



СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ – СВИЩОВ
КАТЕДРА „ТЪРГОВСКИ БИЗНЕС“

ПЕТЯ ВАЛЕНТИНОВА ЙОРДАНОВА

**АДАПТИРАНЕ НА МОДЕЛ ЗА УПРАВЛЕНИЕ
НА РИСКА ВЪВ ФРАНЧАЙЗИНГОВИЯ БИЗНЕС**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд
за присъждане на образователна и научна степен „доктор“
по докторска програма „Икономика и управление (търговия)“

**Научен ръководител:
Доц. д-р Теодора Филипова**

**Свищов
2019**

Дисертационният труд е обсъден на заседание на катедра „Търговски бизнес“ при СА „Д. А. Ценов“ – Свищов.

Основният текст на дисертацията е в общ обем от 210 стандартни страници и се състои от: въведение, три глави, заключение, използвана и цитирана литература. Библиографският списък включва 118 източника, от които 65 са на кирилица (на български и руски език) и 53 на латиница, включително интернет страници.

Изложението е онагледено с 48 фигури и 8 таблици. Приложена е Декларация за оригиналност и достоверност.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 25 юни 2019 г. от 13.00 ч. в Заседателна зала-Ректорат на СА „Д. А. Ценов“ – Свищов.

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в отдел „Докторантура и академично развитие“ на СА „Д. А. Ценов“ – Свищов.

I. Обща характеристика на дисертационния труд

1. Актуалност на изследването

Особеностите на съвременната бизнес среда, в допълнение със съпровождащите трудности в условията на криза, поставят предизвикателства пред малките и средните предприятия да търсят по-голяма сигурност чрез навлизане в партньорства и споделяне на усилията за оцеляване и разширяване на пазарни позиции. Сходни обективни предпоставки засилват интереса към появилите се още през средата на миналия век различни видове организационни мрежи, в основата на които се споделят проблеми и резултати от решаването им. Сред тях са франчайзинговите системи.

Като алтернатива за развитие на бизнеса, франчайзингът предоставя различни предимства и възможности на участниците в споразумението. Последните преследват това, което е икономически целесъобразно и същевременно осигуряват за бизнеса по-голяма сигурност и ефективност.

Актуалността на настоящата разработка се обосновава от факта, че франчайзингът се налага като бизнес концепция и ноу-хау за стопанска дейност в различни сфери на икономиката. Превръщайки се в един от най-бързо развиващите се бизнес методи, франчайзингът е естествен резултат от интернационализацията на съвременната търговия. Внедряването на концепцията „франчайзинг“ е стратегическо решение от страна на предприемача, управляващ успешен бизнес.

Динамичното развитие във всяка икономическа ситуация и влиянието на пазара върху бизнес дейността изискват франчайзинговите предприятия да отделят значително внимание на проблемите, свързани с риска и неговото управление. Този процес е важно условие за тяхното ефективно функциониране и оцеляване. В развитите пазарни икономики мениджмънтът на риска съществува не само като елемент на управлението, но се трансформира и в самостоятелна професия.

Необходимостта от управлението и минимизирането на риска във франчайзинга поставя важни задачи пред риск мениджмънта като цяло.

Управлението на риска на франчайзодателя се определя като процес на минимизиране на загубите, които са следствие от неконтролируеми събития, произтичащи от нестабилния характер на средата. По-значимите области, в които съществува евентуална опасност да се понесе загуба от франчайзодателя са: правните отношения между франчайзинговите субекти, маркетингови, финансови, организационно-оперативни, управленски и др. релации.

2. Обект и предмет на изследването

Върху основата на така представената актуалност на избраната проблематика, **обект** на изследване в дисертационния труд е франчайзинговото предприятие, като акцент се поставя върху бизнес дейността на франчайзодателя. Основен обект на изследване е „Еконт Експрес“ ООД, куриерско предприятие и франчайзодател на дейността. За целите на съпоставителен анализ, обект на изследване е дейността и на Спиди – експресни куриерски услуги, но нефункциониращ на франчайзингов принцип стопански субект. **Предмет** на изследването в научната разработка е рискът в дейността на франчайзодателя и неговото управление.

3. Цел и задачи на дисертационния труд

На базата на така дефинираните обект, предмет и теза, дисертационният труд има за **цел** върху основата на теоретична интерпретация и конкретно детерминиране да се адаптира и апробира модел за управление на риска от франчайзодателя.

