



# УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

*Духът прави силата*

ФАКУЛТЕТ „МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА И ПОЛИТИКА“

КАТЕДРА „МЕЖДУНАРОДНИ ИКОНОМИЧЕСКИ ОТНОШЕНИЯ И БИЗНЕС“

Георги Кожухаров

## **„Управление на рисковете в маркетинга на фирмата в условията на интернационализация“**

### **АВТОРЕФЕРАТ**

НА ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД ЗА ПРИСЪЖДАНЕ  
НА ОБРАЗОВАТЕЛНА И НАУЧНА СТЕПЕН „ДОКТОР“  
ПО НАУЧНА СПЕЦИАЛНОСТ „СВЕТОВНО СТОПАНСТВО И МИО“

НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ:

Доц. д-р Олег Лозанов

София, 2020 г.

Дисертационният труд е в обем от 199 страници (без приложенията) и е структуриран в следните части: съдържание, увод, три глави и заключение, справка за приносите в дисертационния труд, декларация, списък с използваната литература, списък с фигури, списък с таблици, справка на публикациите по темата на дисертационния труд и десет приложения. Представени са 28 фигури и 21 таблици. Списъкът с използваните литературни източници включва 118 броя, от тях 24 на български език, 82 на английски език и 12 интернет статии.

Авторът на дисертационния труд е докторант в катедра „Международни икономически отношения и бизнес“ при УНСС-София.

Дисертационният труд е обсъден на Катедрен съвет на катедра „Международни икономически отношения и бизнес “ при Университет за национално и световно стопанство – София и е взето положително решение за публична защита, считано от 23.04.2020 г.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 10.07.2020 г. от 13:00 часа в зала ..... на Университета за национално и световно стопанство – София, на открито заседание на Научно жури, назначено със Заповед на Ректора на УНСС.

Материалите по защитата са на разположение на заинтересованите лица в сектор „Научни съвети и конкурси“ и на интернет страницата на Университета за национално и световно стопанство – София – [www.unwe.bg](http://www.unwe.bg).

## СЪДЪРЖАНИЕ

на автореферата на дисертационния труд

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	4
1. Актуалност и значимост на изследваната проблематика	4
2. Теза на дисертацията	5
3. Основна цел на изследването	5
4. Изследователски въпроси и задачи на дисертационния труд	6
5. Обект на изследване	6
6. Предмет на настоящата разработка	6
7. Методология на изследването	7
8. Ограничителни условия на дисертационния труд	7
II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	9
1. Структура на дисертационния труд	9
2. Съдържание на дисертационния труд	9
III. СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	12
1. Увод	12
2. Първа глава	12
3. Втора глава	18
4. Трета глава	32
5. Заключение	54
IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	60
V. СПРАВКА НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	61
VI. ДЕКЛАРАЦИЯ	62

# I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

## 1. Актуалност и значимост на изследваната проблематика

Маркетингът е в основата на всеки бизнес и ключовата бизнес функция, която дава възможност за растеж в глобален аспект, защото подкрепя всяка една от дейностите на съвременните организации. Маркетингът създава, комуникира и доставя стойност за клиентите на организацията и изгражда взаимоотношенията между потребителите и организацията. Маркетинговите дейности помагат да се получи по-добро разбиране за клиентите, за да изгради цялостна стратегия по създаване и организация на продуктите и услугите на територията, на която функционира организацията.

В съвременните бизнес условия, организациите се отварят към международните пазари и разширяват непрекъснато обхвата си на дейност. Пазарите по света стават все по-интегрирани и излизат отвъд националните граници на макроикономическо, конкурентно и пазарно ниво. Организации от различен мащаб, във всички индустрии се стараят да развият своята стратегия на глобална основа, а интернационализацията им дава възможност да нарастват с бързи темпове. Именно тези глобални промени създават рискове пред съвременните организации и успехът на международните пазари изисква определени нови управленски умения.

Маркетингът в условия на интернационализация или т.нар. международен маркетинг се различава от традиционния маркетинг по предизвикателствата, пред които изправя организациите на межкултурните пазари<sup>1</sup>. Рисковете са свързани преди всичко с успешното навлизане и правилното позициониране на организацията на нов и непознат пазар. Маркетинговите рискове, с които се сблъскат организациите в условия на интернационализация, поставят под въпрос възможността за успешно реализиране на маркетинговите стратегии. Анализирането на всяка една от маркетинговите дейности, с цел да се определи потенциалното ѝ въздействие върху дейността на организацията, спомага за най-точната и навременна оценка на рисковите фактори по отношение на маркетинга в организацията. Познаването, изучаването и ограничаването на потенциалните рискови фактори оказва положителен ефект върху

---

<sup>1</sup> Doole, I., R. Lowe, International Marketing Strategy: Analysis, development and implementaiton, Andover, England, 2012

конкурентоспособността на организацията и нейното развитие на международни пазари. Предварителната оценка на риска спомага за идентифицирането на проблемите, които могат да възникнат при изпълнението на маркетинговия план и вземането на правилни решения за реакция на промените, с цел предотвратяване на потенциалните загуби за организацията.

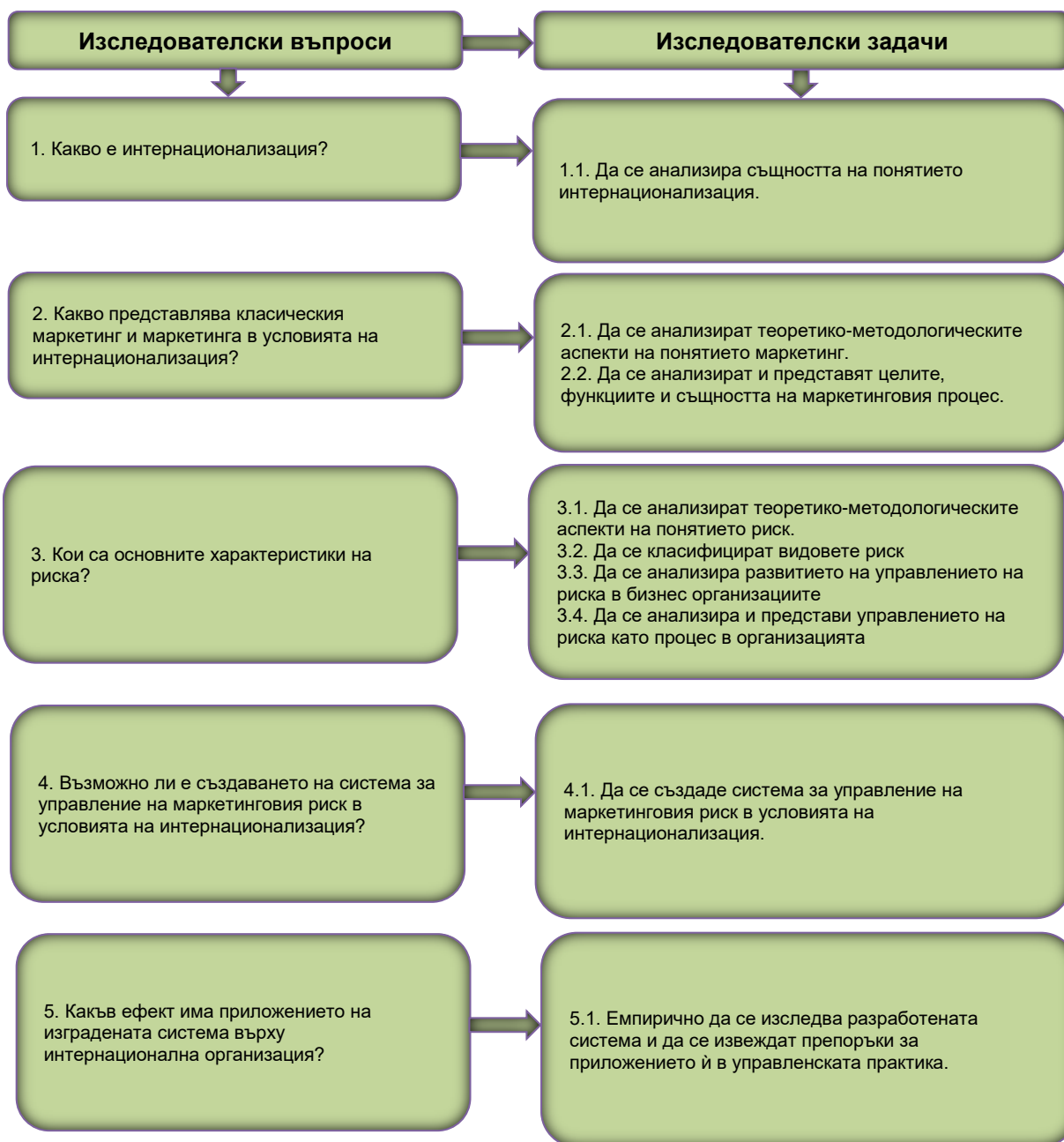
Всички рискови фактори, свързани с маркетинга в условия на интернационализация, трябва добре да се познават и оценяват и организациите трябва да правят внимателно проучване и планиране, преди да навлязат на международните пазари. Впоследствие непрекъснато трябва да осъществяват мониторинг и контрол върху маркетинговите рискове, за да не се окажат решаващи за функционирането и бъдещото организационно развитие.

## **2. Теза на дисертационния труд**

Въпреки многоаспектността и значението на процеса по управление на маркетингови рискове, той подлежи на цялостно дефиниране и моделиране, така че да се осигури значително подобрене на организационните резултати при приложението на подходяща система. Изграждането на такава система следва да обхваща етапите от диагностика на съществуващата вътрешна среда в организацията, през изграждането на инструментариум до създаване на постоянен процес на наблюдение и адекватна реакция върху маркетинговите рискови.

**3. Основна цел на дисертационния труд** е на основата на теоретичен анализ и обобщения на съществуващото познание във фокус областта да се създаде система за управление на маркетинговия риск в условията на интернационализация.

## **4. Изследователски въпроси и задачи на дисертационния труд:**



**Фигура 1.** Изследователски въпроси и задачи на дисертационното изследване

**5. Обект на изследване** на дисертационния труд са рисковете, свързани с маркетинга в организацията.

**6. Предмет на настоящата разработка** е процесът на управление на маркетинговия риск, като една от основните дейности на управлението на организацията в условията на интернационализация.

## **7. Методология на изследването**

В основата на методологията на изследването в дисертационния труд е системният подход. При решаването на поставените изследователски задачи са използвани методите на анализ и синтез, сравнителен анализ, методът на наблюдението, както и дескриптивни, описателни, дедуктивни, статистически и математически методи и др.

В дисертационния труд е използван теоретичен анализ и синтез за проучване, обобщение и интегриране на теоретични постановки относно природата на двете основни явления, изследвани в дисертационния труд – маркетинг и риск. В хода на изследването е използван методът на експертни оценки. По време на приложението на създадената авторска система за управление на маркетинговия риск в условията на интернационализация са използвани дескриптивен статистически анализ.

Използваните аналитични методи включват преобразувания на данните, едномерни разпределения, абсолютни, относителни, средни величини, тенденции, статистически таблици графични изображения и други, получени с помощта на инструментите на MS Excel и SPSS.

Използваната информационна осигуреност на авторът на дисертационния труд е свързана с научната българска и международна литература, свързана с дисертационната тема.

## **8. Ограничителни условия на дисертационния труд**

Ограничителните условия могат да се разглеждат в следните основни положения:

- Понятието глобален маркетинг не е обект на дисертационен анализ, тъй като авторът на дисертационния труд ясно разграничава понятията маркетинг в условията на интернационализация и глобален маркетинг.
- Рисковете при международен маркетинг, свързани с жизнения цикъл на организацията, не са основен фокус на дисертационното изследване.
- Наборът от разгледаните маркетингови рискове не претендира за изчерпателност, а представя авторската гледна точка, изградена въз основа на теоретичния анализ и обобщения на научните източници в изследваните области.

- В представеното изследване се разглеждат маркетинговите рискове в условията на интернационализация от научна гледна точка и в практически аспект са представени само изследваните от автора организации, а не чрез представени примери и практики от други изследователи или практики.



## **II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### **1. Структура на дисертационния труд**

Дисертационният труд е в обем от двеста четиридесет и една страници. Състои се от заглавна страница, съдържание, увод, три глави и заключение, справка за приносите в дисертационния труд, декларация, списък с използваната литература, списък с фигури, списък с таблици, справка на публикациите по темата на дисертационния труд и десет приложения. Представени са 28 фигури и 21 таблици. Списъкът с използваните литературни източници включва 118 броя, от тях 24 на български език, 82 на английски език и 12 интернет статии.

