



Стопански
факултет

Социално- икономически анализи

Книга 1/2015 (7)

Искра Пантелеева, Мариела Вакинова-Петрова

СЪВРЕМЕННО ПРИЛОЖЕНИЕ НА ФРАНЧАЙЗИНГА ПРЕЗ ПОГЛЕДА НА КЛАСИЧЕСКИТЕ ФРАНЧАЙЗ ТЕОРИИ

THE CONTEMPORARY APPLICATION OF FRANCHISING THROUGH THE PERSPECTIVE OF THE CLASSIC FRANCHISE THEORIES

Abstract: Franchising is one of the fastest developing forms of business which offers opportunities for quick growth and granted earnings. This article presents the classical franchise theories that address the issues related to franchising and the establishment of a franchise system. The main reasons and the possible effects for the increased application of franchise businesses by entrepreneurs are explained in this study.

Key words: franchising, resource scarcity theory, agency theory, plural organization theory, franchise system, entrepreneurship.

Увод

През последните десетилетия франчайзингът еволюира в успешна бизнес форма с непрекъснато нарастващо значение. Той се превърна в един от най-бързо развиващите се бизнес методи в световната икономическа система – естествен резултат от глобализацията и свободната търговия. Франчайзингът поражда и научен интерес, защото създава нови работни места, генерира икономически ръст, благоприятства за разпространението на нови технологии и подобрява конкурентния климат.

Франчайзингът е форма за развитие на съвместна дейност, която предлага възможности за стартиране на сигурен бизнес чрез силата на утвърдена марка. През последните няколко години в България се забелязва нарастване на чуждестранните и на българските франчайзодатели. По данни на Франчайзинг БГ¹ към 2012 г. броят на компаниите с действащи франчайз вериги у нас наброява 92. Обектите в тях са 3368, което представлява 16% ръст спрямо последното изследване през 2010 г. Интересен е фактът, че въпреки навлизането на световни франчайзодатели, 56% от реализираните франчайз възможности са от български компании, което е доказателство за увеличеното прилагане на франчайз модела в страната. Посочените данни са основание за повишаване на изследователския интерес към тази форма на бизнес коопериране.

Целта на настоящата статия е на базата на **теоретичните изследвания**, свързани с развитието на франчайзинга, да се открият значимостта и приложимостта на този бизнес метод в дългосрочен план.

Постигането на изложената цел налага решаването на няколко задачи:

- **Първа задача** – да се въведат основните понятия, характеризиращи същността на франчайзинга, неговото възникване и еволюция.
- **Втора задача** – да се анализират класическите франчайз теории и да се изведат основните причини за използването му.

¹ Състояние на франчайзинг бизнес пазара в България 2012. Franchising.bg. <http://franchising.bg/bg/бизнес-идеи/бизнес-новини-българия/изследване-на-пазара-на-франчайз-бизнеса-в-българия/>.

• **Трета задача** – да се открият ефектите от прилагането на франчайз бизнеса в практиката и част от ограничителите при това прилагане.

1. Въведение във франчайзинга

Думата франчайз произлиза от английската „franchise”, което означава „привилегия”². Според Оксфордския речник това е „разрешение, дадено от компания на човек или група да извършват определени търговски дейности, като например да имат правото да предлагат нейните продукти”³.

Идеята за франчайзинга възниква през Средновековието⁴, когато върховната власт предоставя на местните феодални пълномощия за поддържането на обществения ред или събирането на данъци, като в замяна те заплащат процент от събраното под формата на месечни такси – наречени „роялти”⁵. През 1851 г. Singer Machine Company⁶ поставя основите за развитие на съвременните франчайз отношения. Фирмата предоставя на пътуващи търговци права да продават шевните ѝ машини, като същевременно тяхната основна задача е да обучават потребителите как се работи с продуктите.

След 1880 г. **дистрибуционният франчайзинг** става един от най-разпространените методи за предлагане на стоки, който се прилага от General Motors и Coca-Cola, а по-късно и от петролни компании и хранителни магазини. Характерно за тази форма е, че франчайзодателят произвежда продуктите, а франчайзополучателите ги препродават на крайните потребители. По-късно с еволюцията на франчайзинга се създават условия за развитието на т.нар. **бизнес формат франчайзинг**. При него заедно с продуктите, услугите и търговската марка на франчайзополучателя се предоставят и правата върху целия стратегически и маркетингов план на бизнеса, ръководствата му за работа, стандартите за качество, ноу-хау и процедурите за работа. Днес по-голяма част от споразуменията се извършват главно на основата на бизнес формата франчайзинг. Франчайзингът се развива в много сфери и области, като търговия на дребно, хотелиерство и ресторантьорство, бизнес услуги, производство на безалкохолни напитки и облекло, строителство и много други.

Динамичното развитие на франчайзинга и неговата сложна природа не позволяват да се даде точно и изчерпателно определение на понятието. Според Международната франчайзинг асоциация франчайзингът е споразумение между две независими страни, при което едната страна, наречена **франчайзодател**, предоставя право на другата страна – **франчайзополучател**, да предлага на пазара стоки и/или услуги под неговата търговска марка или търговското име⁷. Франчайзополучателят може да използва цялата бизнес система (стоки, търговска марка, опит и умения, информация, начин на работа, канали за реализация и др.) срещу еднократна първоначална сума и месечно възнаграждение или т.нар. роялти такси.

Според П. Рубин франчайзинговото споразумение е договор между две стопански структури, при което франчайзодателят е компанията-родител, която е разработила продукт или услуга за продажба, а франчайзополучателят продава този продукт или услуга на определена територия срещу определена сума пари⁸. Последният е самостоятелен юридически субект, но не и в икономическо отношение, защото франчайзодателят си запазва правото да осъществява контрол.

Франчайзингът е сложно понятие, което се разглежда като съвременна форма на лицензиране⁹, пазарно ориентиран метод за организация на пласмента на стоки и услуги и канал за реализация¹⁰,

² The American Heritage Dictionary. 2015.

<https://ahdictionary.com/word/search.html?q=franchise&submit.x=39&submit.y=15>.

³ Oxford Dictionary. 2015. Oxford University Press.

<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/franchise>.

