

**доц д-р ЕМИЛ В. ХИМИРСКИ**

ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“, БЛАГОЕВГРАД

## **МЕЖДУНАРОДЕН МАРКЕТИНГ И МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГИЯ**

### **INTERNATIONAL MARKETING AND MARKETING STRATEGY**

**Associate Prof. Dr. EMIL V. HIMIRSKI**

**SOUTH-WEST UNIVERSITY “NEOFIT RILSKI”, BLAGOEVGRAD**

**Abstract.** The modern business is characterized by an increasing globalization of the markets of goods and services. Different terms are in use for describing of the marketing activities which are being performed in a more than one country, such as “*international*”, “*multinational*” or “*global*” marketing. The differences in these terms refer to the geographic scope of the activities and to the way in which business is being done.

**Key words:** international marketing, marketing Strategy, motivations, tendencies

#### **1. ВЪВЕДЕНИЕ В МЕЖДУНАРОДНИЯ МАРКЕТИНГ**

**Глобална маркетингова стратегия.** Съвременният бизнес се характеризира с растяща *глобализация* на пазарите за стоки и услуги. Различни термини се използват за характеризиране на маркетинговите дейности, които се извършват в повече от една страна. Например *международен, мултинационален и глобален*. Различията между тях се отнасят до географския обхват на дейностите и до това как се извършва бизнеса. Международният маркетинг се отнася до маркетинговите дейности в една или повече държави извън своята страна. Терминът *международен маркетинг* също ще се използва в по-общ смисъл до всички видове международни дейности извън националния пазар. Международният маркетинг се състои от откриване и задоволяване глобалните потребности на потребителите по-добре от конкурентите /вътрешни и международни/ и координация на маркетинговите дейности в рамките на ограничениата на глобалната среда. *Мултинационалния маркетинг* предполага интензивно участие в международни операции. Вид мултинационален маркетинг е

регионалния маркетинг. *Глобалният маркетинг* се отнася по ситуациите в които една компания има интензивни международни операции по целия свят. В нашия учебник за по-лесно възприемане ще ги разглеждаме като синоними, въпреки че съзнаваме, че съществуват различия, които ще посочваме в отделните точки на настоящата разработка.

Тенденцията към глобализация включва както мултинационалните фирми, така и много по-малки “*мининационални*” фирми. Друга особеност на съвременния бизнес, че тенденцията към глобализация обхваща не само пазарите на крайни потребителски и индустриални продукти, но също така и пазарите за суровини и други първични ресурси. Всичко това принуждава компаниите да прилагат глобален подход в своето стратегическо маркетингово планиране, независимо от техния интерес в международните пазари. Компаниите, които участват или възнамеряват да участват на международните пазари трябва да открият най-привлекателните възможности на глобалния пазар и да изготвят успешна конкурентноспособна стратегия за съответните международни пазари.

*Мотивациите* за участие в международния бизнес са най-различни. Най-очевидния мотив е пазарния потенциал на световните пазари. Например глобализацията на пазарите за много потребителски стоки като козметика, часовници, дрехи, поп музика и т.н. е резултат от растящите комуникации и пътувания зад граница. Това доведе до появата на международни или глобални пазарни сегменти за тийнейджъри, бизнес пътници, туристи и т.н.

Желанието за използване на добрите идеи за продукти и услуги на по широки пазари също кара фирмите да участвуват в международните пазари. Друга мотив за глобализация може да бъде определянето на ресурсите възможности и преместването на производството в страни с по-ниски производствени разходи. Растящата конкуренция е също така основен фактор за тенденцията към глобализация на бизнеса, както и желанието за диверсификация и разпределяне на риска върху по – голяма географска част. развитието на информационните технологии и електронната обработка и прехвърляне на данни съща така са мощно средство за насърчаване на международния бизнес. Друг важен мотив за развитие на международния бизнес е и подобренията в транспортната система и физическата логистика, както и развитието на глобална пазарна инфраструктура: счетоводни фирми, рекламни агенции, фирми за пазарни проучвания, банки и др.

Така че глобализацията обхваща всички сфери на бизнес дейностите от пазарите на суровини до пазарите за потребителски и индустриални стоки. От една страна нарасналият обем на операциите води до подобряване на специализацията и мениджърските умения за международни сделки. В същото време географската диверсификация на операциите и обема на необходимите ресурси за управление

на тези операции насърчава развитието на комплексни организационни мрежи като например съюзи за проучване и развитие, производство, маркетингови и дистрибуционни дейности и т.н. Всички това изисква растящо сътрудничество и координация между организациите.

Разработването на ефективна глобална маркетингова стратегия започва с опознаването на *силите*, които оформят и променят контекста, в които функционират глобалните конкурентни стратегии. Съществува голямо разнообразие от сили на маркетинговата околната среда, които оказват влияние върху глобалните маркетингови стратегии, но за по-голяма яснота ние ги групираме в четири основни сфери на дейност – *икономически, технологически, политически и социалнокултурни*. Тези сили на околната среда не са независими, а са взаимно свързани и допълващи се, така че формулирането на глобална стратегия се нуждае от комплексно съобразяване с всички фактори на маркетинговата околната среда.

*Икономическите* сили влияят върху глобалните маркетингови стратегии на макро и микро равнище. На макро равнище те оказват влияние върху естеството и локализирането на глобалните пазарни възможности и се влияят и от политическите действия на отделните правителства. На микро равнище, икономическите сили влияят върху организацията и ефективността на фирмените операции.

*Технологическите* сили са тясно свързани с икономическите, особено що се отнася до развитието на технологиите и тяхното влияние върху обема и ефективността на производството. Технологическите успехи в телекомуникациите улесняват развитието на международните бизнес операции, а развитието на технологиите съдействуват за свързване и интегриране на отделните пазари.

*Политическите сили* също са тясно свързани с икономическите и

технологическите. Те могат да стимулират или да ограничат международния бизнес. Тенденцията към формиране на икономически групировки като ЕС, НАФТА и др. насърчава правителствата да премахват и намаляват търговските бариери и оказва стимулиращо влияние върху международните операции на фирмите.

*Социалнокултурните* фактори оформят моделите на пазарно търсене и определят появата на нови интереси и вкусове, както и нарастването на нови пазарни сегменти. В същото време социалнокултурните тенденции често отразяват влиянието на променящите се икономически и технологически условия.

Споменатите по-горе сили на маркетинговата околна среда са тясно преплетени и взаимозависими. Понякога отделните сили работят заедно, като се подсилват взаимно. Например технологическите развития в телекомуникациите водят до ускорено разпространение на идеи и иновации и стимулират глобализацията на пазарите. В други случаи, те могат да действуват в обратна посока: политическите действия на защита на националното производство могат да ограничат международния бизнес.

Когато една фирма разработва глобална маркетингова стратегия, тя трябва да прецени доколко, как и дали трябва да се различава от стратегията ѝ за вътрешния пазар. Важно различие се появява поради сложността на управлението в различните условия на действие на международните пазари.