### **2. Съдържание на дисертационния труд**

#### **Увод**

#### **I. ПЪРВА ГЛАВА. ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА ПОНЯТИЯТА РИСК И МАРКЕТИНГ В УСЛОВИЯТА НА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ**

1. Същност на процеса интернационализация
2. Дефиниране на маркетинга в организацията
3. Цели, функции и същност на маркетинговия процес
4. Маркетингът на организацията в условия на интернационализация
5. Същност и значение на понятието риск
6. Класификация на видовете риск
7. Развитието на управлението на риска в бизнес организациите
8. Управлението на риска като процес в организацията
9. Изводи от първа глава

#### **II. ВТОРА ГЛАВА. МОДЕЛ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКОВЕТЕ В МАРКЕТИНГА В УСЛОВИЯТА НА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ**

1. Обща рамка на дисертационното изследване
2. Маркетингови рискове в условия на интернационализация
3. Проучване на маркетинговите рискове в условия на интернационализация – експертна оценка

4. Изграждане на система за управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация

5. Изводи от втора глава

### **III. ТРЕТА ГЛАВА. ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ НА ИЗГРАДЕНИЯ МОДЕЛ И СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКОВЕТЕ В МАРКЕТИНГА В УСЛОВИЯТА НА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ**

1. Постановка на емпиричното изследване

1.1. Определяне на цели и задачи на изследването

1.2. Определяне на генерална съвкупност и извадка на изследването

1.3. Избор на инструментариум за събиране и обработване на данни при провеждане на изследването

1.4. Изграждане на работни хипотези

1.5. Реализиране на изследването

2. Проучване на маркетинговите рискове в интернационални компании

3. Приложение на авторския метод и система за управление на рисковете в маркетинга в условията на интернационализация

3.1. Идентифициране на маркетинговите рискове

3.2. Анализ на маркетинговите рискове

3.3. Измерване на маркетинговите рискове

3.4. Изготвяне на план за въздействие върху маркетинговите рискове

3.5. Контрол и мониторинг на маркетинговите рискове

3.6. Анализ на получените резултати след прилагане на изградената авторска система

4. Аргументиране на работните хипотези

5. Изводи от трета глава

6. Препоръки за бъдещи изследвания

#### **Заклучение**

Справка за приносите в дисертационния труд

Декларация

Използвана литература

Списък с фигури

Списък с таблици

Списък с публикации

Приложение №1 – въпросник за експертност

Приложение №2 – въпросник за оценка

Приложение № 3 – отговори на въпросника за експертност

Приложение №4: Анкетна карта

Приложение №5 – Получени резултати при проведеното изследване

Приложение №6: Дескриптивно разпределение на първи блок на въпросите от анкетната карта за изследване на маркетинговите рискове

Приложение №7: Дескриптивно разпределение на втори блок на въпросите от анкетната карта за изследване на маркетинговите рискове

Приложение №8: Дескриптивно разпределение на трети блок на въпросите от анкетната карта за изследване на маркетинговите рискове

Приложение №9: Дескриптивно разпределение на четвърти блок на въпросите от анкетната карта за изследване на маркетинговите рискове

Приложение №10: Анкетна карта за проведено проучване за удовлетворението на служителите

### **III. СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

#### **1. Увод**

В увода е обоснована актуалността на избраната тема, като се подчертава мястото на маркетингът в условия на интернационализация в съвременните тенденции за развитие на бизнеса. Дефинирана е основната теза. Формулирани са предметът и обектът на дисертацията. Посочени са целта, изследователските въпроси и задачи, приложената методика, обхвата и ограниченията, свързани с дисертационния труд.

#### **2. Първа глава: Теоретични основи на понятията маркетинг и риск в условията на интернационализация**

Фокусът на първата глава на дисертационния труд са понятията интернационализация, маркетинг и риск. На първо място е представен процесът по интернационализация с основните му характеристики. На второ място, в обзорната първа глава от научния труд е поставен анализът на понятието маркетинг, заедно с неговите цели, функции, процес и маркетинг микс. Представен е и маркетингът в условията на интернационализация. На следващо място е понятието риск, като са анализирани набор от литературни чуждестранни и български източници и е изведено най-общото и най-добре описващото понятие, което съвпада с разбирането на автора на научния труд за същността на риска. В следващите параграфи са представени основните характеристики на риска, а именно различните видове риск, понятието управление на риск с неговите функции и цели, процесът управление на риск. Настоящата глава, представяща теоретични основи, завършва с изнесени изводи върху разгледаните понятия и ясно обособена ниша, в която авторът на научния труд поставя своето изследване. Тази глава решава първият, вторият и третият изследователски въпроси, заедно с техните задачи на научния труд.

**Първият параграф** от главата е свързан със същността на процеса интернационализация. В този параграф са разгледани и анализирани български и световни дефиниции за същността на понятието. Авторът определя своето становище, като изразява мнение, че в рамките и за целите на дисертационния труд интернационализацията включва следните по-важни характеристики:

- Интернационализацията е процес, който включва много допълнителни решения и стратегии.
- Интернационализацията включва различни външни и вътрешни продукти, услуги или прехвърляне на ресурси извън националните граници.
- Интернационализацията се влияе от редица фактори, част от вътрешната и външната среда на организацията.

**Вторият параграф** от главата разглежда понятието маркетинг в организацията. Тук авторът на дисертационния труд представя и анализира традиционния (класическия) маркетинг, модерния маркетинг и представя тяхното сравнение. Една от най-практически насочените дефиниции, която и авторът на дисертацията приема и използва в дисертационния труд, предоставя Британският институт по маркетинг<sup>2</sup>, според който: „маркетингът е стратегическа бизнес функция, която създава стойност чрез стимулиране, подкрепа и удовлетворение на потребителското търсене“. Това се постига чрез създаване на брандове, стимулиране на иновации, поддържане на връзки с обществеността и осигуряване на добро обслужване на клиентите. Според тази дефиниция, маркетингът поставя своя фокус основно върху клиентите, с цел да генерира добра възвръщаемост на инвеститорите и удовлетворение на всички заинтересовани страни на организацията.

**Следващият параграф** се фокусира върху определяне на целите, функциите и същността на маркетинговия процес. Сред основните цели, които изпълнява маркетингът, могат да се изведат следните:

- Осигуряване на по-качествен продукт на клиентите;
- Осигуряване на удовлетворение на клиентите;
- Увеличаване на търсенето;
- Създаване на добър имидж на организацията;
- Генериране на по-високи продажби.

Маркетингът изпълнява и важни функции в организацията, които могат да бъдат класифицирани в три основни групи:

---

<sup>2</sup> Charles, G., New definition of marketing?, Marketing Magazine, UK, 2007

- функции на обмен:
  - покупки;
  - продажби;
- на физическо разпространение:
  - транспортиране;
  - съхранение;
- универсални функции:
  - стандартизиране и класифициране;
  - финансиране;
  - поемане на риск;
  - осигуряване на маркетингова информация.

Маркетингът се разглежда като комплексен подход за организиране на цялостната дейност на организацията. В съответствие с функциите, маркетингът се разглежда като средство за привеждане на всички ресурси на организацията в синхрон с изискванията и възможностите на пазара с оглед получаване на печалба. Въз основа на това може да се каже, че маркетинговият процес започва с изучаване и определяне на потребностите на потребителя и завършва с реализиране на стоките и удовлетворяване на потребностите на купувача.

**Четвъртият параграф** от първа глава се съсредоточава върху представянето на маркетинга на организацията в условия на интернационализация. В този параграф авторът на дисертацията представя становището, че маркетингът в условия на интернационализация е познат още под названието международен маркетинг и се разглежда като компонент на цялата система от знания в маркетинговия бранш. В продължение на параграфа се представя в сравнителен анализ класическия и международния маркетинг. Представят се принципите, функциите и задачите на международния маркетинг. Авторът прави заключението, че несигурността на различните чуждестранни бизнес среди създава необходимостта от внимателно проучване на работната среда във всяка нова страна, свързана с продуктите на организацията. Различните решения на принципно идентични маркетингови задачи обикновено са резултат от промените в средата на пазара. По този начин една успешна стратегия на един пазар може да бъде превърната в неефективна на друг пазар, поради различията в политическия климат, етапите на икономическо развитие, технологичното ниво или други културни различия. Необходимостта от разработване на глобални маркетингови стратегии с цел навлизане на нови

пазари изправя организациите пред нови предизвикателства. Едно от основните предизвикателства е свързано с разпознаването и ограничаването на рисковете, свързани с маркетинговата дейност на външните пазари.

**Петият параграф** разглежда и анализира набор от различни дефиниции за понятието риск. От разгледаните дефиниции авторът на дисертацията прави изводът, че рискът се дефинира с различна терминология и докато някои дефиниции показват, че рискът може да включва както положителни, така и отрицателни конотации, повечето дефиниции се фокусират върху отрицателните аспекти на риска. Този факт е очевиден в ключовите думи, общи за няколко дефиниции – опасност, проблем, заплаха и вреда. В повечето дефиниции обаче, рискът се разглежда като концепция, съдържаща три аспекта: събития, възможни резултати и техните събития<sup>3</sup>.

Въз основа на разгледаните дефиниции се извеждат следните основни характеристики, без които не може да се говори за риск:

- рискът е нежелано събитие, което може или не може да се случи;
- ефектът от риска е отклонение от очакваното – положително и/или отрицателно;
- рискът е негативно отклонение от поставените цели и очакваните резултати;
- вероятността за възникване на определени неблагоприятни резултати при реализация на планирани събития;
- рискът често се характеризира с позоваване на потенциални събития и последствия, или комбинация от тях.

**Следващият параграф** класифицира видовете рискове, както следва:

- В зависимост от възможните отклонения на действителните резултати:
  - Чисти рискове;
  - Спекулативни рискове.
- Според волята на индивида:
  - Обективни рискове;
  - Субективни рискове.
- Според въздействието върху риска:

---

<sup>3</sup> Fishkin C.A. The Shape of Risk: A New Look at Risk Management. Palgrave Macmillan, 2006

- Застраховаеми рискове;
- Незастраховаеми рискове.
- Според възможността за количествена оценка върху риска:
  - Измерими рискове;
  - Неизмерими рискове.
- Според сферата на проявление:
  - Икономически рискове;
  - Извъникономически рискове.
- Според темпа на изменение на възвръщаемостта и риска:
  - Минимален риск;
  - Повишен риск;
  - Критичен риск;
  - Недопустим риск.
- Според сферата на дейност:
  - Производствен риск;
  - Търговски риск;
  - Имуществен риск;
  - Транспортен риск;
  - Иновационен риск;
  - Финансов риск.
- Според мащаба на риска:
  - Глобален риск;
  - Локален риск.

**Седмият параграф** анализира развитието на управлението на риска в бизнес организациите. В началото параграфа започва с исторически преглед на управлението на риска, като авторът прави заключение, че възникването на различните рискови перспективи обогатява и развива познаването и управлението на риска в организациите. Традиционното управление на риска не може да съществува самостоятелно в организацията, а трябва да се интегрира към всички останали управленски дейности. Прегледът на съвременните теоретични източници за управление на риска също доказва това заключение. Анализират се функциите и целите на управлението на риска.

Въз основа на този параграф, авторът на дисертацията прави следните по-важни изводи:



- Управлението на риска заема централна част от управлението на всяка бизнес организация. Това е процесът, при който организациите методично се справят с рисковете, свързани с тяхната дейност, с цел постигане на трайна полза в рамките на всяка дейност и в портфейла на всички дейности.
- Фокусът на доброто управление на риска е идентифицирането, анализът и контролът на всички рискове, пред които се изправя организацията.
- Управлението на риска трябва да бъде непрекъснат и развиващ се процес, който протича едновременно със стратегическото и оперативно управление на организацията.
- Управлението на риска се занимава методически с всички рискове, свързани с минали, настоящи и по-специално бъдещи дейности на организацията.
- Управлението на риска е необходимо да бъде интегрирано в организацията с ефективна политика и програма, ръководена от висшето ръководство.

**Предпоследният параграф** от тази глава представя и анализира управлението на риска като процес в организацията, неговите етапи, инструменти и резултати. Тук авторът стига до следното заключение: процесът по управление и контрол на риска има за цел да намали възможните рискове за организацията и тяхното въздействие. Дейностите по управление на риска са насочени към избягване на риска, предотвратяване настъпването на рискови ситуации и намаляване на големината на загуби при настъпване на рискови ситуации. Основната цел е да се намали неблагоприятният ефект на риска и неопределеността върху работата на организацията.

