оберат плодовете. Ръководството трябва да е убедено в изгодите (печалбите), които международната експанзия ще донесе на предприятието и съответно да бъде наясно с тяхната цена. Не на последно място ръководството на една компания следва да притежава международна грамотност, знания и опит, квалификация и богата професионална култура, за да поеме по рисковия път на интернационализация на фирмената дейност.

Решаващите фактори в инициирането и развитието на процеса на интернационализация на фирмата са, от една страна, личностните качества и нивото на професионална подготовка на висшия управленски екип и, от друга страна, оказваната от него подкрепа в това направление. Проучванията показват, че апатията на управляващите и недостатъчната им квалификация са главните причини за неинтернационализацията на много предприятия. Действително двата фактора са взаимно свързани, тъй като липсата на подкрепа и интерес от ръководството много пъти е само извинение, скриващо страха и липсата на компетентност за развитие на процеса, който води след себе си рискове и който изисква добри управленски умения, за да се преодолеят наличните пречки. По принцип управляващият директор играе една толкова решаваща роля, че ако дейността му през първите етапи на процеса не е адекватна, много е вероятно този процес да пропадне. От друга страна е ясно, че фирменото познание за международния бизнес зависи и от нагласата, умението и опита на редовите служители във фирмата – те също трябва да бъдат мотивирани за активно участие в международните проекти. Много важно значение има и създаването на необходимата организационна структура, която да поеме отговорността за осъществяване на задграничните операции. Това обаче не означава, че всички други звена са освободени от отговорност в това направление. Точно обратното, усилията по пътя на интернационализацията могат да постигнат положителни резултати само ако е налице всеобхватен ангажимент на целия фирмен персонал и на всички нива на управление. И, разбира се, ясно разписан план за необходимите стъпки и сроковете (скоростта) за тяхното осъществяване.

Следователно начинът и качеството на управлението на фирмата са ключов фактор за нейния успех на международния пазар. Въпросът за управленския ангажимент е един от критичните, тъй като проникването на външния пазар изисква огромна дейност за развитието на пазара, внимание и чувствителност към чуждестранната среда, научните изследвания и иновациите.[[18]](#footnote-18)

* 1. **Размер и мащаби на дейност на компанията**

Разпространено е виждането, че международната експанзия е присъща на големите предприятия, а малките и средните трябва да концентрират своите усилия изцяло на вътрешния пазар, за да трупат опит, да израстват, след което, ако е възможно и целесъобразно, да се насочат към задграничните дейности. В исторически план подобна концепция има основание, но в наши дни това не винаги е така - размерът и мащабите на дейността не са пречка за международната експанзия на фирмата. Дигиталната икономика създава благоприятни възможности за участие в международен бизнес и за малките и средни фирми.

Проучвания в различни страни върху първите етапи на фирмената интернационализация показват, че твърде малките предприятия по правило рядко изнасят, най-големите имат стабилна норма на износ, докато средните предприятия изнасят съобразно осъщественото от тях израстване и утвърждаване. Една обща интерпретация на тези резултати е, че големите фирми са по-склонни към интернационализация, защото притежават повече управленски и финансови ресурси, имат по-голям производствен капацитет, могат да правят повече икономии и по-лесно се обвързват с нискорискови международни изяви.[[19]](#footnote-19) Най-малките предприятия обикновено не мислят за задгранични дейности, защото се безпокоят за своето оцеляване, въпреки че в някои високотехнологични сектори оцеляването зависи точно от тези дейности (самите сектори, изискват интеграция на предприятието в световните пазари и именно международната експанзия е най-адекватната форма за неговия растеж). Друго, по-обосновано обяснение е, че малките предприятия са лишени от необходимите финансови средства за проучване на възможностите в чужбина и не разполагат със съответните специалисти за предприемане на задгранични дейности. Това се обвързва пряко и с качествения капацитет на ръководството и по-точно с нагласата и възможностите му да се развива професионално и да мисли за външния пазар.[[20]](#footnote-20)

Естествено за повечето от малките новосъздадени фирми интернационализацията не е част от тяхната стратегия и мениджърите им предпочитат да се фокусират върху местния пазар, поне докато не станат достатъчно силни по отношение на местните си конкуренти[[21]](#footnote-21). От чисто икономическа гледна точка това е напълно обосновано, тъй като малките предприятия работят в ограничени мащаби и всеки опит за по-крупна изява е съпроводен с редица допълнителни трудности и рискове. Несъмнено високите разходи и недостатъчният капитал също са важна бариера пред навлизането на фирмата на чуждестранния пазар. Ограничените мащаби на дейност на някои фирми обаче могат да бъдат и преимущество, тъй като това ги прави по-гъвкави и ефективни. Една малка фирма, благодарение на опростената си структура, може да реагира много по-бързо и безпроблемно, когато изникне възможност за задгранична доставка. Оперативната ефективност не само служи като добро предварително условие за придобиване на опит, но също и като средство за преодоляване на недостига на ресурси.[[22]](#footnote-22)

* 1. **Ограничителни фактори**

Фирмите, които предприемат процеса на интернационализация, трябва да са подготвени да преодолеят серия от финансови, търговски, логистични, културни и законови пречки. Това са характеристиките, които правят международната операция по-сложна и рискова в сравнение с вътрешната и които водят до предпочитания към експанзията вътре в собствената страна, макар и да става дума за непознати сектори.

*Финансовите ограничения* се изразяват в недостатъчен инвестиционен капацитет, респективно липса на адекватни експортни кредити, които позволяват да се покрие дългият цикъл между подготовката на една поръчка и финалното събиране на парите от чуждестранния клиент, както и големите колебания на валутните курсове, което затруднява финансовото планиране и намалява рентабилността на задграничните операции. В разглеждания контекст влизат и опасенията за неизпълнение на задълженията за плащане от страна на чуждестранните купувачи.

Най-обичайните *търговски ограничения* са непознаването на търговските възможности и трудният достъп до потенциалните купувачи в чужбина, липсата на контакти на целевите пазари и на познания за дистрибуционната структура, търговските практики, потребителското поведение и т.н. Трудностите, свързани с откриването на подходящите канали на реализация и осигуряване на изискваното от клиентите равнище на обслужване, също се явяват своеобразна търговска бариера. Правителствата и другите институции от страната на експортното предприятие могат да изиграят значителна роля за разкриване на потенциалните възможности и разпространяване на основната информация за външните пазари, както и при осъществяване на проучванията за специфичните пазари.

*Логистичните трудности* нарастват с отдалечаването на пазарите и се проявяват в скъпи пътувания с цел разузнаване, твърде голяма бюрокрация, усложнен документооборот, транспортни затруднения, високи навла, допълнителни усилия за координация и контрол и т.н.

*Културните проблеми* най-често произтичат от разликата в езика, непознаването и липсата на чувствителност за вкусовете, обичаите и традициите на различните страни, потенциалното дискриминационно поведение от страна на част от населението, държавните органи и други субекти и т.н.

Между *законовите рестрикции* най-често се изявява данъчното законодателство, специално това на страната, за която е предназначен износът или в която се осъществява пряката инвестиция. При износа голяма роля играят и различните митнически и нетарифни бариери. Главните законови пречки пред прякото инвестиране са свързани с контрола върху собствеността на предприятията - някои държави забраняват предприятия със 100% чужда собственост и изискват над 50% национално участие при смесените фирми. Други рестрикции са затрудненията за репатриране на печалбите, задължението да се произвеждат продукти с местни суровини и т.н. Пречките, естествено, варират много от страна в страна – всичко зависи от съществуващата политическа, икономическа и правна дистанция. Очевидно предприятията, тръгнали по пътя на интернационализацията, трябва да подбират онези страни, които поставят по-малки пречки. За съжаление, протекционизмът все още не може да бъде преодолян. Макар и с по-малка честота, правителствата на страните на произхода на износа или инвестицията също издигат нормативни бариери. Към тях се отнасят и политически мотивираните действия, които резултират в предприемането на административно-правни ограничения – ембарго, санкции и др.

Наред с посочените по-горе трудности, които по същество са външни за фирмата, тръгнала по пътя на интернационализацията, не бива да се подценяват и многобройните спънки от вътрешно естество, свързани най-вече с отсъствието на обучен персонал и избягващото риска поведение на ръководителите на компанията. Една от най-честите причини за избягване на задграничните операции безспорно е страхът, че стоките на фирмата не са продаваеми в чужбина (ниска конкурентоспособност), че тя разполага само с един-единствен качествен продукт или много ограничено продуктово портфолио. Много компании считат, че поради спецификата на техния бизнес, вътрешният пазар предлага най-добрия потенциал за развитието им, респективно домашно фокусираната стратегия е тази, която допринася за най-доброто използване на наличните ресурси.

Логичният извод от казаното по-горе е, че дадената компания трябва да притежава определени специфични предимства, за да се противопостави на неизбежните трудности и на местните конкуренти.

* 1. **Целеви пазари**

Големината на чуждия пазар е привлекателен стимул, защото предлага по-висок потенциал за растеж, печалба и стабилна дейност. Високият доход на глава от населението също е добър показател за привлекателността на дадена страна за предприятията, търсещи пазари - високият доход на глава от населението означава голяма покупателна сила и високо търсене на стоки и услуги. Друг важен фактор, който силно привлича външните фирми, е благоприятният режим, регулиращ преките чужди инвестиции.

Обичайно предприятията започват своята задгранична експанзия от съседните страни (благодарение на физическата близост и спестяванията на транспортни и логистични разходи) или от страни, които предлагат голям потенциален пазар. Много предприятия започват и от по-близките в културно-психологически аспект страни. По-малките разлики по отношение на език, обичаи, традиции, обучение, политическа система, промишлено развитие, търговски практики и т.н., обикновено са мощни импулси за осъществяване на международни контакти. Различни изследвания показват, че при подбора на страните, с които се планират търговски връзки, културно-психологическата дистанция може да бъде също толкова важна, колкото и физическата или географската. При това разглежданите фактори са по-значими за по-малките предприятия, тъй като техните ръководства, вероятно поради по-ограничения си професионализъм, се опитват да търгуват със страни, които притежават същата култура, защото така се чувстват по-уверено и комфортно, и най-вече натрупват опит преди да рискуват в нови, по-далечни пазари.[[23]](#footnote-23)

Процесът на интернационализация обикновено започва по най-различни причини и повечето от тях не са предварително планирани. Макар че винаги е желателно предприятието да има достатъчна гъвкавост, за да използва която и да е откриваща се в чужбина възможност, не е по-малко важно да осъществи системен анализ на пазарите, където е рентабилно да въведе своите продукти или услуги. Вместо да се надява и да чака да се появят възможности в чужбина, предприятието трябва да бъде в състояние самó да търси тези възможности. Това включва и придвижването му по етапите на процеса на интернационализация. Конкретно едно истински ориентирано към чужбина предприятие трябва да знае на кои пазари да продава, какви продукти се търсят на тези пазари, какви цени ще бъдат приемливи и коя е най-добрата форма за навлизане. Това предполага високопрофесионални пазарни проучвания. Не всяка компания би могла сама да се справи с тази трудна задача, поради което често се ползва помощта на специализираните държавни институции за насърчаване на износа, съсловните организации, търговските палати, участието в международните панаири и изложби. Събраната информация трябва внимателно да се анализира от позицията на разходи и рискове. Именно точната и обективна преценка на информацията за различните външни пазари е това, което до голяма степен определя бъдещия успех на международната арена.

Най-честата препоръка е да се започне от един или два пазара и постепенно да се навлиза и на другите. Тази своеобразна ***стратегия на пазарната концентрация (позната още като „концентриран маркетинг”)*** позволява на предприятието да съсредоточи усилията и ресурсите си в малко на брой пазари, като постига по-голямо навлизане (значителен пазарен дял), дозирайки рисковете. Обратният подход – едновременното атакуване на много на брой чужди пазари, познато още като ***стратегия на пазарното разширяване (или „маркетинг на разпръскването”)*** - обикновено не постига добри резултати, тъй като често води до слабо присъствие и нисък общ пазарен дял. В допълнение следва да се прецени дали е удачно да се навлезе избирателно на съответния чужд пазар или да се постигне пълно покритие на пазара от самото начало.[[24]](#footnote-24)

Всичко посочено дотук имаше за цел да обясни защо фирмите интернационализират дейността си. Друг решаващ въпрос обаче е **как те на практика осъществяват този процес**. Съществува широк кръг от потенциални подходи и конкретни организационни форми (начини, канали), които една фирма може да използва при предприеманите от нея задгранични дейности.