Във връзка с реализирането на така поставената цел са формулирани следните **задачи** на дисертацията:

1. Да се детерминират аспектите на теоретична интерпретация на франчайзинговата бизнес концепция.

2. Да се извърши критичен анализ на теоретичните постановки за риска и да се очертае концептуалната рамка на риска в бизнес дейността на франчайзодателя.

3. Да се анализират основните подходи за управление на риска във франчайзинговия бизнес.

4. Да се конструира и адаптира модел за управление на риска на франчайзодателя.

5. Да се апробира моделът за управление на риска на франчайзодателя и да се изведат основни насоки и препоръки за управлението му.

4. Изследователска теза

Дисертационното изследване се гради върху **тезата**, че: управлението на риска в бизнес дейността на франчайзодателя е сложен процес по планиране, оценяване и приложение на съвкупност от стратегически подходи за максимизиране на резултата, което поставя необходимостта от тяхното обединяване и конструирание на цялостен ефективен модел.

5. Методология на изследването

Настоящата разработка се основава на използването на следните **методи**: иконометричен, статистически и регресионен анализ; индукция и дедукция; емпирични, математически и графични методи.

6. Литературна основа на изследваната проблематика

Теоретико-методологичната рамка за тематичната проблематика в научния труд се изгражда върху мнения и съждения на автори от българската и чуждестранната литература. В международен аспект значим принос за развитие на теорията имат възгледите на следните автори: Ф. Найт, М. Дъглас, Ф. Уорнър, Б. Милнер, Ф. Лийс, О. Грунин, Дж. Маунард, А. Уимет, Б. Ричи, Д. Маршал, Ъ. Пфефър, К. Ейтуел, А. Хорнби, М. Мендеслон, Ф. Котлър, М. Лапуста, А. Шулс, Р. Меер, Б. Хеджес, Ф. Милър, А. Доналд и др. Сред авторите у нас се открояват схващанията на: И. Балабанов, И. Кацаров, Р. Габровски, М. Брусева, В. Гаврийски, Ц. Дилков, Д. Добрева, Л. Каракашева, Б. Борисов, Т. Филипова, Св. Илийчовски, Т. Ненов, Б. Илиев и др.

7. Ограничителни условия на изследването

Изследователските търсения в дисертационния труд, относно теоретичната и емпиричната част, **се ограничават в:**

- анализира се бизнес дейността на предприятието *франчайзодател*. В този аспект се изследва бизнесът на франчайзинговата куриерска компания Еконт, от позицията франчайзодател, и на нефранчайзинговия аналог Спиди;
- използваната методологична рамка за управление риска на франчайзодателя се свежда до използването на *сравнителен, количествен и качествен инструментариум*;
- липсата на официални емпирични данни за 2018 г. налага апробирането на предложения модел да се извърши до 2017 г. Поради тази причина *информацията за 2018 г.* е включена като *прогнозна* в съответния етап от модела.

8. Апробация

Дисертационният труд е обсъден и предложен за защита на заседание на катедра „Търговски бизнес“ при СА „Д. А. Ценов“ – Свищов. Части от изследването са представени на научни форуми и са публикувани в специализирани издания.

II. Структура и съдържание на дисертационния труд

Въведение

Глава първа.

Концептуална рамка на риска във франчайзинговия бизнес

1. Дефиниционни съждения за риска
2. Аспекти на теоретична интерпретация на франчайзинговия бизнес
3. Детерминиране на рисковете във франчайзинговия бизнес

Глава втора

Методологична рамка за управление на риска във франчайзинговия бизнес

1. Подходи за управление на риска във франчайзинговия бизнес
2. Анализ на методите за управление на риска във франчайзинговия

бизнес

3. Алгоритъм за управление на риска във франчайзинговия бизнес

Глава трета

Практико-приложна рамка за управление на риска във франчайзинговия бизнес

1. Ситуационен анализ на дейността на Еконт Експрес на пазара на куриерски услуги

2. Прилагане на модела за управление на риска във франчайзинговия бизнес

3. Основни изводи и препоръки за управление на риска във франчайзинговия бизнес

Заключение

Цитирани източници

Списък на фигурите

Списък на таблиците

Декларация за оригиналност и достоверност

Приложения

III. Синтезирано изложение на дисертационния труд

Въведение

В уводната част се обосновава актуалността и значимостта на дисертационната разработка. Дефинират се обектът, предметът и изследователската теза. Формулира се целта на проучването и произтичащите от нея задачи за изпълнение. Представя се методическата рамка и се поставят ограничителните условия на научното изследване.