В **последния параграф** авторът на дисертационния труд синтезира основните изводи от главата и извежда следния важен извод: *представените и анализирани по този начин определения, характеристики и особености на понятията риск, маркетинг и интернационализация дават основа за развитие и изграждане на авторска система от дейности, която да осигури преодоляването на предизвикателството с разпознаване и ограничаване на рисковете, свързани с маркетинговата дейност на външните и вътрешните пазари (интернационалното присъствие), с други думи система, която да осигури управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация.*

### 3. Втора глава: Модел за управление на рисковете в маркетинга в условията на интернационализация

Основната разлика между вътрешния маркетинг и маркетинга в условията на интернационализация е в многоизмерността и сложността на многобройните чуждестранни пазари, в които една организация може да оперира и управлението на маркетинга в тези нови и непознати условия. Втората глава от дисертационния труд описва алгоритъм на дисертационното изследване за реализиране на основната дисертационна цел – изграждане на система от дейности за управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация. След това поетапно е представено реализирането на отделните стъпки от алгоритъма на изследването: анализирани са типовете маркетингови рискове в условията на интернационализация и са категоризирани рискови фактори в международния маркетинг; проведено е проучване с помощта на метода на експертните оценки; обособена е авторска система за управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация.

**Първият параграф** оформя обща рамка на дисертационното изследване, представена на фиг.2.



**Фигура 2.** Обща рамка на дисертационното изследване  
*Източник: авторска разработка*

Изградена по този начин обща рамка на дисертационното изследване има логическа последователност, благодарение на която стъпка по стъпка се изгражда изследването.

*Първият етап* определя посоката на действие, а именно преглед на съществуващата литература в общ план и преглед на съществуващата литература в по-задълбочен аспект, са свързани с т.нар. първоначално изследване на познанието по конкретната тема.

Авторът разглежда и анализира от общото към частното понятията риск и маркетинг в условията на интернационализация. Анализиран и представен е процесът по интернационализация с основните му характеристики, понятието маркетинг, заедно с неговите цели, функции, процес и маркетинг микс и е обособен маркетингът в условията на интернационализация. В това число е анализирано и представено понятието риск, заедно с основните му характеристики – различните видове риск, понятието управление на риска с неговите функции и цели, процесът управление на риска.

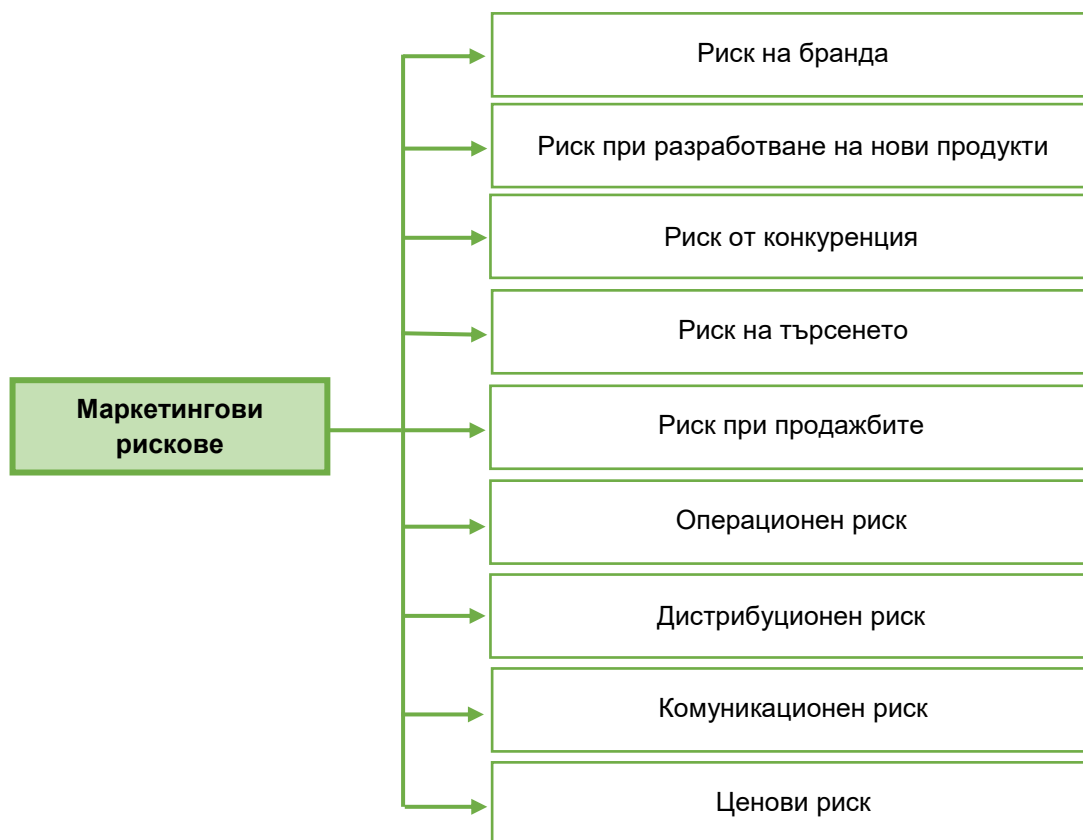
*Вторият етап* – извеждане на маркетингови рискове в условия на интернационализация, има за цел с помощта на аналитични методи да се изведе списък от маркетингови рискове в условия на интернационализация.

*Етап три:* Емпирично изследване на маркетингови рискове в условия на интернационализация има за цел да осигури обогатяване на прегледа на научната литература и практиката в областта. Проучването следва да бъде направено сред специалисти в областта, които могат да предоставят оценка относно формулираните основни изводи и инструменти в първа глава на дисертационния труд. Очакваният краен резултат от това емпирично проучване е теоретична постановка, на базата на която да се изгради модел с относителни тегла на изведените фактори и да послужи като основа за изграждането на авторската система от дейности за управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация.

*Последният етап* е изграждане на система от дейности за управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация. Очакваният краен резултат от последния етап на общата рамка на дисертационното изследване е постигане на основната дисертационна цел – изграждане на система от дейности за управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация.

**Вторият параграф** от втората глава на дисертационния труд синтезира маркетингови рискове в условия на интернационализация и представя

детайлното им сравнение. Наборът от фокус маркетингови рискове е представен с помощта на следната фигура:



**Фигура 3.** Маркетингови рискове в условия на интернационализация

*Източник: авторска разработка*

На базата на този параграф, авторът на дисертационния труд прави следните важни изводи:

На първо място, видът въздействие, което може да се окаже върху дейността на организацията на риска, се променя пряко спрямо характеристиката и силата на проявление на типа риск.

При проявлението на типовете рискове от външния вид риск като част от макро-средата на организацията са значително по-трудни за управление, защото излизат извън пределите на управление и обхвата на влияние на фирмения мениджмънт.

От друга страна, управлението на рисковете, свързани с вътрешната организационна среда, изискват сериозно планиране, изготвяне на детайлни процедури и тактики, добър подбор на служители и правилно инвестиране на ресурси, както и много други управленски практики.

*Не на последно място, авторът на дисертационния труд напомня, че рискът освен негативни последици може да предизвика и нови възможности за организациите, например, откриване на нови пазарни ниши, създаване на нови продукти, изпреварване на конкуренти и други.*

**Параграф четири** обхваща проучване на маркетинговите рискове в условия на интернационализация с помощта на метода експертна оценка.

Методът на експертната оценка преминава през няколко етапа, както следва:

- 1) подготовка на метода;
- 2) реализиране на процедурата;
- 3) обработка на получените данни и анализ на резултатите.

За целите на експертната оценка са подбрани 12 експерти с опит в изследвана проблематика. В параграфа се анализира обратната връзка от експертите, получена чрез специално разработен въпросник. Получените резултати от изследването дават основание да се обобща:

Изследването чрез метода на експертните оценки е напълно успешно проведено. Всички изчислени коефициенти: коефициент на съгласуваност на Кендъл, проверка на статистическата значимост, коефициент на корелация на Спирман, изчисленият групов ранг са доказателства за успешното провеждане на изследването. Таблица 2.4. дава възможност да се направи заключението, че комуникационният риск и дистрибуционният риск са най-влиятелните маркетингови рискове. Следващо място заемат риск на търсенето и риск на бранда, последвани от риск при продажбите и операционен риск, на предпоследно място е риск от конкуренцията, на последно място е риск при разработване на нови продукти. Ранжирането на маркетинговите рискове дава основание да се изгради модел със следния вид:

**Таблица 1.** Модел на маркетингови рискове

№	Маркетингови рискове	Тегло
1	Комуникационен риск	15,11%

	<i>(Постоянен риск от загуба на стойността на марката, продиктуван от конкурентната среда, в която функционира организацията и ниската осведоменост за марката при навлизане на нови пазари.)</i>	
2	<b>Дистрибуционен риск</b> <i>(Риск, свързан с разпространението на продукти и услуги от организацията, породен от конфликт на каналите, загубата на ключови партньори или проблеми с инвентаризацията.)</i>	14,11%
3	<b>Риск на търсенето</b> <i>(Риск, свързан с възможността очакваният обем при търсене на продуктите или услугите да не се реализира, т.е. да се получи разлика между прогнозното и действителното търсене.)</i>	13,11%
4	<b>Риск на бранда</b> <i>(Постоянен риск от загуба на стойността на марката, продиктуван от конкурентната среда, в която функционира организацията и ниската осведоменост за марката при навлизане на нови пазари.)</i>	12,11%
5	<b>Риск при продажбите</b> <i>(Риск, който е потенциалната опасност от липсата на продажби за организацията.)</i>	11,11%
6	<b>Операционен риск</b> <i>(Широк клас от рискове, които са свързани с потенциални проблеми в основните вътрешни процеси на организацията, хора, системи и външни събития.)</i>	10,11%
7	<b>Риск от конкуренцията</b> <i>(Риск, свързан с наличието на голяма конкуренция на международните пазари или концентрацията на голяма част от пазара в ръцете на един производител, което пречи на изпълнението на организационните цели.)</i>	9,11%
8	<b>Ценови риск</b> <i>(Риск, свързан с цените и потенциалната опасност от намаляване на цената на определен актив по отношение на останалата част на пазара.)</i>	8,11%
9	<b>Риск при разработване на нови продукти</b> <i>(Риск при изпълнението на процеса по въвеждането на нови продукти в продуктовата гама на организацията или актуализация на съществуващи продукти на пазара.)</i>	7,11%

*Източник: авторска разработка*

Представеният модел съдържа в себе си ранжираните маркетингови рискове с тегла за важността за всеки един от тях.

Теглото е фиксирано и придава тежест на самия маркетингов риск. Теглата са подредени от най-голямото към най-малкото, защото това е ранжирането, което е направено от проведеното емпирично проучване. Начинът,

по който е изчислено всяко едно от теглата, е пряко свързан с получените рангове, получени от емпиричното проучване.

Изграденият модел за оценка на маркетинговите е основа за изграждане на система за управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация.

**Предпоследният параграф** проследява изграждането на система за управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация. Последователността на отделните етапи може да се представи в следния вид:



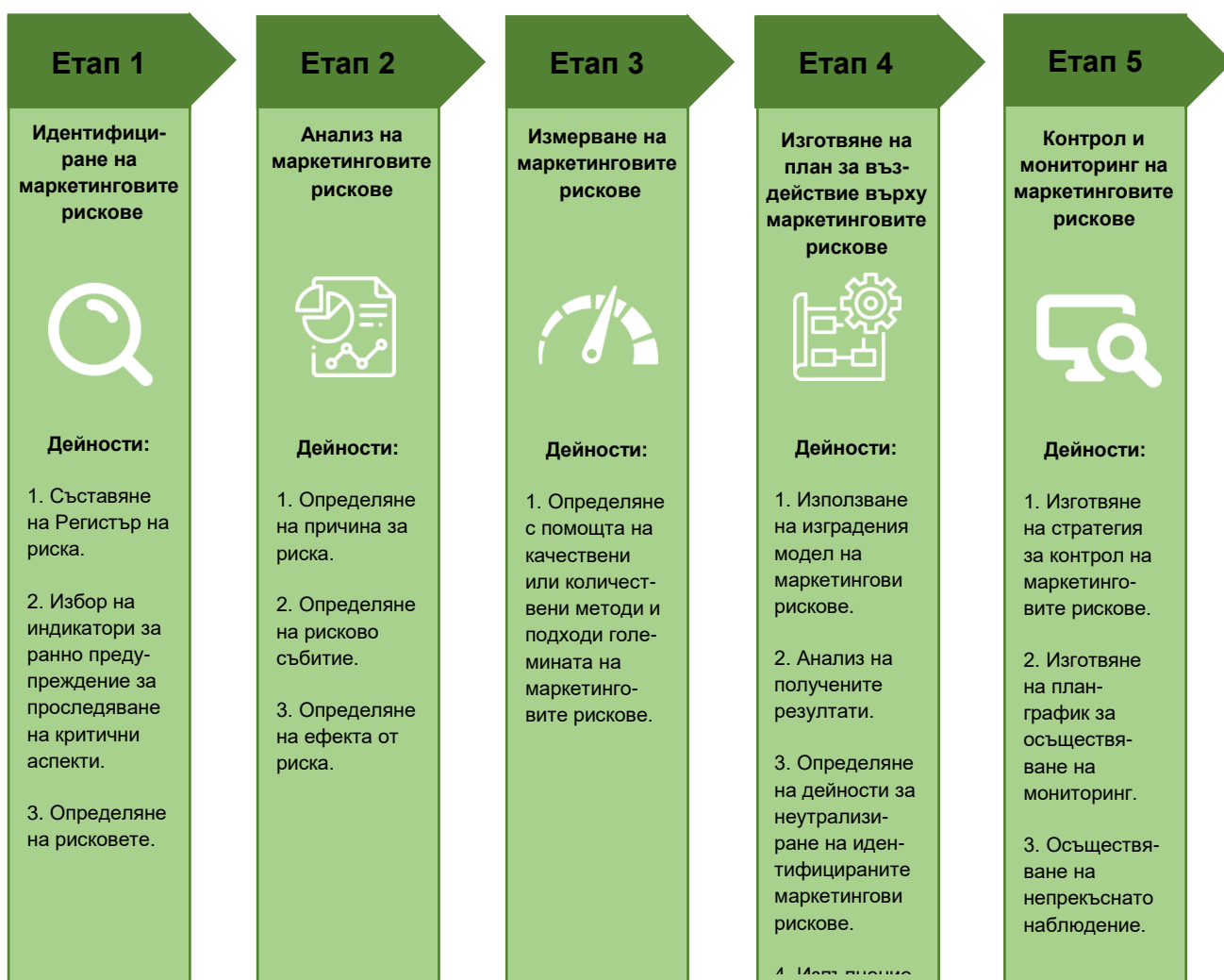
**Фигура 4.** Етапи на системата за управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация

*Източник: авторска разработка*

Представената фигура илюстрира авторската система за управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация, която преминава през пет етапа. Всеки от изброените етапи си има своя особеност, съдържание и принос към начина на управление на рисковете в маркетинга в организацията. Представената система преминава през определен алгоритъм с конкретни действия, които могат да бъдат изменяни спрямо ситуацията на приложение, организационната индивидуалност и желанието на екипа. Системата за управление на рисковете в маркетинга на организацията в

условията на интернационализация има за цел да осигури навременно проследяване, контролиране или неутрализиране на проявлението на маркетинговите рискове при осъществяване на дейността на организацията в условията на международен бизнес. Използването на системата последователно ще осигури ефективно постигане на желаната цел.

В последващата фигура са разгледани подробно отделните етапи и техните дейности от система за управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация:



**Фигура 5.** Система за управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация

*Източник: авторска разработка*



Представената фигура показва, че дейностите в изградената авторска система са общо четиринадесет. В последващото изложение всеки един етап и дейност са детайлно разгледани и представени:

### I. Идентифициране на маркетинговите рискове

В този етап са обособени три дейности, които целят да стартират системата за управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация. Дейностите, включени в първия етап, са последователни:

#### *1. Съставяне на Регистър на риска.*

Целта на Регистъра на риска е да събира и поддържа информация за всички идентифицирани заплахи и възможности, свързани с маркетинга.

Всеки риск в Регистъра на риска се предоставя с уникален идентификатор, както и подробности като:

- Поради каква причина се повишава рискът;
- Кога се повишава рискът;
- Каква е категорията на риска;
- Описание на риска;
- Вероятност за настъпване на риска;
- Възможно въздействие на риска;
- Каква е очаквана стойност на риска;
- Какво е състояние на риска.

#### *2. Избор на индикатори за ранно предупреждение за проследяване на критични аспекти.*

На база на изградения Регистър на риска е необходимо за всеки един от рисковете да бъдат дефинирани индикатори, които да се следят и да отчитат степента на изменение на развитие на всеки един от маркетинговите рискове. Целта е да се осъществява навременна оценка и възможност за упражняване на предотвратяващо управление на риска.

#### *3. Определяне на рисковете.*

Маркетинговите рискове, които е възможно да настъпят, е необходимо да бъдат определени с помощта на една от техниките за определяне на риска.

### II. Анализ на маркетинговите рискове

Вторият етап от авторската система е съставена от три дейности, които целят анализ на маркетинговите рискове. Дейностите в този етап отново са последователни. Важен аспект на анализа на рисковете е да може да даде ясен и недвусмислен израз на всеки от тях. Основен момент при осъществяването на анализа е определяне на значимостта на риска за организацията. Полезен начин за изразяване на маркетинговите рискове е да се вземат предвид следните аспекти на всеки риск:

*1. Определяне на причина за риска.*

Причината за риска трябва да описва източника на риска, т.е. събитието или ситуацията, които пораждаат риска, или т.нар. двигатели на риска. Сами по себе си това не са рискове, а потенциални задействащи точки за риск. Те могат да бъдат вътрешни или външни за организацията.

*2. Определяне на рисково събитие.*

С тази дейност трябва да опише областта на несигурността по отношение на заплахата **или възможността ѝ**.

*3. Определяне на ефекта от риска.*

Описва се въздействието, което рискът ще има върху организацията, ако се материализира.

*III. Измерване на маркетинговите рискове*

В този етап дейностите са насочени към качествено и количествено измерване на самите маркетингови рискове. Измерването на риска се осъществява въз основа на наличните фактически данни с цел оценка на вероятността от загуба или печалба. Оценката на тези рискове се осъществява с помощта на изброените методи и подходи в таблица 1.2. от първа глава. Избраните методи за оценка могат да бъдат групови, стохастични, базирани на опита и други.

*IV. Изготвяне на план за въздействие върху маркетинговите рискове*

Етап четири от изградената система е най-обемният от разгледаните етапи. В състава му влизат четири дейности, както следва:

*1. Използване на изградения модел на маркетингови рискове.*

След оценката на маркетинговите рискове се преминава към използване на изградения модел на маркетингови рискове.

## 2. Анализ на получените резултати.

Следващата дейност е свързана с анализ на получените данни от приложението на модела и се извеждат основните положителни и отрицателни страни на резултати, с цел да се идентифицират основни заплахи и възможности. Именно този анализ осигурява възможност да се представят необходимите действия, които следва да бъдат предприети в организацията, с цел да неутрализира проявлението на възможните маркетингови рискове.

## 3. Определяне на дейности за неутрализиране на идентифицираните маркетингови рискове.

Тази дейност включва изграждането на план за действие. Той представлява систематичен начин за постигане на поставените цели. Всяка стъпка на действие трябва да включва следната информация:

- Какви действия трябва да се предприемат?
- Какви промени ще настъпят след осъществяването им?
- Кой ще извърши тези действия?
- Какво е времето, което ще бъде необходимо за извършването им?
- Какви ресурси са необходими за осъществяване на тези действия?

**Таблица 2.** Начини на действие с риска

Начин на действие с риска	Определение
Избягване (заплаха)	Обикновено включва промяна на някакъв аспект на настоящата ситуация, например обхвата, маршрута на поръчката, доставчика или последователността от дейности, така че заплахата да няма влияние или да не може повече да се случи.
Намаляване (заплаха)	Проактивни действия, насочени към: <ul style="list-style-type: none"><li>• Намаляване на вероятността събитието да се случи.</li><li>• Намаляване на въздействието на събитието, ако то се случи.</li></ul>
Отстъпление (заплаха)	Създаване на резервен план за действия, които ще бъдат предприети за намаляване на въздействието на заплахата, ако рискът възникне. Това е реактивна форма на отговора „намаляване“, който не оказва влияние върху вероятността.

<i>Трансфер</i> (заплаха)	Трета страна поема отговорност за част от възможното въздействие на заплахата, например чрез застраховка.
<i>Приемане</i> (заплаха)	Приема се съзнателно и умишлено решение за задържане на заплахата, като се установи, че е по-икономично да се направи това, отколкото да се направи опит да се предприемат действия за реагиране на заплахата.
<i>Споделяне</i> (заплаха или възможност)	Приемът се споделя на резултатите от дейността независимо какви са те – положителни или отрицателни. Освен между две страни, в бизнеса не наблюдава и споделяне и с трети страни.
<i>Експлоатация</i> (възможност)	Използване на възможност, за да се гарантира, че тази възможност ще се случи и че въздействието ще бъде реализирано.
<i>Подобряване</i> (възможност)	Проактивни действия, насочени към: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличаване на вероятността от настъпване на конкретно събитие.</li> <li>• Увеличение на въздействието на събитието.</li> </ul>
<i>Отхвърляне</i> (възможност)	Взето е съзнателно и умишлено решение да не се използва или разширява възможността, като се установи, че е по-икономично да не се предприемат действия.

*Източник: Адаптирано от PRINCE2, Managing Successful Projects with PRINCE2™, The Stationery Office, 2009*

#### *4. Изпълнение на плана.*

Следващата част от този етап е изпълнението на планираните дейности. В тази дейност се осъществяват всички планирани мероприятия и събития. По своята същност този етап е най-дългият и изисква предоставянето на най-много ресурси.

#### *V. Контрол и мониторинг на маркетинговите рискове*

Последният етап от системата е съставен от три дейности, които целят висококачествено управление на риска.

##### *1. Изготвяне на стратегия за контрол на маркетинговите рискове.*

Целта на изготвянето на стратегия за контрол на маркетинговите рискове е да опише как управлението на риска ще бъде вградено в дейностите по управление на дейността на организацията. Ключов момент в стратегията за управление на риска е отношението на ръководството на организацията към поемането на риск. Това отношение диктува размера на риска, който се счита за

приемлив. Тази информация се представя под формата на допустими отклонения от риск, които при превишаване задействат екшън план, за да неутрализират ситуацията.

### *2. Изготвяне на план-график за осъществяване на мониторинг.*

Важно място в стратегия за контрол на маркетинговите рискове заема план-график за осъществяване на мониторинг над избраните индикатори за ранно предупреждение за проследяване на критични аспекти в етап едно, дейност две от настоящата система.

### *3. Осъществяване на непрекъснато наблюдение.*

Завършващата дейност от последния етап от изградената система е непрекъснатото наблюдение. Целта на този етап е реализиране на дейности, които да осигурят недопускане на отклонение от желаните характеристики и изграждане на постоянна обратна връзка за състоянието на маркетинговите рискове в организацията.

В представената таблица 2.8. по-долу е синтезирано представянето на отделните етапи от изградената система, за целта са използвани следните характеристики:

- Цел – каква е целта на всяка дейност от системата;
- Необходими ресурси – ресурсите, които са необходими при реализирането на всяка дейност;
- Инструментариум – какви методи и подходи са необходими при реализирането на всяка дейност от изградената система.

**Таблица 3.** Характеристики на изградената система за управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация

Етап	Цел	Необходими ресурси	Инструментариум
<b>I. Идентифициране на маркетинговите рискове</b>			
<i>1. Съставяне на Регистър на риска.</i>	Да се изгради Регистър на риска.	Достъп до организационната стратегия, организационните практики и време за анализ.	Анализ, синтез, сравнителен анализ, обобщение и други.
<i>2. Избор на индикатори за ранно преду-</i>	Да се осъществява	Достъп до организационната стратегия,	Анализ, синтез, сравнителен анализ, обобщение и други.

<i>преждание за проследяване на критични аспекти.</i>	навременна оценка.	организационните практики и време за анализ.	
<i>3. Определяне на рисковете.</i>	Да се преведат различни техники за определяне на рисковете.	Осигуряване на екип, зали и време за провеждане на техники за определяне на риска.	SWOT анализ, Мозъчна атака, Метод на синектиката, Кейс метод, Роза и спирала на рисковете, Методът Делфи, Анализ на папийонката. (виж. табл. 1.6.)
<b>II. Анализ на маркетинговите рискове</b>			
<i>1. Определяне на причина за риска.</i>	Да се направи задълбочен анализ на маркетинговите рискове.	Достъп до важни за организацията документи. Време, финансови ресурси и възможност за провеждане на различни методи и подходи за анализ.	Анализ, синтез, сравнителен анализ, обобщение и други.
<i>2. Определяне на рисково събитие.</i>			
<i>3. Определяне на ефекта от риска.</i>			
<b>III. Измерване на маркетинговите рискове</b>			
<i>1. Определяне с помощта на качествени или количествени методи и подходи големината на маркетинговите рискове.</i>	Да се оценят маркетинговите рискове.	Спрямо избрания подход.	Теория на доминото при управлението на риска, Верига на риска, Матрица на риска, Дърво на решенията, Дърво на грешките, Дърво на събитията, Диаграма „причина-следствие“/ Диаграма на Ишикава, Метод на достоверност на еквивалентите, Анализ на чувства-телността, Метод на сценарийте, Имитационно моделиране (Метод Монте Карло) (виж. табл. 1.2.).
<b>IV. Изготвяне на план за въздействие върху маркетинговите рискове</b>			
<i>1. Използване на изградения модел на маркетингови рискове.</i>	Да се използва авторския модел.	Време, финансови ресурси и възможност за приложение.	Приложение на авторски модел на маркетингови рискове. (табл. 2.6.)
<i>2. Анализ на получените резултати.</i>	Да се направи задълбочен анализ на	Време, финансови ресурси и възможност за анализ.	Анализ, синтез, сравнителен анализ, обобщение, дескриптивен анализ. и други.