⁴ **Blair, R., Fr. Lafontaine.** The evolution of franchising and franchise contracts: evidence from the United States, 3 Entrepreneurial Bus. L. J., 2009.

⁵ От английската дума royalty, която означава право/привилегия, получена от краля. [Източник: Oxford Dictionary. 2015. Oxford University Press. <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/royalty>].

⁶ Singer. <http://www.singerco.com/company/history%20>.

⁷ What is a franchise. International Franchise Association. <http://www.franchise.org/franchiseessecondary.aspx?id=52625>.

⁸ Rubin, P. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, 1978, pp. 223 – 33.

⁹ **Василева, А.** Съвременни форми на международен бизнес. С.: Нова Българска Медийна Група Холдинг, 2010.

¹⁰ **Каракашева, Л.** Международен бизнес. С.: ИК Призма, 1998, с. 299; **Ф. Котлър.** Управление на маркетинга. Т. II. С., 1996, с. 145.

вид стратегически съюз между независими стопански субекти¹¹ и алтернативен метод за растеж¹², който се използва от предприемачите за осъществяване на бърз икономически прогрес. Франчайз бизнесът е по-евтин начин за навлизане на чуждите пазари, затова се използва и като ефективно средство за международна експанзия.

В научната литература франчайзингът се разглежда главно в две направления – като източник на парични средства и като бизнес сътрудничество между два различни типа партньори – франчайзодател и франчайзополучател¹³. В началните етапи на всеки нов бизнес предприемачите са изправени пред предизвикателството да привличат необходимите ресурси за развитие на дейността си. Един от възможните варианти да осъществят това е да я франчайзират. В този случай франчайзополучателят се разглежда като източник на финансови средства, необходими за постигане на растеж на франчайзодателя. Това е и основната причина, поради която мениджърите възприемат франчайзинга като предпочитан и бърз начин за разрастване на дейността.

2. Основни франчайз теории

Причините за широкото използване на франчайз модела в бизнеса могат да бъдат обяснени чрез три ключови теории: **теорията за оскъдните ресурси**, въведена от А. Оксендфелт и А. Кели¹⁴, и доразвита от С. Нортън¹⁵; **агентската теория**, привърженици на която са Дж. Брикли, Ф. Дарк и М. Уайнбах¹⁶, Ф. Лафонтен и П. Кауфман¹⁷; и **множествената организационна теория**, разработена от Дж. Брада и Р. Еклес¹⁸.

2.1. Теория за оскъдните ресурси

Според **Теорията за оскъдните ресурси**, въведена от А. Оксендфелт и А. Кели (1969 г.), компаниите решават да използват франчайз метода, за да получат достъп до оскъдни ресурси. Въпреки предпочитанието да се развиват чрез използване на собствени средства (очаквайки по-големи нива на печалба от собствените си обекти), желанието им за икономии от мащаба и бърз растеж ги принуждава да разширят бизнеса си, използвайки външни ресурси. Развиващите се компании избират франчайзинга, за да осигурят разрастването си. След като достигнат необходимата критична маса, те се насочват към обратно откупуване на отдадените обекти. Именно в това се състои основната теза на тази теория – постигане на желаните бизнес цели чрез промяна на собствеността. Тя обхваща цикъла: използване на чужди ресурси, стабилизиране, разрастване и обратно придобиване на отдадените франчайз обекти.

Франчайзингът предоставя достъп не само до необходимия капитал, но и до управленски способности¹⁹ и информация за местния пазар²⁰. Достъпът до необходимите за разрастване на бизнеса

¹¹ Денева, А. Индуриална икономика. Свищов: АИ „Ценов“, 2013.

¹² Hisrich, R. D., Peters, M. P. and Shepherd, D. A. Entrepreneurship. New York: McGraw-Hill, Irwin, 2005; Балди, Р. Дистрибуторство. Франчайзинг. Представителство. С.: Legacon, 1993, с. 97.

¹³ Kaufmann, P., Dant, R. Franchising and the domain of entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, Iss. 1, 1999, pp. 5 – 16.

¹⁴ Oxenfeld, A., Kelly, A. Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains? *Journal of Retailing*, Vol. 44, 1969, pp. 69 – 87.

¹⁵ Norton, S. Franchising, Brand Name Capital, and the Entrepreneurial Capacity Problem. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 1988, pp. 105 – 114.

¹⁶ Brickley, J., Dark, F., Weinbach, M. An Agency Perspective on Franchising. *Financial Management*, Vol. 20, 1991, pp. 27 – 35.

¹⁷ Lafontaine, F., Kaufmann, P. The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems. *Journal of Retailing*, Vol. 70, 1994, pp. 97 – 113.

¹⁸ Bradach, J., Eccles, R. Authority, and Trust. *Annual Review of Sociology*, Vol. 15, p. 97 – 118, Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1989; J. Bradach. Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, 1997, pp. 276 – 303.

¹⁹ Norton, S. An empirical look at franchising as an organizational form. *Journal of Business*. Vol. 61, Iss. 2, 1988, pp. 197 – 217.

²⁰ Minkler, A. An empirical analysis of a firm's decision to franchise. *Economics Letters*, Vol. 34, Iss. 1, 1990, pp. 77 – 82.

финансови и управленски ресурси е значително по-голям при прилагането на франчайзинг модела, отколкото чрез използването на собствени обекти. Причина за това е фактът, че франчайзополучателят е източник на по-лесно придобити ресурси, което позволява постигането на по-бърз растеж.

Според някои автори²¹ основната причина за прилагане на франчайз модела е възможността да се осигури от франчайзополучателя капитал, за който липсва друг достатъчно добър алтернативен източник. Най-големият противник на тази теория – П. Рубин, счита, че франчайзингът е много по-скъп вариант за финансиране, в сравнение с външните инвеститори²². Същевременно, ако целта е запазване на контрол върху дейността, според нас франчайз бизнесът е по-доброто решение в сравнение с продаването на дялове на компанията. Закупувайки акции, външните инвеститори стават бизнес партньори с право да контролират стратегическите решения на компанията. При сключването на франчайз договор обаче франчайзополучателите финансират растежа на франчайз веригата, като франчайзодателите запазват правото си на контрол върху качеството и стандартите.