1. **Типологизиране на подходите и формите за достъп и навлизане на фирмата на външните пазари**

Всяко едно предприятие, което има намерение да осъществява задграничен бизнес, би следвало да проучи различните възможности за навлизане на избрания пазар и да използва най-подходящите за целта подходи с присъщите за тях конкретни форми за достъп и реализация (Фигура 1). Всички те са в пряка зависимост и плътно следват етапите в развитието на международната проекция на предприятието или, казано по друг начин, степента на интернационализация на неговата дейност.[[25]](#footnote-25)

**Фигура 1:** *Подходи и форми за достъп и навлизане на фирмата на*

*външните пазари*

**ФИРМА „Х”**

**ПРОИЗВОДСТВО ЗАД ГРАНИЦА**

**Производствен (инвестиционен) модел**

**ИЗНОС**

**Търговски (експортен) модел**

**ИНДИРЕКТЕН ИЗНОС**

**ДИРЕКТЕН ИЗНОС**

**КАПИТАЛОВО ОБВЪРЗАНИ ФОРМИ**

**ДОГОВОРНО ОБВЪРЗАНИ ФОРМИ**

Изцяло собствено предприятие

(клон /дъщерна фирма)

**КОЛЕКТИВНИ ФОРМИ НА ИЗНОС**

Смесено капиталово предприятие (joint venture)

• Експортни сдружения

• „Пиги бек” групировка

• Договорно смесено предприятие

Инвестиция

„на зелено”

Изкупуване на чуждестранно предприятие

(поглъщане / сливане)

Местни търговски компании

(търговци по препродажба)

Директна продажба

Търговски агенти / дистрибутори / дилъри

Лицензионно съглашение

Договорен монтаж / производство / поддоставка / съвместна дейност

Местни посредници

(агенти)

Франчайзинг

Продажбени клонове и/или дъщерни фирми

От чисто формална гледна точка желаещото да навлезе на външния пазар предприятие е изправено пред две алтернативи – или да прехвърля своята готова продукция през националните граници и да я доставя в чужбина, или да я произвежда там на място. От тук и двата основни стратегически подхода или функционални стратегии за достъп и навлизане на едно предприятие на даден чуждестранен пазар – ***подход „износ”*** и ***подход „производство зад граница”*.** Те предопределят и съответстващите им два типа модели за осъществяване на поставената задача – *търговски (експортен)* *модел* и *производствен (инвестиционен) модел.* Всеки един от тези два общи модела пък намира своето приложно проявление и може да бъде реално осъществен чрез богат набор от *конкретни институционални (организационни) форми* или *начини* за достъп и опериране на целевия пазар.[[26]](#footnote-26) Тези институционални форми (начини, канали) се различават по отношение на разходи, собственост, действеност (агресивност), риск и размер на контрола, които предприятието е в състояние да поддържа. Това означава, че осъществяването на различните варианти за достъп и навлизане на външния пазар може да стане по ***некапиталов (договорен)*** или по ***капиталов (инвестиционен) път***, при което фирмата изгражда и ползва различни видове пласментни и/или производствени звена - собствени и чужди.

**Некапиталовият договорен път** предполагаизползването на гъвкавите форми на взаимно договаряне, без обвързването им с някакъв пряк инвестиционен ангажимент или акционерно дялово участие. В случая нямаме създаване на нови стопански субекти чрез придобиването на собственост въз основа на целенасочени, дългосрочно ориентирани, високорискови капиталовложения. Договарящите се партньори достигат до споразумения за сътрудничество, които им дават възможност взаимно да се възползват от специфичните си предимства. Некапиталовият път включва обикновено по-малко ресурсен ангажимент, той е по-гъвкав и по-малко рисков, но също така е и с по-малък потенциал за печалби и по-ниски нива на контрол. Някои наричат разглеждания некапиталов договорен път „*влизане без собственост*” или *„договорен вход”*.[[27]](#footnote-27)

**Капиталовият път** предполага влагането на преки инвестиции, свързани с трайно действащи, собствени или съвместни, пласментни и производствени звена на чужда територия, като фирмени клонове (поделения), дъщерни предприятия, смесени капиталови предприятия (joint ventures) и др. Налице са *опции за влизане на чуждия пазар, изискващи собственост (пълна или частична*), или накратко *„инвестиционен вход”.*[[28]](#footnote-28) По правило инвестиционният вход предполага степен на бизнес ангажимент и контрол, непостижима при другите форми за навлизане. Той е най-скъпият и рисков начин за задгранична експанзия - изисква много ресурси и в същото време е директно изложен на многобройни политически, икономически, социално-културни и пазарни рискове. Става дума за един нов, по-висш етап в развитието на интернационализацията на фирмата.

* 1. **Подход „Износ”**

Както вече отбелязахме, подходът „износ” намира своето структурно-схематично проявление в лицето на т.нар **търговски** или **експортен (export-based) модел – „**правя продукта тук (в моята страна) и го продавам там (в чужбина)”. По правило този модел е първата, стартовата стъпка в интернационализацията на фирмената дейност.[[29]](#footnote-29)

Износът е най-старата и най-разпространена форма на международна стопанска дейност. Твърде често той е и първото включване на много фирми в международния бизнес – за тях това е най-естественият, евтин и нискорисков начин да изпробват международния потенциал на своите продукти. Осъществява се чрез съответните сделки за международна продажба и нейните разновидности, при което дадени блага, произвеждани в една страна, се изпращат в чужбина, където те могат да намерят ефективна търговска реализация. В случая имаме продажба на даден продукт, предназначен за клиенти, намиращи се извън националната територия – с присъщото допълнително усложняване в резултат на пресичането на националните граници, разликите в парите, езиците, законодателството, културата, икономическата и маркетинговата среда. Компанията произвежда всички свои стоки в собствената си страна, като може да ги адаптира или да не ги адаптира към изискванията на чуждестранните потребители. Независимо от усложненията при задграничните продажби, износът по същество не причинява големи изменения в продуктовите линии, в организацията, управлението, инвестициите и мисията на фирмата. Поради всичко това той е най-често използваната форма на външноикономическа дейност и един от най-простите и популярни начини, предпочитани главно от малките и средни фирми в техните опити да навлязат на чужди пазари. Именно износът притежава потенциала да осигури на фирмите не само по-големи продажби, респективно икономии от увеличения мащаб на производството, но и нужните практически знания и международен опит, без те самите да поемат голям риск или силно обвързване. В експортния процес компаниите получават първото си усещане за това как международният бизнес се различава от този на вътрешния пазар.

Износът е не само най-старият, най-консервативният, но и най-бързият, сравнително евтин и безопасен начин за достигане на даден чужд пазар, тъй като не изисква преместване на производството зад граница - всичко се извършва направо от страната, в която се намира производителят износител. Задграничните операции са с кратко- и средносрочен характер. Целите се свеждат до завоюване на пазарни ниши, върху които фирмата може да се специализира и приспособи на всеки един пазар. Поради значителното физическо разстояние обаче, експортната стратегия не дава възможност на фирмите да контролират стриктно операциите в чужбина – всяка една по-сериозна политическа и икономическа нестабилност рефлектира върху износа, водейки до забавяне и неизпълнение на плащанията, блокиране на трансферите, валутни загуби, конфискация на собственост и др. Немалки рискове съществуват и по отношение на комуникациите и логистиката - най-вече операциите по доставка на стоката до целевата страна. Безспорно степента на уязвимост на фирмата от международната конкуренция е висока, защото чисто търговското присъствие не гарантира мобилност и възможности за лавиране при възникване на затруднения. За сметка на това, при неблагоприятно развитие и отсъствие на перспективи за развитие, за фирмите е по-лесно да се оттеглят от чуждия пазар с минимални щети.

По правило експортната дейност предполага осигуреност от изделия и услуги, оборотни финансови средства и адекватно кадрово и информационно обслужване. Тя предлага възможности за стабилно установяване на международните пазари при сравнително ограничена потребност от ресурси и ниска стойност на рисковия фактор. Износът обикновено се предпочита в случаите когато предприятието прави своите начални опити да разшири дейността си извън националните граници, както и при контактите с далечен, непознат и/или високорисков целеви пазар. Той може да бъде и съпътстваща дейност при реализирането на по-сложни задгранични проекти, като например производствено коопериране и трансфер на технологии.

Според начина на осъществяване на достъпа до чуждия пазар експортният модел се реализира в две основни разновидности: ***индиректен (непряк, косвен) износ*** и ***директен (пряк, непосредствен) износ****.* Основният разграничителен критерий за посоченото деление се свежда до това дали производителят лично пресича националната граница и излиза на външния пазар (директен износ) или предоставя задграничната продажбена функция на посреднически звена, разположени на неговата национална територия (индиректен износ). На практика всеки един износител се изправя пред дилемата дали да прехвърли отговорността за осъществяване на задграничните продажби на посредническа организация или да поеме тази отговорност в свои собствени ръце, излизайки на външния пазар сам или в кооперация с няколко други износители.

За фирмите, които имат малка склонност към международна изява, най-вече поради липсата на достатъчно ресурси, най-лесният и с най-ниска цена за тях начин за задграничен пласмент е индиректният износ. Последният предполага по-малко ресурси, ниски разходи за навлизане, ограничени рискове, но и възможностите за контрол са незначителни. Ангажирането с международните пазари е много слабо. Затова тази стратегия не е подходяща, когато фирмата има намерения за реално трайно навлизане на даден пазар. Малките предприятия обаче могат чрез този подход да получат достъп до външните пазари и постепенно да придобият известен международен опит.[[30]](#footnote-30)

Директният износ обикновено е продиктуван от целта на дадено предприятие да се ангажира пряко и да има по-голям контрол върху своите задгранични дейности, да ги развие и задълбочи, осигурявайки си по-трайно място на външните пазари. За разлика от индиректния износ, сега вече предприятието самó се справя с експортната задача, а не я делегира на други. То е принудено да инвестира време и ресурси във всички необходими за осъществяването на международната операция основни и помощни дейности. В резултат фирмите, които изнасят директно, оценяват по-бързо конкурентните предимства на своите продукти, активно натрупват експертен опит в международния маркетинг и следователно могат да се развиват с ускорен темп. Така те имат способността да изградят стабилни взаимоотношения с чуждестранните си търговски партньори – необходима предпоставка за по-нататъшно международно утвърждаване и успех.

И двата разглеждани варианти имат своите плюсове и минуси, но ако една фирма цели постоянно присъствие на международните пазари в дългосрочен план, директният износ безспорно е по-ефективното решение. Поради увеличените разходи обаче, при вземането на това решение компанията трябва да е съвсем сигурна, че влаганите допълнителни средства се оправдават от установените пазарни възможности. От решаващо значение е и правилният подбор на времето и начинът за осъществяване на прехода в рамките на експортния подход.

Освен посоченото разграничаване на експортния модел според начина на осъществяване на достъпа до чуждия пазар, интерес за нашето изследване представляват и **опитите за** **степенуване** на осъществяваната експортна дейност и обособяването в нея на отделни *йерархични нива*, характеризиращи по същество съответните *етапи в развитието* *ѝ* – т.нар. *степени на експортно въвличане*. Последните могат да се разглеждат и като етапи в процеса на първоначалната интернационализация на самото предприятие износител.[[31]](#footnote-31)

Обичайните етапи, които едно предприятие обикновено следва в процеса на своята експортна дейност, са *случаен износ,* *непостоянен износ,* *регулярен износ и утвърден износ.*

**Случаен (инцидентен) износ.** На този първи етап на досег с външния пазар предприятието изпълнява спорадични поръчки от чужбина, не развива активно възможността да изнася и не провежда пазарни проучвания с цел износ, тъй като няма решение за формално започване на процеса. Предприятието няма амбиции за разширяване в чужбина и изнася върху непостоянна база, тласкано от друга местна фирма, която купува, за да изнася в чужбина или от даден чужд вносител, който обикновено оперира в страната на производителя и търси основно производствен капацитет.[[32]](#footnote-32) Следователно фирмата посредник или купувач взема всички решения относно продукта, контрола върху качеството, логистичните аспекти и т.н. Производителят износител действа на принципа „една продажба в повече” на неговия вътрешен пазар и единствено се ограничава да приеме или отхвърли предложената от чуждия купувач цена. По същество той възприема идващите от време на време поръчки от чужбина или като допълнително, заредено с много неприятности „дразнене” (понякога малките поръчки изискват извънредни усилия и административни разходи, срещу които се получават сравнително скромни приходи), или като „черешката на тортата”[[33]](#footnote-33). Контролът на предприятието е частичен - ограничава се единствено върху продукта, без да засяга останалите елементи на маркетинговия микс – цена, пласмент и промоция. Предприятието единствено произвежда продукти, насочвани за износ от други фирми, но самото то не участва в международния маркетинг на собствените си продукти на чуждия пазар.

