

## АПРОБИРАНЕ НА МОДЕЛ ЗА УПРАВЛЕНИЕ РИСКА НА ФРАНЧАЙЗОДАТЕЛЯ НА БАЗА КОЛИЧЕСТВЕН ПОДХОД

**Петя Валентинова Йорданова**  
Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов  
Катедра „Търговски бизнес“

**Резюме:** Изследователското внимание в настоящата студия се насочва към управлението на риска в бизнес дейността на франчайзодателя. Основна цел на научната разработка е върху базата на теоретична интерпретация на риска и детерминиране на конкретните рискове за франчайзодателя да се адаптира модел за управлението им. Разработването на методологията за осъществяване на емпиричното изследване се основава на количествен подход за оценка на риска на примера на световно известната франчайзингова компания “McDonald’s”. Чрез регресионен анализ се потвърждава значимостта на приложените рискови фактори, което допринася за апробиране на ефективен модел за мениджмънт на риска.

**Ключови думи:** риск, франчайзодател, управление на риска, регресионен анализ.

**JEL:** C32, D81, F1.

## APPROBATION OF A FRANCHISER’S RISK MANAGEMENT MODEL BASED ON THE QUANTITATIVE APPROACH

**Petya Valentinova Yordanova**  
The D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov  
The Department of Commerce

**Abstract:** The research attention of this paper focuses on risk management in the franchiser’s business activity. Its main goal is to provide for a theoretical interpretation of the risk and to determine the specific risks for franchisers in adapting and approving a model for their management. The empirical research methodology is developed based on a quantitative risk assessment approach used by the renowned franchise company McDonald’s. The applied regression analysis confirms the significance of the determined risk factors, which contributes to the approval of an effective risk management model.

**Keywords:** risk, franchiser, risk management, regression analysis.

**JEL:** C32, D81, F1.

### Въведение

Съвременните предизвикателства на икономиката значително влияят върху развитието и поведението на малкия и средния бизнес в новосъздаващата се глобална икономическа среда. Макар и в по-бавни темпове

той трябва да ги приеме и съответно да се адаптира към реалността. Прекрачването на второто десетилетие на 21 век категорично сигнализира, че обществено-икономическата система в глобален аспект се изправя пред нови, мащабни и още по-динамични алтернативи. Те се обуславят с възникването на „нов тип икономика“, която подсилва интеграционното и световното икономическо коопериране. В известна степен тези предизвикателства деструктурират традиционния бизнес модел, като създават нова, още по-неопределена и нестабилна среда. В тази среда дейността на стопанските единици протича в границите на абсолютна несигурност, т.е. в условията на риск и недетерминираност, което е знак, че рискът съпътства всяка човешка дейност.

За предприемаческите субекти преходът на съвременното се оказва твърде нетипична среда – факт, обуславящ се от стабилността на икономиката. За деловите кръгове в пазарното стопанство съществуват както възможност за инициативност и предприемаческа свобода, така и множество рискове, проявяващи се в различни аспекти и поставени в зависимост от връзката на пазара и протичащите там явления и процеси.

Анализирайки съвременната стопанска система, може да се обобща, че бизнесът в пазарната икономика се осъществява в условията на икономическа ситуация, която, колкото спокойна и сигурна да изглежда, винаги следва да се възприема като динамична и рискова.

*Обект* на настоящото изследване е компанията McDonalds` като франчайзодател със световна роля и значимост. *Предмет* на изследване е управлението на риска от франчайзодателя. *Цел* на разработката е, върху базата на теоретична интерпретация на риска и детерминиране на конкретните рискове за франчайзодателя да се адаптира и апробира модел за управлението им. Във връзка с реализирането на дефинираната цел се поставят следните *задачи*:

1. Да се извърши теоретична и дефиниционна интерпретация на риска.
2. Да се имплементира концептуалната рамка за риска в бизнес дейността на франчайзодателя.
3. Да се адаптира методология и да се апробира модел за управление на риска на франчайзодателя на примера на функциониращ стопански субект.

## **1. Дефиниционни съждения за риска**

Понятието риск е сложна концепция, значението на която се развива във времето и сега е предмет на противоречия между различни изследователи. Една от най-известните и задълбочени дефиниции за риска е представена от Ф. Найт (Найт, 1921), който пише през периода на активни изследвания в областта на теорията на вероятностите. Принос за това изследване имат и авторите Дж. Мануърд, Р. Мизес (Mises, 1957) и А. Колмого-

ров (Kolomojov, 1933). Дискутиран през техния поглед, рискът се отнася до субективното спрямо обективното тълкуване на вероятностите. Според обективните интерпретации вероятностите са реални и могат да бъдат открити и оценени чрез стратегически анализ. Като субективна интерпретация, вероятностите биват човешки вярвания, неприсъщи на природата.

В най-общ вид И. Балабанов определя риска като възможна опасност от загуба, произтичаща от спецификата на някои природни явления и видове човешки действия. В този контекст той откроява икономическия възглед на понятието и го определя като възможност за вземане на едно събитие, което може да доведе до три основни икономически резултата: отрицателен, нулев и положителен. Б. Мильнер (Мильнер, 2001, стр. 350) и Ф. Лиис характеризират риска като неблагоприятен изход, когато компанията не постига очаквания резултат. О. Грунин отбелязва (Грунин А. , 2002) „... под силата на рисковия фактор в бизнеса се разбира причина или движеща сила, способна да породи опасност и да доведе до загуба”.

Интерес за теоретичната интерпретация на риска представлява и връзката между понятията, които стоят в основата на неговата дефиниция и природа.

Според Ф. Уорнър (Warner, 1992) рискът е **опасност** или **заплаха**, чието възприемане зависи от преобладаващата култура, в която са включени четири основни групи: йерархисти, фаталисти, егалитаристи и индивидуалисти. С. Прайст (Priest, 1990) разглежда риска като инструмент на правната система и го свързва с правонарушението в САЩ. В своя публикация той отбелязва, че основната функция на съвременното гражданското право е да контролира риска.

Научно значение за теоретичното изследване на рисковата дисциплина има и Британският стандарт 4778, чието определение се обуславя като комбинация от **честоти** и **вероятности** на конкретизирана опасност, съпътстваща се с последиците от събитието<sup>1</sup>. Вследствие на това същността му се определя като явление, което се появява в резултат на взаимодействието на конкретни условия, предпоставки, елементи и причини, присъстващи в пространството. Те могат да бъдат внесени отвън или да бъдат присъщи на формиралата се среда. Като обстоятелства на риска някои от тях действат постоянно, а при създадена подходяща ситуация – други се проявяват в определен момент.