### **Етапи в еволюцията на глобалната маркетингова стратегия.**

В съвременният бизнес преобладава схващането, че за да бъде една фирма успешна трябва да се ангажира и с международна дейност. Разработката на стратегии за международно участие обикновено е еволюционен процес. Анализът на моделите на международна търговия от 1960 и 1970 те години доведе до формулирането на теорията за международния жизнен цикъл на продукта, която определя етапите на международно ангажиране на една фирма. Идеята е, че много продукти преминават през търговски цикъл аналогичен с жизнения цикъл на продукта. Първоначална индустриалната нация е износител на иновационни високотехнологични продукти, след това тя губи своите експортни пазари в резултат от местната конкуренция и накрая става нето вносител на тези продукти. За разлика от традиционната търговска теория за сравнителните преимущества, този подход подчертава ролята на стимулирането на търсенето във формирането на международните търговски модели.

Динамичният характер на международните операции предполага стратегическите приоритети да бъдат съобразени с етапа на еволюция на международните пазари. Стратегията трябва да се формулира в светлината на настоящото положение на фирмата на международните пазари и нейната визия за бъдещото ѝ положение в пазарите по целия свят.

**Табл. № 1 Стимули на фирмата за навлизане на външните пазари**

<b>Първоначално влизане на външен пазар</b>	<b>Местна пазарна експанзия</b>	<b>Глобализация</b>
1. Насищане на вътрешния пазар	1. Растеж на местния пазар	1. Ценова неефективност и дублиране на усилията между държавите.
2. Пътувания на потребителите в чужбина	2. Отпор на местната конкуренция	2. Учене чрез трансфер на идеи и опит.
3. Диверсификация на риска	3. Местни управленски инициативи и мотивации	3. Поява на глобални потребители

<b>Първоначално влизане на външен пазар</b>	<b>Местна пазарна експанзия</b>	<b>Глобализация</b>
4. По-ниски производствени разходи в чужбина	4. Желание за по-ефективно използване на местните ресурси	4. Поява на глобална конкуренция
5. Влизане на чужди конкуренти на местния пазар	5. Естествените граници на пазара	5. Развитие на глобална маркетингова инфраструктура
6. Да бъдат в крак с технологичните промени		
7. Правителствени стимули		

В първоначалният етап на влизане в международните пазари обикновено силата на фирмата се базира на домашната /национална/ продуктова линия. Вниманието трябва да бъде насочено към придобиване на международен маркетингов опит отколкото към разнообразяване на продуктовете линия. С придобиване на повече маркетингов опит, усилията ще трябва да се насочат към разработката на продукти отговарящи на специфичните изисквания за отделните международни пазари. Само във финалния етап, когато е постигнат опит в маркетинга и продуктовете линия на международно ниво фирмата трябва да се ангажира с по-сложния проблем на стратегическа интеграция и координация между пазарите.

Развитието на глобална маркетингова стратегия трябва да бъде насочена към максимизиране както на размера на дейностите, така и към тяхната по-голяма ефективност от конкуренцията. Маркетинговата стратегия, особено до решенията за продуктовете линия и стандартизацията на продуктите, трябва да се координира тясно с производството и доставката на ресурсите за него. Това изисква подходящ мениджмънт, информационни и логистични системи за ръководство на тези операции. Ефективната координация на различните бизнес функции е от изключително важно значение с увеличаване на обема и комплексността на международните

операции при растяща международна конкуренция.

Крайната цел на глобалната стратегия трябва да е насочена към постигане на оптимална интеграция и оптимизация на операциите и системите за вземане на решение на глобално равнище.

**Информация за глобални маркетингови решения.** Информацията е важна съставна част в разработката на фирмената стратегия за международните пазари. Без адекватна информация за международните пазари една фирма не може да разработва ефективни маркетингови стратегии. Информацията е важна както за фирмите, които предприемат първи стъпки в международните операции, така и за утвърдените вече фирми

Като първа стъпка, фирмата трябва да определи своите информационни потребности. Видът на необходимата информация за вземане на решения относно глобалната маркетингова среда обикновено зависи от степента на участие в международните операции. В първият етап – първоначално влизане на пазара – е необходима информация за определяне на най-атрактивните пазарни възможности. Във втория етап – разширение на местния пазар – фирмата се нуждае от информация за разработка на подходящи маркетингови стратегии за пазара на всяка страна. Информационните потребности на третия етап – глобална рационализация – фокусира върху инкорпорирането на

национални и международни данни, които да позволят на фирмата да интегрира и координира стратегията си в различните пазари.

Информационните потребности за първоначалното влизане могат да се посрещнат основно чрез използването на информация от вторични източници. Необходимата информация за втория етап обикновено се събира както от вторични, така и от първични източници на информация. Това в голяма степен зависи и от наличието или липсата на местна инфраструктура за маркетингови проучвания.

Крайният етап – глобална рационализация- фокусира вниманието си върху интеграцията и обвързването на националната и международната информация. Това позволява на фирмата да планира, координира и контролира различните си дейности. Това налага създаването на глобална информационна система на фирмата, която ще позволи на управлението да определи оптималното разпределение на ресурсите си по целия свят.

## **2. НАЧАЛНИ СТРАТЕГИИ ЗА ПАЗАРНО ВЛИЗАНЕ**

**Първи стъпки към глобализация.** Първата стъпка при влизането на глобалните пазари е от изключително важно значение. Добре планираната и добре реализираната стратегия за влизане в международните пазари дава стабилна основа за по-нататъшно развитие. И обратно, недообмислената първа стъпка е обречена на провал и лишава фирмата от изгодите си от участие в международни операции. Успехите на международните пазари трябва да се основават на разбирането за тези пазари и тяхното място в общата стратегия на фирмата. След като фирмата реши да излезе на международните пазари, тя трябва да определи своите цели и задачи за тях.

Първо, фирмата трябва да реши степента си на участие в

международните пазари и какви средства е склонна да отдели за това. След това фирмата трябва да прецени как нейната компетентност може ефективно да се приложи и на международните пазари.

**Определяне на глобалното сравнително преимущество.** Успехите на международните пазари се дължат на обстоятелството да правите нещо по-добре от конкурентите. Това е т.н. сравнително преимущество, което имат държавите и фирмите. Предизвикателството уникално за международния маркетинг е, че сравнителното преимущество или комплект от обстоятелства в една страна може да не прояви като конкурентно преимущество в друга държава. Според Портър някои аспекти на сравнителното преимущества са специфични за страната или географското разположение на фирмата. Тава национално сравнително преимущество се формира от четири компонента: 1. факторни условия, 2. условия на търсене, 3. свързани и поддържащи производства, и 4. фирмената стратегия, структура и конкуренция. Тези компоненти си взаимодействуват за да формират платформа за конкуриране на международните пазари. Най-важното проявление на ролята на националното конкурентно предимство е групирането на някои производства в някои страни и доминирането на някои държави в дадени производства.