Случайният износ, базиран изцяло на „вътрешната покупка”, носи ползата на най-ниски разходи и риск в сравнение с всеки друг вид задгранична реализация, но той не осигурява на фирмата почти никаква власт върху това как, кога, къде и от кого продуктите се продават. Последните се реализират на вътрешния пазар, но се използват или препродават в чужбина. В редица случаи дадената компания дори не подозира, че нейните продукти са били изнесени. При този вид износ целта на фирмата е да се възползва от възможностите, които възникват, без да влага допълнителни разходи или просто да продаде съществуващия свръхкапацитет на чужди пазари, с възможно най-малко неудобства. Не са малко и случаите на оттегляне от тази дейност, веднага след като продажбите на съответната фирма „износител” на вътрешния пазар се стабилизират. Съществуват обаче и виждания, че ако една компания успее да навлезе на чужд пазар по този начин и не е разочарована от постигнатия резултат, тя би трябвало бързо да разработи нова проактивна стратегия за ефективно управление на своята експортна дейност, без да напряга излишно своите ресурси.[[34]](#footnote-34) Компанията осъзнава, че има потенциални клиенти извън националния пазар и това може да е старт за по-сериозен международен бизнес. Има и предприятия, които се раждат с международно “предразположение”, или които набързо инициират съзнателно процеса, без да чакат да получат поръчки от чужбина, т.е. прескачат този първи етап.

**Непостоянен (експериментален, пасивен) износ.** Този етап е по-напреднал и по-жизнеспособен от този на случайния износ. Същевременно той може да представлява първи етап при много от предприятията, специално създадени за международен бизнес. При него фирмата самостоятелно, по своя инициатива, решава да започне процеса на задгранична експанзия и да развива съзнателно възможността за експорт, без да зависи от случайните епизодични поръчки от чужбина. Вместо да седи и чака международните поръчки да дойдат по факса или електронната поща, тя започва по-целенасочено да преследва експортните пазари. На този етап предприятието се стреми периодично, в експериментален порядък, да изнася на един или на ограничен брой пазари, използвайки основно излишното производство спрямо потребностите на вътрешния пазар, тъй като още няма дългосрочно задължение на външния пазар. За да изпраща своите продукти в чужбина, то по правило използва местни посредници в лицето на определени търговски агенти, експортни къщи, сдружения за износ, специализирани търговски компании и т.н. В повечето случаи определя и свой собствен персонал, който да се грижи за тази част от бизнеса.

Що се отнася до елементите на маркетинговия инструментариум, този етап отбелязва напредък по отношение на предишния, тъй като при него предприятието прави определено целенасочено усилие да продава продукта в чужбина, като много по-силно се ангажира със съдържанието му, осъществява частичен контрол върху неговия външен вид и опаковката и почти пълен контрол върху стойността му, контактува със задграничните клиенти, предприема промоционални дейности в полза на търговските си партньори. Въпреки това то има само основни познания за външните пазари и все още се колебае за своята бъдеща роля като износител.

**Регулярен (активен) износ.** Ако предприятието получи задоволителни резултати на експерименталния етап, обикновено предприема последваща стъпка с повече ресурси, при което специално запазва капацитет за производство, насочено към външните пазари. На този етап предприятието вече изследва и анализира международните възможности и разработва ясна дългосрочна стратегия за износ, разчитайки на стабилна група от клиенти в чужбина, в т.ч. и на по-далечни в географско и психологическо отношение пазари. Често пъти това ниво на експортна адаптация се достига след като сделките за износ обхванат примерно 15% от общия обем на продажбите.[[35]](#footnote-35) Включеното в стратегията на фирмата целенасочено планиране на експортния маркетинг прави препоръчително създаването на собствен експортен отдел (департамент или поделение), начело с експортен мениджър. Ако предприятието продава потребителски стоки на голям брой клиенти, обикновено оперира в различните страни със специално наети търговски агенти или използва ексклузивни дистрибутори, които регулярно купуват гарантирани количества. Ако предприятието продава промишлени стоки на малко и точно установени клиенти в чужбина, ще бъде необходимо да създаде собствена продажбена сила с пътуващи продавачи, които действат в чужбина. Някои предприятия, които избират експортен департамент, обикновено откриват и малки офиси за контакти и информация в една или повече страни, в които изнасят. Тези офиси не продават, тъй като това е задача на агентите и дистрибуторите, но те са канал за комуникация, контрол и подпомагане на тези посредници при логистичните и промоционални дейности. Същите служат на експортното предприятие и за повторно събиране на информация относно потенциалните продукти и възможностите за нови клиенти. На този етап предприятието тотално контролира продукта, участва в контрола на качеството и може да сътрудничи при фиксирането на цените и промоцията на търговците на дребно, както и при разпределението, осъществявано от задграничните дистрибутори.

По правило регулярните износители са съсредоточени върху определени ключови експортни пазари, но отделят значително време и ресурси за въвеждане и развитие на нови пазари. За тях възможностите за износ са не само добре дошли – те са съществена част от общия бизнес на фирмата.

**Утвърден (стабилен) износ.** Износът вече е неотменна преобладаваща част от бизнеса. Към този последен етап от развитието на износа предприятието преминава когато за целите на своята експортна експанзия започне да изгражда *продажбени клонове (филиали) и/или дъщерни фирми в чужбина, както и смесени фирми с чуждо капиталово участие за търговски цели.* Когато завоюва даден експортен пазар, предприятието трябва да реши дали да продължи да продава пряко от страната на произхода, респективно да оперира чрез чужди посредници (агенти, дистрибутори, търговски компании, експортни групировки и т.н.) или да изгради собствени позиции (търговски клон, дъщерна фирма, смесени дружества) в тази страна. Преминаването към този етап води до съществена промяна преди всичко по пътя на въвличането на значими човешки и финансови ресурси. Въпросната фирма трябва не само да инвестира в офиси, но също в складове и стокови наличности. На този етап се поемат търговски функции, развивани преди от трети лица. На практика това означава промяна в международната стратегия - предприятието преминава от едно чисто предлагане на производствен капацитет към задгранична комерсиализация в лично качество или инкорпорира повече дейности в своята международна стойностна верига, интегрирайки се в посока към пазара.

От гледна точка на търговските променливи компанията се ангажира с всички елементи на продуктовата политика, контролира цените за търговците на дребно, но още няма участие в крайните цени за потребителите, които при продоволствените продукти се решават от канала. Предприятието промоцира своите продукти на ниво вносители на едро или дистрибутори, които поемат голяма част от задачата за физическа дистрибуция, но също и на ниво търговци на дребно, до които още не достига пряко поради това, че не разполага със собствена пласментна мрежа. Стратегията на предприятието по линия „промоция-дистрибуция” се състои в “изтласкването” на продуктите чрез каналите, достигайки до тясно сътрудничество с тях.

В интерес на прецизността на изследването трябва да отбележим, че в литературата се срещат и редица **други начини** за разграничаване на вариантите за експортен достъп и постепенно навлизане на външния пазар, определяни понякога и като „етапни модели при развитието на износа”.[[36]](#footnote-36) Привеждането им в следващите редове показва, че не става въпрос за разлики по същество, а по-скоро за формулировки на сходни явления.

Така например някои автори приемат, че в зависимост от нивото на действителната експортна ангажираност (експортно въвличане) на фирмата съществуват три варианта:

* *експериментална* ангажираност, при която фирмата започва ограничена експортна дейност, най-вече за някоя психологически и културно близка страна;
* *активна* ангажираност - фирмата системно проучва диапазон от експортни възможности за повече нови страни;
* *обвързана* ангажираност - фирмата пренасочва своите ресурси на базата на международните пазарни възможности.[[37]](#footnote-37)

Други автори разширяват обхвата, обособявайки цели пет последователни етапа: от *експортно осъзнаване*, през *експортно намерение, експортно изпитание* и *експортна оценка*, до *експортно приемане*.[[38]](#footnote-38)

Въз основа пък на експортната практика на испанските предприятия, Хосе Антонио Алонсо и Висенте Доносо разграничават следните три основни степени на задгранично внедряване:

* *износ без присъствие* – предприятието използва различни независими посредници - агенти и дистрибутори;
* *„леко” (нестабилно) търговско внедряване* – предприятието регистрира съвместни и/или свои собствени (на 100%) задгранични дистрибуционни клонове или дъщерни търговски предприятия;
* *“тежко” (стабилно) търговско-производствено внедряване* – предприятието изгражда съвместни и/или свои собствени (на 100%) задгранични клонове и дъщерни фирми за производство (монтаж) и търговия.[[39]](#footnote-39)

В своята шестетапна рамка на процеса на интернационализация Дийн Макфарлин и Пол Суини отделят на експортния подход само първите два етапа: (1) *износ* *(индиректен и/или чрез дистрибутори в чужбина)* и (2) *създаване в чужбина на свои търговски офиси и дъщерно предприятие за продажби*.[[40]](#footnote-40) Разделението на експортните етапи в случая визира по-скоро последователността в организационно-техническия аспект на задграничната търговска експанзия, а не същностната промяна в процеса на фирмената интернационализация.

Друго по-съвременно определение на равнищата в експортната дейност изглежда по следния начин[[41]](#footnote-41):

* *първо равнище* *„Износ на надпроизведена продукция”.* Предприятието е заинтересовано единствено по отношение износа на надпроизведената продукция, което означава, че не може и не желае да обслужва и постоянно да задоволява засилено търсене от чужбина;
* *второ равнище* *„Експорт-маркетинг”*. Предприятието съзнателно търси външни пазари за съществуващите си продукти, като е склонно да направи ограничени промени в продуктовата и маркетинговата си политика, за да задоволи изискванията на чуждестранните си клиенти;
* *трето равнище* *„Приоритетно развитие на чуждестранните пазари на фирмата”.* Предприятието прави драстични модификации в продуктовата си политика и маркетинговите процедури, за да задоволи изискванията на задграничните си партньори;
* *четвърто равнище* *„Стратегическо експортно развитие на технологията”.* Предприятието развива изцяло нови продуктови линии, за да задоволи изискванията на задграничните си партньори.

Съществуващите различни начини за разграничаване и степенуване на отделните равнища или етапи при експортния достъп и постепенното навлизане на предприятието на външните пазари само потвърждават сложния характер и многопластовата структура на процеса на осъществяване на експортната дейност, както и неговото постепенно еволюционно развитие. Какви точно равнища или етапи ще се обособят е изключително важен въпрос със стратегическо и тактическо значение, свързан не само с вида на използваните разграничителни критерии. В това отношение всеки изследовател или експортен мениджър е свободен да постъпи така, както сметне за най-добре, воден от собствените си знания и разбирания, отчитайки естествено съществуващите конкретни обстоятелства.

В заключение на разглеждания експортен модел е важно да изтъкнем още няколко важни постановки за него. Той например е подходящ, когато предприятието:

* се стреми към увеличаване на продажбите, пазарния си дял и общата производителност;
* желае да намали страновия риск чрез диверсификация на пазарите;
* има затруднения и ограничения на местния пазар, свързани с неблагоприятни икономически процеси, засилване на конкуренцията, ниска покупателна способност и др. ;
* местният пазар не предлага повече възможности за дългосрочен растеж.

Основното предимство на експортния модел е възможността за прилагането му в условията на сравнително ограничена ресурсна осигуреност. За да бъде успешен износител, предприятието не трябва задължително да има засилено присъствие зад граница, особено в съвременните условия на високопроизводителни техники и технологии на международна комуникация. Експортната дейност предполага минимални изменения на продукта, скромни инвестиции, бързина на проникване и сравнително безболезнено оттегляне от пазара при отсъствие на благоприятни условия и перспективи за реализация. Той предлага една сравнително нискорискова стратегия - позволява много по-лесно да се преодоляват възникващите рискови ситуации, най-вече чрез оптимална диверсификация на продуктовия и на пазарния портфейл. В резултат, след като фирмите започнат да изнасят, те могат да използват натрупания опит за да налагат допълнителни продукти и услуги и да увеличават бизнеса си в международен план.[[42]](#footnote-42)

Основните недостатъци на разглеждания модел са по-ограничената му ефективност, ниската степен на контрол, уязвимост спрямо разнообразните тарифни и нетарифни ограничения и други специфични търговски рестрикции, по-висока заплаха от страна на конкурентните продукти – сродни и заместители, липсата на пряк контакт с потребителите и детайлно опознаване на техните изисквания и навици. Тези недостатъци са още по-силно изразени при непреките форми на износ или при навлизане на пазара чрез независими местни дистрибуторски мрежи. Обичайната липса на продуктова модификация прави експортната стратегия твърде производствено обусловена и недостатъчно маркетингово ориентирана. Ниската степен на пазарен риск обикновено е придружена от по-ниска от средната печалба.