От позициите на жизнения цикъл на франчайзинговия модел в ранните етапи от живота на компанията разполагаемият капитал е недостатъчен за осигуряване на растеж. Франчайзодателите реализират печалба в резултат използването на финансовите и управленските ресурси на франчайзополучателите, както и от познанията им за пазара. Тази стратегия им помага по-лесно да навлязат на нов пазар и да преодолеят конкуренцията. С времето франчайзодателите минимизират недостига на оскъдни ресурси и генерират вътрешни управленски ресурси и познания за съответния пазар. В определен момент желанието за разрастване отстъпва на стремежа за опериране със собствени ресурси, което провокира вземането на последващо решение за откупуване на притежаваните от франчайзополучателите обекти.

Основните предимства, които компаниите могат да постигнат при използване на франчайзинг модела, независимо от фазата на жизнения цикъл, в която се намират – навлизане, растеж, зрялост и късна зрялост, са:

- бърз достъп до пазара;
- намалени разходи за капитал;
- споделяне на риска вътре във веригата;
- високо мотивирани ръководители.

Мотивацията на франчайзополучателите е основно предимство през всички етапи на жизнения цикъл, с изключение на първата фаза. Споделянето на риска и бързото навлизане на пазара са предимство, но с различна сила на влияние и степен на преимущество през отделните фази на жизнения цикъл. Увеличената собственост и дейност в късните етапи от жизнения цикъл са главно резултат от общото намаляване на възприетата важност на предимствата на франчайзинга. Предимството на бързото пазарно навлизане и мотивацията на франчайзополучателите са много по-важни през ранните етапи на жизнения цикъл, когато франчайзингът се възприема като атрактивна дистрибуционна система. Когато франчайз системата навлезе в етап на зрялост франчайзингът става по-малко желан. Поради това се счита, че франчайзингът е преди всичко източник на средства за франчайзодателя. Използвайки капитал на франчайзополучателя, последният постига бързо и ефективно пазарно проникване. В по-късните етапи франчайзодателят се фокусира основно върху максимизиране на печалбата чрез собствените си обекти.

С разрастването на веригата, франчайзодателите увеличават възможностите си за повишаване на капитала и управленските ресурси до определено равнище, достигането на което е основание за намаляване на интереса към франчайзинга. В таблица 1 са представени част от резултатите от емпирични изследвания, направени от посочените автори. В четири от тях се наблюдава пълна промяна на собствеността, а в три – част от признаците, характеризиращи тази промяна.

²¹ **Caves, R. E. and Murphy W. F. TI.** Franchising, Firms. Markets and intangible assets. *Southern Economic Journal*, Vol. 42, Iss. 4, 1976, pp. 572 – 586.

²² **Rubin, P.** The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of law and Economics*, Vol. 21, 1978, pp. 223 – 233.

Таблица 1. Емпирични изследвания за промяна на собствеността²³

Проучване на автор/година	Резултати
<i>Шелтън (1967 г.)</i>	Не се наблюдава промяна на собствеността
<i>Хънт (1973 г.)</i>	Наблюдава се промяна на собствеността
<i>Кейвс и Мърфи (1976 г.)</i>	Наблюдава се промяна на собствеността
<i>Лилис, Нарайна и Гилман (1976 г.)</i>	Наблюдава се промяна на собствеността
<i>Брикли и Дарк (1987 г.)</i>	Наблюдава се промяна на собствеността
<i>Мартин (1988 г.)</i>	13 от 24 ефекта подкрепят тезата за промяна на собствеността
<i>Лафонтен (1992 г.)</i>	Не се наблюдава промяна на собствеността
<i>Лафонтен и Кауфман (1994 г.)</i>	1 от 2 ефекта (за по-стари системи) подкрепят тезата за промяна на собствеността
<i>Дант и Посуон (1996 г.)</i>	22 от 48 ефекта подкрепят тезата за промяна на собствеността

Според Теорията за оскъдните ресурси до достигане на необходимата финансова мощ франчайзодателят трябва да използва франчайзинга екстензивно. С разрастването на франчайз системата липсата на капитал намалява, съответно – и необходимостта от прилагане на франчайз модела. Основното твърдение на А. Оксендфелт и А. Кели, подкрепено от някои емпирични изследвания, е, че франчайзодателите ще възвърнат отдадените си обекти, с изключение на тези, които се намират в по-отдалечени райони.

От изложеното стигаме до извода, че според тази теория франчайзингът е временно решение. Този бизнес модел следва да се възприема като краткосрочна стратегия, тъй като с течение на времето се очаква ролята и силата му да намалее и франчайзодателите да закупят обратно всички обекти. Основен мотивиращ фактор за насочване предприемачите към франчайзинга е възможността за постигане на по-висока печалба, бързо развитие и лесно осигуряване с управленски опит и талант. Същевременно се запазват добри позиции след изтичане на срока на договора компанията да задържи най-печелившите франчайз обекти.

Практиката показва, че част от компаниите продължават да прилагат франчайзинг модела и след като акумулират достатъчно средства. Това дава основание да твърдим, че Теорията за оскъдните ресурси обяснява само част от възможните причини за избора на франчайзинга. Разнообразието от аргументи, обясняващи избора на франчайз модела, води до възникването и на други теории. Една от тях е агентската теория, която разглежда дискутирания въпрос от друг ъгъл.

2.2. Агентска теория

Докато теорията за оскъдните ресурси разглежда липсата на средства като главна причина за търсенето на франчайз партньори, според **агентската теория** франчайзодателите прилагат франчайз модела като средство за наблюдение на отдадените франчайз обекти. Чрез франчайзинга се преодолява т.нар. агентски проблем²⁴ в момент, когато контролирането на обектите стане много скъпо, когато те са много отдалечени, или се намират на непознати пазари. Тази теория се основава на концепцията на принципал-агент проблема, при който едната страна – франчайзодателят (принципалът), предоставя власт на другата страна – франчайзополучателя (агента). При търговията на дребно франчайзодателят действа като принципал, който предоставя власт на франчайзополучателите (агентите). Когато има разделение на собствеността, както между принципала и агента, винаги ще има агентски проблем, т.е. принципалът винаги ще бъде несигурен за поведението на агента и ще се съмнява дали той ще действа в негов интерес. При франчайз отношенията посоченият агентски проблем почти липсва, тъй като франчайзополучателите са високомотивирани да работят упорито в интерес на бизнеса. Те влагат лични средства за отварянето на нов обект под формата на първо-

²³ Адаптирано от: **Dant, R. P., Paswan, A. K., Kaufman, P. J.** What we know about ownership redirection in franchising: A meta-analysis. // *Journal of retailing*, Vol. 72, № 4, 1996, pp. 429 – 444.