Независимо къде е разположена дадена фирма, нейното фирмено конкурентно предимство се определя от това да бъде лидер в цените на даденото производство, от успешната диференциация на своите продукти от тези на конкурентите. Ценовото лидерство подчертава ценовият компонент в маркетинговия микс в конкурентната стратегия, а не продукта, дистрибуцията или промоцията. Преследването на тази стратегия изисква представяне на качествен продукт на цени по-ниски от

конкуренцията. Това изисква мащабно производство при ефективен производствен мениджмънт. Диференциацията от друга страна фокусира върху продуктивния и промоционалния компоненти на маркетинговия микс и с известно внимание и към дистрибуцията. Диференциацията се постига чрез предлагането на висококачествени продукти, разработката на силен марков имидж, да бъдете по отговорни от вашите конкуренти към изискванията на потребителите, постоянни иновации или пък намирането на уникални методи на дистрибуция. Все повече обаче се смята, че конкурентното предимство не трябва да бъде в/или производството. Фирмите трябва да могат да прилагат и комбинират и двете стратегии.

Маркетинговият обхват на фирмените дейности и особено дали фирмата възприема стратегия към целия пазар или пък фокусира на специфичен негов сегмент оказва влияние за проявлението на нейните сравнителни преимущества. Това до голяма степен се определя и от местната и международната конкуренция и води до адаптация към местните пазарни условия и конкурентни стратегии. Фокусираните стратегии от друга страна по -лесно се реализират и контролират, тъй като са насочени към същите или подобни сегменти по целия свят.

**Решения за избор на пазар: време и последователност на влизане на даден пазар.** Нарастващата взаимозависимост на пазарите и нарастването на конкуренцията изисква приемането на стратегически подход към решенията за международно излизане на пазарите. Решенията за влизане на пазара на дадена държава не могат повече да се считат за дискретни и независими, основаващи се предимно на оценката за пазарната привлекателност. Необходима е динамична перспектива която разглежда решенията за влизане на даден пазар като ключов елемент на конкурентната стратегия. Редица неща

трябва да се вземат под внимание при разработката на подобна стратегия за конкурентно предимство на международните пазари.

Независимо от положението на фирмата и относителната сила на основните конкуренти могат да се приемат различни алтернативни стратегии. Изпреварващата стратегия на началните стъпки в даден пазар може да победи конкуренцията и ограничат нейното действие в бъдеще. Конфронтационните стратегии от друга страна трябва да се прилагат от позицията на относителна сила и атака на конкурента в слабите му места.

Стратегическата перспектива за влизането на даден пазар дава възможност на фирмата да обвърже решенията си за влизане на определен пазар като част от нейния стратегически план. Това подчертава значението и на двете и ги прави важни елементи на тяхната конкурентна стратегия за международните пазари. Важно е да има и постоянен мониторинг на действията на конкуренцията и формулирането на стратегии относно сегашните и бъдещи действия на фирмата. Проактивните стратегии за влизане на пазарите са от важно значение за успешната експанзия на международните пазари.

**Начини на влизане на глобалните пазари.** Начинът на влизане на даден международен пазар изисква внимателна оценка на възможностите и рисковете свързани с извършването на бизнес в дадена страна. Много от факторите, които оказват влияние за избора на държава в която да действа дадена фирма оказват и влияние върху начина на влизане на конкретния пазар: характеристиката на страната, политическите и рисковете на околната среда свързани с присъствието в тази страна, равнището на развитие на пазара по отношение на инфраструктурата и изискванията на потребителите, търговските бариери и правителствените регулатори, продуктите характеристики, както и

целите на фирмата за международните пазари.

Всички тези различни фактори трябва да бъдат оценени едновременно за да се вземе решение за най- добрия начин на влизане в дадена държава. Съща така има много компромиси между избора на държава и начина на влизане. По-привлекателните държави изискват начини на влизане с повече ангажименти, докато в по-непривлекателните се изискват по-малко ангажименти. Решенията могат да бъдат относно алтернативни методи на влизане като : 1. производствена локация, 2. ресурсна ангажираност, 3. степен на контрол и 4. гъвкавост.

*Експортът* е най разпространения начин за първоначално влизане в международните пазари и включва най-малко риск и често е с най-скромните печалби; *Недиректният експорт* включва използването на експортни агенти и търговски компании. Кооперираният експорт дава на фирмата малко по-голям контрол, чрез кооперативно споразумение с друга фирма. И накрая, *директният експорт* изисква създаването на експортна организация, която да извършва всички функции и дейности свързани с продажбите на международните пазари.

Когато такива фактори като размера на пазара, транспортните разходи и тарифните бариери изискват по голямо присъствие на международните пазари, фирмите се ангажират с *контрактни* или *лицензионни* договори. Контрактното производство позволява на фирмата да установи по голямо присъствие на даден пазар докато тя контролира маркетинга, дистрибуцията и сервиза на продуктите си. При сключването на лицензионно споразумения фирмата предоставя правото на друга фирма да произвежда нейната стока за определен период срещу което получава възнаграждение. Подобна форма на пазарна влизане е и *франчайзингът*, който е форма на лицензиране в областта на услугите. *Съвместните предприятия* (джойнт

венчърс) осигуряват важно присъствие на даден международен пазар, като в същото време ограничават рисковете. Те действуват най-добре когато всяка страна участвува с капитал. Съвместните предприятия предоставят достъп до пазарите на различни равнища, но могат и да бъдат нестабилни и трудни за управление. Една алтернатива за установяване на по голям контрол е да се създаде чуждестранна дъщерна фирма, или чрез придобиване на съществуваща компания или чрез изграждане на ново производство. Това обаче е скъпо и изисква значително ангажиране на международните пазари.

### 3. СТРАТЕГИИ ЗА ПАЗАРНА ЕКСПАНЗИЯ

**Решения за пазарна експанзия.** Във втората фаза на интернационализацията вниманието се измества от идентифицирането на възможностите от международния маркетинг и от решенията за влизане на даден пазар към разширяване на операциите на местния пазар. Фирмите които действуват на международните пазари придобиват опит в координирането и контролирането на отдалечените от тях операции. Те вече са инвестирани в тези пазари, добре ги познават и сега пред тях стои задачата да разширят своето присъствие на тези пазари. Това може да стане чрез разширяване на продуктовата линия, прибавяне на нови продукти или пък производството на нови продукти предназначени за тези пазари. Управлението може да се възползува от мащаба на производството, разпределението на разходите за проучване и развитие, производствените заводи и складове, външните връзки с доставчиците и дистрибуторите, информацията и маркетинговия опит за повишаване ефективността на своя бизнес. Като резултат от това целите на бизнеса на фирмата трябва да се преоценят с оглед на неговото разширяване на местния задграничен

пазар. Това включва промени в изгодите за потребителите или за сегментите, както и използваната технология за дадения пазар. Промяната към експанзия може да наложи и преоценка на конкурентното положение на фирмата за дадения международен пазар по отношение на ширината и дълбочината на пазара за да се разграничи от местната конкуренция и като възприеме по активна роля. Преоценката на положението на фирмата генерира нов стратегически тласък и дава основа за планиране и реализация на маркетинговата тактика за постигане целите за експанзия на местния задграничен пазар.