Глава първа. Концептуална рамка на риска във франчайзинговия бизнес

Първа глава от научната разработка е с изразен теоретичен характер и е посветена на концептуалната рамка на риска във франчайзинговия бизнес. Последователно се разглеждат аспектите на дефиниционно интерпретиране на риска. Систематизирано са изследвани най-съществените преимущества и рискове във франчайзинга, като акцент се поставя върху бизнеса на

франчайзодателя. В структурен аспект първа глава се състои от три основни параграфа.

В параграф 1. Дефиниционни съждения за риска се представя многоаспектната природа на риска чрез очертаване на различни схващания, констатации и анализи на икономисти, застрахователи, финансисти и предприемачи. Засегнати са дискуссионни въпроси във връзка с диахронния и етимологичния възглед на рисковата концепция. Детайлно са разгледани и дефинирани понятия като риск, неопределеност, несигурност, вероятност и рискова ситуация.

В резултат на теоретичната интерпретация, отнасяща се до дискуссионната проблематика във връзка с изследваните понятия се аргументира обективния, субективния и субективно-обективния характер на риска. На база на синтез и анализ се откроява и вторият значим въпрос, засегнат в параграф 1 – интердисциплинарният аспект на възприятието за риска. Прецизирането на представените дефиниции акцентира върху тесния смисъл, категорията риск, предимно съобразена и адаптирана към предмета и съдържанието на тази работа. В този контекст, понятието се разглежда през призмата на: предприемачеството, застраховането, финансите, математическото моделиране и бизнеса.

Рискът, представен през погледа на предприемачеството, представлява обективна основа на несигурността на средата, в която функционира предприятието. Предприемаческият риск стои в основата на всички видове стопански дейности, имащи връзка с производството на продукция, стоки и услуги, тяхната реализация, търговия, стоково-паричните и финансовите операции, както и реализирането на научно-техническите проекти. През погледа на специалисти в областта на **застраховането** рискът се свързва с понятието „опасност“. В настоящия научен труд авторът теоретично изследва същността на риска и **от позицията на бизнеса**. С оглед на този аспект, следва се отбележи, че рисковият елемент варира в границите на несигурността на субекта, поставена в зависимост от степента на конкретните им компетенции и опит. **Финансовата теория** представя риска като вероятността от това да възникнат неблагоприятни финансови последици под формата на загуба на доход и капитал в ситуации на

неопределеност на условията за осъществяване на дейност. От **математическа гледна точка** рискът изразява мярка за отклонение на резултата от една очаквана величина.

Поставените акценти по отношение на анализираниите и синтезираните чужди становища относно риска спомага да се изгради следната собствена концепция: **Рискът е вероятност от неблагоприятен резултат, вследствие на взаимодействието на конкретни условия, елементи, предпоставки и причини, присъстващи в пространството, където функционират бизнес системите.**

В параграф 2. Аспекти на теоретична интерпретация на франчайзинговия бизнес се открояват основните интерпретации, детерминиращи франчайзинга като ефективна концепция за бизнес от позицията на франчайзодателя. Синтезират се основните предимства от внедряването на франчайзинга, представляващи фундамент на франчайзодателя при реализиране на конкретни цели и стратегии. Подробно са представени становища на водещи автори, като: М. Мендеслон, Ф. Котлър, М. Лапуста, А. Шулс, Р. Меер, Б. Хеджес, Т. Филипова, Д. Добрева, Л. Каракашева, Л. Коларова, Б. Борисов. Съгласно обобщенията, преимуществата за франчайзодателя могат да се сведат до: лицензионната търговия и интелектуалната собственост; международния бизнес и експортния мениджмънт; финансовата теория и практика; предприемачеството; управлението; маркетинговата наука.

В резюме на проучената литература за ефективността на франчайзинговия бизнес модел и по-специално за дейността на франчайзодателя, следва да се отбележи, че неговата природа има многоаспектно съдържание по отношение ползите и изгодите от прилагането му. Франчайзингът е своеобразна комбинация от предимства на малките, средните и големите 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 са от ключовите фактори, водещи до успех и намален търговски риск. Разработването на подобна концепция е алтернатива за диверсификация на бизнес, неизискваща значителен обем

собствен капитал. Стандартизацията на франчайзинга е гаранция за стабилни икономически резултати, вследствие на внедрено и доказано ноу-хау. Аprobирането на франчайзингова система допринася и осигурява устойчиво развитие за контрагентите в бизнес веригата.