²⁴ **Brickley, J., Dark, F., Weinbach, M.** An Agency Perspective on Franchising. *Financial Management*, Vol. 20, 1991, p. 27 – 35.

началната франчайзингова такса и допълнителни инвестиции. Чрез франчайзинговия договор интересите на двете страни се изравняват и усилията им се насочват към постигането на дадена обща цел. Предприемачите използват франчайзинга, за да намалят агентските си разходи или разходите за контрол и наблюдение. За тях този модел представлява средство за мотивиране на франчайзополучателите, което съответно води до намаляване необходимостта от строгото следене на дейността на последните.

При франчайз отношенията действията на мениджърите се наблюдават лесно, тъй като те са стандартизирани и се следват предварително определени правила. В случай че не се използва франчайзинг, а дейността изисква местна пазарна експертиза, разходите за наблюдение и контрол ще бъдат много по-високи. С разширяването на бизнеса нараства необходимостта от франчайзинг, тъй като успоредно с увеличаването на дейността се повишават и агентските разходи, породени от географската разпръснатост (разходите за път и разходите за служителите, извършващи контрола). Стигаме до извода, че колкото по-високи са агентските разходи, толкова по-голяма ще бъде интензивността на франчайзинга, тъй като той осигурява икономически продуктивна система за контрол. В подкрепа на подобна теза са и резултатите, получени от емпирични изследвания на С. Нортън, А. Минклер и Ф. Лафонтен²⁵.

Според агентската теория главният източник на контрол е франчайзинговият договор. Неговото стриктно изпълнение предпазва франчайзополучателите да не накърнят търговската марка и утвърдената концепция. От агентска гледна точка източникът на сила винаги са принципалите (франчайзодателите). От тях зависи продължаването или прекратяването на договора според проявата на различни етични или опортюнистични рискове. Възможно е възникването на противоречия, породени от асиметричната информация между франчайзодателя и франчайзополучателя, тъй като принципалът не е наясно дали агентът притежава желаните характеристики. Според автора този проблем може да се преодолее чрез формулирането на конкретни клаузи в споразумението за франчайзинг.

Изследвания в сектора на бързото хранене показват, че заплатите в собствените обекти са по-високи. Причината е в по-ниската заинтересованост на мениджърите на веригите да максимизират печалбата на обекта си. Франчайзингът подсилва предприемаческия капацитет на компанията, съдействайки за намаляване на разходите за наблюдение върху обектите на франчайзополучателя, в сравнение с аналогичните разходи за собствените обекти²⁶. Агентската теория разглежда франчайзинга като силно мотивационно средство. Според нея, за да се възползват от намалените разходи за контрол и наблюдение, компаниите избират да франчайзират обектите си напълно, т.е. тезата на агентската теория е обратна на тази на теорията за оскъдните ресурси – франчайз веригите ще се насочат към 100 % франчайзиране на обектите. В практиката обаче функционират франчайз вериги, които комбинират управлението на собствени и отдадени чрез франчайз договор обекти. Мениджмънтът в тези компании се базира на т.нар. **множествената организационна теория**, която ще бъде разгледана по-долу.

2.3. Множествена организационна теория

Според основоположника на тази теория – Дж. Брада, притежаването едновременно на собствени и отдадени франчайз права под една и съща марка дава конкурентна привлекателност на компаниите. Основната теза на множествената организационна теория е, че чрез притежаването на различни по вид споразумения веригата може да се облагодетелства от някои нейни силни страни и да преодолее определени слабости, произтичащи от всяко едно споразумение²⁷ – проявява се т.нар. синергичен ефект. Множествената форма се разглежда като перфектно организационно решение, чрез която се минимизират разходите за организиране на системата.

²⁵ **Lafontaine, F.** Agency theory and franchising: some empirical results. *The Rand Journal of Economics*, Vol. 23, Iss. 2, 1992, pp. 263 – 283; **F. Lafontaine.** Pricing decisions in franchised chains: a look at the fast-food industry. NBER Working Paper, 1995; **A. Minkler.** An empirical analysis of a firm's decision to franchise. *Economics Letters*, Vol. 34, Iss. 1, 1990, p. 77 – 82; **S. Norton.** An empirical look at franchising as an organizational form. *Journal of Business*, Vol. 61, Iss. 2, 1988, pp. 197 – 217.

²⁶ **Krueger, A.** Ownership, agency, and wages: an examination of franchising in the fast food industry. *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 106, 1991, pp. 75 – 101.

²⁷ **Bradach, J.** Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 42, 1997, pp. 276 – 303.

Първата изгода от множествената теория е залегнала в тезата на теорията на оскъдните ресурси – с франчайзинга се постигат икономии от мащаба и се увеличават приходите чрез нарасналото разпознаване на бранд името. С притежаването на собствени обекти се увеличава доверието в марката и сътрудничеството от страна на франчайзополучателите, което води до подобряване качеството на системата. Франчайзодателят е длъжен да притежава и ръководи определен брой обекти, за да покаже, че рискува личните си средства и да докаже успешната си франчайз концепция, с което да привлече несигурните партньори. Чрез притежаването на няколко обекти във веригата интересите на франчайзодателя и франчайзо-получателя се изравняват, като се преодоляват психологическите бариери при проява на неувереност. Можем да твърдим, че когато от франчайзополучателите се изисква влагането на повече финансови средства, притежаването на собствени обекти от страна на франчайзодателя е задължително. Освен това, верига в етап на зрялост привлича предприемачите, защото едновременно притежава богат опит и е доказателство за достигнатия успех на компанията. Тя излъчва сигнал за доверие към бизнеса и намалява несигурността у франчайзополучателите.