#### **Позициониране и сегментация.**

След като фирмата определи в кой пазар да влезе, начинът на влизане и своите цели относно международната си експанзия, следващото нещо което трябва да направи е да изработи операционни планове за маркетинга на продукта на международните пазари. Важно значение в разработката на операционните планове са решенията относно позиционирането на продукта и към кои потребители или пазарни сегменти да се насочи. Решенията за позиционирането на фирмата на даден пазар имат значение както за потенциалните потребители, така и за конкуренцията. Решенията за позиционирането имат значение и за останалите решения на маркетинговия микс на фирмата. Продуктовото позициониране на международните пазари е значително по-широко, отколкото е за вътрешния пазар. Дори и ако позиционирането е еднакво за различните пазари, същността и размера на целевия пазар могат да се различават съществено.

Изборът на подходяща позиция започва с доброто познаване на продуктовата структура на пазара във всяка страна. Това позволява на фирмата да определи конкуренцията и своето подходящо място за този пазар. Управлението ще може да си постави

реалистични цели относно целевите сегменти за всеки пазар, както и степента на сходност за отделните пазари. Така сходността между пазарите оказва директно влияние за размера и потенциала за експанзия на всеки пазар, както и за евентуалната печалба от конкретно позициониране на своята продукция за конкретния международен пазар.

Добрият анализ позволява да се разработи подходяща стратегия за позициониране. Тук фирмата има две възможности: 1. позициониране в границите на съществуващата продуктова категория и 2. позициониране за промяна. Ако най-подходящата позиционна стратегия е в границите на съществуващата продуктова категория, фирмата пак ще трябва да решава дали да има фокусирана или по-широка стратегия за позициониране и трябва да определи необходимата степен на модификация за постигане успех на своята стратегия. Позиционирането с цел промяна често изисква повече риск и по трудно се постига, но пък за сметка на това има по-големи възможности за печалби.

**Адаптиране на програмите за местния пазар.** Фирмите предпочитат да стандартизират своите дейности в различните международни пазари, отколкото да ги адаптират към местните условия. Стандартизацията има редица преимущества включително ефекта от мащаба на производството, разходите за промоция, предлагането на идентичен продукт на всички пазари, по-лесен трансфер на идеи и опит, както и координация и контрол на международните операции. Въпреки това, пълна стандартизация рядко се постига. Съществуват много препятствия пред стандартизацията, от правителствените разпоредби до потребителските предпочитания.

Така че, след като фирмата определи своята позиция на местните национални пазари и разшири своята дейност там ще трябва да адаптира в повечето случаи



своята дейност към местните пазарни условия – търсене, правителствени регулатори или конкуренция. Фирмата трябва да постигне баланс между адаптирането към местните пазари за постигане на по-дълбоко проникване и реализирането на икономии от мащаба на операциите и ефектите от стандартизацията.

Може да е необходимо продуктите да се адаптират към различните условия на ползуване, стандартите и потребителските предпочитания. Рекламните платформи и промоционни кампании може да се наложи да бъдат променени за да се съобразят с правителствените регулации, наличието на медия, моделите на отговаряне на потребителите и т.н. Ценовите решения ще трябва да отчетат различните условия на търсене и ценова чувствителност, наличието или отсъствието на конкуренция като в същото време трябва да покрият разходите. И накрая дистрибуционната тактика също трябва да се адаптира към местните модели на пазаруване, структурата на дистрибуцията, конкуренцията и правителствените регулатори.

**Изпълнение на стратегиите за пазарна експанзия.** Успехите на глобалните пазари зависят от разработката на стратегия основаваща се на комплексната оценка на местните пазарни условия, продуктовата структура на пазара, конкуренцията, предпочитанията на потребителите и техните модели на поведение и пазарната инфраструктура. Тази оценка позволява правилно да се позиционират продуктите и доколко маркетинговите програми трябва да се адаптират към местните условия. Въпреки това, и най-добрата стратегия е обречена на провал ако необходимите механизми за нейната реализация не са в ред. Следователно, след като фирмата формулира своята стратегия, тя трябва да установи и подходящи процедури за ефективното ѝ

изпълнение за постигане на корпоративните цели.

Изпълнението на маркетинговите програми на вътрешния пазар е сложно, но още по-сложно е изпълнението им на международните пазари. Фирмата трябва да създаде организация и инструменти за изпълнение на програмите за всеки външен пазар. В същото време трябва да се съобразява с взаимозависимостта между пазарите и мениджърските връзки за постигане на корпоративната стратегия. В допълнение, фирмата трябва да поддържа отношения и с други организации, които съдействуват за реализация на стратегията.

Важно е да се създаде подходяща организационна структура и операционни механизми за реализация на стратегията или централно от фирмата или от нейните филиали на местно равнище. Когато операциите се ръководят от центъра вниманието обикновено е насочено към ефективността, а когато се предоставят повече отговорности на местното управление се отделя по голямо внимание на отговарянето на потребностите на местния пазар и установяване на минимален контрол.

Степента на участие на фирмата на международните пазари също влияе върху организационната структура. В началният етап на излизане на международните пазари операциите в чуждите страни се ръководят обикновено от центъра. С увеличаване на международния опит се предоставя по-голяма автономия на местните дъщерни фирми.

От важно значение е и координацията между отделните звена на фирмата външни и вътрешни. Организационните мрежи предполагат както външни, така и вътрешни връзки. Вътрешните организационни мрежи свързват различните равнища и организационни единици във фирмата и са от важно значение за правилната координация на маркетинговите дейности. Външните мрежи пък свързват фирмата с подпомагащите я организации в

изпълнение на маркетинговата й стратегия (например търговците, рекламните агенции, агенциите за пазарни проучвания и т.н.).

След създаването на тези вътрешни и външни мрежи, те отговарят за управлението на потоците доставящи стоките и услугите до потребителите. Тези потоци са същите както на вътрешния пазар, но на външните пазари са по-сложни поради по големия пространствен обем на пазарите както и поради по-високите разходи свързани с изпълнението на маркетинговата стратегия.

Фирмата наред с потоците на стоки и услуги има и финансови потоци. Те включват различни валути, други стоки и услуги и тяхното счетоводно отразяване. Международните плащания са подложени на различни рискове от нереален валутен курс, инфлационен риск, правителствени ограничения, данъчни плащания и т.н. Успешната реализация на стратегиите за пазарна експанзия се нуждаят и от адекватни информационни системи.

#### **4. ГЛОБАЛНО РАЦИОНАЛИЗИРАНЕ**

**Глобализиране на маркетинговата стратегия.** Излизането на международните пазари е постепенен процес за повечето фирми. Те придобиват опит и някои от тях се насочват към глобалните пазари. Поставянето на подобни цели изисква сериозно преоценка на досега съществуващите практики и дефинирането на нова бизнес стратегия.. Първо трябва да промени операциите си по света и подобри координацията между отделните звена и пазари при постоянен мониторинг на основните си конкуренти. На първо място фирмата трябва да реши към кои държави ще насочи своя бизнес, целевите сегменти, продуктовата структура. Фирмата също трябва да оцени и потенциала за растеж в отделните страни. След определянето

на глобалния аспект на своя бизнес фирмата трябва да разработи стратегията си за реализация на своите цели. Необходимо е да се идентифицират целевите сегменти на потребителите и разработка на адекватна стратегия за тяхното задоволяване.