В условията на непрекъснато изострящата се международна конкуренция, независимо от богатството на вариантите, посредническите и собствените канали за международна реализация не могат да гарантират потенциално възможния пазарен дял, респективно необходимото трайно присъствие и вграждане на предприятието в чуждестранната икономическа, технологична, финансова и маркетинг инфраструктура. Да не забравяме и общоизвестното правило, че експортната стратегия не работи добре, когато валутата на страната, от която се изнася, е в силна или надценена позиция.

Както и при другите по-сложни форми за задгранична бизнес експанзия, решението за избор на експортния модел е и със стратегически характер. В контекста на малкия и среден бизнес експортно ориентираният модел се представя и като продукт на силно амбициозна предприемаческа нагласа. И ако експортните посредници проявят необходимата насрещна активност и професионализъм, със сигурност би могло да се стигне до значителен „win-win ефект”[[43]](#footnote-43). Всичко това предопределя налагащия се аналитичен и оценъчен подход към експортния модел - износът изисква усилия и разходи, които трябва да бъдат взети предвид. Не бива да се пренебрегва и прилаганата национална външноикономическа политика, която по правило се стреми допълнително да стимулира, подпомага и направлява експортната дейност на фирмено равнище.

* 1. **Подход „Производство в чужбина”**

Алтернативата на модела „производство в собствената страна и последващ износ” е **директно производство в целевата чужда страна** - „правя го там и го продавам там или другаде”.

Съществуват различни форми за прехвърляне на производството в чужбина, като най-често срещаните са следните:

* производство в чужбина чрез трети лица посредством ***лицензионно съглашение*** (трансфер на технология или други неосезаеми активи) или ***франчайзинг*** (задграничен трансфер на цялостно изграден бизнес модел, включително фирменото наименование). По правило и в двата случая предприятието няма намерение то самото да произвежда и комерсиализира продуктите на целевия чужд пазар – лицензополучателят и франчайзополучателят изпълняват тези функции, съобразявайки се с предписаните им стандарти и формати. В този смисъл нямаме собствена задгранична производствена дейност, а по-скоро контролирано, възмездно отстъпено право на чуждия партньор да прави това. Но, както справедливо отбелязва Л.Каракашева, *„излизането зад граница ... по пътя на отстъпване на право за ползване на научно-технически резултати означава трайно инвестиране на чужда територия, макар и невинаги съпроводено с реален експорт на капитал. Подобни стратегически по своя характер управленски решения играят не по-малка роля за постигане на целите на съвременната фирма, свързани с участието в международен бизнес”* [[44]](#footnote-44);
* ***възложена с договор* *монтажна или производствена дейност на определени чуждестранни предприятия*.** Предприятието възложител предоставя на своя чуждестранен партньор необходимите части и компоненти, които последният следва да сглоби и инсталира, или пък съответните подробни планове, схеми, предписания и стандарти, въз основа на които партньорът произвежда изцяло определени продукти, имитиращи оригиналните. За разлика от класическото лицензионно съглашение и франчайзинга, при договорно възложеното задгранично сглобяване/производство, фирмата възложител поема задължението да продаде след това готовата продукция чрез своите структури на този или друг чужд пазар, т.е. тя запазва отговорностите по линия на маркетинга и реализацията. Посочената форма на международно фирмено сътрудничество обикновено се отъждествява с различните варианти на производственото коопериране, осъществявани на основата на договори за съвместна дейност без изграждането за целта на нова самостоятелна икономическа и юридическа единица - еднофазното и двуфазно коопериране, сделката на ишлеме, субконтрактът и др.[[45]](#footnote-45);
* производство в чужбина чрез ***създаване на смесена фирма (joint-venture) в съдружие с друг, най-често местен партньор.***Участието на предприятието в капитала на новото дружество може да се изразява в ефективни пари, в технология, в екипировка или в някаква комбинация на посочените активи. Отговорността за управлението и дейността на смесената фирма се поделя между партньорите, съобразно тяхното дялово участие;
* производство в чужбина чрез ***изцяло собствени предприятия* *- производствени клонове или дъщерни фирми*.** Съответното задгранично производствено предприятие може да осъществява серия от дейности от веригата на стойността, като се започне от най-простите (финално дообработване на продукта, сглобяване или монтаж, опаковане, маркиране и етикетиране съгласно нормите или изискванията на съответната страна и т.н.) и се завърши с най-сложните (напълно затворен производствен цикъл от А до Я). Създаването му се осъществява чрез инвестиране „на зелено” или по пътя на придобиването.

Наред с описаната по-горе стъпаловидна последователност в развитието на пренесената в чужбина производствена дейност, в специализираната литература се срещат и някои други по-общи или по-детайлни виждания по въпроса. Така например в споменатата вече шестетапна рамка на процеса на фирмената интернационализация, Дийн Макфарлин и Пол Суини разграничават в производствения подход следните четири етапа: (1) *международно подразделение;* (2) *мултинационална компания;* (3) *глобална или транснационална компания;* (4) *съюзи, партньори и консорциуми*.[[46]](#footnote-46) При тази подредба авторите явно не прилагат единен разграничителен критерий. По същество първият и четвъртият етап визират конкретни организационно-технически форми за задгранично производствено присъствие, а вторият и третият – съответни качествени характеристики, произтичащи от устройството, управлението, общата стратегическа ориентация и отчитането или игнорирането на особеностите на външните целеви пазари**.** Ясно е, че за превръщането на една компания в истински международна, тя трябва не само формално да притежава свои представителства и производствени подразделения в редица други страни, но и цялостно да промени своето вътрешнофирмено управление, като създаде много по-сложна организационна структура на централно и регионално равнище, която адекватно да направлява и контролира бизнес дейностите в чужбина, създавайки необходимите предпоставки за разширяване и укрепване на външната пазарна експанзия. Всичко това включва и подхода, който централното управление ще прилага спрямо задграничните представителства и производствени единици, правомощията, които ще им предостави и ролята, която ще им отреди в общата корпоративна стратегия. Причината е, че развитието на интернационализацията на фирмата се явява функция на взаимодействието между увеличаването на познанията за чуждите пазари и осъществяваните дейности там, от една страна, и все по-нарастващото ангажиране на ресурси зад граница, от друга. Голямо значение има и въпросът към какъв странови обхват ще се ориентира фирмата и каква точно маркетингова политика ще провежда на избраните международни пазари - ще се съобразява ли стриктно със страновите особености или ще се ориентира към глобална стратегия, респективно цялостно международно интегриране.

1. **Обобщаващи съображения върху подходите и формите за достъп на фирмата на външните пазари, обусловени от етапите на нейната интернационализация**

За международния бизнес като фирмена стратегия самостоятелното осъществяване на дейностите по износа, както и комбинацията им с инвестирането в чужбина, има ключово значение. Дългосрочните решения на предприятията се основават върху отговора на въпроса дали чуждестранните пазари трябва да бъдат набелязани и развити за експортна дейност или да бъдат достигнати, обработени и трайно „завладяни” с осъществяване на задгранична инвестиция. Да продаваме или да се внедряваме в чужбина като произвеждаме там? Тези две алтернативи трябва внимателно да бъдат проучени най-вече в светлината на рисковете и възможностите, които позволяват фирмените ресурси, както и в зависимост от условията на конкуренция. В този процес на вземане на решение, наред с потенциалните възможности на пазара, голяма роля играе оценката за еволюцията на видовете размяна и за стабилността на икономическите условия във всяка една от чуждите страни.

Без съмнение внедряването в чужбина поставя пред предприятието трудни проблеми. Изборът между износ и внедряване на място не може да бъде стереотипен. Той трябва да се основава върху прецизни критерии, характеризиращи степента на “овладяване” на пазара. Това обаче изисква време – най-малко три-четири години. Проникването в един нов пазар се осъществява рядко чрез моментално внедряване, но последното изглежда често необходимо няколко години по-късно, когато предприятието трябва да се справи с нарастването на пазара.[[47]](#footnote-47)

В действителност износът е общоприет вариант, особено за малките и средни фирми, тъй като не се изискват големи разходи на капитал, но когато фирмите се почувстват достатъчно силни, те могат да се „прехвърлят” от износа към изграждане на производствени мощности зад граница. Процесът на развитието на международния бизнес не е неизменна, точно очертана по време и форма последователност. Много фирми не се придвижват зад граница в ясно определена, равномерно-линейна поредица (серия) от стъпки. Те могат направо да прескочат от индиректен износ към създаване на задгранични производствени подразделения (най-често по пътя на придобиването), елиминирайки по-малко ангажиращото търговско настаняване в чужбина чрез традиционните продажбени звена. По принцип това рядко се случва, но изключения има, особено ако политиките и регулациите на чуждото правителство са такива, че най-добрият начин за излизане на пазара е чрез преки инвестиции в производствени съоръжения. Основанията за подобни „прескачания” могат да бъдат продиктувани и от други съображения, свързани например с характера на дейност на компаниите.

Да сравним производствените фирми и тези, които предоставят услуги. За стокопроизводителите е много по-вероятно, разширявайки се в международен план, да преминат постепенно през серия от все по-задълбочаващи се етапи. Ярък пример за това са световните автомобилни гиганти: всички те започват с традиционен износ на своите автомобили, бавно разширявайки присъствието си в чужбина чрез изграждане на местен капацитет за производство в определени ключови пазари. За разлика от тях, обслужващите компании, като банки или застрахователни дружества, не разполагат с лукса да започнат бавно и с натрупване на опит чрез износ, преди пренасянето на операциите в чужбина. По същество фирмите за услуги, когато решат да влязат в чужди пазари, трябва да скочат и с двата крака, бързо интегрирайки чуждестранните придобивания. Показателен в това отношение е примерът със западните банки и другите компании за финансови услуги, които за кратко време масово навлязоха на пазарите в Източна Европа.[[48]](#footnote-48)

Много фирми се развиват чрез сравнително обособени етапи, непрекъснато усложнявайки задграничните си операции. И съвсем не е изненадващо, че има различни гледни точки за това, как да се определят тези етапи. Но въпреки различията, повечето експерти са единодушни, че фирмите могат да работят успешно във всеки един етап и че времето, което е необходимо за напредъка на компаниите през етапите на интернационализация, варира в широки граници.

Процесът на интернационализация неминуемо води до появата на редица рискове за предприятието, дължащи се на несигурността, присъща на външните пазари, които са непознати като език, култура, бизнес практики и т.н. Тази липса на познания върху външните пазари и трудността за получаването им е една от главните пречки за бърза международна експанзия. Най-сигурният начин да се усвои подобно знание е чрез самите операции в чужбина. Например няма по-добър начин да се опознае спецификата на японския пазар и неговата „объркана” система за дистрибуция, освен да се въведат продуктите на предприятието в тази страна.

Следователно напредването на предприятието по международния терен не бива да е рязко, а постепенно и внимателно, като се търси постепенно сближаване с външната среда, намалявайки така разходите за добиване на необходимата информация. По този начин процесът осигурява продължително научаване, трупане на опит и придобиване на увереност във възможностите за ефективно опериране извън местния пазар, съпроводени с нарастващо задължаване на предприятието както с човешки, така и с финансови ресурси. Постепенно нарастващото навлизане, основано върху първоначално предпазлив износ, се очертава като преобладаващият удачен избор специално при малките и средни предприятия, въпреки че възможностите на съвременната електронна търговия могат да позволят и по-амбициозно навлизане[[49]](#footnote-49).

Международната експанзия не е просто резултат на един абстрактен общ разчет за оптимално влагане на ресурси в различни страни, в който се сравняват и оценяват различни алтернативни форми за експлоатация на тези пазари. Тя е по-скоро следствие или продукт на един процес на последователни решения за приспособяване към променящите се условия вътре в самото предприятие и в заобикалящата го среда. Чистият резултат от всичко това е, че предприятието тръгва, инсталирайки извън своите граници някакви по-близки до крайния клиент дейности от стойностната верига. Необходимо е обаче да се посочат две много важни съображения.