Друго схващане, използвано в рисковата теория, е понятието **неизвестност**. То е представено като най-обща категория, която е приложена спрямо риска, включително спрямо предприятието и риска в бизнеса. В своя монография Ф. Найт (Найт, 1921) твърди, че неизвестността, наричана от него съмнение, има два аспекта – обективен и субективен. На тази база той констатира другите две важни в рисковата теория категории –

---

<sup>1</sup> Това е един от малкото стандарти, даващи дефиниция за риска. British Standards Institution (1991), Quality Vocabulary. BS4778 (Part 3 Section 3.2 = IEC 1990 50(191), BSI, London.

**риск и несигурност.** Авторът посочва, че рискът е измерима неизвестност, а несигурността е неизмерима.

Следващо понятие, имащо пряка връзка с риска в бизнеса, е „**несигурността**“. В специализираната литература тя се разглежда като съществена предпоставка за формиране на поведение при стартиране на бизнесинициативи и вземане на управленски решения в зависимост от наличието или липсата на информация за средата. Следователно тя е още по-важен фактор, влияещ върху реакциите и поведението на даден субект в определена ситуация чрез степента, в която варира.

Ключов елемент, благодарение на който може да се направи разграничение между риска и несигурността, е **вероятността**. Тя се отнася до конкретен феномен или събитие, възникващи при добре определени условия. Икономическата литература дефинира риска като **вероятност**, организацията да загуби част от своите ресурси, да не получи част от доходите или да направи допълнителни разходи при осъществяването на своята финансова и оперативна дейност.

К. Ейтвел (Eatwell, 1998) подчертава, че най-същественото различие в икономическата теория е противопоставянето на риска с **неопределеността**. Той изтъква, че една ситуация съдържа риск, ако случайността, стояща пред икономическия агент, може да бъде представена с термини на определени числови вероятности. От една страна, тези вероятности могат да бъдат обективно детерминирани, като например лотарийни билети, или да изразяват собствените субективни вярвания на индивида.

Връщайки се към определението за риска, става ясно, че за дефинирането му би следвало да се обобщят разгледаните по-горе понятия и да се характеризира неговата същност, тъй като обхватът на терминологията е пряко свързан с риска.

Прецизирането на представените тълкувания и дефиниции спомага да се изведе общото към конкретното, т.е. преди всичко рискът се представя като понятие, в разнообразния смисъл на термина. Върху базата на това се акцентира върху тесния смисъл, категорията риск, предимно съобразена и адаптирана към предмета и съдържанието на тази работа.

Въз основа на анализираниите и синтезираните чужди становища относно риска може да се изведе следната собствена дефиниция: **Рискът е вероятност от неблагоприятен резултат, вследствие на взаимодействието на конкретни условия, елементи, предпоставки и причини, присъстващи в пространството, където функционират бизнес системите.**

## **2. Концептуална рамка на риска в бизнес дейността на франчайзодателя**

Бизнес процесът е толкова комплексен, че дори и най-големите компании имат нужда да се поучат от опита на други, като използват техни технологични и организационни знания, пазари и дистрибуторски

мрежи и им предоставят изпълнението на отделни операции. Още по-императивно е това за малките и средните предприятия. Чрез стратегическите съюзи предприятията най-често се стремят да намалят разходите за изследвания, разработки, внедряване и производство; да подобряват присъствието си на важни международни пазари, за да получат достъп до знанията и опита на другите компании. Като форма на **стратегически съюз** франчайзингът предоставя възможности за стартиране на бизнес чрез използването на доказан и утвърден бизнес модел (Fyall & Garrod, 2005).

Вследствие на теоретичните съждения относно същността на франчайзинга и аспектите, пряко свързани с него, може да се изтъкне следна собствена интерпретация: **Франчайзингът е своеобразна комбинация от предимства на малките, средните и големи предприятия, с помощта на която се реализират изгодни търговски дейности, обща реклама и стандартизиран облик. Възможността за обстоен и перманентен контрол върху оперативната работа на франчайзополучателя е от ключовите фактори, водещи до успех и намален търговски риск. Разработването на такава концепция е алтернатива за диверсификация на бизнес, неизискваща значителен обем собствен капитал. Апробирането на франчайзингова система допринася и осигурява устойчиво развитие за контрагентите в бизнес веригата.**

Всяко франчайзингово предприятие се стреми към определени цели, реализирането на които е сигурност за неговия просперитет и съществуване. Всички планови цели са ориентирани към бъдещето и се изграждат върху очаквания. Невинаги тези очаквания се основават на пълна информация относно възможните промени в бъдеще и следователно водят до несигурност. Отклоненията от резултатите могат да настъпят като последица от начина на вземане на определено решение (Каменов, 1999), относно средата за развитие на франчайзинга и участниците във функционирането на системата. Другата потенциална несигурност е начинът, по който ще се реализира вече взетото решение. Ако е допусната грешка по отношение дефинирането на водещата цел за разработване на франчайзинговата система, взетите решения могат да се окажат в значителна степен рискови.

Констатираното дотук по убедителен начин налага внасянето на анализи и детерминации за организацията и управлението на франчайзинга, както и за функциониращите в него бизнес процеси.

В научната литература съществува широк спектър относно детерминирането на риска. За проявлението му в дейността на франчайзодателя следва да се направи преглед на аспектите, имащи пряко отношение с тази форма на бизнес (вж. Табл. 1.).

Таблица 1

Теоретични аспекти за детерминиране на рисковете в дейността на франчайзодателя

Теоретични аспекти за детерминиране на рисковете в дейността на франчайзодателя:	Цел на теоретичното изследване
Лицензионна търговия и интелектуална собственост	Детерминиране на рисковете, стоящи в основата за покупко-продажбата на лицензии.
Международен бизнес и експортен мениджмънт	Да се анализират основните рискови ситуации, пораждащи се при интернационализация и глобализация на франчайзинга.
Маркетингов аспект	Да синтезира основните маркетингови рискове, имащи отношение с продажбата и рекламата на франчайзингови продукти и услуги.
Финансов аспект	Целенасочено проследява финансовия характер на основните рискове за франчайзодателя.
Управленски аспект	Разглежда рисковата проблематика през призмата на специалисти в областта на мениджмънта.