Според множествената организационна теория причина за използване на франчайзинга е, че съществуването на двата вида обекти ще окаже положително въздействие и върху двете страни по договора. Управляването на собствени обекти осигурява познания за дейностите от първоизточника, което води до по-качествено управление на обектите от франчайзополучателите. В същото време чрез отдаването на обекти на базата на франчайз договор може да се направи своеобразна проверка на адекватността на взетите решения. Франчайзополучателите предоставят доброволно информация за местния пазар, е много по-евтина и с по-високо качество, отколкото ако тя се събира от франчайзодателя.

Чрез едновременното действие на собствени и франчизирани обекти се преодолява информационна асиметрия и се подбужда иновацията вътре във веригата. Успешните нововъведения изискват комбиниране на усъвършенствани и ефикасно използване на съществуващи ресурси. Франчайзополучателите са по-мотивирани да изследват и тестват продуктите иновации, защото техният доход е зависим от допълнителните приходи. Разбира се, това тестване става с разрешението на франчайзодателя, в границата на стандартизираната франчайзингова концепция. Прилагането на нововъведенията в множествените франчайзингови вериги става продължителен процес на действие и противодействие между франчайзодател и франчайзополучател. Множествената форма създава и конкурентноспособна среда, защото сравняването на резултатите на франчизираните обекти със собствените на компанията поддържа вътрешна конкуренция, а това води до по-добро представяне на системата.

В заключение можем да посочим, че франчайзингът се използва като средство за по-лесно адаптиране на франчайзодателите към променящите се пазари и местните условия. За целта те се нуждаят от франчайзополучатели, които да им предоставят нужната информация. Франчайз веригите осигуряват предприемачески и иновативен дух, поддържайки в същото време еднородни стандарти чрез общия имидж на търговската марка, който трябва да е постоянно положителен, независимо дали обектите са франчизирани, или собствени.

3. Ефекти от прилагането на франчайзинга

Направеният преглед на трите франчайз теории дава основание да твърдим, че използваните от тях аргументи в полза на франчайзинга са по-скоро допълващи се, отколкото различни или противоречащи си. Всяка от тях може да даде достатъчно основателни причини за избор на подобен бизнес модел. Тези причини могат да се дефинират и като значими ефекти, които компаниите биха постигнали при франчизиране на търговското си име. Франчайзингът осигурява по-бърз растеж чрез достъпа до управленски и финансови ресурси (*теория за оскъдните ресурси*) и осигурява по-ниски разходи за наблюдение на географско разпръснатите операции (*агентска теория*). В дългосрочен план утвърждаване качеството на франчайз системата може да се постигне чрез стандартизираност и адаптираност на предлаганите стоки и услуги на база едновременното притежаване на собствени обекти и отдаването на франчайз такива (*множествена организационна теория*) (виж таблица 2).

Таблица 2. Мотиви за използване на франчайзинга според основните теории за франчайзинга

	Теория за оскъдните ресурси	Агентска теория	Множествена организационна теория
Мотиви за използване	<ul style="list-style-type: none"> Осигурява се по-лесен достъп до финансови средства, управленски опит, човешки ресурси и информация за местния пазар. 	<ul style="list-style-type: none"> Постига се по-висока мотивация. Изравняват се интересите на двете страни по франчайз договора. Гарантира се по-малък риск от нарушаване на изискванията. 	<ul style="list-style-type: none"> Поддържат се качество и стандартизираност на системата. Насърчават се иновациите. Увеличава се вътрешната конкуренция. Постига се синергичен ефект.

Достъпът до ресурси и намалените разходи за контрол са основните преимущества на франчайзинга пред бизнес функциониране чрез използване единствено на собствени обекти. На ниво обект, франчайзингът има предимство пред независимите бизнеси, поради цялостното бранд име (позитивен имидж, намалена несигурност в потребителя), което му дава веригата като цяло. Например, турист, доволен от качеството на храната в Subway, е много по-вероятно при пътуване в друг град да закуси в Subway, отколкото да посети непознато заведение за хранене. Франчайзополучателите притежават по-голяма покупателна сила и реализират икономии от мащаба, въпреки че франчайз таксите могат да намалят предимствата на този бизнес модел. Причина франчайзодателите да продължават лично да ръководят собствени обекти е желанието им за постигане на синергичен ефект. За да се възползват от предимствата на множествената форма, след осигуряване на ресурсните си потребности, франчайз компаниите продължават да разширяват системата чрез собствени обекти.

От гледна точка на франчайзополучателите факторите, влияещи върху възвръщаемостта на печалбата им, зависят от успеха на франчайз концепцията и най-вече от техните лични усилия и способности за ръководене на бизнеса. Младите предприемачи се насочват към закупуването на франчайз обект, тъй като външният риск е по-малък. Те добре познават възможностите си, разполагат с информация за местния пазар и очакваното потребителско поведение и най-важното – могат да осъществяват директен контрол върху финансовия риск. В случай на банкрут на франчайзодателя, франчайзополучателят остава собственик на активите си и може да прекрати договора.

През последните години разпространението и **значението** на франчайзинга непрекъснато нарастват. Това е още една причина за все по-широкото му прилагане в бизнес практиката на компаниите. Франчайз бизнесът оказва огромно икономическо влияние върху икономическото развитие на отделните страни. Той има съществен принос в създаването на брутния вътрешен продукт. Според последния доклад на Международната франчайзинг асоциация (МФА) за 2014 г. франчайзинговата дейност формира 5% от БВП на САЩ или 845 млрд. долара²⁸.

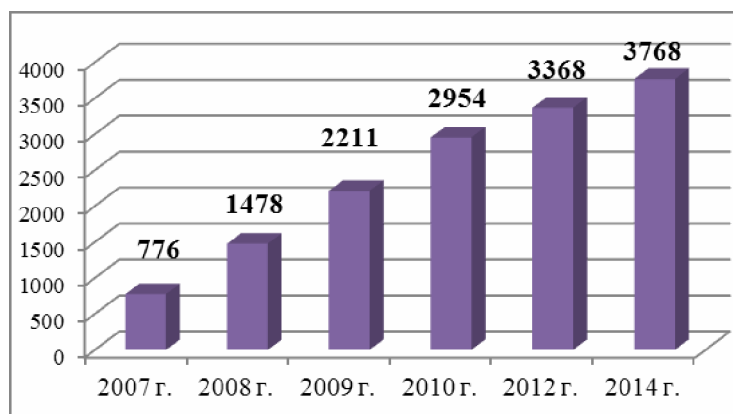
Чрез увеличаване броя на франчайзинговите фирми се съдейства за създаването на **нови работни места и осигуряването на заетост** на местното население, което от своя страна води до намаляване на безработицата в страната. Отново според МФА до 2014 г. чрез франчайзинг са създадени 8,549 млн. работни места, което представлява ръст от 2,7% в сравнение с предходната година. За 2015 г. се очаква ръст от 2,9% и до 8,8 млн. новосъздадени чрез франчайз бизнеса работни места²⁹. НСИ не поддържа данни за състоянието на франчайзинговия пазар в България. Въпреки това, за страната ни могат да се набавят надеждни източници на информация. Според резултатите от изследванията на Франчайзинг БГ нараства не само интересът към франчайзинга, но и броят на обектите, функциониращи въз основа на този бизнес модел (вж. фигура 1). Това оказва благоприятно въздействие върху цялостното развитие на икономиката ни. Към 2012 г. франчайз обектите у нас