Първо, макар да е твърде възможно едно предприятие да започне процеса на интернационализация направо от четвъртия експортен етап (т.е. от утвърдения износ, демонстрирайки инициатива и силно международно “предразположение”) или дори от задграничните производствени етапи (както е при повечето „родени глобални” фирми), избързващото прескачане често пъти е неуспешно. Повечето предприятия, които започват да изграждат собствени продажбени или производствени поделения, без да минат през някои от предишните етапи, срещат сериозни проблеми, защото не познават достатъчно чуждите пазари или не са добре усвоили типичните променливи на международните операции.

Второ, макар и процесът на интернационализация да включва развитието на предприятието на международен терен, това не означава, че предприятието трябва наложително да стигне до последния етап, т.е. до изграждане на производствени клонове и дъщерни фирми в чужбина, въпреки че именно на този етап то може да получи печалби, произтичащи от локализацията на производствените дейности и да достигне максимална степен на контрол върху търговските променливи. Действително видяхме, че не винаги е уместно да се напредва до четвъртия експортен етап – т.е. този на изграждането на задгранични продажбени поделения – тъй като той включва дълбока промяна за предприятието със значимо инвестиране в човешки и финансови ресурси, с произлизащ риск и проблеми на координацията и контрола от дистанция. С още по-голямо основание това важи за последния производствен етап. Както отбелязахме, той е уместен само за пазари, на които вече съществуват търговски поделения и които представят определени обстоятелства, които препоръчват пряка инвестиция в производствени инсталации.

За предприятията, които не притежават достатъчни ресурси за да пристъпят до последните експортни или производствени етапи, или които се конкурират в сектори, където разходите за атакуването им надвишават печалбите, може да бъде много уместно да се консолидират като регулярен износител, продаващ директно или опериращ с агенти, дистрибутори, експортни групировки. Класификацията на предприятията не е проста, тъй като има предприятия, които в едно и също време се намират в рамките на два, дори и три различни етапа, оперирайки в някои страни с агенти или дистрибутори, в други с продажбени поделения, а в някои и с производствен клон. Следователно предприятията напредват нарастващо страна за страна, а не анблок от един етап към друг за всички страни.

Това, което е препоръчително - предприятията, които се намират на първите два етапа на случайния или непостоянния износ, да стигат до етапа на регулярния износ. Този етап е по-действен от предишните, тъй като не смесва добавъчните разходи и при него се прибират плодовете от инвестирането в знания за външните пазари, които са се натрупали по време на двата предишни етапа. С други думи, етапът на регулярния износ е логично следствие от научаването, което е осъществило предприятието по време на първите начални фази от своя процес на интернационализация. Той обаче е по-съвместим със средните и малките специализирани предприятия, отколкото с големите фирми, които нормално търсят възможности да напреднат още повече в процеса на интернационализация, за да проникнат по-добре и по-трайно на целевите пазари.

От всичко посочено до тук логично се налагат няколко важни **обобщаващи** **извода.**

Първият е, че международната експанзия на предприятието е дълъг процес, който може да отнеме години, и който изисква, като всички големи стратегически решения на предприятието, всеобхватно, в повечето случаи проактивно поведение от страна на висшето ръководство, за да се справи с трудностите на сложната и несигурна международна среда.

Вторият извод е, че в повечето случаи фирмената интернационализация се проявява като постепенен процес, включващ поредица от поетапни развития. И това е напълно естествено - логично би било предприятието да свикне малко по малко с международните грижи, да натрупа нужните знания, опит, контакти. Няма да бъде разумно, нито рентабилно, то да инвестира ударно в чужбина, без преди това да е проучило и опознало пазара чрез по-развитите форми на износ. Това обаче не означава, че разглежданият процес винаги протича гладко, във вид на точно подредена, еднообразна последователност, която може да бъде обяснена с помощта на една общоприета теоретична конструкция. В действителност, поетапното задгранично разрастване не е единствената възможна опция. Някои фирми предприемат много по-опортюнистичен подход към своята стратегия за интернационализиране.

Не е изключено например дадена компания още в своя първоначален етап на развитие да бъде принудена да поеме сериозни международни ангажименти и рискове и да пренебрегне постепенния начин за навлизане на различните пазари. Интернационализацията при „родената глобална” компания е изначално присъщ нейн белег, докато при компанията, която първоначално обслужва вътрешния пазар и след това навлиза в чужди пазари (т.нар. „адаптивен износител”), този белег се придобива на един значително по-късен етап от нейния жизнен цикъл. „Адаптивните” и „родените глобални” износители се различават по много признаци, включително по съответните им процеси за пазарна оценка, основанията за участие на международния пазар, управленските нагласи и практики, склонността за поемане на рискове и т.н. Изследователите все още не са единодушни в преценката си кои от разглежданите два вида компании като цяло са по-успешни на международните пазари.[[50]](#footnote-50)

Третият извод е, че не винаги е задължително да прескачаш от етап в етап от процеса на интернационализация, въвличайки все повече и повече собствени ресурси в международна авантюра. На практика предприятието може да използва един и същи модел за всички пазари, но може да прилага и различни модели в отделните страни, в които развива или желае да развива дейност. Всичко зависи от предварително изведените фирмени цели, ресурси, конкурентни предимства и възможности. По тази причина няма и не може да съществува един единствен най-добър начин за достъп и навлизане на чужд пазар. Всичко зависи от конкретните обстоятелства – вътрешни и външни. Не може обаче да се отрече, че колкото повече предприятията се ангажират и увеличават своето международно участие, толкова повече подобрения възникват в организацията, управлението и поведението на тези предприятия. Адекватното решение за осъществяване на задграничния пазарен вход и последващото успешно утвърждаване на чуждите пазари осигурява нови, по-значими конкурентни предимства. Международният бизнес става по-скоро част от стратегия, отколкото въпрос на тактически възможности.

И накрая нещо, което никога не трябва да се забравя, а именно въпросът за възможното *неуспешно интернационализиране* на фирмата и последващата необходимост от регресна *деинтернационализация*. Въпреки ускорените тенденции към глобализиране, прекомерното международно съсредоточаване не може да бъде идеално за всички компании. Както отбелязва Кемал Мелахи: *„Интернационализацията е двупосочна улица. Фирмите не само влизат на чужди пазари. Те може и да редуцират своите международни дейности като се изтеглят – частично или тотално – от страна или регион, или като поставят край на техните международни аспирации, когато е необходимо*”[[51]](#footnote-51). С други думи, оттеглянето на фирмата от чуждите пазари не е необичайно явление. Това оттегляне може да бъде доброволно или принудително. То може да стане в резултат на много и разнообразни причини: неочаквано големи загуби; нестабилност и увеличена несигурност в страната домакин; грешно преждевременно навлизане; неочаквано силна конкуренция; необходимост от преструктуриране и преразпределение на ресурсите; политически, културни или етични проблеми и т.н. Често изходът е само един - закриване и/или продаване на активите. Независимо от причините и начина на осъществяване обаче, процесът на деинтернационализация е не по-малко сложен от процеса на задграничното навлизане. Решенията за излизане от пазара или дезинвестиране са болезнени и не се вземат лесно. Както има бариери и рискове за навлизане, така има и бариери и рискове, които могат да забавят или усложнят решението за изтегляне (неотменни допълнителни разходи; трудно отърваване от поети договорни и други задължения; сложно разделяне на активите; лоши негативни сигнали към партньорите и клиентите на други пазари и пр.). Грешното осъществяване на този процес може да струва много скъпо на фирмата, и то не само от материално-финансова гледна точка. Всичко това налага внимателно обмисляне и оценяване на всички възможни опции.[[52]](#footnote-52)