	получените резултати.		
3. <i>Определяне на дейности за неутрализиране на идентифицираните маркетингови рискове.</i>	Да се изготви план за въздействие върху маркетинговите рискове .	Според количеството необходими дейности, както и от мащабите на необходимите дейности.	Колективни мероприятия, административни мерки и други.
4. <i>Изпълнение на плана.</i>	Да се реализира изградения план.	Според количеството необходими дейности, както и от мащабите на необходимите дейности.	Изпълнение с помощта на всички необходими инструменти.
<b>V. Контрол и мониторинг на маркетинговите рискове</b>			
1. <i>Изготвяне на стратегия за контрол на маркетинговите рискове.</i>	Да не се допуска отклонение от желаните характеристики.	Достъп до организационната стратегия, организационните практики и време за анализ.	Анализ, синтез, сравнителен анализ, обобщение, наблюдение и други.
2. <i>Изготвяне на план-график за осъществяване на мониторинг.</i>	Да се реализира непрекъснато наблюдение.	Осигуряване на екип за изготвяне на графика.	Колективни мероприятия, административни мерки и други.
3. <i>Осъществяване на непрекъснато наблюдение.</i>	Да се реализира непрекъснато наблюдение.	Достъп до голям набор от документация, достъп до служителите за осъществяване на систематично изследване, достатъчно време и специализирани софтуери за извършване на анализи.	Аналитични, статистически и изследователски инструментариуми.

*Източник: авторска разработка*

*Във връзка с изградената система за управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация, авторът на дисертацията очертава следните основни предизвикателства, които могат да възникнат:*

- Необходима е пълната подкрепа на ръководството и топ мениджмънтът на организацията;*

- *Необходимо е осигуряването на нужните за целтите на системата финансови, човешки и други ресурси;*
- *Необходим е експертен екип, който да реализира създадената авторска система за управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация.*

#### **4. Трета глава: Емпирично изследване на изградения модел и система за управление на рисковете в маркетинга в условията на интернационализация**

Бизнес организациите са жизненоважен компонент на икономиката. Изследването на тяхното състояние може да осигури представянето на мощни показатели за по-широкото състояние на съответната икономика. В рамките на една организация добрите практики в управлението на риска служат за избягване или ефективно реагиране на кризи, докато лошите практики могат да сигнализират за слабости. В настоящата – трета глава от дисертационния труд, авторът се стреми да разбере по-добре перспективите и практиките за управление на маркетинговия риск на интернационалните организации.

Изследванията, представени в тази глава, са резултат от събиране чрез комбинация от индивидуални интервюта; анкетни карти и задълбочени проучвания за управление на маркетинговите рискове на организацията през 2019 г. Този изследователски инструментариум осигурява широк поглед върху възприятията за маркетингов риск от компаниите и техните съответни подходи за управлението и намаляването му. Общите цели на проведените изследвания са свързани с разбирането на настоящите възгледи, практики и смекчаване на маркетинговите рискове в интернационалните организации и как те се адаптират за посрещане на бъдещи предизвикателства и възможности.

Третата глава на дисертационния труд изгражда постановката на емпиричното изследване, а именно: цели, задачи, обект на изследване, генерална съвкупност, извадка, инструментариум и други елементи на изследването; представя първоначално изследване сред няколко интернационални организации (това изследване показва в сравнителен аспект ролята и значението на маркетинговия риск в изследваните организации); показва последователното приложение на авторския метод и система за управление на рисковете в маркетинга в условията на интернационализация;



представя обобщения и изводи от проведеното проучване, въз основа на които, са изведени препоръки за бъдещи изследвания.

**Първият параграф** представя постановка на емпиричното изследване. Изграждането на т.нар. постановка на емпирично изследване проследява етапите и отделните детайли при планирането на изследването. Фигурата по-долу показва процеса, през който протича емпиричното изследване:



**Фигура 6.** Постановка на емпиричното изследване

*Източник: адаптирано от Bhattacharjee, Anol: Social Science Research: Principles, Methods, and Practices. Part of the American Studies Commons, Education Commons, Public Health Commons, and the Social and Behavioral Sciences Commons, University of South Florida, 2012, [https://scholarcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=oa\\_textbooks](https://scholarcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=oa_textbooks)*

Представената фигура 6. определя седем етапа на емпиричното изследване. Първият етап включва формулиране на цели и задачи на изследването. След този етап се избира генерална съвкупност и се определя извадка. Съдържанието на третия етап включва избор на инструментариум за изследване и инструментариум за анализ и обработка на получените данни. Следващият етап се изразява в издигане на работни хипотези – основните допускания на изследването. Петият етап е провеждане на изследването. Предпоследният етап е свързан с обработка на получените данни и анализа им. Резултатите на последния етап са систематизирани препоръки за бъдещи изследвания.

- **Определяне на цели и задачи на изследването**

В първия етап се определят: цели, задачи, предмет, обект и обхват на изследването. Целта<sup>4</sup> на изследването изразява основното, което се търси, които трябва да бъде достигнато или доказано. Задачите<sup>5</sup> на изследването произтичат от целта и трябва да бъдат дефинирани така, че да подпомогнат нейното постигане. Обектът<sup>6</sup> е определена област от реалността, която е включена в процеса на научно познание. От своя страна, под предмет<sup>7</sup> се разбират съществените свойства и отношенията на обекта.

**Цел на изследването:** по емпиричен път да се проучат маркетинговите рискове в интернационални организации.

**Задачи на изследването:**

- 1) Да се дефинират предмет, обект и обхват на изследването.
- 2) Да се избере генерална съвкупност и да се направи избор на извадката.
- 3) Да се избере инструментариум за провеждане на изследването и да се избере инструментариум за обобщаване и анализиране на изследването.
- 4) Да се издигнат работни хипотези.
- 5) Да се проведе изследването.
- 6) Да се анализират и обобщят получените данни.
- 7) Да се аргументират издигнатите работни хипотези.
- 8) Да се изведат насоки и формулират препоръки за бъдещи изследвания.

**Предмет на изследването:** е изградената система за управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация.

**Обект на изследване:** са интернационалните организациите, в които е налице практика управление на маркетингови рискове.

- **Определяне на генерална съвкупност и извадка на изследването**

---

<sup>4</sup> Иванов, И., Подготовка на дипломна работа, Първо издание, Издателство Аксиос, Шумен, 1998, стр. 10-24

<sup>5</sup> Пак там.

<sup>6</sup> Пак там.

<sup>7</sup> Пак там.

**Генерална съвкупност:** в настоящото изследване генералната съвкупност обхваща интернационални бизнес организации, които отделят внимание на управлението на маркетинговите рискове.

**Извадка:** неслучайна целева типологична извадка<sup>8</sup>. Този тип извадка се формира по модел, при който респондентите отговарят на даден интересуваш изследователя критерий. Основните предимства на тази извадка са свързани с нейната целенасоченост и адекватен тематичен фокус при осъществяване на изследването.

Авторът на дисертационния труд се насочва към изследване на организации, които отговарят на следните критерии:

- организациите са интернационални,
  - организационни представители са се съгласили и участват активно в изследването, организациите упражняват управление на риска като част от своята управленска политика,
  - организациите отделят специално внимание на проявлението на маркетинговите рискове върху организационните процеси.
- **Избор на инструментариум за събиране и обработване на данни при провеждане на изследването**

#### ***Избор на инструментариум за събиране на данни***

При реализирането на набиране на първична информация авторът на дисертацията счита за подходящо да използва следните инструменти:

- анкетно проучване;
- обработка на вторични данни.

#### ***Избор на инструментариум за обработка на данни***

За постигане на главната изследователска цел и решаване на основните задачи, в настоящата разработка се използват следните анализи: качествен, количествен и сравнителен. В избраните анализи са включени следните подходи: програмно-целеви, системен, мултипликационен, от статистическа гледна точка са включени дескриптивен, корелационен и факторен анализ. Софтуерите, с които могат да се изпълнят тези анализи, са MS Excel и SPSS.

---

<sup>8</sup> Желев, С., Маркетингови изследвания, Университетско издателство „Стопанство“, София, 2008, стр.276

- **Изграждане на работни хипотези**

Авторът на дисертационния труд формулира следните работни хипотези:

Първа хипотеза: *Проведеното емпирично изследване сред интернационални компании ще покаже различни оценки за отделни маркетингови рискове, но общите стойности на всички оценки ще бъдат много високи.*

Това допускане е възможно, защото изследваните маркетингови рискове са подложени на експертно изследване и са изведени от задълбочено литературно проучване. Авторът допуска, че при проучването на маркетинговите рискове в реална среда също ще се аргументира твърдението, че изведените фактори са значими.

Втора хипотеза: *Респондентите, които имат по-висока йерархична позиция в организацията, ще оценят по-високо от колегите си твърдението, свързано с правомощията: Имате предоставени права да приемате или отхвърляте проекти.*

Допускането при изграждането на тази хипотеза е породено от факта, че политиката за правомощията на служителите е зависима и от позицията, която те заемат.

Трета хипотеза: *Респондентите, които имат повече опит в организацията, имат висока степен на удовлетвореност от включването им в дейностите за развитие на организацията и в процеса на вземане на решения.*

Резултатите на тази хипотеза следва да бъдат подкрепени с устойчивото развитие на служителите в организацията и оценяването на личностните им способности и развитие в организацията.

Четвърта хипотеза: *Анализът на проведеното емпирично проучване за удовлетворението от приложената системата за управление на рисковете в маркетинга в условията на интернационализация ще представи сериозни положителни ефекти върху организационните резултати.*

Допускането е основателно и има за цел да потвърди дисертационната теза.

- **Реализиране на изследването**

В началото на февруари 2019 година авторът на дисертационния труд започва провеждането на изследването сред интернационални компании. Изследването продължава 6 месеца.

**Вторият параграф** се фокусира върху емпирично изследване на маркетинговите рискове в интернационални организации, тяхното значение и вниманието, което им се отделя в процеса на общото управление на организациите от този вид. Изследваните лица са 25 респондента с различен профил на години, заемана позиция, големина на организацията, в която работят, и сектор, в който работят.

С помощта на реализирания въпросник се осигурява изследване на респондентите в следните групи въпроси: първи блок е фокусиран върху личния профил на изследваните лица: години, образование, опит и позиция в организацията. Следващият блок фокусира вниманието си върху профила на компанията. Тази част отново е от четири въпроса, които изследват: сектора на организацията, броя служители, броя държави, в които оперира организацията, и къде е позиционирана майката организация. Третият блок в използвания въпросник отново има четири въпроса. Първите два поставят респондентите да оценят степента на твърдението на Ликертова скала от пет възможни отговора. Първото твърдение е насочено към това, до каква степен ръководството на компанията подкрепя изследването на маркетинговите рискове, второто – изследването и наблюдението на маркетинговите рискове като част от дейността на организацията. Третият въпрос от този блок на анкетата отново изисква респондентите на пет степенна скала да оценят колко е важно управлението на маркетинговия риск за организацията. Последният въпрос от този блок изисква да се посочи колко човека от организацията работят в отдела за управление на маркетинговия риск. Последният блок от използвания въпросник е насочен към изследване на броя индикатори, които се използват, за да се следят и оценяват групата от маркетингови рискове, които са идентифицирани във втора глава от дисертационния труд. Последователно се изброяват посочените маркетингови рискове и респондентите трябва да оценят шест отговора, сред които: не е приложимо, по-малко от пет, между шест и десет, между единадесет и двадесет, между двадесет и един и тридесет, повече от тридесет. Двадесет и вторият въпрос дава възможност респондентите да посочат друг маркетингов риск, който е обект на изследване в тяхната организация.

Първият блок дава възможност да се създаде профил на участниците в изследването. На база на получените отговорите може да се направи изводът,

че респондентите, които са участвали в изследването, са хора на средна възраст между четиридесет и петдесет години, с магистърска степен като образование, с опит повече от десет години на позицията ръководител на отдел.

Вторият блок от анкетната карта насочва изследването върху организацията, в която развива своята кариера респондентът. Събраните отговори осигуряват възможност да се създаде профил на организациите, в които работят участниците в изследването. На база на получените отговорите може да се направи изводът, че модата на изследваните организации е компания от сектора на информационните технологии, със служители между 501 и 1000, опериращи своята дейност в страни по-малко от пет и са ситуирани в САЩ и Великобритания.