Накрая е необходимо да се отчетат и възможностите за интеграция и рационализация на операциите между отделните пазари и продуктови линии. Нужни са комуникационни, контролни и координиращи механизми за мониторинг и ръководство на операциите между отделните организационни единици по целия свят.

**Разработка на конкурентна глобална стратегия.** Глобалната стратегия е нещо повече от сбора на различните стратегии за отделните пазари. Конкурентната глобална стратегия изисква да се отчете взаимозависимостта между отделните пазари и тяхната особеност, така че да се разработят алтернативни стратегии за всеки пазар в изпълнение на основните корпоративни цели за глобално присъствие на фирмата. След определянето географията на пазарите, продуктовите линии и целевите сегменти фирмата е в състояние да разработи глобална стратегия която да постигне глобална синергия /дружно действие на няколко органа/. Глобалната маркетингова стратегия може да бъде или широкообхватна или фокусирана. Фирмите с широкообхватна глобална маркетингова стратегия се насочват към по широк спектър от глобалния пазар, а фирмите с фокусирана глобална маркетингова стратегия се насочват към конкретен пазарен сегмент. Успехът и на двете стратегии зависи от пазарните условия, възможностите на фирмата и стратегиите на техните конкуренти.

**Разработка на корпоративна инфраструктура за глобален маркетинг.** И най-добрата маркетингова стратегия няма да бъде успешна, ако не се изпълни ефективно. Първо, фирмата

трябва да развие глобална перспектива на всички нива в корпоративната си структура. Това изисква промяна в мениджърската ориентация и отношения от национално ориентирана или ориентирана към даден външен пазар към по широк и по интегриран подход към световните пазари. Този подход трябва да наблегне на значението на връзките и взаимозависимостите между националните пазари и потенциалната синергия извън националните граници. Управленското мислене и действия вариращи от стратегическото планиране до управлението на ежедневните операции трябва да бъде пропито от философия, която надхвърля националните политически, икономически и културни граници.

След това операциите на различните етапи от веригата на стойността трябва да се управляват така, че да се постигне максимална ефективност и създаването на добавената стойност за потребителите и производителите на световно равнище. Управлението трябва да определи специфичното разположение, пространствената конфигурация и степента на координиране между и в функциите на фирмата. Управлението също така трябва да реши дали отделни функции трябва да се извършват по-ефективно от фирмата или от външните организации.

На трето място е необходимо да се създаде глобална система за управление, която да насочва, наблюдава и контролира реализацията на отделните функции и за постигане желаната степен на хоризонтална и вертикална комуникация и координация. Трябва да се постигне баланс между конфликтните въздействия за глобална ефективност и местна отговорност, както и да бързо да се реагира на променящата се конкурентна пазарна динамика.

Четвърто, задоволяването на потребителите трябва да бъде ръководна цел на организацията и

нейната дейност във всичките ѝ функции на различните етапи от веригата на добавената стойност. Потребителските потребности може да са определени коректно и разработената стратегия за тяхното удовлетворяване също, но ако потребителите на са удовлетворени фирмата в края на краищата няма да бъде успешна. Често фирмата трябва да установи директни връзки с потребителите за да управлява потока от стоки и услуги към своите операции по целия свят, да осигури сервиз и обучение, както и обратна информация от потребителите за техните потребности и удовлетворяването им.

Накрая, ресурсите трябва ефективно да се мобилизират за реализация на маркетинговата стратегия и достигане задоволяване нуждите на потребителите. В някои случаи се стига и до формирането на стратегически съюзи с конкурентите за да се осигури ефективно функциониране на функциите и обхват на операциите по целия свят.

## **5. МОДЕЛИ НА МЕЖДУНАРОДНА МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГИЯ**

*Международната (глобалната) стратегия е формулировка или твърдение чрез които се насочват средствата, с които дадена компания ще постигне желаните си цели т.е първо фирмата трябва да определи своя целеви пазар и след това да разработи подходящ маркетингов микс за удовлетворяване на потребителите на този пазар по добре от конкурентите.* Международната фирмена стратегия представлява:

- Единен план, който обвързва всички съставни части на фирмата.
- Всеобхватен план, който обхваща всички основни страни от дейността на фирмата.
- Интегриран план, така че всички части и аспекти на стратегията да са съвместими едни с други и да са добре взаимосвързани.

Международната стратегия се занимава със следните основни въпроси:

- Какво представлява нашата дейност.
- Каква трябва да е нашата дейност.
- Какви са нашите продукти и услуги
- Къде са пазарите ни.
- Какви трябва да са целите ни.
- Как можем да постигнем целите си.
- По какъв начин можем резултатно да приложим и изпълним стратегията си.

Формулировката на една международна фирмена стратегия започва с анализ на следните елементи от дейността на фирмата:

- анализ на външната среда или конюнктура за да се определят потенциалните възможности и заплахи пред които е изправена фирмата.

- анализ на вътрешната среда за да се определят конкурентните предимства /както силните, така и слабите страни на фирмата/. Това е свързано с оценка на оперативната дейност и финансовата рентабилност на фирмата, на ресурсите и възможностите с които тя разполага, с анализ на очакванията от страна на фирменото ръководство и т.н.

След като добре се осъзнаят силните и слабите страни на фирмата, нейното ръководство може да използва този анализ на конкурентните ѝ предимства, за определяне на международната или глобалната си стратегия.

а) Дефиниране на целта и мисията на фирмата – формулирането на дефиницията, свързана с мисията на фирмата, означава да се зададат следните въпроси; С каква дейност трябва да се ангажира фирмата? Какви изделия и услуги трябва да произвежда и осигурява фирмата? Къде са ѝ пазарите? Какви технологии е желателно да се използват? Кои са клиентите на фирмата? Отговорите на всички тези въпроси представляват описанието на целта и мисията на фирмата.

б) Анализ на глобалната конюнктура – анализът в глобален мащаб ни предлага отговори и указания за най-важните събития, които могат да окажат влияние

върху стратегията на дадена фирма. Той включва: събиране на информация, прогнозиране и разпознаване на потенциалните заплахи и съществуващите възможности за дейността на фирмата.

в) Анализ на вътрешната среда – в основни линии това представлява един основен и изчерпателен организационен анализ. Вследствие на този анализ фирмата може да развива своите конкурентни предимства.

г) Международни или глобални цели – след като са анализирани външната и вътрешната среда, в която действа фирмата, тя трябва да формулира своите дългосрочни цели, които в последствие ще се преработят и прераснат в краткосрочни цели и задачи.