²⁸ Weisbord, J. Franchise employment growth continues to outpace economy-wide hiring. <http://www.franchise.org/franchise-employment-growth-continues-to-outpace-economy-wide-hiring>

²⁹ Ibid.

наброяват 3368. От тях 16% са собственост на франчайзодатели, а останалите 84% – на франчайзополучатели³⁰. През 2014 г. са открити над 400 нови обекти и над 29 нови франчайз организации.

В определена степен посочените данни са в противоречие с основните тези, застъпвани от теорията за оскъдните ресурси и агентската теория. Потвърждава се обаче виждането на множествената организационна теория. Въпреки че са осигурили необходимите им финансови средства чрез франчайзополучатели, франчайзодателите нито откупуват обратно всички отдадени обекти, нито продават всичките си обекти чрез франчайзинг модела. От своя страна франчайзодателите се възползват от положителните ефекти от едновременното притежаване на собствени и отдадени франчайз обекти, като по този начин осигуряват по-успешно адаптиране и разпространение на предлаганите от тях продукти и услуги под обща търговска марка.



Фигура 1. Брой работещи франчайз обекти в България

У нас българските франчайз предприятия са сравнително малко на брой. Възможностите за създаването на крупни компании са затруднени, защото търсенето и предлагането е съсредоточено в големите централни райони, което е показател за ограничеността на франчайз пазара. Това принуждава франчайз компаниите да търсят възможности в чужди страни. Липсата на правна регламентация на франчайз бизнеса в България е още една пречка пред франчайзинговото развитие. Препоръчително е да се въведат правила относно разкриването на информация към франчайзополучателите, за да може те по-лесно да вземат решения дали да закупят даден франчайз пакет. По този начин бъдещите франчайз партньори ще се чувстват по-сигурни и защитени.

Най-големите франчайз вериги в България са веригите за бързо хранене McDonald's и Subway. Те притежават съответно 37 (от тях – 5 сезонни) и 35 обекти в страната, осигуряващи нови работни места. За 2014 г. ресторантите на Subway постигат ръст от 41% в продажбите, което показва засилено предпочитание към тази търговска марка³¹. С навлизането и разработването на новите франчайз обекти и вериги се подобрява конкурентният климат в страната – още едно положително въздействие върху бизнеса.

Друг икономически ефект от франчайзинга е **повишаването на квалификацията на заетите лица**. С подписването на франчайзинговото споразумение франчайзодателят задължително предоставя на франчайзополучателя предварително обучение, чрез което да се осигурят необходимите знания и умения за конкретните процедури, както и информация за особеностите, свързани с управлението на дейността на франчайзинговата компания.

Навлизането на чужди франчайзингови марки води до **увеличаване на инвестициите** в страната и до **подобряване на инфраструктурата** в производството и търговията. По данни на Coca Cola, след навлизането ѝ в България през 1992 г., тя е инвестирала близо 300 милиона евро в

³⁰ Състояние на франчайзинг бизнес пазара в България 2012. Franchising.bg.

<http://franchising.bg/bg/бизнес-идеи/бизнес-новини-българия/изследване-на-пазара-на-франчайз-бизнеса-в-българия/>.

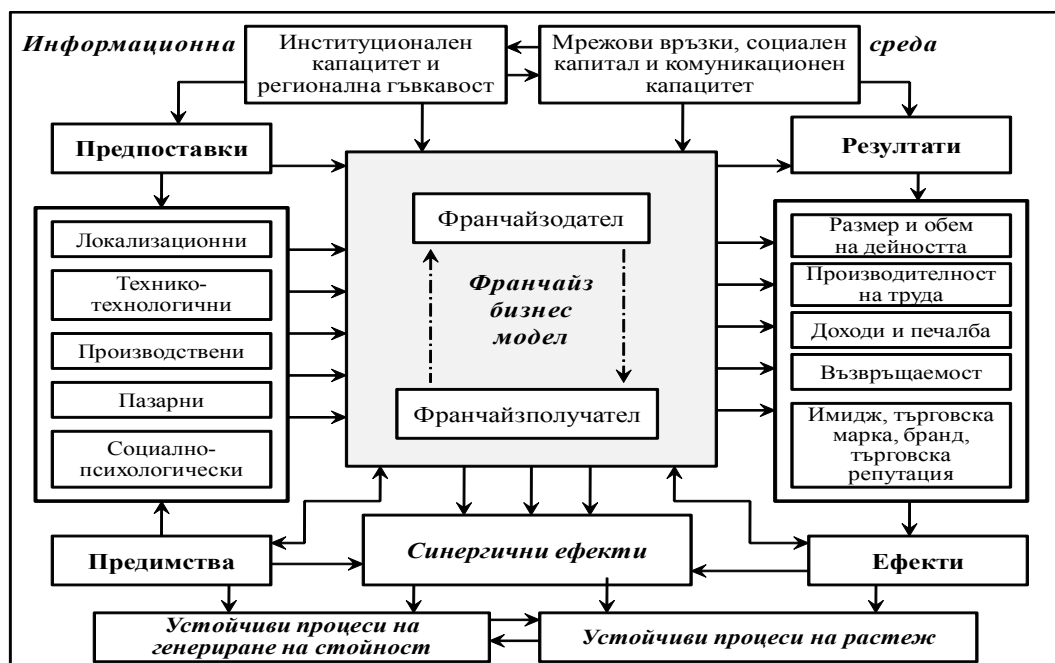
³¹ „Сабуей България” отбеляза най-високи продажби за Централна и Източна Европа. Дневник, 14 декември 2014 г. <http://www.subway.bg/admin/resources/uploaded/Articles/Subway-dnevnik-16.12.1.pdf>.