Третият блок изследва настроеността вътре в организацията относно управлението на маркетинговите рискове. Детайлните разпределения на този блок са представени в приложение №8. Във връзка с представените данни могат да се направят следните изводи:

- Повечето от изследваните лица 72% отчитат, че ръководството на организацията е неутрално към изследването на маркетинговите рискове на организацията. Останалите 28% считат, че по-скоро ръководството подкрепя изследването на маркетинговите рискове. Именно тези данни дават основание да се направи заключението, че независимо от големината на организацията (в колко държави оперира или колко служители притежава) е необходимо да се увеличи и подчертае важността и значението на изследването на маркетинговите рискове в една организация и да се отдели специално внимание на изследването и контролирането им.

- Твърдението „Изследването и мониторингът на маркетинговите рискове е част от управлението на организацията“ има средна аритметична оценка 3,56. Оценката е над средната, но от посочения резултат може да се затвърди заключението от резултатите на предходния въпрос, а именно необходимо е да се увеличи и подчертае важността и значението на изследването на маркетинговите рискове в една организация и да се отдели специално внимание на изследването и контролирането им. В допълнение може да се обърне внимание, че едно от изследваните лица е посочило, че абсолютно не е съгласно с това твърдение.

- Единадесети въпрос от анкетната карта изследва колко е важно изследването на маркетинговите рискове за организацията. Получените резултати могат да бъдат обобщени с помощта на средна аритметична оценка равна на 3,68. Оценката е значително над средната и показва добър резултат. Отново се наблюдава един респондент, който посочва, че маркетинговите рискове не са важни за организацията му. Данните в приложение №5 показват, че негативните отговори са на един и същи респондент.

- Последният въпрос от този блок изследва броя на служителите, които работят в отдела за управление на рисковете. 56% от респондентите посочват, че нямат такъв отдел, 40% посочват, че работят по-малко от 10 човека и едва един респондент посочва, че в организацията му има между 11 и 50 служителя, които работят в този отдел. Тези данни отново показват, че е необходимо да се увеличи и подчертае важността и значението на изследването на рисковете за организацията.

Последният блок от използваната анкетна карта е насочен към изследването на броя на индикаторите, които се проследяват във всяка една от изследваните организации за идентифицираните маркетингови фактори от автора на дисертационния труд. Получените резултати могат да бъдат систематизирани по следния начин (за повече информация виж приложение №9):

- *Риск на бранда:* 48% от изследваните лица посочват, че се изследват между 11 и 20 индикатора, на следващо място с 32% са по-малко от пет, следвани от 16% за между 6 и 10 индикатора, на последно място е един респондент, който е посочил, че не е приложимо.

- *Риск при разработване на нови продукти:* сред най-често посочваните отговори е между 11 и 20 индикатора с 56%, на второ място с 32% е посочен отговора с по-малко от пет, на следващо място с отговори, посочени само от един респондент, са: повече от 30 индикатора, между 6 и 10 и не е приложимо за организацията.

- *Риск от конкуренцията:* 60% от респондентите отбелязват, че в организацията им се изследват между 11 и 20 индикатора за маркетинговия фактор – риск от търсенето, на следващо място с 32% са по-малко от пет, следвани от 24% за между 6 и 10 индикатора, на последно място с 16% е отговорът по-малко от пет.

- *Риск на търсенето*: модата на този въпрос е отговора между 6 и 10 индикатора с 52%, на следващо място е посочен отговора с по-малко от пет с 40%, на последно място с по един респондент са отговорите между 11 и 20 индикатора и не е приложимо за организацията.

- *Риск при продажбите*: при този маркетингов фактор са посочени само два отговора от изследваните лица като с 64% е отговора между 6 и 10 индикатора, следван от по-малко от пет индикатора с 36%.

- *Операционен риск*: сред най-често посочваните отговори в изследването на този маркетингов фактор е по-малко от пет индикатора с 32%, на второ място е посочен отговора между 11 и 20 индикатора с 28%, на следващо място е посочен отговора между 21 и 30 индикатора с 24%, на последно място е отговорът между 6 и 10 индикатора с 16%.

- *Дистрибуционен риск*: 52% от изследваните лица посочват, че за маркетинговия фактор: дистрибуционен риск, проследяват по-малко от пет индикатора, с 32% е отговорът от 6 до 10 индикатора и с 16% е отговорът от 11 до 20 индикатора.

- *Комуникационен риск*: отговорът от 11 до 20 индикатора е посочен от 44% от изследваните лица, следван от отговорът по-малко от пет индикатора с относително тегло от 36%, на последно място е отговорът от 6 до 10 индикатора с 20%.

- *Ценови риск*: разпределението на последния маркетингов фактор има следния вид: отговорът по-малко от пет индикатора има водещо относително тегло от 48%, на второ място е отговорът между 11 и 20 индикатора с 28%, на следващо място е отговорът между 6 и 10 индикатора с 20%, на последно място от един респондент е посочен отговора между 21 и 30 индикатора.

Във връзка с представените обобщени данни от проведеното изследване авторът на дисертацията прави следните по-важни изводи:

- Изследваните двадесет и пет организации са различни по своя мащаб, пазар и сектор на развитие, въпреки това фокус изследваните маркетингови фактори се признават за важни и значими. Някои от тях са представени за неприложими за дадена организация спрямо нейните индивидуални характеристики.



- Спрямо събраната информация на изследваните организации и респонденти ясно се очертава заключението, че начините и индикаторите на проследяване на изследваните маркетингови фактори и управлението на маркетинговия риск е необходимо да бъдат индивидуално обяснени и описани на ръководството на компаниите, да се представи тяхното значение и място в дейността на всяка компания, от друга страна е необходимо да се представи значимостта и необходимостта от тяхното задълбочено изследване и периодично мониториране. Именно при осигуряване на разбиране и подкрепа от страна на ръководството при осъществяване на управлението на маркетинговия риск в организацията, създаване на отдел, който организирано да се грижи за всички проявления на маркетинговите рискове, може да се осигури максимизиране на положителните аспекти от познанието и регулярното мониториране и предприемане на действия при необходимост.

**Третият основен параграф** от тази глава се насочва към приложение на авторския метод и система за управление на рисковете в маркетинга в условията на интернационализация.

Организацията, обект на изследване, е интернационална и е създадена през 1935 година. За периода си на съществуване е успяла да преживее своите възходи и спадове, в исторически план е била част от придобиване на големи компании и изпитване на вътрешно организационни и културни шокове. Към настоящия момент се фокусира върху развитието и създаването на технология, която прави живота по-добър за всички и навсякъде – за всеки човек, всяка организация и всяка общност по целия свят. Това са основните елементи, които изграждат духа на екипа и осигуряват предпоставки за мотивация и вдъхновение за работа. Целта на работата на организацията е да се измислят и да се изобретяват преживявания, които изумяват, развиват технологиите и променят игрите, начина на живот. Чрез технологиите всеки един човек да преоткрие свой собствен свят.

За целите на последователното реализиране на авторската система за управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация в изследваната компания е възложена задача на отдела, чийто фокус на работа е управлението на риска в организацията, да обособи в

индивидуален план този тип рискове и изпълни системата за управление на рисковете в маркетинга.

- **Идентифициране на маркетинговите рискове и анализ на маркетинговите рискове**

Първият етап от изградената авторска система за управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация включва три дейности, които целят да стартират синтезирания в системата процес. Дейностите, включени в първия етап, имат последователен характер и следва да бъдат изпълнени една след друга. На първо място следва да се синтезира и изгради регистър на риска в организацията, на второ място е необходимо да се представят индикатори за ранно предупреждение за проследяване на критични аспекти на всеки риск, на трето място е дефинирането на маркетинговите рискове.

Във втория етап от авторската система основен фокус има анализът на маркетинговите рискове. Основните три дейности имат последователен характер. От основно значение са следните аспекти на всеки риск:

1. Определяне на причина за риска.
2. Определяне на рисково събитие.
3. Определяне на ефекта от риска.

Стъпките са изпълнени последователно и резултатите им са представен в табличен вид в детайлно разработения регистър на риска. Компоненти на регистър на риска, които са използвани, са:

- Номер на риска – в регистъра всеки включен риск има уникален идентификационен номер, използван за идентифициране и проследяване;
- Категория риск – това поле позволява включените рискове лесно да бъдат групирани;
- Тип риск – идентифицира вида риск;
- Описание на риска – кратко описание на потенциалния риск;
- Отговорен отдел за риска – посочва се отдела, който трябва да проследява и да следи различните проявления на риска;

- Индикатори за ранно предупреждение – систематизират се основни индикатори, които да бъдат проследявани и да служат като основа за съсредоточаване на вниманието към определен маркетингов риск;
- Източник (причина) на риска – идентифицират се основните причини и възможности, които могат да бъдат причина за проявление на риска;
- Вероятност – показва вероятността за настъпване на даден риск;
- Последици – посочва какви могат да бъдат последиците при проявление на риска;
- Рейтинг на риска – текущ – това е величината или нивото на риска;
- План за превенция – планът за действие за предотвратяване на възникването на риска;
- План за действие при извънредни ситуации – планът за действие за справяне с риска, ако той се прояви;
- Дата на последния преглед;
- Дата на следващия преглед;
- Предишно ниво – оценка на предишното състояние на риска;
- Текущо ниво – оценка на текущо състояние на риска;
- Следващо ниво – оценка на желано състояние на риска.

- **Измерване на маркетинговите рискове**

Процесът по измерване на маркетинговите рискове включва дейности, насочени към качествено и количествено измерване на идентифицираните рискове. Всеки екип използва наличните данни и реализира оценка на рисковете с помощта на изброените методи и подходи в първа глава. Избраните методи за оценка могат да бъдат групови, стохастични, базирани на опита и други. Всеки екип използва методите, които са най-подходящи за вида риск и за реализиране от екипа. Получените резултати дават възможност да се подготвят данни, които да осигурят възможност за последващ анализ и изготвяне на план за въздействие.

- **Изготвяне на план за въздействие върху маркетинговите рискове**

1. Използване на изградения модел на маркетингови рискове.

Следващата част от приложението на системата е свързана с реализиране на изградения авторски модел на маркетинговите рискове. Практичното му приложение е представено в таблицата по-долу:

Таблица 4. Модел на маркетингови рискове

№	Маркетингови рискове	Тегло	Оценка
1	<b>Комуникационен риск</b> (Постоянен риск от загуба на стойността на марката, продиктуван от конкурентната среда, в която функционира организацията и ниската осведоменост за марката при навлизане на нови пазари.)	15,11%	48
2	<b>Дистрибуционен риск</b> (Риск, свързан с разпространението на продукти и услуги от организацията, породен от конфликт на каналите, загубата на ключови партньори или проблеми с инвентаризацията.)	14,11%	65
3	<b>Риск на търсенето</b> (Риск, свързан с възможността очакваният обем при търсене на продуктите или услугите да не се реализира, т.е. да се получи разлика между прогнозното и действителното търсене.)	13,11%	83
4	<b>Риск на бранда</b> (Постоянен риск от загуба на стойността на марката, продиктуван от конкурентната среда, в която функционира организацията и ниската осведоменост за марката при навлизане на нови пазари.)	12,11%	42
5	<b>Риск при продажбите</b> (Риск, който е потенциалната опасност от липсата на продажби за организацията.)	11,11%	74
6	<b>Операционен риск</b> (Широк клас от рискове, които са свързани с потенциални проблеми в основните вътрешни процеси на организацията, хора, системи и външни събития.)	10,11%	86
7	<b>Риск от конкуренцията</b> (Риск, свързан с наличието на голяма конкуренция на международните пазари или концентрацията на голяма част от пазара в ръцете на един производител, което пречи на изпълнението на организационните цели.)	9,11%	94
8	<b>Ценови риск</b> (Риск, свързан с цените и потенциалната опасност от намаляване на цената на	8,11%	43

	<i>определен актив по отношение на останалата част на пазара.)</i>		
9	<b>Риск при разработване на нови продукти</b> ( <i>Риск при изпълнението на процеса по въвеждането на нови продукти в продуктовата гама на организацията или актуализация на съществуващи продукти на пазара.</i> )	7,11%	91
			<b>67,83</b>

## *2. Анализ на получените резултати.*

Представената таблица 4. дава основание да се направи изводът, че е необходимо да се предприемат набор от дейности, които да подпомогнат дейността на организацията и да ограничат възможните неблагоприятни ефекти върху организацията при реализиране на идентифицираните маркетингови рискове.

Таблицата ясно представя, че част от анализираният рискове имат високи стойности, които предполагат към реакция от страна на организацията с цел неутрализиране на тези стойности: например риск от конкуренцията и риск при разработване на нови продукти.