Източник: Разработена от автора.

От гледна точка на **интелектуалната собственост и лицензионната търговия** основните рискови моменти, които настъпват за франчайзодателя, са следните:

- риск от неспазване на договорените условия;
- риск от уронване на имиджа поради неправилен избор на франчайзополучател;
- некоректна организация и неспазване на стандартите, приложени от франчайзодателя;
- за притежателя на лицензия съществува опасност от негативни промени в качеството;
- възможни са рискови ситуации, при които франчайзополучателят използва техническата документация за създаване на конкурентно производство;
- франчайзодателят може да създаде силен конкурент в лицето на получателя на патента;
- уронване деловия авторитет на франчайзодателя поради ниското качество на лицензната продукция;
- риск от нарушаване на принципа на конфиденциалността;
- възможен е риск от ниско лицензионно възнаграждение, заради ниска рентабилност на лицензионното производство или укриване на парични постъпления от франчайзополучателя (Каракашева, Менчева, Динков, & Маркова, 1999, стр. 289).

От гледна точка на **международния бизнес** (Каракашева & Менчева, 2012) и **експортния мениджмънт** (Дамянов, Тодоров, & Марчевски, 2000) по-важните трудности, които настъпват при изпълнението на франчайзинговата сделка, могат да се класифицират, както следва:

*А. Отсъствие на потенциални франчайзополучатели с успешно развити умения и знания.* Едно от най-важните и задължителни условия за осъществяването на франчайзинговия ефект е наличието на локални предприятия, които имат способността да възпроизведат бизнеса и да го внедрят по най-добрия начин в спецификата на националния пазар. При липса на такива предприятия обаче могат да възникнат следните рискови ситуации:

- компрометиране имиджа на търговската марка на франчайзодателя поради понижаване качеството на стоките и отклонение от стандартите за водене на неговия бизнес;

- възможна е ситуация с наличие на неправилно позициониране на пазара и понасяне на загуба вследствие несъобразяване със спецификите на съответния пазар.

*Б. Съществува вероятност за неблагоприятен бизнес климат.* Макар и по-самостоятелен, в сравнение с директния износ на капитали, франчайзингът силно се влияе от цялостното икономическо състояние в страната домакин. Стабилизирането на пазара и реализирането на добри финансови резултати може сериозно да се блокира при финансова и икономическа нестабилност, снижено качество на местните стоки и услуги, слабо развита маркетингова и икономическа инфраструктура и др. Върху финансовия резултат на франчайзодателя и на франчайзополучателя влияе директно наличието на по-високи индиректни (косвени) данъци в страната домакин.

*В. Възможна е ситуация, при която франчайзинговата такса да се откъсне от реалната печалба.* Тази трудност води до неоправдано преразпределяне на печалбата от франчайзинговата сделка в облага на франчайзополучателя (Балди, 1993).

*Г. Франчайзинговото споразумение може да доведе до негативно отношение на обществото.* Тази негативност се проявява като негласно или открито неодобрение на потребителите и предприятията, функциониращи в същия отрасъл. Със съдействието на медиите е възможно да се правят опити за дискредитиране на франчайзодателя, като на преден план се извежда необходимостта от защита на местните търговци и потребители, от запазване на националната тъждественост, от грижи за здравето на потребителя.

С оглед на изложените по-горе рискове интерес за настоящото изследване представлява и дефинирането на рисковите моменти от гледна точка на **финансовия аспект**. На база анализирана литература и примери от бизнес практиката, основните рискове от управлението на франчай-

зинга могат да се детерминират поотделно за страните по договора. В подкрепа на тяхното дефиниране авторът е обобщил становища на следните изследователи в областта на франчайзинга: Т. Филипова (Филипова & Добрева, 2005), Т. Дъбева (Дъбева, 2013), Д. Добрева, а от международната практика е резюмирана теорията на М. Mendelsohn (Mendelsohn, 1999).

*Значими за франчайзодателя приемаме следните видове рискови ситуации:*

- заплахата при навлизане на неблагоприятен пазар, неподходящо разпределение на обектите в отделните територии, неправилен избор на концепция за развитие на франчайзинга;

- възможна е ситуация на наличие на финансова асиметрия, при която франчайзополучателят прикрива информацията относно финансовото си състояние;

- вероятност за неуспех поради неспазването на ценовата политика и ценови стандарти от франчайзополучателите;

- в повечето случаи е необходимо реновиране на суперструктурата на отделните обекти, което налага допълнителни финансови вложения за дизайн и тестване на системата;

- създаването, тестването и развитието на франчайз системата изисква съществени първоначални инвестиции и други финансови ресурси по стартиране на дейността, разработване и тестване на пилотни предприятия, проучване и набиране на качествен персонал;

- компрометиране на критериите за качество от получателите на франчайз правата, вследствие методите за изчисляване на периодичните отчисления.

Следващият аспект от концептуалната рамка за изясняване на риска, относно дейността на франчайзодателя, е детерминирана през обзора на **маркетинговата специализирана литература**. Специалистите в тази научна област акцентират върху съдържателния аспект на франчайзинга, стоящ в основата на маркетинговия възглед на проблематиката. Вследствие на това, че много от авторите разглеждат франчайзинга като маркетингов инструмент, авторът дефинира основните рискове и трудности, имащи отношение в пазарните управленски дейности. За тази цел следва да бъдат маркирани основните маркетингови рискове на франчайзодателя:

- изграждане на минивериги от франчайзополучатели на конкретна територия, което е причина за пораждаване на нелоялна конкуренция;

- разположение на франчайзингови обекти, което е неподходящо локализирано;

- съществува рестрикция за системата на франчайзодателя, поради фиксирани и детайлизирани стандарти за продуктите в някои от определените браншове;



- поради наличието на двойна дистрибуция в някои ситуации е възможно, франчайзинговата система да се окаже неефективна за франчайзодателя;

- при комбинирания франчайзинг е възможна ситуация на некоректно съчетание на брандове;

- неподходящият партньор в лицето на франчайзополучателя може да наруши имиджа на търговската марка на франчайзодателя, а в някои случаи от практиката нанесените поражения върху тези маркетингови елементи трудно биват преодолени;

- франчайзинговата практика често трансформира партньорите в конкуренти.