българската индустрия³². Франчайзинговият бизнес модел благоприятства за развитието на предприемаческата инициатива и стимулира частния бизнес, което от своя страна създава допълнителни условия за реализирането на печалба и за гарантиране доходите за франчайзополучателите. Тук е подходящо да се отбележи, че едно от предимствата на франчайзинговата дейност е поемането на по-малък риск поради по-ниските първоначални инвестиции и използването на доказан и утвърден бизнес формат на франчайзодателя.

Франчайзингът благоприятства **внедряването на съвременни техника и технологии на производство и прилагането на нови** начини за управление на бизнеса (посредством предоставеното ноу-хау на франчайз компанията). Той гарантира по-високо и постоянно качество на продуктите и услугите. Поддържа високо качество на обслужване, тъй като се спазват строги изисквания за стандартизацията на операциите. Стоките и услугите, предлагани чрез този бизнес модел, са със сравнително постоянни цени, което създава чувство на сигурност. По този начин се формира и позитивно отношение у потребителите, което в значителна степен оказва въздействие върху и предопределя вкусовете и предпочитанията на клиента към даден продукт, обект или търговска марка.

Източник за нарастване на обхвата и числеността на компаниите, използващи франчайзинг модела, е наличието на достатъчно информация за същностните аспекти, механизмите на реализиране, начина на функциониране и големият брой достойнствата на франчайзинга. Високата степен на осведоменост, особено предоставянето в публичното пространство на примери за добри практики в световен план и на реализирани в България подобен тип отношения, създават условия за формулирането на достатъчно значими аргументи за вземането на решения в тази посока. развитието на франчайзинговите форми на съвместен бизнес е двустранен процес. От една страна, се стимулира активността на добрите български компании, особено с експортен потенциал и високо качество на произвежданите изделия. От друга страна, се улеснява навлизането на чуждестранния бизнес на местния пазар. Едновременно с това се създават нови работни места, гарантира се увеличаване на заетостта и по-балансирано регионално развитие, постига се по-добро управление на риска и др.

Наличието на високо равнище на конкуренция оказва силен натиск върху бизнеса. Компаниите се стремят:



Фигура 2. Концептуален модел за реализиране на синергични ефекти от прилагане на франчайз модела

³² Качеството на напитката Coca-Cola е еднакво навсякъде по света. Coca-Cola – България. <http://www.coca-cola.bg/news/>.

- ✓ да интензифицират дейността си и реализират по-висока степен на оперативност;
- ✓ да постигат по-голяма близост с клиента, предоставяйки му възможно най-доброто бизнес решение;
- ✓ да прилагат инструменти и механизми, предоставящи възможност за: подходящо комбиниране на ресурси с различна форма на собственост, поделяне на усилията, повишаване на гъвкавостта, постигане на желаното пазарно поведение и т.н.

Тези фирмени характеристики и бизнес процеси могат да бъдат бързо и адекватно осъществени чрез прилагането на франчайз модела. Големият брой предимства е възможно допълнително да се увеличат чрез създаването на благоприятна бизнес среда и реализирането на подходящи механизми за постигане на синергични ефекти, генериране на стойност и създаване на растеж (вж. фигура 2).

Логиката на модела е подчинена на добрата информационната осигуреност, както и на гъвкавото и адаптивно вписване на франчайз участниците в конкретната информационна среда. По този начин се създават условия за достатъчно ранно и точно идентифициране на позитивните предпоставки (локализационни, технико-технологични, производствени, пазарни и социално-психологически), улесняващи пропичането на франчайз процесите, както и за своевременно въздействие върху неблагоприятните такива. Добрата информационна осигуреност, гъвкавите комуникации и съчетаното възползване от предпоставките за осъществяване на ефективен франчайз модел благоприятстват оптимизирането на франчайз процесите. Това от своя страна осигурява повече възможности за реализиране на многопосочни ефекти (организационни, икономически, пазарни, социални, екологични).

В допълнение, е необходимо осигуряването на стабилна и подкрепяща нормативна уредба, както и подаването на позитивни сигнали за гарантиране спазването на закона. Предоставянето на стимули чрез различни национални програми и мерки за франчайзиране на бизнеса и възползването от добрите имидж и репутация на компаниите са предпоставка за повишаване на интереса и за увеличаване на броя мениджъри и предприемачи, готови да предприемат стъпки за сключване на франчайзингови договори. Могат да се изведат и редица други доводи в полза на франчайз стратегията. От решаващо значение обаче за успеха на подобно бизнес начинание е наличието на необходимите предварителна информация, мениджърски компетенции, подходящи партньори и благоприятна бизнес конюнктура, особено в началните етапи на функциониране на бизнеса. Независимо от теоретичния подход и лансираните тези в подкрепа на франчайзинга, възможността предприемачите и мениджърския състав да постигнат баланс между ресурси, капацитет, пазарни позиции и бизнес резултати е основният аргумент за възприемането на франчайзинг стратегията като ориентир за действие и модел на бизнес поведение.