**Използвана литература:**

1. Балди, Р. Дистрибуторство, франчайзинг, представителство, С., 1993
2. Банчев, Д. Маркетингови дистрибуционни решения, „Д.А.Ценов”, Свищов, 1999
3. Белов, В.Н. Коммерческое представительство и агентирование (договоры), М., Финансы и статистика, 2001
4. Боева, Б. Управление на смесени фирми, НБУ-ФДО, София, 1994
5. Боева, Б. Международно междуфирмено сътрудничество, НБУ-ЦДО, София, 1996
6. Боева, Б. Международен мениджмънт, УИ „Стопанство”, София, 2004
7. Боева, Б., А.Василева. Международен маркетинг, УИ „Стопанство”, София, 2010
8. Боева, Б. Мениджмънт в условията на интернационализация и глобализация, Изд. комплекс-УНСС, София, 2014
9. Божинова, М. Дистрибуционни стратегии при експорта. // сп. Външна търговия, бр.2, 2000, 23-27
10. Борисов, Б. Лицензионна търговия с обекти на интелектуална собственост, УИ „Стопанство”, София, 2003
11. Василева, А. Съвременни форми на международен бизнес, НБМГХ, София, 2010
12. Василева, А. Международен бизнес и глобализация, НБМГХ, София, 2010
13. Василева, А. Международен бизнес, УИ „Стопанство”, София, 2011
14. Василева, Л. и кол. Дистрибуционна политика - част 1 и 2, Тракия-М, София, 2002
15. Владимиров, Ив. Международно търговско право, Ромина, София, 2005
16. Гриффин, Р., М.Пастей. Международный бизнес, 4-е изд., СПб.:Питер, 2006
17. Гранкина, Н. Стратегия выбора партнеров по каналу сбыта. // Управление компанией, ноябрь, 2003
18. Дамянов, Ат., Др. Илиев. Международен маркетингов мениджмънт, „Фабер”, 2008
19. Дамянов, Ат., Ив.Марчевски и др. Международен бизнес, „Фабер”, 2009
20. Джоббер, Д., Д.Ланкастер. Продажи и управление продажами, -М.: ЮНИТИ, 2002
21. Диксон, П.Р. Управление маркетингом, М., БИНОМ, 1998
22. Дэниелс, Д. Д., Л. К. Радеба. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции, пер. с англ., М., Дело Лтд, 1994
23. Каракашева, Л. Пласментна политика, НБУ, София, 1996
24. Каракашева, Л., Л.Менчева и др. Международен бизнес, ИК „Призма”, София, 1998
25. Каракашева, Л. Международен маркетинг, ИК „Люрен”, София, 2000
26. Каракашева, Л., Б.Боева. Международен маркетинг, УИ „Стопанство”, София, 2006
27. Каракашева, Л. Международен бизнес - част І,ИК„Призма”,София, 2009
28. Каракашева, Л. Международен бизнес-част ІІ,ИК„Призма”,София, 2011
29. Каракашева, Л. Международни инвестиционни проекти, ИК „Призма”, София, 2011
30. Каракашева, Л. Международен маркетинг, ИК „Призма”, София, 2012
31. Катранджиев, Хр. Дистрибуционна политика, УИ „Стопанство”, София, 2008
32. Котлър, Ф. Управление на маркетинга – анализ, планиране, реализация и контрол, том І и ІІ, Графема, София, 1996
33. Котлър, Ф. Маркетинг съвети от А до Я, Изд-ство „Класика и Стил”, София, 2005
34. Котлер, Ф., В.Вонг, Дж. Сондерс, Г.Армстронг. Основы маркетинга, 4-е европ. издание, -М.:”Вильямс”, 2007
35. Кочетов, Э.Г. Глобализация: теория, методология, практика, М., НОРМА, 2002
36. Кошник, В. Световен речник по маркетинг и реклама, Делфин прес, Бургас, 1997
37. Кратко, И.Г. Международное предпринимательство, М., Инфра-М, 2001
38. Ламбен, Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок, СПб:Питер, 2005
39. Маринов, В. Международно разделение на труда, УИ „Стопанство”, С., 2004
40. Маринов, В. Международни икономически отношения – теория, система, политика, УИ „Стопанство”, С., 2006
41. Минкова-Тръпкова, М. Франчайзингът в бизнеса и правото, София, Сиела, 2001
42. Орстранд, Х. Глобален маркетинг, TVU-London и УНСС, София, 1996
43. Петров, М., М.Славова. Иновации. Как да превърнем идеята в продукт, Принцепс, Варна, 1996
44. Пиперкова, Л. Франчайзинг, лизинг, факторинг – правни аспекти, С., 1995
45. Пителис, Х.Н. Транснациональная компания: трактовка с позиций ресурсной концепции, Российский журнал менеджмента, том 5, № 4, 2007
46. Портър, М. Конкурентното предимство на нациите, Класика и стил, София, 2004
47. Ролницки, К. Управление каналами дистрибуции, М.: Добрая книга, 2006
48. Рюви, Дж.,Р.Бенет. Как да правим бизнес със Запада, Делфин прес, Бургас, 1993
49. Терпстра, В., Р. Сарати. Международен маркетинг, София, 2002
50. Тодоров, Ф. Дистрибуционна политика, Тракия-М, София, 1999
51. Хойер, В. Как делать бизнес в Европе, М.: Прогресс, 1990
52. Холенсен, С. Глобальный маркетинг, Мн.: Новое знание, 2004
53. Штерн, Л. В., А. И. Эль-Ансари, Э. Т. Кофлан. Маркетинговые каналы, М., Вильямс, 2002
54. Albaum, G., J.Strandskov, E.Duerr. International Marketing and Export Management, Third edition, Addison-Wesley Longman Ltd, 1998
55. Alonso, J.A.,V.Donoso. Caracteristicas y estrategias de la empresa exportadora española, IECE, 1989, р.132
56. Andersen O. & Buvik A. Firms’ internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. International Business Review. Vol. 11, 2002
57. Arnold, D. Seven Rules of International Distribution, 2000
58. Barrow, C., G.Godfrey. Guide to taking up a franchise, ed. by The Daily Telegraph, 1996
59. Bournat Р. et E. Montabord. Commerce International, Nathan, Paris, 1993
60. Buckley, P, J., & Casson, M. C. Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach, Journal of International Business Studies, 29 / 3, 1998
61. Burns, P., J. Dewhurst. Small Business and Entrepreneurship, 2nd ed. by Macmillan Business, 1996
62. Canabal, A. & White, G.O. Entry mode research: Past and future, International Business Review 17, 2008
63. Cateora, Ph. , M.C.Gilly, J.L.Graham. International marketing, 14th ed., McGraw-Hill, Irwin, 2009
64. Cateora, Ph.R. International marketing, 8th edition., IRWIN, Homewood, Illinois, 1993
65. Cavusgil, S.T. Differences among exporting firms based on their degree of internationalization, Journal of Business Research (12), 1984
66. Coiffier, H. et coll., Exporter: pratique du commerce international, Les Editions Foucher, Paris, 1985
67. Czinkota, M.R., I.A. Ronkainen. International marketing, Ninth edition, South-Western Cengage Learning, 2010
68. Czinkota, M.R., I.A. Ronkainen, M.H. Moffett. International Business, 5 ed., The Dryden Press, 1999
69. Chen, L. Y. and Mujtaba, B. The Choice of Entry Mode Strategies and Decisions for International Market Expansion, Journal of American Academy of Business, Cambridge, vol. 10 / 2, 2007
70. De Burca, S., Brown, L., & Fletcher, R. International Marketing: An SME Perspective. Prentice Hall: New Jersey, 2004
71. Doole,I. & R.Lowe. International marketing strategy, Fifth edition, South-Western Cengage Learning, 2008
72. Douglass G. Norvell and Sion Raveed, Eleven Reasons for Firms to “Go International”, Marketing News, 1980
73. Dronet, R. Pour mieux exporter les biens d’équipement, Les Editions d’Organisation, Paris, 1986
74. Erramili, M.K. Entry Mode Choice in Service Industries, International marketing review, 7/1989
75. European Commission. Observatory of European SMEs, 2003, no. 4
76. Felsner, M. Unternehmenskauf und Joint Venture im Ausland. Frankfurt, December, 2004
77. Foley, J.F. The Global Entrepreneur: Taking Your Business International. Chicago, IL: Dearborn Financial Publishing, 1999
78. Grant, R. Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing, 2008
79. Gronroos, C. Internationalization strategies for services, Journal of Services Marketing, 4/1999
80. Gruneberg, St. and Will Hughes. Understanding construction consortia: theory, practice and opinions, RICS Research paper series, March, 2006
81. Gulati, R. and Singh, H. The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances, Vol. 43, Issue 4, Administrative Science Quaterly, 1998
82. Jain, S.C. International marketing management, 5th ed., South-Western Pub., 1995
83. Jarillo, J.C., J.M.Echezarraga. Estrategia internacional. Más allá de la exportación, McGraw-Hill, 1991;
84. Jonas Onkelinx, Leo Sleuwaegen. Internationalization of SMEs, March 2008
85. Hewit Associates. Joint Ventures: Minimizing Risk and Maximizing Success, 2003
86. Kang, N. and Sakai, K. International strategic alliances: their role in industrial globalization, STI Working paper, 5, 2000
87. Kotabe, М., K.Helsen. Global Marketing Management, 4th edition, John Wiley & Sons, 2008
88. Lee, K. and St. Carter. Global Marketing Management, Oxford University Press Inc., New York., 2005
89. Madhok, A. The Nature of Multinational Firm Boundaries: Transaction Costs, Firm Capabilities and Foreign Market Entry Mode, International Business Review, Vol. 7/3, 1998
90. Maria João Sousa & Susana Costa e Silva. The use of consortia for the internationalization of firms – MOTA-ENGIL case study, September, 2008
91. Mason, J.C., Strategic Alliances: Partnering for Success, Management Review,82/5, 1993
92. McFarlin, D. B. and P.D. Sweeney. International management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, Houghton Mifflin Company, Boston New York, 3 edition, 2006;
93. Mellahi, K., Frynas, J.G., Finlay, P. Global Strategic Management, Oxford University Press Inc., New York, 2005
94. Moreno, J.M. Marketing internacional, Ediciones Macchi, B.A., 1991
95. Nickels W., J. McHugh, S. McHugh. Understanding business, Third Edition, Irwin, Boston, 1993
96. Quinn, B. and N. Alexander. International retail franchising: a conceptual frame-work, International Journal of Retail and Distribution Management, 30(5), 2002
97. Reid, S.D. The decision-maker and export entry and expansion, International Business Studies, 12/1981
98. Root, F.R. Entry Strategies for International Markets, 2nd Revised and Expanded Edition, Jossey-Bass, San Francisco, 1998
99. Rundh, B. International market development: new patterns in SME’s international market behaviour, Marketing Intelligence and Planning, 19(5), 2001
100. Sanyal, R. International Management: A Strategic Perspective, NJ: Prentice Hall, 2001
101. Stanton, W. J. Fundamentos de mercadotecnia, McGraw-Hill, 1987
102. Taylor, C.R., S. Zou and H.E. Island. Foreign market entry strategies of Japanese MNCs, International Marketing Review, 17/2, 2000
103. Teegen, H. Examining strategic and economic development implications of globalizing through franchising, International Business Review 9(4), 2000
104. Teese, D.and Pisano, J. Technology, Organization and Competitiveness on Industrial and Corporate Change, Oxford University Press, NY, 1998 ;
105. Terpstra, V., J.Foley, R.Sarathy. International Marketing, 10th edition, Naper Publishing Group, 2012
106. Terry, H.E. & G.L.P. de Ligny. Estrategia y organización para el comercio internacional, T.G.P., Madrid, 1989
107. Verwaal, E. & Donkers, B. Firm Size and Export Intensity: Solving an Empirical Puzzle, Journal of international business studies, vol.33/3,2002
108. Walsh, L.S. International marketing, M+E Handbooks, London 1997
109. Wang, Y. and Nicholas, St. Knowledge transfer, knowledge replication and learning in non-equity, Management International Review, Wiesbaden, Vol. 45, Iss. 1, 2005
110. Westney, D.E. Institutionalization Theory and the Multinational Corporation, - In Organization Theory and the Multinational Corporation, S.Ghoshal and E.Westney (eds.), New York: St.Martin’s Press, 1993
111. Wild, J., K.Wild and J.Han. International Business, 2 ed.,Prentice Hall,N.J.,2003
112. Young, St., J.Hamill, C.Wheeler, J.R.Davies. Penetración y desarrollo de los mercados internacionales: estrategias y gestión, Plaza & Janes editores,S.A., Barcelona, 1991

**ПРИЛОЖЕНИЕ:**

**Начини за задгранично навлизане според водещи автори в сферата на международния бизнес и маркетинг**

**(обобщена таблица)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Автор** | **Начини за навлизане в чуждите пазари**  **(систематизирани в йерархичен порядък)** |
| Philip Kotler | Износни операции;  Съвместна дейност;  Инвестиране (+лицензиране и франчайзинг) |
| Philippe Lasserre | Трансфер на технологии  Промишлено коопериране и договори за съвместна дейност  Собствено поделение/ инвестиции на зелено  Придобивания |
| Franklin  Root | Експортна стратегия (физически износ)  Договорна стратегия (без дялово участие:  лицензиране + франчайзинг)  Инвестиционна стратегия (инвестиции „на зелено” +  джойнт венчър) |
| Kiefer Lee &  Steve Carter | Пазарно ориентирани (непряк и пряк износ)  Договорни (лицензиране; франчайзинг; договорно производство; алианси; управленски контракти)  Съвместно притежавани и контролирани (джойнт венчърс; частични сливания и поглъщания)  Изцяло собствени и напълно контролирани (филиали; представители; предприятия за сглобяване/монтаж) |
| Kamel  Mellahi | Експорт  Лицензиране  Франчайзинг  Международни съвместни предприятия  Абсолютно собствени предприятия |
| McFarlin & Sweeney | Износ  Дъщерно дружество за продажби  Международно подразделение  Многонационална компания  Глобална или транснационална компания  Съюзи, партньори и консорциуми |
| John Wild, Kenneth Wild, Jerry Han | Износ  Лицензиране  Проект до ключ  Франчайзинг  Джойнт венчър / Стратегически съюз  Управленски контракт  Изцяло собствено дъщерно предприятие |
| Czinkota, Ronkainen,  & Moffett | Започване на международен бизнес  непряк износ/внос  пряк износ/внос  лицензиране / франчайзинг  Продължаващи стратегии  неформално коопериране  договорно съглашение или консорциум (за пласмент,  управление, производство)  джойнт венчър  частично капиталово участие  пълна собственост |
| Isobel Doole, Robin Lowe | Местна покупка  Piggy back операции  Компании за управление на износа  Търговски компании  Продажбена сила  Дистрибутори и агенти  Франчайзинг  Директен маркетинг  Договорно (възложено) производство  Лицензиране  Стратегически съюз  Съвместно капиталово предприятие  Операции по асемблиране  Аквизиране на компания  Изцяло притежавано дъщерно предприятие |
| Charles W.L. Hill | Износ  Проект до ключ  Лицензиране  Франчайзинг  Джойнт венчър  Изцяло собствено дъщерно предприятие |
| Richard Caves | Износ;  Лицензиране и франчайзинг;  Стратегически съюзи;  Изцяло собствени задгранични дъщерни дружества. |
| Philip Cateora &  John Graham | Износ/внос,  Лицензиране и франчайзинг,  Съвместни предприятия,  Консорциуми,  Частично притежавани дъщерни дружества и  Изцяло притежавани дъщерни дружества. |
| James Foley | Износ  Задгранично лицензиране и франчайзинг  Договорно коопериране със задгранични партньори чрез създаване на съвместни капиталови предприятия  Пряко инвестиране в напълно собствени задгранични производствени предприятия |
| Лилия Каракашева | Непряк достъп до международния пазар  Пряк достъп до международния пазар:  използване на посредници на територията на външния пазар;  използване на собствени канали на реализация:  - некапиталов вариант (смесени предприятия и консорциуми на договорен принцип);  - капиталов вариант (филиали, дъщерни фирми, бюра, представителства, смесени фирми, консорциуми, капиталово участие в борси и аукциони и др.).  участие в различните форми на междуфирмено сътрудничество (производствено коопериране, субконтракт, лицензионно съглашение, франчайзинг и др.).  Подходи за трайно настаняване, основани на преки задгранични инвестиции и вариантите на междуфирмено сътрудничество:  разполагане на производствени мощности за сглобяване зад граница;  разполагане на производствени единици на чужда територия;  създаване на стратегически съюзи. |
| Бистра Боева | Износни преки или непреки операции  Договорни задгранични операции:  кооперационни:  - договори за съвместна дейност;  - договорни смесени предприятия;  - договори за сглобяване/монтаж, асемблиране;  - договори за изработване на ишлеме/частен  етикет;  - договори за поддоставка и подизпълнение.  прехвърляне на дейности (аутсорсинг);  трансфер на технологии:  - лицензионни съглашения въз основа на  патентовани знания;  - лицензионни съглашения за ноу-хау;  - франчайзингови споразумения;  - управленски контракти.  Задгранично пряко инвестиране (износ на капитали):  филиали;  дъщерни фирми;  сливания и придобивания;  смесени капиталови предприятия.  Стратегически съюзи и партньорства |

**Източници:**

Котлър, Ф. Маркетинг съвети от А до Я, Изд. Класика и стил, С., 2004.