Представената дефиниционна характеристика на франчайзинга според специализираната литература в областта на **управлението** дава основание на автора да маркира основните рискове по отношение на връзката между двете понятия. Разгледано по този начин, оперирането във франчайзинговата концепция води до следните рискови обстоятелства за франчайзодателя:

- недостатъчен опит и слабо тестване и утвърждаване на концепцията (Билярски, 2011);

- факт е наличието на силно централизирана структура по отношение на организацията в системата;

- невъзможност за контрол върху качеството на продуктите и обслужването в перманентен план;

- при по-голям брой на франчайзинговите обекти стратегията е по-трудно приспособима;

- неподходящо съставена корпоративна култура, мисия и ценности;

- предразположение към прекалена независимост от страна на франчайзополучателите.

Анализираната литература по отношение риска във франчайзинговия бизнес доказва многоаспектното разнообразие на тази трактовка. Става ясно, че рискът във франчайзинга може да се дефинира като вероятност от промени в неблагоприятна посока на икономическите и пазарните условия, в които предприятието извършва дейността си.

В голяма степен рискът във франчайзинговия бизнес се обуславя от отрасловите особености на бизнеса, т.е. структурата на активите, в която предприятието има намерение да вложи своя капитал. В този контекст авторът счита като наложителна стъпка да маркира основните и значими рискове за участниците във франчайзинговото споразумение, имащи връзка с функционирането на бизнес концепцията. За тази цел се резюмират най-съществените рискови обстоятелства от гледна точка на икономическите, правните и др. елементи:

**А. Валутен риск.** Изразява се като вероятност от неблагоприятни икономически загуби, в резултат на изменение на валутните курсове, ко-

ято може да настъпи в периода между сключването на договора и действителното му подписване. Най-често този вид риск се среща при международния франчайзинг. Последниците от валутния риск са (Дилков, 2011): задържане на плащанията, невъзможност за изпълнение на задълженията или щети във вид на незавършена конвертируемост. Н. Хохлов дефинира този риск като следствие на колебанията и измененията на курса една валута спрямо друга. Според неговата дефиниция валутният риск се проявява в следните форми (Хохлов, 2001):

- икономически валутен риск. Идентифицира се като вероятност от неблагоприятно въздействие на промените на валутните курсове върху общото състояние на компанията франчайзодател;

- операционен валутен риск. Възможност за възникване на загуба вследствие на промените в обменния курс и влиянието му върху очакваните доходи реализираната продукция;

- балансов валутен риск. Причина за този риск са несъответствията при преоценката на активите и пасивите на франчайзополучателите и компанията-франчайзодател.

**Б. Ликвиден риск.** Интерпретира се като затруднения относно дейността на предприятието при продажба на активи и трансформирането им в ликвидни средства. Този риск се свързва и с невъзможността да се управляват непредвидените съкращения или промените в източниците на финансиране. Ликвидният риск се проявява и в случаите, когато франчайзинговите субектите не могат бързо да отреагират на колебанията в пазарната конюнктура, а това отрицателно се отразява на възможностите на предприятието да реализира активи с малки загуби.

**В. Лихвен риск.** Същността му се свежда до потенциалната възможност, предприемачът да претърпи финансова загуба поради колебания и изменения на лихвените проценти при опериране с финансови ресурси. Формулирането на тази дефиниция представя лихвения риск в по-широк аспект, т.е. не само в областта на инвестирането в активи, но и при други водещи финансови операции (Гранатуров, 2010).

**Г. Кредитен риск.** Идентифицира се като (Миланова, 2014) загуба на част от доходите или капитала на франчайзинговите субектите, вследствие на неспособността им да изпълняват условията на договора с кредитодателя. Този вид риск се проявява като потенциална опасност от нарушаване на условия и срокове, залегнали в кредитния договор, забавяне или неизплащане на финансови задължения към кредитора по преки стокови или парични кредити.

Най-съществените предпоставки за настъпването на кредитния риск могат да се идентифицират по следния начин (Габровски, Бизнес риск в корпорациите, 2006):

- поведението на длъжника;
- изискуемостта, произхождаща от частно-правния характер на привлечения капитал;
- падежът, изразен чрез срока на кредита.

Комбинирането на тези предпоставки формира общата рискова изложеност на франчайзодателя.

**Д. Погрешна франчайзингова стратегия.** Риск от загуба на част от капитала поради погрешни бизнес решения или неправилно изпълнение на тези решения.

**Е. Риск от несъответствие с нормите.** Този риск се проявява, вследствие неапробираността на правилата и законите, регламентиращи определени видове дейности на франчайзодателя и неговите получатели. Възниква при нарушаване и некоректно съблюдаване на съответните закони, инструкции и приетите етични норми.

**Ж.** В основата на всяка предприемаческа дейност стои **инвестиционната фирмена политика** (Матеев, 2013). Чрез нея предприятието изпълва по съдържание самата иновационна стратегия. Всяка извършена инвестиция е предизвикателство за бъдещето на франчайзинговата система. До известна степен тази инвестиционна политика води до повишен риск за страните във всяко франчайзингово споразумение. Стремещът на инвестиционния риск е съсредоточен към разширяване и укрепване дейността на франчайзинговото дружество, като засилва икономическата му мощ.

**З. Риск от неплатежоспособност, несъстоятелност и фалит.** Това са едни от най-опасните рискове в бизнеса. Те имат последователен характер, тъй като преди да изпадне във фалит, компанията агонизира поради неплатежоспособността си, предизвиканата от привличането на чужд капитал и липса на парични средства за неговото погасяване (Габровски, Бизнес риск в корпорациите, 2006).

В обобщение на многообразието от аспекти, чийто акцент се поставя в определянето на рисковете във франчайзинга, може да се изведе следната дефиниция: *Рискът във франчайзинговата система представлява вероятност от неизгодни промени в икономическите и пазарните условия, в които предприятието осъществява дейността си. Проявата му в дейността на франчайзодателя се изразява в развитие на бизнеса не към набелязаната цел, а към отклонение от желаните резултати. Като най-значими и съществени рискове в бизнес дейността на франчайзодателя могат да се детерминират следните: структурно-оперативен, финансов, маркетингов и неправилен избор на получател. Допустими са рискови ситуации от негативни взаимоотношения и конфликти между субектите, както и неправилен избор на регион, нация и местоположение за разработване на системата.*