Заклучение

От изложеното в статията можем да заключим, че причините за използване на франчайзинга са много. Ефектите, които компаниите реализират от прилагането на този бизнес модел са показателни. От финансова гледна точка чрез франчайзинга се осигурява достъп до ограничени ресурси и капитал, което води до бърз растеж и по-висока печалба. От агентска гледна точка с увеличаване на франчайз веригата намаляват разходите за контрол и наблюдение на обектите, в резултат на по-високата мотивация на франчайзополучателя. С поддържане на множествена организационна форма франчайз компанията утвърждава доброто име на веригата си и се възползва от благоприятното въздействие на постигнатите синергични ефекти. Всички тези аргументи привличат интереса на предприемачите и водят до по-широко използване на франчайзинговия модел в практиката, което оказва положително влияние върху развитието на всяка икономика.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Балди, Р.** Дистрибуторство. Франчайзинг. Представителство. С.: Legacon, 1993.
1. **Baldi, R.** Distributorstvo. Franchayzing. Predstavitelstvo. S.: Legacon, 1993.
2. **Василева, А.** Съвременни форми на международен бизнес. С.: Нова Българска Медийна Група Холдинг, 2010.
2. **Vasileva, A.** Savremenni formi na mezhdunaroden biznes. S.: Nova Balgarska Mediyna Grupa Holding, 2010.
3. **Денева, А.** Индустриална икономика. Свищов: АИ „Ценов”, 2013.
3. **Deneva, A.** Industrialna ikonomika. Svishtov: AI Tsenov, 2013.
4. **Добрева, Д., Филипова, Т.** Внедряване на франчайзинга в бизнеса. Свищов, АИ „Ценов”, 2005.
4. **Dobрева, D., Filipova, T.** Vnedryavane na franchayzinga v biznesa. Svishtov: AI „Tsenov”, 2005.

5. **Каракашева, Л.** Международен бизнес. С.: ИК Призма, 1998.
5. **Karakasheva, L.** Mezhdunaroden biznes. S.: IK Prizma, 1998.
6. Качество на напитката Coca-Cola е еднакво навсякъде по света. Coca-Cola – България. <http://www.coca-cola.bg/news/>. [18.05.2015 г.]
6. Kachestvoto na napitkata Coca-Cola e ednakvo navsyakade po sveta. Coca-Cola – Balgariya. <http://www.coca-cola.bg/news/>. [18.05.2015 г.]
7. **Котляр, Ф.** Управление на маркетинга. Т. II. С., 1996.
7. **Kotlar, F.** Upravlenie na marketinga. T. II. S., 1996.
8. „Сабуей България” отбеляза най-високи продажби за Централна и Източна Европа. Дневник, 14 декември 2014 г.
8. „Sabuey Balgariya” otbelyaza nay-visoki prodazhbi za Tsentralna i Iztochna Evropa. Dnevnik, 14 dekemvri 2014 g. http://www.subway.bg/admin/resources/uploaded/Articles/Subway-dnevnik-16.12_1.pdf. [18.05.2015 г.]
9. Състояние на франчайзинг бизнеса пазара в България 2012. Franchising.bg. <http://franchising.bg/bg/бизнес-идеи/бизнес-новини-българия/изследване-на-пазара-на-франчайз-бизнеса-в-българия/>. [18.05.2015 г.]
9. http://www.subway.bg/admin/resources/uploaded/Articles/Subway-dnevnik-16.12_1.pdf. [18.05.2015 г.]
10. Sastoyanie na franchayzing biznes pazara v Balgariya 2012. Franchising.bg.
11. <http://franchising.bg/bg/biznes-idei/biznes-novini-balgariya/izsledvane-na-pazara-na-franchayz-biznesa-v-balgariya/>. [18.05.2015 г.] Blair, R., Lafontaine, Fr. The evolution of franchising and franchise contracts: evidence from the United States, 3 Entrepreneurial Bus. L. J., 2009.
12. **Bradach, J. Eccles, R.** Authority, and Trust. // *Annual Review of Sociology*, Vol. 15, p. 97 – 118.
13. **Bradach, J.** Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains. // *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, 1997, pp. 276 – 303.
14. **Brickley, J., Dark, F., Weinbach, M.** An Agency Perspective on Franchising. // *Financial Management*, Vol. 20, 1991, pp. 27 – 35.
15. **Caves, R. E. and Murphy W. F.** T. I. Franchising, Firms, Markets and intangible assets. // *Southern Economic Journal*, Vol. 42, Iss. 4, 1976, pp. 572 – 586.
16. **Dant, R. P., Paswan, A. K., Kaufman, P. J.** What we know about ownership redirection in franchising: A meta-analysis. // *Journal of retailing*, Vol. 72, № 4, 1996, pp. 429 – 444.
17. **Hisrich, R. D., Peters, M. P. and Shepherd, D. A.** Entrepreneurship, New York: McGraw-Hill, Irwin, 2005.
18. **Kaufmann, P., Dant, R.** Franchising and the domain of entrepreneurship research. // *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, Iss. 1, 1999, pp. 5 – 16.
19. **Krueger, A.** Ownership, agency, and wages: an examination of franchising in the fast food industry. // *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 106, 1991, pp. 75 – 101.
20. Lafontaine, F. Agency theory and franchising: some empirical results. // *The Rand Journal of Economics*, Vol. 23, Iss. 2, 1992, pp. 263 – 283.
21. Lafontaine, F., Kaufmann, P. The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems. // *Journal of Retailing*, Vol. 70, 1994, pp. 97 – 113.
22. **Lafontaine, F.** Pricing decisions in franchised chains: a look at the fast-food industry. NBER Working Paper, 1995.
23. **Minkler, A.** An empirical analysis of a firm’s decision to franchise. // *Economics Letters*, Vol. 34., Iss. 1, 1990, pp. 77 – 82.
24. **Norton, S.** An empirical look at franchising as an organizational form. // *Journal of Business*, Vol. 61. Iss. 2, 1988, pp. 197 – 217.
25. **Norton, S.** Franchising, Brand Name Capital, and the Entrepreneurial Capacity Problem . // *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 1988, pp. 105 – 114.
26. **Oxenfeld, A., Kelly, A.** Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains? // *Journal of Retailing*, Vol. 44, 1969, pp. 69 – 87.
27. Oxford Dictionary. 2015. Oxford University Press. <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english>. [18.05.2015 г.]
28. Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1989.
29. **Rubin, P.** The theory of the firm and the structure of the franchise contract // *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, 1978, pp. 223 – 33.
30. Singer. <http://www.singerco.com/company/history%20>. [18.05.2015 г.]
31. The American Heritage Dictionary. 2015. <https://ahdictionary.com/word/search.html?q=franchise&submit.x=39&submit.y=15>. [18.05.2015 г.]
32. **Weisbord, J.** Franchise employment growth continues to outpace economy-wide hiring. <http://www.franchise.org/franchise-employment-growth-continues-to-outpace-economy-wide-hiring>. [18.05.2015 г.]
33. What is a franchise. International Franchise Association. <http://www.franchise.org/franchiseessecondary.aspx?id=52625>. [18.05.2015 г.]