д) Създаване на алтернативна стратегия – фирмата трябва да създаде няколко алтернативни стратегии, за да може да постигне целите си.

е) Избор на най-подходящата международна (глобална) стратегия - тази фаза е свързана с оценката на различните алтернативни стратегии и изборът на една от тях., която най-успешно може да се възползува от съществуващите възможности и е в състояние да сведе до минимум заплахите и опасностите, съществуващи във външната и вътрешната среда.

ж) Изпълнение на стратегията – тази фаза е свързана с осъществяването на стратегията в практическата дейност на фирмата. Тя изисква разработването на подходяща организационна структура, която ще подкрепи стратегията, подходящо управление на човешките ресурси, както и на останалите функционални стратегии.

з) Контрол – представлява цялостният процес на оценка на прилагането на стратегията и на метода на управление на екипа, отговарящ за стратегията. Контролът се осъществява чрез механизмите на обратната връзка и всяка стратегия, която не действа успешно, трябва да стане предмет на

анализ и внасяне на корекции на този етап.

Следователно международната (глобалната) фирмена стратегия представлява формулировка или твърдение, съдържащо целта на фирмената дейност, насоката за растеж и дългосрочните цели на фирмата.

**Конкурентни предимства.** За да се развият конкурентните предимства на една фирма, тя не само трябва да извърши анализ на външната среда, конюнктурата и конкурентите си, но и да предприеме внимателна и обстойна оценка на вътрешната си среда. Това е свързано с анализ на собствените ѝ ресурси, на деловата ѝ практика, на организационната ѝ структура, на управленските умения и т.н. Преценката на вътрешната среда и равностметката която се прави на силните и слабите ѝ страни що помогнат да се разбере дали фирмата притежава определени качества, компетентност и ресурси, с които може да се възползува от пазарните възможности.

За да определи своите конкурентни предимства, фирмата ще трябва да свърже своите уникални качества с тези фактори, които са най-съществени за постигане на успех.

Конкурентните предимства произтичат и могат да се извлекат от:

- продуктите на фирмата, чието ценообразуване е наистина конкурентноспособно

- пазарите на фирмата
- технологичната ориентация на фирмата, т.е. технологичното превъзходство на продуктите ѝ
- качеството на продуктите
- доставките
- гъвкавост на обслужването и т.н.

Международната фирма може да развие конкурентните си предимства и чрез достъп до глобалните ресурси и информация. Конкурентното предимство може да се дължи на присъствието и дейността на фирмата на такива пазари, на които се извършва технологично обновление. Фирмата ще е в състояние

да придобие именно тази информация, която ще ѝ позволи още повече да подобри и усъвършенствува технологическия си процес, а оттам- и предлаганите от нея изделия. Фирмата също така ще може да получи информация за конкурентите си, когато присъствува и продава на пазарите на чуждестранните си конкуренти. В този случай международната /глобална/ фирма ще бъде в изгодната позиция да разбере и вникне отблизо в стратегиите и деловата практика на своите конкуренти.

Фирмата ще има достъп и до други ресурси, които могат да ѝ осигурят конкурентно предимство, например до финансови ресурси, получени от чуждестранни пазари, където те са в изобилие и сравнително евтини. Между другите ресурси можем да включим и достъпа ѝ до опитен персонал в областта на международния маркетинг, достъпа до надеждна и ефективна маркетингова информация и т.н.

От тези точно определени качества фирмата може да започне да разработва своите международни маркетингови стратегии.

**Предимства в лидерството на цените.** Тези предимства могат да се получат от множество източници. Фирмата може да постигне икономии от мащаба, тъй като търсенето на нейните продукти се осъществява на многобройни международни пазари. Фирмата ще постигне икономии от производствения си процес и така ще постигне предимството на ниската цена пред своите конкуренти. Ако фирмата притежава производствени мощности в различни страни, тя също така може да се възползува от разликите между разходите за суровини и други ресурси, включително и за труд, за да снижи нивото на производствените и административните си разходи и по този начин да постигне по-нататъшно конкурентно предимство пред конкурентите си. Освен това фирмата може да разпредели разходите си за

научно-изследователска и развойна дейност между множество национални пазари. Това неизбежно ще доведе до по-ниски разходи за единица продукция, което по-нататък ще се трансформира в различни изгоди за потребителите.

#### **Оценка на глобалния портфейл.**

Прегледът на портфейла от пазари, с коию разполага дадена фирма, ще ни покаже кои от стопанските й дейности трябва да се запазят, кои трябва да се намалят и кои напълно да се премахнат. Две от основните техники, които помагат на фирмите да оценят настоящата си делова активност са:

а) матрицата за нарастване на пазарния дял на Бостънската консултантска група (БКГ) и

б) матрицата, описваща пазарната привлекателност и конкурентната позиция.

Ще разгледаме накратко тези две матрици.

*Матрица на БКГ за нарастване на пазарния дял.* Целта на матрицата е да подпомогне специалистите по маркетинг да определят каква роля играе всяко производствено звено или отделен продукт в рамките на дадена компания, като преценката се извършва въз основа на: а/ темпа на нарастване на пазарния му дял в сравнение с конкуренцията и б/ потенциала му за генериране на пари и доходи.

Пазарният дял се намира по хоризонталната ос и се измерва по отношение на най-големия конкурент на фирмата, а нарастването на пазара за конкретния промишлен отрасъл се

намира по вертикалната ос, като в случая произволно е използван х% растеж, за да се разделят пазарите на групи, отличаващи се с висок дял или с нисък темп на растеж. Площта, която заема названието на съответните държави, приблизително отговаря на размера на продажбите на определен продукт. Към този продукт могат да се приложат четирите основни стратегии на матрицата на БКГ (фиг.1).

Най-простата стратегия, която може да следва една международна фирма, е да се отърве от кучетата си и да черпи с пълни шепи от приходите, които й носят дойните й крави, и да подпомогне растежа на звездите си, както и да подобри позициите на производствените звена или продукти, които се намират в сектора на въпросителните. Значението на тази матрица за международните маркетингови стратегии по отношение на целите, които се поставят е следното:

- при дойните крави –поддържайте пазарния дял като същевременно генерирате големи парични постъпления

- при звездите – изграждайте пазарния им дял и по такъв начин подобрете конкурентния им дял и позиция

- при въпросителните – те също могат да се използват да увеличаване на пазарния дял

при кучетата – от тях можете да се отървете или да ги изцедите докрай. Ако изберете втория подход това ще означава, че ще можете да разчитате единствено на краткосрочни парични постъпления