### **3. Апробиране на модел за управление риска на франчайзодателя на примера на McDonalds'**

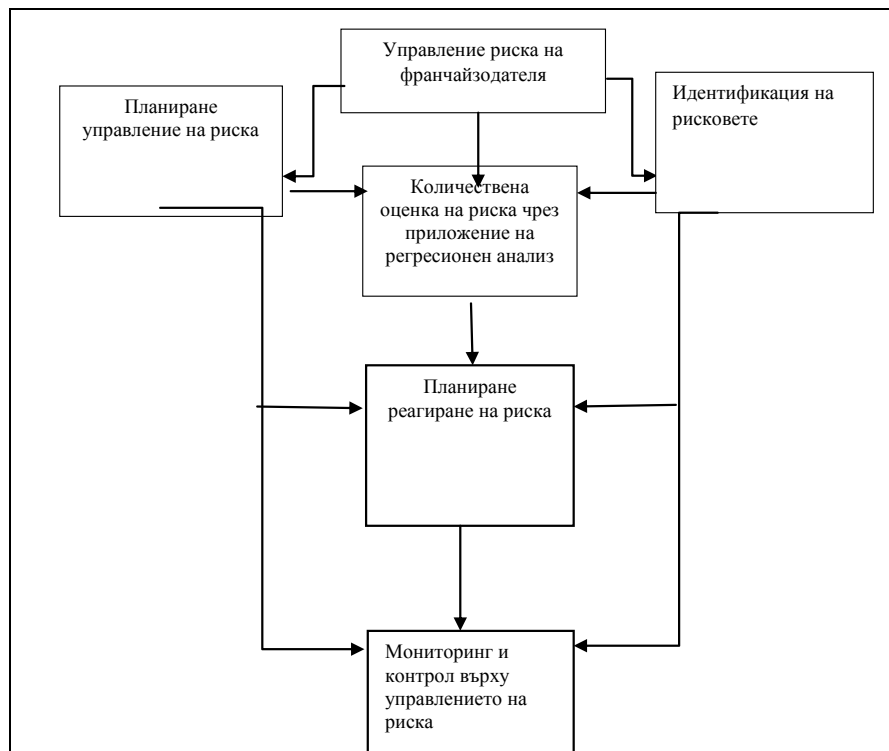
Интерес за настоящото емпирично изследване представлява световноизвестната франчайз компания McDonalds', чиято дейност е специализирана в сферата на веригите за бързо хранене. Компанията е

една от най-големите в света и разполага с повече от 36 000 ресторанта, локализирани в 120 държави. Според проучване на BBC, McDonalds допринася за създаването и функционирането на 1,5 млн. работни места в световен аспект. Анализирайки състоянието на компанията, се установява, че за второто тримесечие на 2017 година са реализирани около 1,4 млрд. долара нетни приходи от продажби.

Ефективното управление на риска на компания McDonalds's се обвързва с решаването на три основни задачи, допринасящи за емпиричното изследване на научната разработка – да се:

- изведе подходяща оценка чрез приложение на цялостен съвременен инструментариум;
- внедрят програми за защита и реагиране на риска;
- контролира изпълнението на разработените програми.

На база съществуващите подходи и методи за оценка и управление на риска в интердисциплинарен аспект се обобщава и апробира модел, основаващ се на количествен анализ, който може да се приложи и в сферата на франчайзинговия бизнес (вж. фиг. 1).



Източник: Моделът е разработен от автора

Фигура 1. Модел за управление на риска, основаващ се на количествен подход

### *Планиране управлението на риска.*

Детерминира се като процес на вземане на решение по планиране и прилагане на риск мениджмънта за конкретния франчайзодател. Този етап включва решения по кадровото осигуряване и организация на процедурите по управлението на рисковете; избор на подходяща методологична рамка; набиране на данни за идентификация на риска; избор на периода от време, необходим за изследване на ситуацията. Следва да се планира управлението на риска, тъждествено както на нивото и вида на риска, така и на важността на проекта за франчайзодателя. Обстойното и всеобхватно планиране на риск мениджмънта допринася за следните преимущества за франчайзодателя:

- ✓ предоставя достатъчно време и ресурси за управлението на риска;
- ✓ позволява да се анализират общите изисквания за оценката на риска на франчайзодателя;
- ✓ повишава възможността за постигане на ефективен резултат.

В процеса по разработването на подходящ план за управление на риска е необходимо да се включат следните елементи:

- определяне на методите, инструментите и източниците на информация, нужни за управлението на риска;
- разпределяне на отговорностите и задачите по конкретни лица;
- избор на необходимите ресурси и оценка на стойността на дейностите по управлението на риска;
- определяне на сроковете по изпълнение на мероприятията за управление на риска;
- изграждане на йерархична структура на рисковете;
- детерминиране нивото на вероятност.

### *Идентификация на рисковете.*

Процесът по идентификация се дефинира като многократен процес за установяване на параметрите, чиято промяна предизвиква изменение в основните характеристики на франчайзинговия проект – обхват, цел, срок, стойност, качество, ефективност и др. Този етап определя кои рискове могат да окажат влияние върху дейността на франчайзодателя. За да бъде ефективна идентификацията, е необходимо да се провежда регулярно в течение на реализирането на франчайзинговия проект. Като резултативни данни за определяне и описание на рисковете могат да се използват различни източници. На първо място това е фундаментът от информация в самите участници във франчайзинговата система. Други източници за набиране на информация могат да бъдат: маркетингови анализи, научни разработки и др. Основните рискове, оказващи влияние върху дейността на McDonald's, са представени във Фигура 2.



Източник: Разработка на автора по данни, публикувани от: <https://www.mcdonalds.com>

Фигура 2. Рискове, оказващи влияние върху дейността на McDonald's

#### Количествена оценка на риска

Този етап по управлението на риска определя вероятността за възникване на рисковете и влиянието им върху дейността на франчайзодателя. Извършва се по отношение на рисковите фактори, идентифицирани в предходния процес (Перков & Илийчовски, 2016). Разработването и прилагането на количествен инструментариум позволява да се определи:

- степента на въздействие на риска върху бизнеса на McDonald's;
- вероятността за достигане на ефективна франчайзингова концепция;
- рисковете, изискващи най-бързо реагиране;
- влиянието на рисковите последствия върху дейността на McDonald's.

За осъществяване количествена оценка на риска на McDonald's са използвани данни (вж. Таблица 2) въз основа на тримесечни периоди от 2005 г. до месец юни 2017 г.