В същото време на база представените тегла на маркетинговите рискове, спрямо създадения авторски модел, се дава основание да се направи изводът, че маркетингови рискове като риск на търсенето и дистрибуционен риск следва приоритетно да бъдат предприети дейности, които да неутрализират тяхната стойност.

## *3. Определяне на дейности за неутрализиране на идентифицираните маркетингови рискове.*

Тази дейност се фокусира върху изграждането на план за действие за подобряване на стойността на идентифицираните рискове в две направления: план за превенция и план за действие при извънредни ситуации.

## *4. Изпълнение на плана.*

Последната част от този етап е изпълнението на планираните дейности. В регистъра на риска се попълват следните полета: коя е датата на последния преглед, кога се очаква да бъде следващият преглед, състояние на нивото на три части: какво е било предишното, какво е текущото и какво се очаква да бъде следващото.

- **Контрол и мониторинг на маркетинговите рискове**

Последният етап от системата за управление на рисковете в маркетинга в условията на интернационализация е съставен от три дейности:

- 1. Изготвяне на стратегия за контрол на маркетинговите рискове.*

Мониторингът на маркетинговите рискове представлява специална информационна система за повтарящи се наблюдения и анализ на показателите, описани по-горе в изложението на настоящата трета глава от дисертационния труд и тяхното влияние върху благосъстоянието на компанията. Основната задача на мониторинга на маркетинговите рискове е да се следи и измерва системно тяхното състояние и необходимостта от знания за това, какви дейности е необходимо да бъдат предприети, за да се постигне неутрализиране или използване на положителна възможност при проявяването на даден маркетингов риск.

Мониторингът и наблюдението се явяват най-важната стъпка от цялостния процес по управление на риска, тъй като осигурява ранно предупреждение за проявлението на маркетинговите рискове, които могат да се сбъднат и материализират върху организацията.

С цел да се подпомогне процесът по мониторинг и наблюдение на маркетинговите рискове е необходимо да бъдат използвани следните техники:

- 1..1. Идентифициране и проследяване на показателите за риска, които могат да действат като система за ранно предупреждение (виж таблица 3.1.).
- 1..2. Увереност по отношение на адекватността и ефективността на въведените показатели за проследяване на проявлението на маркетинговите рискове и системната им оценка;
- 1..3. Необходимостта от предприемане на конкретни дейности за осъществяване на влияние върху маркетинговите рискове;
- 1..4. Прогресът по отношение на влиянието върху маркетинговите рискове следва да бъде обсъждан на редовни срещи във всяка една структура, която отговаря за конкретния риск и с отдела, който управлява рисковете в организацията;

1..5. Всяка организационна структура или бизнес единица трябва редовно да докладва за напредъка на изпълнение на плана за действие на отдела, който управлява рисковете в организацията.

### *2. Изготвяне на план-график за осъществяване на мониторинг.*

Всеки отдел, отговорен за конкретен маркетингов риск, трябва да предаде към отдела, който управлява рисковете в организацията, доклад в началото на месеца за състоянието и проявлението на отделните показатели за всеки маркетингов риск. При липса на идентификации, че е възможно проявление на конкретния риск се планува реализиране на проследяване на показателите отново след месец. От друга страна, ако са налични показатели, които е необходимо по-често да бъдат проследявани, то в края на доклада се посочва кога ще бъде подаден следващият доклад.

### *3. Осъществяване на непрекъснато наблюдение.*

В този етап се изгражда система, която се проследява от отдел Управление на риска, с цел системно предаване и проследяване на всички маркетингови рискове. Системното изграждане е свързано с месечно предаване на доклади за състоянието на всеки риск. От друга страна е необходимо и водене на непрекъснат регистър на проявяването на маркетинговите рискове и тяхното проследяване на по-кратки периоди – при необходимост.

## **• Анализ на получените резултати след прилагане на изградената авторска система**

Апробирането на изградената авторска система за управление на рисковете в маркетинга в условията на интернационализация е свързано с изследване на удовлетворението на служителите от приложението на системата в изследваната организация.

За целите на настоящото изследване шест месеца след първоначалното въвеждане и приложение на система за управление на рисковете в маркетинга в условията на интернационализация, е приложена анкетна карта, чрез която да се изследва настроението и удовлетворението на служителите.

Използваната анкетна карта включва седем основни въпроса, групирани в следните няколко блока: профил на респондентите, организационна атмосфера,

управленски политики, правомощия, които имат служителите, характеристики на използваната система за управление на рисковете в маркетинга в условията на интернационализация, характеристики на промяната в организацията след използването на система за управление на рисковете в маркетинга в условията на интернационализация за повече от 6 месеца.

Оценката на надеждността на анкетата е направена с коефициент на вътрешна съгласуваност – коефициентът алфа на Кронбах<sup>9</sup>. Коефициентът на надеждност на използваната анкетна карта дава високо равнище на съгласуваност  $\alpha=0,978$ .

Участници в това изследване са били 140 служителя от организацията, представители на офисите ѝ по цял свят. Основен фокус на представяне на резултатите са последните два въпроса, получените резултати са, както следва:

Предпоследният въпрос се фокусира върху изследване на характеристиките на използваната система. Средните аритметични оценки на получените отговори при провеждане на изследването са представени на фигурата по-долу:



**Фигура 7.** Ранжирани оценки на въпроса, изследващ характеристиките на използваната система за управление на рисковете в маркетинга в условията на интернационализация

Фигура 7. представя, че изследваната система за управление на рисковете в маркетинга в условията на интернационализация притежава сериозни

<sup>9</sup> Cronbach, L., "Internal consistency of tests: Analysis old and new", "Psychometrika", March 1988, <http://link.springer.com/article/10.1007/BF02294194>



положителни характеристики, които са оценени в диапазона от [4,67;4,85]. Този диапазон дава основание да се направи изводът, че според мнението на изследваните лица, то характеристиките на системата са сериозно положително оценени. Отделните компоненти на системата са оценени, както следва:

- Маркетинговите рискове, използвани при системата, са изчерпателни и точно определени – оценка 4,85.
- Стъпките, през които преминава система за управление на рисковете в маркетинга в условията на интернационализация, са коректни и системно издържани – 4,81.
- Процесът по управление на риска е ясно дефиниран – 4,79.
- Представените показатели са ясни и приложими в ежедневието – 4,76.
- Начините за проследяване на маркетинговите рискове са ефективни – 4,67.

На база на представените резултати може да се направи изводът, че приложената авторска система за управление на рисковете в маркетинга в условията на интернационализация има: ясно структурирани маркетингови рискове критерии, етапи и фази, процесът е добре структуриран и има добра ефективност.

Получените резултати на последния въпрос от анкетната карта могат да бъдат представени с помощта на фигура 8.:



**Фигура 8.** Ранжирани оценки на въпроса, изследващ характеристики на промяната в организацията след използването на система за управление на рисковете в маркетинга в условията на интернационализация за 6 месеца

Последният въпрос от използвания въпросник изследва характеристиките на промяната в организацията след използването на система за управление на рисковете в маркетинга в условията на интернационализация за повече от 6 месеца. Изследваните твърдения в този въпрос са високо оценени в диапазона [4,13;4,96].

На първо място със средна аритметична оценка 4,96 е оценено твърдението, че проявлението на маркетинговите рискове е по-добре проследимо. На второ място е оценено твърдението, че компанията е повишила своята ефективност – 4,86. Трето място с оценка 4,78 е проявлението на маркетинговите рискове е по-добре управляемо. Негативните последици от маркетинговите рискове са предотвратени успешно е оценено на четвърто място с оценка 4,65. Следващо място: обратната връзка е по-бърза – 4,38. Компанията повиши своята ефикасност – 4,34. Планирането на нови продукти е значително по-лесно със средна аритметична оценка от 4,24. На последно място е оценено твърдението, че компанията повиши своя финансов резултат – 4,13.

*Представените резултати от анализа на този въпрос дават основание да се направи изводът, че система за управление на рисковете в маркетинга в условията на интернационализация се отразява в положителна посока на организация не само при управлението на маркетинговите рискове, но и в цялостната ѝ ефективност и ефикасност. На база на представения анализ до този момент и проведената анкетна карта авторът на дисертационния труд направи заключението, че контролирането на маркетинговите рискове чрез използването на създадената система за управление на рисковете в маркетинга в условията на интернационализация повишава ефективността на организацията.*

**Четвъртият параграф** е насочен към **аргументиране на работните хипотези:**

Първа хипотеза: Проведеното емпирично изследване сред интернационални компании ще покаже различни оценки за отделни

маркетингови рискове, но общите стойности на всички оценки ще бъдат много високи.

Параграф две от настоящата глава се фокусира върху емпирично изследване на интернационални компании. Представените анализи могат да бъдат обобщени по следния начин: изследваните маркетингови рискове са особено важни за организациите. Наблюдава се разлика в отговорите, но на база представените анализи и приложения може да се обобщи, че **са налице свидетелства за подкрепа на тази хипотеза.**

Втора хипотеза: *Респондентите, които имат по-висока йерархична позиция в организацията, ще оценят по-високо от колегите си твърдението, свързано с правомощията: Имате предоставени права да приемате или отхвърляте проекти.*

При проверката на тази хипотеза следва да се използва кростаблица между два от използваните въпроса в анкетната карта.

**Таблица 5.** Кростаблица между въпрос две и въпрос пет

Йерархично ниво, което заемате на работното си място, е:		Моля, оценявайте от гледна точка на Вашата компания какви правомощията Ви предоставя: (1-най-ниско, 5-най-високо): Имате предоставени права да приемате или отхвърляте проекти					Общо:
		1	2	3	4	5	
	Висше управленско ниво				6	29	<b>35</b>
	Средно управленско ниво			14	29	5	<b>48</b>
	Без управленски функции		27	18	12		<b>57</b>
<b>Общо</b>			<b>27</b>	<b>32</b>	<b>47</b>	<b>34</b>	<b>140</b>

Представената кростаблица или т.нар. двумерно разпределение представлява едновременно описани разпределенията на две изследвани променливи с помощта на таблица. Заглавният ред дава информация за това кои променливи участват в сравнението. Във водещата колона са представени значенията на променливите, а във водещия ред – значенията на променливите на другия въпрос. В средата на таблицата се показва честотното разпределение на всеки отговор. Последният ред представя общите резултати на въпроса представен във водещата колона, а в най-крайната колона са представени общите резултати на въпроса в заглавния ред. Таблица 3.6. доказва, че **допускането е подкрепено с получените данни.**

Трета хипотеза: Респондентите, които имат повече опит в организацията, имат висока степен на удовлетвореност от включването им в дейностите за развитие на организацията и в процеса на вземане на решения.

Проверката на тази хипотеза отново е реализирана с помощта на кростаблица:

**Таблица 6.** Кростаблица между въпрос едно и въпрос четири

Вашият опит е:		Моля, оценявайте от гледна точка на Вашата компания колко удовлетворени се чувствате от следните фактори в компанията, свързани с управленските политики: (1-много неудовлетворен, 2-неудовлетворен, 3-неутрален, 4-удовлетворен, 5-много удовлетворен): Включване на служителите в дейностите за развитие на организацията и в процеса на вземане на решения					Общо:
		1	2	3	4	5	
	По-малко от една година		1	1	3	11	16
	Между 1 и 5 години		1	2	2	33	38
	Между 5 и 10 години			5	7	42	54
	Повече от 10 години				4	28	32
<b>Общо</b>			2	8	16	114	140

Двумерното разпределение на двата въпроса показват, че има високата ангажираност на служителите в изследваната организация. По-детайлното наблюдение на разпределението доказва, че колкото по-голям е опита на служителите, толкова по-активно се включват в дейностите, свързани с развитието на организацията и в процеса на вземане на решения.

Представената таблица **аргументира извода, че хипотезата може да се приеме за потвърдена.**

Четвърта хипотеза: Анализът на проведеното емпирично проучване за удовлетворението от приложената системата за управление на рисковете в маркетинга в условията на интернационализация ще представи сериозни положителни ефекти върху организационните резултати.

При реализирането на анализ на тази хипотеза е необходимо да се разгледат представените данни на фигура 3.11. с помощта на ранжирани средно аритметични оценки на въпроса, изследващ характеристики на промяната в

организацията след прилагането на системата за управление на рисковете в маркетинга в условията на интернационализация за повече от 6 месеца в организацията, обект на изследване. Представените резултати на тази фигура дават основание да се направи изводът, че системата за управление на рисковете в маркетинга в условията на интернационализация се отразява в положителна посока на организацията не само при управлението на маркетинговите рискове, но и в цялостната ѝ ефективност и ефикасност.