Фиг. 1 **Матрица на БКГ за нарастване на пазарния дял**

<p><i>т</i></p> <p><i>е н</i></p> <p><i>м а</i></p> <p><i>п</i></p> <p><i>г</i></p> <p><i>н л п</i></p> <p><i>а о а</i></p> <p><i>б з</i></p> <p><i>р а а</i></p>	<p><i>в</i></p> <p><i>и</i></p> <p><i>с</i></p> <p><i>о</i></p> <p><i>к</i></p>	<p>Звезди</p> <p>Япония</p> <p>Германия</p> <p>Испания</p>	<p>Въпросителни</p> <p>Канада</p>
<p><i>а л р</i></p> <p><i>с н</i></p> <p><i>т и</i></p> <p><i>е я</i></p> <p><i>ж</i></p>	<p><i>н</i></p> <p><i>и</i></p> <p><i>с</i></p> <p><i>ъ</i></p> <p><i>к</i></p>	<p>Доходоносни крави</p> <p>Холандия</p> <p>Бразилия</p> <p>Франция</p>	<p>Кучета</p> <p>Италия</p> <p>Мексико</p>
		<b>Висок пазарен дял</b>	<b>Нисък пазарен дял</b>

В международен контекст избраната стратегия ще зависи от:

-растящата пазарна позиция на продукта

-ресурсите, с които разполага фирмата, в сравнение с главните си конкуренти

-вероятната реакция от страна на конкуренцията

-етапа, на който се намира продуктът в своя жизнен цикъл

-допълнителна информация относно социалния, правния и политически натиск и т.н.

*Матрицата на пазарната привлекателност – конкурентната позиция.* Анализът на пазарния портфейл може да се използва също така и за поставяне на пазарни

приоритети, т.е. този анализ помага да се установи как едно производствено звено или продукт може да се сравнява с друго звено или продукт по отношение на инвестициите и конкуренцията. Техниката на анализ посредством матрицата на нарастване на пазарния дял на БКГ ни предлага само частичен поглед към този аспект на проблема. Матрицата на пазарната привлекателност и конкурентната позиция / понякога наричана и матрица за привлекателността на отделните страни/ би могла да помогне на маркетинговия специалист да се съсредоточи едновременно върху няколко чуждестранни пазари, за да определи:

Таб. 2 **Измерения на привлекателността и възможностите за конкуренция в дадена страна**

<b>Привлекателност на страната</b>	<b>Конкурентоспособна сила</b>
Размер на пазара (на целия пазар и на отделните му сегменти).	Пазарен дял
Растеж на пазара (на целия пазар и на отделните му сегменти).	Маркетингови възможности и капацитет
Пазарни сезони и колебания	Годност на продукта за този пазар
Конкурентни условия (концентрация, интензивност, бариери за навлизане и др.)	Размер на надбавката за влагане на допълнителни средства в реноме и имидж качество на продукта

Пазарни условия, които възпрепятствуват проникването на пазара (мита, технологична позиция, нетарифни ограничения, ограничения върху вноса и др)/	Подкрепа от страна на пазара
Държавна политика на регулиране (контрол върху цените, дял на местните компоненти, компенсаторен износ и др.)	Качество на дистрибуторите и обслужването
Икономическа и политическа стабилност	

-какви са изискванията по отношение на ресурсите

-какви са разходите за навлизане на чуждестранните пазари

-какви ще са нивата на рентабилност.

Този модел може да се използва като инструмент за определяне и подбор на експортните пазари. Вертикалната ос измерва пазарната привлекателност, а хоризонталната ос измерва конкурентноспособната сила на дадена фирма, а факторите по двете оси се претеглят и се ранжират върху определена скала.

**Стратегически избор.** След като оцени портфейла си от пазари в различните страни, фирмата трябва да избере конкурентна пазарна стратегия, за да осъществи стратегията на цялостния си портфейл от пазари. Съществуват многобройни типове стратегии, от които фирмата може да избира: като се започне от стратегията на сътрудничество до стратегията на конфронтация. Две от по-широко познатите са: моделът на Портър за родовите стратегии и стратегията за продуктовата/пазарната експанзия. Ще ги представим по-подробно по долу.

*Моделът на Портър за родовите стратегии.* При разработване на стратегия за пазарния портфейл, международната фирма може да избира една от трите родови стратегии на Портър: а) за лидерството чрез ниска себестойност, б) чрез диференциация и в) чрез фокусиране.

Тъй като работи на различни пазари, фирмата може да подбере различни стратегии или комбинации от тези стратегии за всеки отделен пазар.

1. Стратегия на лидерството чрез ниска себестойност.

Стратегията на ниската себестойност се основава върху съкращаване на разходите и постигането на нискоразходно производство. Това обикновено се свързва с голям обем на продукцията, откъдето се получават и икономии от мащаба на производството, съчетан с опит и фактори на кривата на научаване, което пък в края на краищата води до съкращаване на разходите. Икономии при кривата на опита се получават от нарасналия вътрешен опит на фирмата при управление на функционалните си дейности, т-е- на отделните звена и организационни подразделения. Икономии от кривите на научаване се получават в резултат на по-високата производителност на работниците: те работят по-ефективно и резултатно тъй като с течение на времето се учат от грешките си. Оттук се получава и повишаване на производителността на труда.

2. Стратегия на диференциацията  
Тя е свързана с усилията за диференциация на изделията и услугите произведени от фирмата, така че те да се възприемат като единствени и изключителни по отношение на качеството си, търговското си название или във връзка с някакъв друг празник. Тогава фирмата ще е в състояние да продава продуктите си на по-висока от обичайната средна цена, а потребителите ще са готови с желание да заплатят съответната надбавка в цената.

3. Стратегия на фокусирането



Тя е свързана с фокусиране или съсредоточаване на фирмата върху определен неголям пазар, продукт или географски сегмент. Усилията и ресурсите на фирмата се съсредоточават върху обслужването на точно определена група клиенти и по този начин тя вече не се конкурира в мащаба на целия промишлен отрасъл.

Следователно фирмите оперират рентабилно и успешно, защото разполагат с по-голям пазарен дял поради по-ниските цени и по-ниските си разходи в сравнение с конкурентите си или защото са успели да диференцират предлагането на своите продукти и все още продължават да владеят голям пазарен дял. Фирмите освен това оперират успешно, защото тяхната стратегия на фокусиране не е свързана със специализирани пазари или продукти, за които могат да се определят високи цени. Фирмите, изпитващи затруднения, са тези, които разполагат с относително малък пазарен дял и постигат ниски печалби. Моделът на Портър освен всичко друго илюстрира и баланса или компромиса, който трябва да се постигне между печалбата и пазарния дял.

**Стратегия на продуктова/пазарна експанзия.** При разработването на своята стратегия за пазарния портфейл, фирмата може да избере една от голям брой алтернативи, за достигане на интензивен растеж. Фирмата може да избере между следните четири стратегии:

*Стратегия на пазарно проникване на продукта (стар продукт/стар пазар).* Тази стратегия е свързана с желанието на фирмата да увеличи дела на своя продукт на чуждестранните пазари, които тя обслужва понастоящем. Тя може да постигне това, като се ангажира с една от няколко възможни тактики, а именно:

а) разтягане на продуктова линия – фирмата трябва да прибави нови изделия към съществуващата си продуктова линия на сегмент от пазара,

на който тя вече е проникнала. Целта е да се привлекат повече клиенти, които в момента купуват от конкуренцията, както и нови клиенти, които досега не са използвали продуктите на фирмата.