Таблица 2

Количествени данни за оценка риска на база цена на акция на компания McDonald's

Period	MCD	NYA	TOTAL A	NI	Div
2017Q2	147,9933	11631,94	32,79	1,395	0,94
2017Q1	126,61	11409,4	32,12	1,215	0,94
2016Q4	117,8533	10792,41	31,02	1,193	0,94
2016Q3	116,2233	10757,33	32,49	1,275	0,89
2016Q2	122,9633	10455,89	33,15	1,093	0,89
2016Q1	122,2167	9799,87	33,80	1,125	0,89
2015Q4	114,85	10337,99	37,94	1,206	0,89
2015Q3	97,80333	10286,16	32,96	1,309	0,85
2015Q2	95,85	10970,41	34,95	1,202	0,85
2015Q1	96,26	10833,06	32,16	0,8115	0,85
2014Q4	94,74667	10879,88	34,23	1,098	0,85
2014Q3	94,36333	10825,23	36,02	1,068	0,81
2014Q2	101,1833	10787,64	37,78	1,387	0,81
2014Q1	95,78333	10307,09	36,37	1,205	0,81
2013Q4	96,97333	10197,74	36,63	1,397	0,81
2013Q3	96,21667	9483,58	35,55	1,522	0,77
2013Q2	99,23667	9230,617	34,45	1,396	0,77
2013Q1	96,96	8953,187	34,12	1,27	0,77
2012Q4	87,35	8308,447	35,39	1,396	0,77
2012Q3	90,2	8043,29	33,82	1,455	0,7
2012Q2	91,77333	7794,957	33,33	1,347	0,7
2012Q1	98,81	8052,887	33,33	1,267	0,7
2011Q4	96,23333	7508,853	32,99	1,377	0,7
2011Q3	88,23667	7466,493	32,28	1,507	0,61
2011Q2	81,39	8489,263	32,83	1,41	0,61
2011Q1	75,14667	8327,563	32,08	1,209	0,61
2010Q4	77,61	7636,103	31,98	1,242	0,61
2010Q3	72,43333	6994,737	31,17	1,388	\$0,55
2010Q2	67,77667	6911,873	28,68	1,226	\$0,55
2010Q1	64,33333	7122,207	29,83	1,09	\$0,55
2009Q4	61,43333	7005,59	30,22	1,217	\$0,55
2009Q3	56,12333	6659,467	30,07	1,261	\$0,50
2009Q2	56,59	5807,527	29,21	1,094	\$0,50
2009Q1	54,94667	4930,6	27,81	0,9795	\$0,50
2008Q4	59,62333	5805,813	28,46	0,9853	\$0,50
2008Q3	61,16333	8117,84	28,13	1,191	\$0,38
2008Q2	58,37333	9120,387	30,52	1,19	\$0,38
2008Q1	54,48667	8961,97	30,92	0,9461	\$0,38
2007Q4	59,04333	9969,593	29,39	1,273	0,375
2007Q3	50,53	9730,253	29,67	1,071	0,375
2007Q2	49,86333	9826,463	28,99	-0,7117	0,375
2007Q1	44,36333	9213,697	29,47	0,7624	0,375
2006Q4	42,74	8961	28,97	1,242	0,25
2006Q3	36,80333	8366,777	30,83	0,8433	0,25
2006Q2	33,78	8276,537	29,77	0,8341	0,25
2006Q1	34,76	8133,453	29,60	0,6253	0,25
2005Q4	33,05667	7610,783	29,99	0,6085	\$0,17
2005Q3	32,37	7535,243	27,84	0,7354	\$0,17
2005Q2	29,33333	7120,143	26,98	0,5304	\$0,17
2005Q1	32,20333	7192,863	27,23	0,7279	\$0,17

Източник: <https://www.investing.com/>

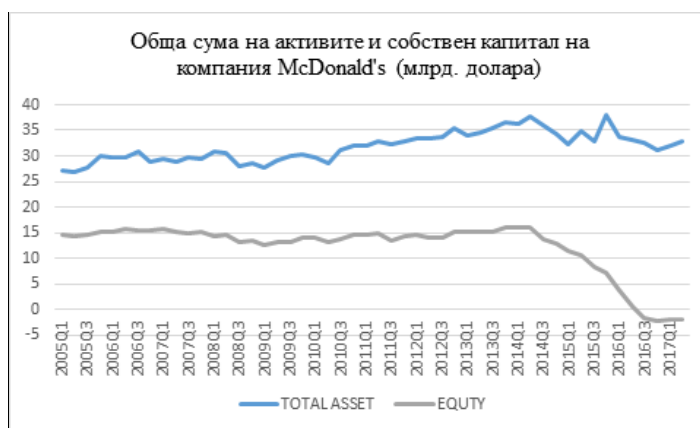
Данните от Таблица 2 показват, че за анализирания период нетните приходи на компания McDonald's леко се променят, като най-забележимо е това за второто тримесечие на 2007 г., когато стойността им е отрицателна, след което коефициентът се покачва и през 2017 г. е на стойност 1,4 млрд. дол. (вж. фиг. 3).



Източник: Разработка на автора на база данни от <https://www.investing.com/>

Фигура 3. Нетни приходи от продажби на компания McDonald's'

Следващият фактор в изследването е общата стойност на активите, които графично са представени със стойностите за собствен капитал. От графиката се вижда, че най-висок размер на активите компанията има в края на 2015, след което се забелязва леко понижаване на активите и през 2017 г. показателят отново нараства (вж. фиг. 4).



Източник: Разработка на автора на база данни от <https://www.investing.com/>

Фигура 4. Обща сума на активите и собствения капитал на компания McDonald's'



За осъществяването на оценката са използвани и данни за индекса на Ню Йоркската фондова борса. Чрез него се отразява средното ниво на акцията на компанията McDonald's, търгувана на фондовата борса. От приложената графика се забелязва леко понижаване на индекса през 2009 г., достигайки стойност 4930,6. След този момент стойността отново нараства като по най-актуални данни за 2017 г. размерът е 11631,94 (вж. фиг. 5).



Източник: Разработка на автора на база данни от <https://www.investing.com/>

Фигура 5. Индекс на Ню Йоркската фондова борса

Позовавайки се на посочените данни в Таблица 2., е конструиран регресионен анализ за оценка на риска на компанията McDonald's чрез цена на акция. Представя се линейната зависимост между две променливи. Едната детерминанта е зависимата променлива (Y) (в случая пазарната цена на публичната компания McDonald's), търгувана на Нюйоркската фондова борса и независимите променливи (X), които в настоящото изследване са сумата на активите на компанията, индекса на Нюйоркската фондова борса и нетни приходи от продажби. Анализът е разработен чрез Linest function на MS Excel.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \dots$$

$$PS (MCD) = \alpha + \beta_1 * TA_1 + \beta_2 * NYA_2 + \beta_3 * NI_3$$

Резултатите от приложения регресионен анализ за оценка на риска, чрез цената на акция на компанията McDonald's са представени в Таблица 3.