Lasserre, Ph. Global Strategic Management, Palgrave MacMillan, New York, 2003

Root, F.R. Entry Strategies For International Markets, 2nd Revised and Expanded Edition, Jossey-Bass, San Francisco: 1998

Lee, K. and Carter, St. Global Marketing Management, Oxford University Press Inc., N.Y., 2005

Mellahi, K., J.G. Frynas, P. Finlay. Global Strategic Management, Oxford University Press, N.Y., 2005

McFarlin, D. B. and P.D. Sweeney. International management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, Houghton Mifflin Company, Boston New York, 3 edition, 2006

Czinkota, M.R., I.A. Ronkainen, M.H. Moffett. International Business, 5 ed, The Dryden Press,1999

Wild, J.J., K.L. Wild, and J.C.Y. Han. International Business, 2 ed., Prentice Hall, N.J., 2003

Doole, I., Lowe, R. International Marketing Strategy,Thomson Learning, 5 ed., 2008

Hill, Ch.W.L. International Business-competing in the global market, McGraw-Hill, 2007

Caves, R.E. Multinational enterprises and technology transfer, in Rugman, A.M. (ed.) New Theories of the Multinational Enterprise, St Martin’s Press, New York, 1982

Cateora, Ph. & Graham, J. International Marketing, 11 Edition, McGraw-Hill, 2002

Foley, James F. The Global Entrepreneur: Taking Your Business International, Dearborn Financial Publishing, Inc., 1999

Каракашева, Л. Международен маркетинг, ИК „Призма”, С., 2012

Боева, Б. Мениджмънт в условията на интернационализация и глобализация, Издателски комплекс-УНСС, С.,2014

1. За удобство в по-нататъшното изложение приемаме за равностойни понятията *фирма, предприятие, компания, корпорация, стопанска организация*, като естествено не забравяме нюансите в техните характеристики като капиталова и правна структура. [↑](#footnote-ref-1)
2. Обикновено фирмите решават по-сериозно да се ангажират със задгранична дейност щом като разберат, че не могат да постигнат своите стратегически цели, оперирайки единствено на своя вътрешен пазар. В днешно време, благодарение на глобализацията, все повече фирми в ускорен порядък стигат до този извод. Понастоящем няма национален пазар, напълно защитен от агресивните външни влияния. Точно обратното – нарастващата конкуренция на вътрешните пазари, дължаща се основно на мощното навлизане на всевъзможни чужди фирми, на практика ги интернационализира. Прозорливите местни компании започват да разбират, че най-добрата защита срещу чуждите конкуренти у дома е да се атакуват същите тези конкуренти на международното поле. Никоя компания не може да си позволи да заложи бъдещето си само и единствено върху предположението, че "притежава" родния си пазар. За да просперира в бъдеще, всяка фирма ще трябва да стане конкурентоспособна в глобален мащаб, независимо дали тя остава у дома или отива в чужбина. По-подробно по въпроса виж Root, F.R. Entry Strategies for International Markets, 2nd Revised and Expanded Edition, Jossey-Bass, San Francisco, 1998 [↑](#footnote-ref-2)
3. По-подробно по въпроса виж Каракашева, Л. Международен маркетинг. ИК ”Призма”, С., 2012, с.12-16; Б.Боева, А.Василева. Международен маркетинг. „Стопанство”, С., 2010, с.48-50 [↑](#footnote-ref-3)
4. Jonas Onkelinx, Leo Sleuwaegen. Internationalization of SMEs, March 2008, p. 21. [↑](#footnote-ref-4)
5. European Commission, Observatory of European SMEs, 2003, no. 4, p. 27. [↑](#footnote-ref-5)
6. Занимаващите се с външноикономическа дейност фирми се развиват и разрастват по-бързо и са по-продуктивни. Неслучайно, анализирайки мястото на малките и средни предприятия в световната икономика, Доул и Лоу стигат до извода, че: *„Поради глобализацията, либерализацията на търговските политики и премахването на протекционизма и повечето търговски бариери, почти всички фирми, сега осъзнават, че изборът да не участват в световните пазари не може да бъде дълготрайна опция. На практика обаче много малки и средни предприятия остават съсредоточени върху вътрешния пазар и това е една от причините те да не успяват да растат.”* Doole, I., R. Lowe. International marketing strategy. Fifth edition, South-Western Cengage Learning, 2008. p.146-147 [↑](#footnote-ref-6)
7. Каракашева, Л. Международен маркетинг, ИК”Призма”, С., 2012, с. 67 [↑](#footnote-ref-7)
8. Czinkota, M.R., I.A. Ronkainen, M.H. Moffett. International Business. 5 ed., The Dryden Press, 1999, р.366 [↑](#footnote-ref-8)
9. По-подробно виж Lee, K. and St. Carter. Global Marketing Management, Oxford University Press Inc., New York., 2005, pр.163-165 [↑](#footnote-ref-9)
10. Mellahi, K., J.G. Frynas, P. Finlay, Global Strategic Management, Oxford University Press Inc., New York, 2005, p.184 [↑](#footnote-ref-10)
11. Wild, J.J., K.L. Wild and J.C.Y. Han. International Business, 2 ed., Prentice Hall, N.J., 2003, p. 371 [↑](#footnote-ref-11)
12. За илюстрация на разглежданото явление могат да послужат редица случаи от международната бизнес практика. Така например появата на Michelin в САЩ кара Goodyear да отвърне с агресивно настаняване на френския пазар. Много американски и европейски предприятия са принудени да създават свои филиали в Япония, само за да са близо до централите на своите основни японски противници и така да следят пряко техните действия и пазарно развитие. [↑](#footnote-ref-12)
13. На практика изборът на начина за навлизане в чужбина на фирмите за услуги е или да следват съществуващите клиенти, когато те се разширяват в международен план, или активно да търсят нови пазари с цел допълнително разрастване на дейността на чужд терен. По-голямата част от фирмите за услуги излизат на външния пазар предимно за обслужване на задграничните филиали на техните традиционни местни клиенти. Явлението "следване на клиента" е уникална характеристика на фирмите за услуги. Счита се дори, че то е ключов фактор за ръста на търговията с услуги на международно равнище. По-подробно виж De Burca, S., Brown, L. & Fletcher, R. International Marketing: An SME Perspective. Prentice Hall: New Jersey, 2004 [↑](#footnote-ref-13)
14. Виж в този смисъл: Douglass G. Norvell and Sion Raveed. Eleven Reasons for Firms to “Go International”, Marketing News, 1980; Stanton W.J. Fundamentos de mercadotecnia, McGraw-Hill, 1987; Jarillo, J.C., J.M.Echezarraga. Estrategia internacional. Mas alla de la exportacion, McGraw-Hill, 1991,р.65; Rundh, B. International market development: new patterns in SME’s international market behaviour, Marketing Intelligence and Planning, 19(5), 2001, и др. [↑](#footnote-ref-14)
15. По-подробно по въпроса виж В.Rundh, цит.съч. (2001); K. Lee, and St.Carter, цит.съч. (2005), р.р.166-167 [↑](#footnote-ref-15)
16. Това групиране на мотивите, подбуждащи фирмите към възможността за опериране извън техния местен пазар, на практика ги разделя на такива, които се появяват и съществуват вътре в организацията и такива, които са извън нея и не могат да бъдат контролирани. Вътрешните мотиви се свързват главно с корпоративните цели, организацията и наличието на ресурси, а вътрешните с конкуренцията, развитието на технологиите, както и с икономическите, политически и социални промени. Въз основа на това, посочените две групи мотиви могат допълнително да бъдат раздробявани на последващи по-ниски равнища. Вътрешнофирмените например се подразделят на *личностни характеристики на ръководния състав* (познаване на чуждите страни и пазари; владеене на чужди езици; опит в международните бизнес операции; лични амбиции и склонност за поемане на рискове) и *специфични за фирмата и нейното управление вътрешни фактори* (големина на предприятието; конкурентни предимства и международна привлекателност на предлаганите от него продукти или услуги, желания контрол над задграничните операции и т.н.). Движещите сили от външната околна среда пък се проявят във вид на *неочаквани поръчки,* *привлекателност на целевия чужд пазар, предпочитанията на клиентите или действията на съперниците, bandwagon ефект* и др. По-подробно виж Mellahi, K., J.G.Frynas, P.Finlay. Global Strategic Management, Oxford University Press Inc., New York, 2005, p.184-187; Wild, J.J., K.L. Wild and J.C.Y. Han. International Business, 2 ed., Prentice Hall, N.J., 2003, p. 200-205 [↑](#footnote-ref-16)
17. Пителис, Х.Н. Транснациональная компания: трактовка с позиций ресурсной концепции, Российский журнал менеджмента, том 5, № 4, 2007,с. 21-22 [↑](#footnote-ref-17)
18. Czinkota, M.R., I.A. Ronkainen, M.H. Moffett. International Business, 5 ed., The Dryden Press, 1999, р.366 [↑](#footnote-ref-18)
19. Връзката между размера на фирмата и осъществяването на износа е проучвана често в специализираната литература по международен бизнес и международен маркетинг. Има общ консенсус в литературата, че размерът на фирмата е положително свързан със склонността на фирмата за износ. Посочва се също така, че размерът на фирмата засяга сериозно и стратегията за навлизане на външните пазари. По-подробно виж Verwaal, E. & Donkers, B. Firm Size and Export Intensity: Solving an Empirical Puzzle, Journal of international business studies, vol.33/3,2002, рp.603-613 [↑](#footnote-ref-19)
20. Общоприето е, че в малкия бизнес нагласите и ангажираността за международна експанзия са от решаващо значение за успеха на предприеманите задгранични начинания, докато в по-големите компании значимо влияние оказват и много други обстоятелства. Все пак опитът на мениджърите е онзи ключов фактор, който, независимо от размера на фирмата, играе главната роля както по отношение на предприемания експортен ангажимент, така и при способността за успешно решаване на произтичащите от външното участие проблеми. По-подробно по въпроса виж Doole and Lowe. International marketing strategy, Fifth edition, South-Western Cengage Learning, 2008, pp.239-241 [↑](#footnote-ref-20)
21. Jonas Onkelinx and Leo Sleuwaegen. Internationalization of SMEs, March 2008, p. 20. [↑](#footnote-ref-21)
22. EU Research of Social Sciences and Humanities, National Corporate Cultures and International Competitiveness Strategies, The Challenge of Globalisation for European SMEs, p. 105 [↑](#footnote-ref-22)
23. Психологическата дистанция се отнася до липсата на симетрия между вътрешния и международните пазари по отношение на културни променливи, правни фактори, както и други социални норми. Всичко това нарушава информационния поток и ефективната комуникация между фирмата и пазара. В специализираната литература съществуват противоречиви виждания за естеството на връзката между културната (психологическа) дистанция и решението на предприятието за задгранично навлизане. Все пак преобладават доказателствата, че колкото културното, респективно психологическото разстояние между вътрешния и външния пазар нараства, толкова възприятието на риска ще бъде по-голямо. При това положение фирмите няма да желаят да отделят време, средства и усилия за достъп до културно (психологически) отдалечени пазари. Или, ако все пак се насочат към такива пазари, най-доброто решение би било прилагането на по-малко ангажиращи (ниска цена/нисък контрол) стратегии за влизане, с участието на местни фирми, на които се делегират културно чувствителните задачи. [↑](#footnote-ref-23)
24. Обобщавайки плюсовете и минусите на стратегиите по отношение на задграничните целеви пазари, Доул и Лоу отбелязват, че ролята на **пазарни концентратори** се предпочита от по-малките фирми, главно поради техния засилен интерес за рентабилен износ. Обикновено те правят редовни посещения в чужбина и това изглежда играе ключова роля в стратегията им за проникване на пазара. Концентраторите срещат повече проблеми, свързани с адаптирането на продукта към нуждите на клиентите, отколкото с цените и маркетинговата организация. **Пазарни разширители** са склонни да бъдат по-големите фирми, които са силно загрижени за целите на експортните продажби като цяло. Те правят повече експортни маркетингови проучвания, но подценяват личните посещения в чужбина и поставят по-малък акцент върху продуктовата адаптация и рентабилността. Doole, I., R.Lowe, International marketing strategy, Fifth edition, South-Western Cengage Learning, 2008, р.162 [↑](#footnote-ref-24)
25. Вижданията на различните автори за начините на задгранично навлизане са дадени в Приложението. [↑](#footnote-ref-25)
26. В случая под понятието *подход* се разбира главната стратегическа насока, предопределяща вида на осъществявания пазарен достъп. *Моделът* визира вида на общата опростена схема (плана, пътната карта), която създава необходимите условия, за да могат продуктите на фирмата, уникалните ѝ производствени, управленски и маркетингови технологии, бизнес уменията и мениджърската компетентност на нейните кадри или други фирмени ресурси да навлязат на територията на съответната чужда страна и да се установят на пазара. *Формата* или *начинът за навлизане* представлява конкретната договорно-институционална (организационна) подредба, чрез която фирмата придвижва своите продукти, технологии, човешки умения или други ресурси до пазара. В маркетингов смисъл посочената подредба на практика съвпада с т.нар. *канали на реализация*, които осигуряват движението на продукта от производителя до крайния потребител и обуславят преминаването на правото на собственост или ползване на стоката по протежение на цялата тази верига. Конкретно в международния маркетинг каналът на реализация се разглежда като „система, състояща се от маркетингови организации, която свързва производителя с крайните използватели или консуматори на продукта (продуктите) на компанията на даден чужд (nondomestic) пазар”. Маркетинговите организации са „различни по вид компании, които изпълняват пряка роля в продажбените функции”. При това не бива да се забравя, че международният маркетингов канал е комплексна *двуфазна система*, включваща звената, чрез които продуктите се изпращат на чуждите пазари (*канали между нациите*), и звената, чрез които същите тези продукти се разпространяват вътре в чуждите пазари, за да стигнат до крайните потребители (*канали вътре в нациите*). Това е особено важно, тъй като много износители смятат, че техните международни канали на реализация свършват със звената от първата фаза и забравят за дистрибуцията в самата целева държава . Albaum, G., J.Strandskov, E.Duerr. International Marketing and Export Management, Third edition, Addison-Wesley Longman Ltd, 1998, рp.188-190 [↑](#footnote-ref-26)
27. Виж McFarlin, D. B. and P.D. Sweeney. International management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, Houghton Mifflin Company, Boston New York, 3 edition, 2006, p.293; Wild, J.J., K.L. Wild and J.C.Y. Han. International Business, 2 ed., Prentice Hall, N.J., 2003, p. 370 [↑](#footnote-ref-27)
28. Пак там, с. 301, респ. с. 370 [↑](#footnote-ref-28)
29. Почти всички предприятия започват своята международна експанзия чрез износ. За някои от тях износът е само началното стъпало в интернационалното развитие, но за други често остава единствената и последна алтернатива за реализиране на техните продукти зад граница. Има фирми, при които износът е незначителен допълващ елемент към общия бизнес, но има и такива, за които износът е доминиращия фактор, обуславящ самото им съществуване. Понякога експортните дейности могат да бъдат предприети по различни и сложни начини, например под формата на договорености за бартер и насрещна търговия, където купуващата компания не плаща в брой, а в стоки или услуги. [↑](#footnote-ref-29)
30. Формално крайният резултат от износа винаги е подобен, независимо дали дейностите са преки или косвени: и в двата случая стоките и услугите отиват в чужбина и трябва да отговарят на изискванията на целевия пазар. Различните експортни подходи обаче имат променлива степен на въздействие върху равнищата на знания и опит относно задграничния пласмент. Колкото по-малко е прякото участие на фирмата, толкова по-ограничени са възможностите за обогатяване на вътрешния ресурс от информация и опит относно това как да се прави бизнес в чужбина - нещо, което е от решаващо значение за по-нататъшната нейна международна експанзия. При все това, именно косвеният износ би могъл да изиграе ролята на „началния подготвителен клас” в курса по практическо обучение в областта на международния бизнес. Косвеният износ може да отвори нови пазари, без да изисква специални познания или инвестиции.Вярно е обаче и другото – нерядко крупни и опитни в задграничния бизнес фирми съвсем съзнателно и целенасочено прибягват до този най-елементарен метод на международно навлизане, като спасителна алтернатива, която пести усилия и ресурси, особено когато се касае за далечни, непознати и трудни за опериране чужди пазари. [↑](#footnote-ref-30)
31. Ясно е, че дадена фирма трудно може да стане опитен износител за един ден. Дори и да постигне голям първоначален успех, изнасяйки бързо наличната продукция, рисковете от провал още в тези ранни етапи са високи. Трябва ѝ време и прогресивно нарастващи усилия, за да развие своя експортен потенциал и да се научи как най-добре да преодолява международните бариери. [↑](#footnote-ref-31)
32. В днешно време, чрез своите уеб сайтове фирмите могат лесно да станат непланирани участници в международния пазар. Клиентите от чужбина могат да посетят сайта и да отправят международна поръчка, въпреки че плановете на фирмата може да са били стриктно национални. По този начин фирмата може да се окаже неочаквано един действащ, макар и случаен, износител. [↑](#footnote-ref-32)
33. OECD Handbook on Economic Globalisation Indicators, OECD, 2005, p.16. [↑](#footnote-ref-33)
34. Wild, J.J., K.L. Wild and J.C.Y. Han. International Business, 2 ed., Prentice Hall, N.J., 2003, p. 374 [↑](#footnote-ref-34)
35. Czinkota, M.R., I.A. Ronkainen. International marketing, Ninth edition, South-Western Cengage Learning, 2010, p.284 [↑](#footnote-ref-35)
36. Albaum, G., J.Strandskov, E.Duerr. International Marketing and Export Management, Third edition, Addison-Wesley Longman Ltd, 1998, p.р.235-236 [↑](#footnote-ref-36)
37. По-подробно виж Cavusgil, S.T. Differences among exporting firms based on their degree of internationalization, Journal of Business Research (12), 1984, pp.195-208; Mellahi, K., J.G. Frynas, P. Finlay. Global Strategic Management, Oxford University Press Inc., New York, 2005, p.193. [↑](#footnote-ref-37)
38. Reid, S.D. The decision-maker and export entry and expansion, International Business Studies, 12/1981 [↑](#footnote-ref-38)
39. ###### Alonso, J.A.,V.Donoso. Caracteristicas y estrategias de la empresa exportadora española, IECE, 1989, р.132