б) “разкрояване на продукта” – това е свързано с предлагането на голямо разнообразие от най-различни типове на продукта.

в) усъвършенстване на продукта – това е свързано с осъвременяване и засилване на качествата на съществуващия продукт, което ще го направи по-скъп и по-привлекателен. Това може да е свързано с използването на най-съвременни технологии за подобряване на възможностите на продукта, с подобряване на начина на обслужване на клиента, с усъвършенстването на сервизната база и т.н.

*Стратегия на развитие на пазара (стар продукт/ нов пазар).* Тази стратегия е свързана с разработване на пазари в нови географски ширини, на които се продават съществуващите продуктови линии на фирмата. Този тип пазарна експанзия е най-подходяща:

- там, където се изисква само минимално изменение или незначителна модификация на продукта.

- там, където нормата на печалба започва да спада поради интензивната ценова конкуренция на съществуващите пазари, на които фирмата се е настанила.

- ако жизненият цикъл на продукта е еднакъв или сходен на различните пазари.

*Стратегия за развитие на продуктови пазари (нов продукт/стар пазар).* Тази стратегия е свързана с поддържане и запазване на чуждестранните пазари на фирмата, в рамките на които обаче се разработват нови продукти.

*Диференциация (нов продукт/нов пазар)* Стратегиите на диверсификация са

свързани с навлизането на фирмата на нови продуктови пазари, които не са

свързани с основната дейност на фирмата. Тя може да пожелае да следва тази политика на експанзия при следните обстоятелства:

- когато благоприятните възможности на новите продуктови пазари са изключително привлекателни

- когато фирмата желае да намали въздействието на негативната тенденция в конюнктурата на промишления отрасъл, в който тя оперира понастоящем.

Фирмите могат да се впуснат в:

- Интеграция напред или назад, чрез която пунктовете за продажба или източниците на доставки се присъединяват към фирмата. Този тип интеграция преобладава в отраслите,

## 6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**Глобалният императив.** Трите етапа разгледани в настоящия учебник – първоначално влизане, пазарната експанзия и глобалната рационализация-формират серия от успешни стъпки през които минава фирмата по своя път към глобализация. Етапите представляват една прогресия, която отразява различните равнища на ангажираност и участие в международните пазари. Преминването през тях може да бъде бързо или бавно, колебливо с много грешки или гладко и лесно. То може да наложи на фирмата радикални промени и нови насоки на дейността ѝ, или пък може да се постигне с минимални усилия.

И големите и малките фирми се намират във всеки от анализирания етапи. Многобройни малки и средни фирми от развитите страни, както и големи фирми от развиващите се страни предприемат първи стъпки на чуждите пазари. Много диферсифицирани компании за потребителски стоки като Nestle, Unilever, са във втория етап, насочващи своята стратегия към местна пазарна експанзия, като в същото време търсят начини да подобрят координирането на операциите си в целия свят. Други компании като Ford,

произвеждащи полупроводници, където производителите на микропроцесори обединяват силите си, за да осигурят непрекъснато снабдяване с елементи и материали за производството.

- Стратегия на диверсификация от типа на конгломерата, която е свързана с растежа и навлизането на фирмата в дейности, които нямат нищо общо с досегашните продукти, пазари и технологии на фирмата. Кока Кола например закупи филмова компания като стратегически ход, за да контролира възможното намаление в размера на сегмента от клиенти, с който разполага, а той понастоящем се състои основно от групата на младежите.

Caterpillar, GE и др. са в третия етап на глобална рационализация, търсейки възможности да се насочат към глобалните потребители

и целеви сегменти по целия свят изработвайки начини за справяне с комплексността на управлението на операциите си на глобално равнище

Предизвикателствата пред фирмите на различните етапи са различни. Въпреки това силите които оформят глобалния контекст на техния бизнес са еднакви. Това са силите които определят как се дефинират пазарите и тяхната пространствена конфигурация и които ускоряват интензивността на глобалната конкуренция. Те моделират желанията, вкусовете и очакванията на потребителите и определят естеството на възможностите пред които се изправя глобалната фирма както и намирането на необходимите ресурси за ефективен отговор на глобалните предизвикателства.

Фирмата трябва да има ясна визия за своята мисия на глобалните пазари, както и възможност за успешната ѝ реализация. Тя трябва да открие своите сравнителни преимущества и да се възползува от тях на глобалните пазари. Това може да наложи развитие на нови компетенции или влизане в

стратегически съюзи за постигане на необходимите възможности за да ефективно конкуриране на бързо променящите се глобални пазари.

Фирмата трябва да е в състояние да мобилизира ресурси от целия свят. Тя трябва да реагира своевременно на възможностите и предизвикателствата на различните пазари и да разработи ефективна корпоративна инфраструктура за реализиране и промяна на своята стратегия. Фирмата трябва да е органичен процес който постоянно се развива, адаптира и реагира на променящите се реалност на глобалните пазари. Фирмите, които могат да направят това проспират, а фирмите които не могат губят.

Бъдещето на международния маркетинг е свързано с определяне

потребностите на клиентите и тяхното по-добро задоволяване от конкурентите. Свидетели сме на такива тенденции като формирана на глобални пазари и глобални клиенти, създаване на глобални информационни системи, нарастване сегмента на зеления потребител, съобразяващ се с екологичните изисквания, застаряване на нациите и растящ сегмент на пенсионери със специфични потребности, засилване ролята на жените в международния маркетинг, засилва се и ролята на етичните съображения в международния маркетинг и т.н.

И в съвременните условия ще бъдат успешни тези фирми които мислят глобално, имат подходящи маркетингови стратегии и ресурси за тяхната реализация.

## **ЛИТЕРАТУРА:**

### **Основна:**

1. Верн Терпстра & Рави Сарати. Международен маркетинг, С.2002
2. Ф.Котлър, Управление на маркетинга: Структура на управлението на пазарната предлагане, Класика и стил, 2002
3. Ф.Котлър. Маркетинг съвети от А до Я, Класика и стил, 2005
4. Тед Левит за маркетинга, Класика и стил, 2004
5. Емил Химирски, Международен икономикс, УИ Стопанство, 1991

### **Допълнителна:**

1. Frank Bradley, International Marketing Strategy, 5 th. ed. FT Prentice Hall, 2005
2. Kotabe & Hensen, Global Marketing Management, 4 th. ed., John Wiley & Sons, 2007
3. Isobel Doole & Robin Lowe, International Marketing Strategy, 5 th. ed. South West Educational Publishing, 2008
4. O.C.Fereell & Michael Hartline, Strategy, 4 th. Ed., McGraw Hill, 2007
5. Прайд& Феръл, Маркетинг: концепции и стратегии. Форком, 1996
6. Емил Химирски, Икономика на развитието, УИ Стопанство, 2006
7. Ю. Узунова, Б. Василева, Международни маркетингови интервенции: базови конструкции и анализи, Ромина, 2004
8. Стефан Христов, Стратегически маркетинг, УИ Стопанство, 2002