Таблица 3

Резултати от регресионен анализ за количествена оценка на риска на компанията "McDonald's" чрез цена на акция

	NI	TOTAL A	NYA	ALFA
Beta	26,98462	3,70751793	0,007116	-132,996
T-stat	8,389889	1,312780357	0,001983	29,86705
R2	0,673805	17,4383279		
Ff	31,67335	46		
	28895,15	13988,38287		
P-value	0%	1%	0%	0%
F	0%			

Източник: Изчисления на автора, чрез LINEST FUNCTION на MS Excel 2013.

Позовавайки се на приложения емпиричен анализ, могат да се констатират следните интерпретации относно резултатите:

✓ Чрез регресионния анализ ярко се очертава линейна обвързаност между зависимата променлива (пазарната цена на акция на компанията McDonald's) и независимите променливи (сумата на активите на компанията, нетни приходи от продажби и стойността на пазарния индекс, който се използва в ролята на бенчмарк и на който се търгуват акциите на компанията).

✓ Доказателство за приложимостта на регресионния анализ и изведената линейна зависимост между предварително дефинираните явления е коефициентът на детерминация (Перков, 2017). Неговите високи стойности в размер на 0,673805 свидетелстват за силна линейна зависимост между пазарната цена на акцията на McDonald's и независимите променливи. Най-силна обвързаност се изразява при **нетните приходи от продажби** от извършените наблюдения. Сумата на **активите** е другата независима променлива, оказваща по-ниска степен на влияние върху пазарната цена на акция на компанията. Последният независим фактор, използван в настоящата разработка, е **пазарният индекс на Нюйорската фондова борса**. От направения анализ се достига до извода, че той не влияе върху цената на акция на McDonald's. Като заключение на тази част от изследването може да се обясни, че коефициентът на детерминация показва каква част от дисперсията на зависимата променлива се влияе и се определя от дисперсията на независимите променливи или казано по друг начин факторите. Непосредствено до коефициента на детерминация е маркирана **стандартната грешка** на модела, която възлиза на 17,43832. Този резултат дава основание да се констатира, че в модела не се отчита голяма вероятност от възникване на грешка.

✓ Основен атрибут на регресионния анализ е **бета коефициентът**. По своята същност той представлява математическата обвързаност между зависимата и независимата променлива, обект на анализ. Той може да заема както положителни така и отрицателни стойности. В настоящия случай бета коефициентът е най-висок при фактора нетни приходи в размер на 26,98462. Тази висока стойност може да се интерпретира по начин, който показва, че пазарната цена на акцията на Макдоналдс се променя в същата посока, както и посоката на нетните приходи, но с по бързи темпове. Идентична е ситуацията и при другия фактор, сумата на активите, но мащабът (размерът) на бета коефициента е значително по-нисък в размер на 3,70751. Позовавайки се на това, може да се заключи, че и той безспорно доказва математическата зависимост между двете променливи. Последният фактор – индекс на Нюйоркската фондова борса, показва, че неговият бета коефициент е по-нисък от единица (0,00711). Този резултат потвърждава напълно становището за липса на висока линейна зависимост между двете променливи, предварително дефинирана и обрисувана от коефициента на детерминация;

✓ **t Stat** се интерпретира, като т.нар. тест статистика, която в настоящото изследване е в интервал на доверителност 95%, при 5% стандартна грешка. Получава се, като се разделят алфа и бета коефициентите в регресионното уравнение на стандартните отклонения;

✓ **P value** детерминира възможността от наличието на грешка при тестването на регресионните коефициенти. Показателят дава по-прецизни резултати спрямо тест статистиката. Основна зависимост на този показател е стойността му да е по-ниска от стандартната грешка в анализирания случай 0,05. Когато стойността му е под 0,05, показва наличието на висока линейна зависимост между променливите величини. И при трите фактора се наблюдават ниски стойности на показателя, което означава, че на 95% регресионните коефициенти са значими;

✓ **F- критерий** или по-познатият критерий на Фишер показва важността на изследваната от регресионния анализ статистическа зависимост. Определя се като съотношението между средната стойност на сумата на квадратите, разделена на дисперсията (риска) на остатъците.

#### *Планиране, реагиране на риска*

Тази фаза от управлението на риска допринася за разработването на методи и технологии относно снижаването на рисковете върху франчайзинговия бизнес. Ефективността от апробирането на разработените технологии се установява чрез проследяване на последствията от влиянието на риска върху франчайзинговия бизнес. Изборът на стратегия относно планиране на реагирането се определя от типа на риска, наличните ресурси и временните променливи. Възможно е да се приложат няколко варианта на стратегии за реагиране на риска. Върху тази основа могат да се обособят следните методи за реагиране:

• **Избягване на риска.** Тази стратегия предполага промени в управлението на франчайзинговия модел. Следва да се елиминират заплахи, предизвикващи негативни последици върху дейността на франчайзодателя. Следователно рисковете, които се пораждаат в ранните етапи при внедряване на франчайзинговата концепция, могат да се избегнат чрез:

- получаването на допълнителна информация или осъществяването на експертиза;
- отказ от иновационни проекти;
- създаване на отраслови и регионални структури за съвместно застраховане и презастраховане;

- отказ от надеждни партньори.

• **Прехвърляне на риска.** Този метод се осъществява чрез прехвърляне на негативните последици върху трета страна. Инструментите на тази стратегия са разнообразни и могат да бъдат: застраховки; гаранции за изпълнение на задълженията и др.

• **Приемане на риска.** Този метод е приложим в ситуации, при които възможностите за влияние са ограничени и въздействието на риска е несъществено. При тази стратегия, мерките за реагиране на риска се свеждат до:

- набавяне на допълнителни парични средства от наличните финансови източници;
- осигуряване на труд, материали и механизация за компенсиране на времето изоставане.

- **Споделяне на риска.** Интеграционно разпределение на отговорностите между сътрудниците по производството; диверсификация на пазарите за пласмент; диверсификация на инвестиционния портфейл на франчайзодателя; систематизиране на риска по етапи на работа.