    [↑](#footnote-ref-39)
40. McFarlin, D.B. and P.D. Sweeney. International management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges, Houghton Mifflin Company, Boston New York, 3 edition, 2006, p.290 [↑](#footnote-ref-40)
41. Sanyal, R. International Management: A Strategic Perspective, NJ: Prentice Hall, 2001 [↑](#footnote-ref-41)
42. Дадено предприятие се ангажира сериозно с външните пазари, т.е. става повече от един случаен износител, щом осъзнае, че не може да се развива успешно като продава само на вътрешния пазар. Когато този ангажимент се осъществи, предприятието е на път да започне процеса на своето интернационализиране, макар и да се ограничава само до експортните операции. На практика износът се явява необходимия начин за научаване и трупане на опит в областта на международната дейност - нещо, което тласка фирмата все повече и повече към усложняване и ангажираност с другите начини за международен маркетинг, като например създаване на производствена база на чужд пазар. По-подробно по въпроса виж F.R.Root, цит.съч. (1998), pp.73 -75 [↑](#footnote-ref-42)
43. "win-win ефект” – взаимна печалба за всеки един от участниците в съответното бизнес начинание [↑](#footnote-ref-43)
44. Каракашева, Л. Международен маркетинг, ИК ”Призма”, С., 2012 г., с.240 [↑](#footnote-ref-44)
45. При **еднофазното коопериране** единият от партньорите доставя съответните части и компоненти, а другият ги сглобява в готова продукция. **Двуфазното коопериране** предполага по-тесни връзки и зависимости между партньорите при производството на дадена продукция. При него контрагентите се специализират в производството на определени възли и детайли, които разменят помежду си с цел производството на съответния краен продукт на територията на всеки един от тях. В случая имаме много по-сериозно технологично обвързване между участващите фирми. **Сделката за преработка на чужди ресурси или „ишлеме”**, ако се прилага сравнително дългосрочно, може да се разглежда като вариант на еднофазното коопериране. Тя се състои в доставка на ресурси (необходими суровини, материали, често пъти и технологии, технически съоръжения, ноу-хау и др.), преработката им (срещу заплащане на труда в страната на клиента) в полуготова или готова продукция и последващо връщане на изработената продукция обратно на възложителя. Същността на **субконтракта** се изразява във взаимно сътрудничество между две или повече фирми на основата на договор за поддоставка или подизпълнение, при което главната фирма (контракторът) възлага на другата (субконтрактора или поддоставчика) производството на определени продукти или изпълнението на определени видове дейности въз основа на конкретно зададени спецификации и изисквания. Произведеният от субконтрактора продукт или осъществената от него дейност след това се включват (интегрират) в краен продукт, за който контракторът има сключен договор с трета фирма. По-подробно за различните форми на производственото коопериране виж Каракашева, Л. Международен бизнес – част ІІ, ИК ”Призма”, С., 2011 г., с.с.260-273 [↑](#footnote-ref-45)
46. McFarlin, D. B. and P.D. Sweeney, цит.съч. (2006), p.290 [↑](#footnote-ref-46)
47. В своето известно произведение *Entry Strategies for International Markets,* Франклин Рут подробно аргументира тезата, че успешното навлизане на фирмата на даден чужд пазар непременно изисква прилагането на добре обмислена и подготвена дългосрочна стратегия. Без такава стратегия за навлизане компанията в действителност се ограничава до т.нар. „подход на продажбите”, който не съдържа истински ангажимент за постоянно обслужване на този пазар. Стратегията за навлизане следва да се разглежда като „подробен план, който излага цели, ресурси и политики, които ще ръководят международните маркетингови операции на компанията спрямо някои бъдещ времеви период, който е с достатъчна дължина, така че компанията да може да постигне устойчив растеж на чуждестранните пазари”. За фирма, която няма опит в международните операции, се предполага, че плановият хоризонт на стратегията за навлизане е от три до пет години. Подробно по въпроса виж F.R. Root, цит.съч. (1998), глава 2. [↑](#footnote-ref-47)
48. Тъй като услугите се осъществяват и потребяват по едно и също време (висока степен на едновременност и нетраен характер в процеса на тяхното „производство”), те имат повече ограничения при определянето на начина на навлизане, който ще се използва. Когато се интернационализират фирмите за услуги обикновено са склонни да използват по-ниски равнища на финансова инвестиция в сравнение с производствените фирми. Разбира се, всичко зависи и от това за какви точно услуги става въпрос. Фирмите, предоставящи „твърдите”, промишлено ориентирани услуги с инженерен характер, обичайно използват експортния модел. Тези пък, които практикуват консултационните и потребителски насочените услуги, са предимно неекспортно представени, т.е. прибягват по-често към инвестиционните алтернативи. По-подробно виж Erramili, M.K. Entry Mode Choice in Service Industries, International marketing review,7/1989, pp. 50-62; Gronroos, C. Internationalization strategies for services, Journal of Services Marketing,4/1999, pp.290-297 [↑](#footnote-ref-48)
49. С развитието на информационните и комуникационни технологии, и по-специално Интернет, задачата с навлизане на международния пазар на всички фирми, в т.ч. малките и средни компании, става все по-лесна, най-малкото на теория. Следователно очакванията са, че в днешно време много повече стопански единици от най-различни страни биха могли да се свързват с глобалните мрежи и да се конкурират на равна нога. Въпреки това обаче за малките и средни по размер предприятия износът и до днес остава по-обещаващата алтернатива на пълнокръвното международно маркетингово усилие, тъй като предлага степен на контрол над риска, разходите и ресурсния ангажимент. [↑](#footnote-ref-49)
50. По-подробно виж Doole, I., R.Lowe. International marketing strategy, Fifth edition, South-Western Cengage Learning, 2008, р.160 [↑](#footnote-ref-50)
51. Mellahi, K., J.G. Frynas, P. Finlay. Global Strategic Management, Oxford University Press Inc., New York, 2005, p.200 [↑](#footnote-ref-51)
52. По-подробно по въпроса за стратегиите за излизане от чуждите пазари виж и Kotabe, М., K.Helsen. Global Marketing Management, 4thedition, John Wiley & Sons, 2008, рp.309-11 [↑](#footnote-ref-52)