Следователно са налице **свидетелства в подкрепа на тази хипотеза.**

**Следващият параграф** е насочен към обобщаване на изводите от главата.

**Последният параграф** се фокусира върху извеждането на препоръки за бъдещи изследвания:

Според авторът на дисертационния труд е необходимо да бъдат направени последващи проучвания, анализи и насоки за усъвършенстване на теорията и практиката в областта, както следва:

- Изследването на интернационални организации да бъде проведено върху по-голям брой организации и да се изследва тяхната нагласа;
- Да се реализират апробации на системата в няколко организации с различен брой персонал, управление на различни типове продукти и услуги и различен брой пазари, за да може да се проследи разнообразието от проявление на маркетинговите рискове.
- Да се продължи наблюдението и изследване на крайните резултати в обектна на изследване, за да се проследят резултатите в по-дългосрочен план.
- Да се изследва регистърът на риска, за да се намери най-добрият начин на времева линия за проследяване и мониторинг и какви видове методи са най-подходящи според вида маркетингов риск.
- Да се изследва как може да се мотивира персоналят да приеме, че проследяването на маркетинговия риск не е поредното задължение за събиране на данни в организацията, а е от ключово значение и трябва да бъде насърчавано.

## **5. Заключение**

Пазарното колебание, обикновено причинено от макроикономическото състояние, непрекъснато променящите се условия на пазара и променящите се потребителски предпочитания, носи високо управленско предизвикателство за интернационалните компании. Освен увеличаване на печалбата, маркетинговата стратегия все по-често има за цел да намали и риска, който може да причини. По този начин, на фокус освен маркетинговата стратегия с цел „максимална печалба“, застава маркетинговата стратегия, предотвратяваща риска.

Съществуващите концептуални модели в научната литература се фокусират върху част от елементите на управлението на риска като процес, ограничавайки по този начин маркетинговите рискове. Липсата на гъвкава система поражда редица изследователски въпроси, изследването на които създава предпоставка за развитие и усъвършенстване на процесите на управление на маркетинговите рискове в организациите с интернационален характер.

Изложението на дисертационния труд следва поетапно логическата последователност на поставените изследователски задачи.

Първата глава от дисертационния труд представя теоретико-методологически аспекти на изследването. В задълбочен аспект са разгледани понятията интернационализация, маркетинг и риск. Представено е понятието интернационализация. Анализът на понятието маркетинг е представено с помощта на набор от научни и практични дефиниции, дефиниране на цели, функции и същност на маркетинговия процес. Следващият параграф анализира маркетинга в условията на интернационализация. Понятието риск е разгледано с неговата същност и значение за организацията. Изведена е класификация на видовете риск. Направен е исторически преглед на понятието управление на риска в бизнес организациите и е разгледан процесът по управление на риска. В тази глава са представени следните основни заключения:

- Интернационализацията е комплексен организационен процес, които се състои от определени процеси в и извън организацията с цел постигане на по-глобални организационни цели за развитие на международните пазари.
- Интернационализацията включва следните по-важни характеристики:
  - Интернационализацията е процес, който включва много допълнителни решения и стратегии.

- Интернационализацията включва различни външни и вътрешни продукти, услуги или прехвърляне на ресурси извън националните граници.
- Интернационализация се влияе от редица фактори, част от вътрешната и външната среда на организацията.
- Авторът на дисертационния труд приема дефиницията на Британския институт по маркетинг – стратегическа бизнес функция, която създава стойност чрез стимулиране, подкрепа и удовлетворение на потребителското търсене. Това се постига чрез създаване на брандове, стимулиране на иновации, поддържане на връзки с обществеността и осигуряване на добро обслужване на клиентите. Според тази дефиниция, маркетингът поставя своя фокус основно върху клиентите, с цел да генерира добра възвръщаемост на инвеститорите и удовлетворение на всички заинтересовани страни на организацията.
- Въпреки различните определения и ключови понятия, в литературата е видно, че се постига съгласие за процесите и целите на интернационализацията. Интернационализацията може да се определи като навлизане на международен пазар чрез адаптиране на процесите на организацията, трансфера на знания и възможностите за достигане до нови пазари.
- Маркетингът в условия на интернационализация е познат още под названието международен маркетинг и се разглежда като компонент на цялата система от знания в маркетинговия бранш. Генетичната му основа е фактор на пространствен и географски ред, които са свързани с дейността на предприятията на пазарите на други страни.
- Съвременната концепция на международния маркетинг го определя като комплексно изследване на условията на световния пазар, по-специално промени в сферата на обществените изисквания, причинени от развитието на световната търговия, научно-техническия прогрес и съответните структурни промени в организациите.
- Рискът се дефинира с различна терминология и докато някои дефиниции показват, че рискът може да включва както положителни, така и отрицателни конотации, повечето дефиниции се фокусират върху отрицателните аспекти на риска. Този факт е очевиден в ключовите думи, общи за няколко дефиниции – опасност, проблем, заплаха и вреда.

- Основи характеристики, без които не може да се говори за риск:
  - рискът е нежелано събитие, което може или не може да се случи;
  - ефектът от риска е отклонение от очакваното – положително и/или отрицателно;
  - рискът е негативно отклонение от поставените цели и очакваните резултати;
  - вероятността за възникване на определени неблагоприятни резултати при реализация на планирани събития;
  - рискът често се характеризира с позоваване на потенциални събития и последствия, или комбинация от тях.
  
- Като резултат от историческия преглед на риска, може да се заключи, че възникването на различните рискови перспективи обогатява и развива познаването и управлението на риска в организацията. Традиционното управление на риска не може да съществува самостоятелно в организацията, а трябва да се интегрира към всички останали управленски дейности. Прегледът на съвременните теоретични източници за управление на риска също доказва този извод.
  
- Въз основа на разгледаните дефиниции, цели и функции на управление на риска, авторът на дисертационния труд може да направи следните по-важни изводи:
  - Управлението на риска заема централна част от управлението на всяка бизнес организация. Това е процесът, при който организацията методично се справят с рисковете, свързани с тяхната дейност, с цел постигане на трайна полза в рамките на всяка дейност и в портфейла на всички дейности.
  - Фокусът на доброто управление на риска е идентифицирането, анализът и контролът на всички рискове, пред които се изправя организацията.
  - Управлението на риска трябва да бъде непрекъснат и развиващ се процес, който протича едновременно със стратегическото и оперативното управление на организацията.
  - Управлението на риска се занимава методически с всички рискове, свързани с минали, настоящи и по-специално бъдещи дейности на организацията.



- Управлението на риска е необходимо да бъде интегрирано в организацията с ефективна политика и програма, ръководена от висшето ръководство.

Представените и анализирани по този начин определения, характеристики и особености на понятията риск, маркетинг и интернационализация дават основа за развитие и изграждане на авторска система от дейности, която да осигури преодоляването на предизвикателството с разпознаване и ограничаване на рисковете, свързани с маркетинговата дейност на външните и вътрешните пазари (интернационалното присъствие), с други думи система, която да осигури управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация.

Във втората глава е постигнат основният научен принос на дисертационния труд, а именно: да се създаде система за управление на маркетинговия риск на организацията в условията на интернационализация. В началото на главата е синтезирана обща рамка на дисертационното изследване, както следва: 1. Анализ на предишни изследвания по темата; 2. Извеждане на маркетингови рискове в условията на интернационализация; 3. Емпирично изследване на представените рискове; 4. Изграждане на система от дейности за управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация. Изведени са следните маркетингови рискове: риск на бранда, риск при разработване на нови продукти, риск от конкуренцията, риск на търсенето, риск при продажбите, операционен риск, дистрибуционен риск, комуникационен риск и ценови риск. Обобщени и анализирани са резултатите от проведено проучване сред група експерти. Резултатът от проведеното изследване е изграден метод за маркетингови рискове (виж. табл. 2.6.). Синтезирана е авторска система за управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация:

- I. Идентифициране на маркетинговите рискове
- II. Анализ на маркетинговите рискове
- III. Измерване на маркетинговите рискове
- IV. Изготвяне на план за въздействие върху маркетинговите рискове
- V. Контрол и мониторинг на маркетинговите рискове

В таблица 2.8. са представени отделните етапи от изградената система с помощта на техните цел, необходими ресурси и инструментариум.

Във връзка с изградената система за управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация, авторът на дисертацията очертава следните основни предизвикателства, които могат да възникнат:

- Необходима е пълната подкрепа на ръководството и топ мениджмънтът на организацията;
- Необходимо е осигуряването на нужните за целите на системата финансови, човешки и други ресурси;
- Необходим е експертен екип, който да реализира създадената авторска система за управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация.

В последната глава се провежда емпирично проучване и се реализира апробиране на изградената авторска система за управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация. Изградена е постановката на изследването. Анализирани са резултатите от емпирично изследване сред двадесет и пет организации. Разработената система е приложена успешно. Аprobацията е организирана така, че системно и последователно да изпълнява системата.

Основни заключения: изследваните двадесет и пет организации са различни по своя мащаб, пазар и сектор на развитие, въпреки това фокус изследваните маркетингови фактори се признават за важни и значими. Някои от тях са представени за неприложими за дадена организация спрямо нейните индивидуални характеристики. Ясно се очертава заключението, че начините и индикаторите на проследяване на изследваните маркетингови фактори и управлението на маркетинговия риск е необходимо да бъдат индивидуално обяснени и описани на ръководството на компаниите, да се представи тяхното значение и място в дейността на всяка компания. От друга страна, е необходимо да се представи значимостта и необходимостта от тяхното задълбочено изследване и периодично мониториране. Именно при осигуряване на разбиране и подкрепа от страна на ръководството при осъществяване на управлението на маркетинговия риск в организацията, създаване на отдел, който организирано да се грижи за всички проявления на маркетинговите рискове, може да се осигури максимизиране на положителните аспекти от познанието и регулярното мониториране и предприемане на действия при необходимост.

Данните от проведената апробация на изградената система за управление на рисковете в маркетинга в условията на интернационализация дава основание на автора на дисертацията да направи извода, че системата се отразява в положителна посока на организацията не само при управлението на маркетинговите рискове, но и в цялостната ѝ ефективност.

След потвърждаването на дисертационните хипотези, може да се направи изводът, че е потвърдена и тезата на дисертационното изследване: Въпреки многоаспектността и значението на процеса по управление на маркетингови рискове, той подлежи на цялостно дефиниране и моделиране, така че да се осигури значително подобрене на организационните резултати при приложението на подходяща система. Изграждането на такава система следва да обхваща етапите от диагностика на съществуващата вътрешна среда в организацията, през изграждането на инструментариум до създаване на постоянен процес на наблюдение и адекватна реакция върху маркетинговите рискове.

## **IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### **Научни и научно-приложни приноси**

1. В резултат на проведен критичен анализ на теоретико-методологическите аспекти на понятията риск и управлението му, маркетинг и интернационализация е изведен понятиен апарат във фокус областите. Систематизирано и обогатено знанието в областта като е изведена и разработена авторска парадигма.

2. Изградена е обща рамка на дисертационното изследване, която преминава през набор от стъпки, които целят и водят до изграждане на система от дейности за управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация. Чрез задълбочено проучване на специализираната литература са идентифицирани маркетинговите рискове в условия на интернационализация.

3. Разработен е авторски модел на маркетинговите рискове с помощта на проведена експертна оценка и е разработена оригинална авторска система за управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация. Системата е представена във вид, подходящ за пряко адаптиране и приложение в стопанската практика.

4. Изградена е постановка на емпиричното изследване. Чрез емпирично проучване в двадесет и пет интернационални организации е потвърдено значението на идентифицираните маркетингови рискове в условия на интернационализация.

5. Въз основа на резултатите от апробирането на авторска система за управление на рисковете в маркетинга на организацията в условията на интернационализация е обоснована полезността и приложимостта на разработената система и са аргументирани етапите за практическо приложение на авторската система, като са изведени препоръки за нейното внедряване съобразно спецификата на конкретната организация.

## **V. СПРАВКА НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

1. Кожухаров, Г., „Предизвикателства и рискове пред дигиталните технологии за директен маркетинг“, проект BG05M2OP001-2.009-0012, Сборник Седмата национална научна конференция с международно участие, УНСС, София, 2019

2. Кожухаров, Г., „Маркетингови рискове в условия на интернационализация“, Дванадесетата международна научна конференция на тема: ЧЛЕНСТВОТО НА БЪЛГАРИЯ В ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ: ДВАНАДЕСЕТ ГОДИНИ ПО-КЪСНО, 25 Октомври 2019 г., УНСС, София – под печат

3. Kozhukharov, G., Risk management system in the marketing of the organization in the conditions of internationalization, Yearbook of UNWE, 2020, Sofia, in print

## **VI. ДЕКЛАРАЦИЯ**

Декларирам, че дисертационният труд „Управление на рисковете в маркетинга на фирмата в условията на интернационализация” е изцяло авторски продукт. При неговото разработване не са ползвани чужди публикации и разработки в нарушение на авторските им права.