• **Локализация на риска.** При този метод начините за реагиране на риска са следните:

- вътрешно разместване на „икономически опасните“ участъци в структурно самостоятелни подразделения;
- формиране на венчърни предприятия.

• **Компенсиране на риска.** Целите от прилагането на тази стратегия за реагиране на риска са следните:

- прогнозиране на външната икономическа обстановка;
- контрол върху нормативно-правната и социално-икономическата среда;
- внедряване на стратегическо планиране;
- лобиране на законопроекти, компенсиращи предвидимите фактори на риска.

### *Мониторинг и контрол.*

Неотменен компонент в управленския процес относно риска е контролът. Въвеждането му в риск мениджмънта спомага за минимизирането на риска и увеличаване на вероятността за постигане на целите и задачите на франчайзодателя.

Този процес определя идентификацията, анализа и реагирането на нови рискове чрез осъществяване на оценка за ефективността на тези действия. Мониторингът и контролът съпровождат внедряването на франчайзинговата концепция. Целта на процеса е да се анализира дали:

- ✓ Реагирането е ефективно или са необходими промени;
- ✓ Системата за реагиране е внедрена във връзка с плана;
- ✓ Рисковете са с променена стойност в сравнение с предишните значения.

Целесъобразно при провеждането на мониторинг за управление на риска е да се определят следните стратегически насоки, а именно:

- **Наблюдение.** Тази стратегия задължително се провежда регулярно в съответствие с разписанието. Степента и обемът на детайлизацията на повторенията се определя от хода на изпълнение на франчайзинговия проект спрямо поставените цели. В случай че е настъпил риск, който липсва в списъка от рискове, следва да се планират допълнителни мероприятия по реагирането му.

- **Одит на риска.** Стратегическата насоченост на тази задача се свързва с изучаване и предоставяне в документиран вид резултатите от ефективността на дейностите по реагиране на риска. Тези мероприятия се отнасят до идентифицираните рискове, проучване на основните причини за пораждаването им, както и оценката на ефективността на процеса на управление.

Констатираните контролни стратегии спомагат за:

- редуциране на риска;
- постигане целите на франчайзодателя;
- изпълнение решенията на франчайзодателя.

Дейностите, свързани с мониторинг и контрол на риска, трябва: да са подходящи; да функционират във взаимовръзка с планирането през съответния период; да са изчерпателни, ефективни по отношение на разходите; да са свързани с общите цели на франчайзодателя.

### **Заклучение**

Предложеният модел дава възможност да се изследват комплексно цената на акцията на McDonald's и риска в хронологичен аспект, така и да се прогнозира тяхното равнище чрез обвързване с други финансови фактори. Приложеният количествен подход в оценката на риска допринася за ефективно управление на инвестиционния портфейл на компанията, а

също е и основа на мениджмънта, чрез която се разкриват допускните слабости и грешки. Разработените теоретико-практически проблеми за риска и неговото управление дават основание да се резюмира следното:

1. Ефективното управление на риска не може да се апробира, без предварително да се изясни неговата същност. Следователно разработването на класификации за видовете риск и вмъкване на подходящи способности за неговата оценка чрез цена на акция имат важно методологическо значение.

2. Емпиричното експериментиране с предложения модел за управление на риска дава основание да се потвърди неговата практическа приложимост и значение за франчайзинговия бизнес.

3. Резултатите, получени от практическото приложение на модела, определяме като най-съществена част от настоящото изследване на компанията McDonald's. Интерпретирайки този контекст, се доказва тезата, че франчайзингът е успешно работеща бизнес концепция и стои в основата на просперитета на предприемачеството в световен аспект.

#### **Използвани източници:**

Eatwell, C. S. (1998). *The new Pelgrave*. Macmillan.

Fyall, A., & Garrod, B. (2005). *Tourism marketing: A collaborate approach*. *Multilingual Matters*, 8.

Kolomogorov, A. (1933). *Grundbegriffe der Wahrscheinlichkeitsrechnung*.

Mendelsohn, M. (1999). *The guide to franchising*. UK: Thomson.

Mises, R. V. (1957). *Wahrscheinlichkeit, Statistik und Wahrheit*.

Priest, S. (1990). A new model for risk taking. *The journal of experiential education*.

Warner, F. (1992). Calculated risks. *Science and Public Affairs*, 44-49.

Балди, Р. (1993). *Дистрибуторство. Франчайзинг. Представителство*. София: Legason.

Билярски, С. (2011). *Франчайзинг бизнес*. София: Франчайзинг Бг.

Габровски, Р. (2006). *Бизнес риск в корпорациите*. Свищов: АИ "Ценов".

Гранатуров, В. (2010). *Экономический риск. Сущность, методы измерения, пути снижения*. Россия: Дело и сервис.

Грунин, А. (2002). *Экономическая безопасность организации*. СПб.

Дамянов, А., Тодоров, К., & Марчевски, И. (2000). *Експортен маркетингов мениджмънт*. Свищов: АИ Ценов.

Дилков, Ц. (2011). *Бизнесриск*. Свищов: АИ Ценов.

Дъбева, Т. (2013). *Хотелиерски и ресторантьорски франчайзинг*. Варна: Наука и икономика.

Каменов, К. (1999). *Мениджмънт*. в. Търново: Абагар.

Каракашева, Л., & Менчева, Л. (2012). *Международен бизнес*. София: ИК Призма.

Каракашева, Л., Менчева, Л., Динков, Д., & Маркова, Б. (1999). *Международен бизнес*. София: Призма.

Матеев, М. (2013). *Инвестиции и инвестиционен мениджмънт: теория и практика*. София: Сиела.

Миланова, Е. р.-У. (2014). *Регулации и управление на риска*. София: АИ-УНСС.

Найт, Ф. (1921). *Risk and uncertainty*. Houton Muffin Co.

Перков, В. (2017). Дългосрочна зависимост между индексите на цените в България. *Статистиката като наука и практика. Традиции и съвременни изменения*. Свищов: СА Ценов.

Перков, В., & Илийчовски, С. (2016). *Оценка на бизнеса*. Свищов: АИ Ценов.

Филипова, Т., & Добрева, Д. (2005). *Внедряване на франчайзинга в бизнеса*. Свищов: АИ "Ценов".

Хохлов, Н. В. (2001). *Управление рискком*. Москва: Юнити Дана.