В параграф 3. Детерминиране на рисковете във франчайзинговия бизнес се извършват анализи и се детерминират конкретни рискове в дейността на франчайзодателя. Теоретично са засегнати интерпретации от позицията на: лицензионната търговия и интелектуалната собственост; международния бизнес и експортния мениджмънт; маркетинговата наука; финансите; управлението. Изследваната и синтезирана литературна база по отношение риска във франчайзинговия бизнес доказва многоаспектното разнообразие на тази трактовка. С оглед на това, дисертантът обосновава, 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 капитал. В този контекст, авторът маркира основните и значими рискове за франчайзодателя, имащи връзка с функционирането на бизнес концепцията. За тази цел се резюмират и най-съществените рискови обстоятелства от гледна точка на икономическите, правните и организационните елементи.

В обобщение на многообразието от аспекти, чийто акцент е поставен в определянето на рисковете в бизнеса на франчайзодателя, се извежда следната дефиниция: *Рискът за франчайзодателя представлява вероятност от неизгодни промени в икономическите и пазарните условия, в които предприятието осъществява дейността си. Проявата му се изразява в развитие на бизнес дейността не към набелязаната цел, а към отклонение от желаните резултати. Като най-значими и съществени рискове за 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.

Въз основа на извършените теоретични проучвания на научната литература по отношение на риска, като икономическа категория, и конкретизацията на рисковете във франчайзинга, могат да се формулират следните основни изводи и обобщения към първа глава:

Първо, извършеният теоретичен преглед на специализираната литература относно зараждането и развитието на риска, доказва неговата многоаспектна природа. В заключение на изложените концепции и схващанията за основните му дефиниции, рискът представлява вероятност за отклонение от очаквания резултат.

Второ, разработването на бизнес концепцията „франчайзинг“ е стратегическо решение, предприето от предприемача, ръководещ успешна дейност. Внедряването на тази идея за експанзия на бизнес дейността е съвкупен процес, в чиято основа стоят специфични особености, редица важни елементи за усъвършенстване и необходими за спазване стандарти и критерии.

Трето, проучената литература свидетелства за многоаспектното проявление на преимуществата, детерминиращи франчайзинга като ефективен бизнес модел. Анализирани прецизно за страната франчайзодател, основните критерии за дефинирането на най-съществените предимства са представени от гледна точка на предприемачеството, маркетинга, финансите, управлението и лицензионните съглашения.

Четвърто, нарастващата динамика и влиянието на пазара върху бизнес дейността, изисква предприемачите да отделят все по-засилено внимание върху проблемите, свързани с риска. Става ясно, че въпреки широкия обхват от предимства, франчайзингът, а и бизнесът като цяло, се осъществява в променлива и недетерминирана среда, изискваща оптимален вариант на решение.

Глава втора. Методологична рамка за управление на риска във франчайзинговия бизнес

Втора глава има теоретико-методичен характер и отразява рисковата концепция, успоредно с подходите и методите за управление на риска. Върху тази база се предлага авторова методологическа последователност на изследване, чрез адаптиране на модел за риск мениджмънт в дейността на франчайзодателя. В структурен аспект втора глава се базира на три основни параграфа.

Изхождайки от дефинираната цел в дисертационния труд важна задача във фундаменталната част на научната разработка е: *да се разработи и предложи цялостен инструментариум, базиращ се на различни подходи и методи, на чиято основа да се вземат най-рационални решения, водещи до максимални резултати при дадено ниво на риск.* Във връзка с това **параграф 1 Подходи за управление на риска във франчайзинговия бизнес** акцентира върху разглеждането на най-значимите подходи в основата на риск мениджмънта.

Извършва се анализ относно появата и развитието на риск мениджмънта на базата на основни принципни трактовки и динамични изменения, чрез представяне на становища на водещи автори, като: М. Каферки, Дж. Ментуорф, А. Файол, Р. Галахар, Р. Меер, Б. Хеджис, У. Хейнс, Ф. Кохен, М. Пикок, Х. Тужаров, М. Богданова. Съгласно разгледаните дискуссионни проблеми по отношение на тълкуванието за концепцията риск мениджмънт се формира следната собствена дефиниция: **Управлението на риска е многоаспектна научно-приложна технология по идентифициране, оценка и мониторинг на рисковата ситуация в бизнес дейността на франчайзодателя, целенасочена към постигането на относителна сигурност, гарантираща оптимална икономическа стабилност на стопанската организация.**

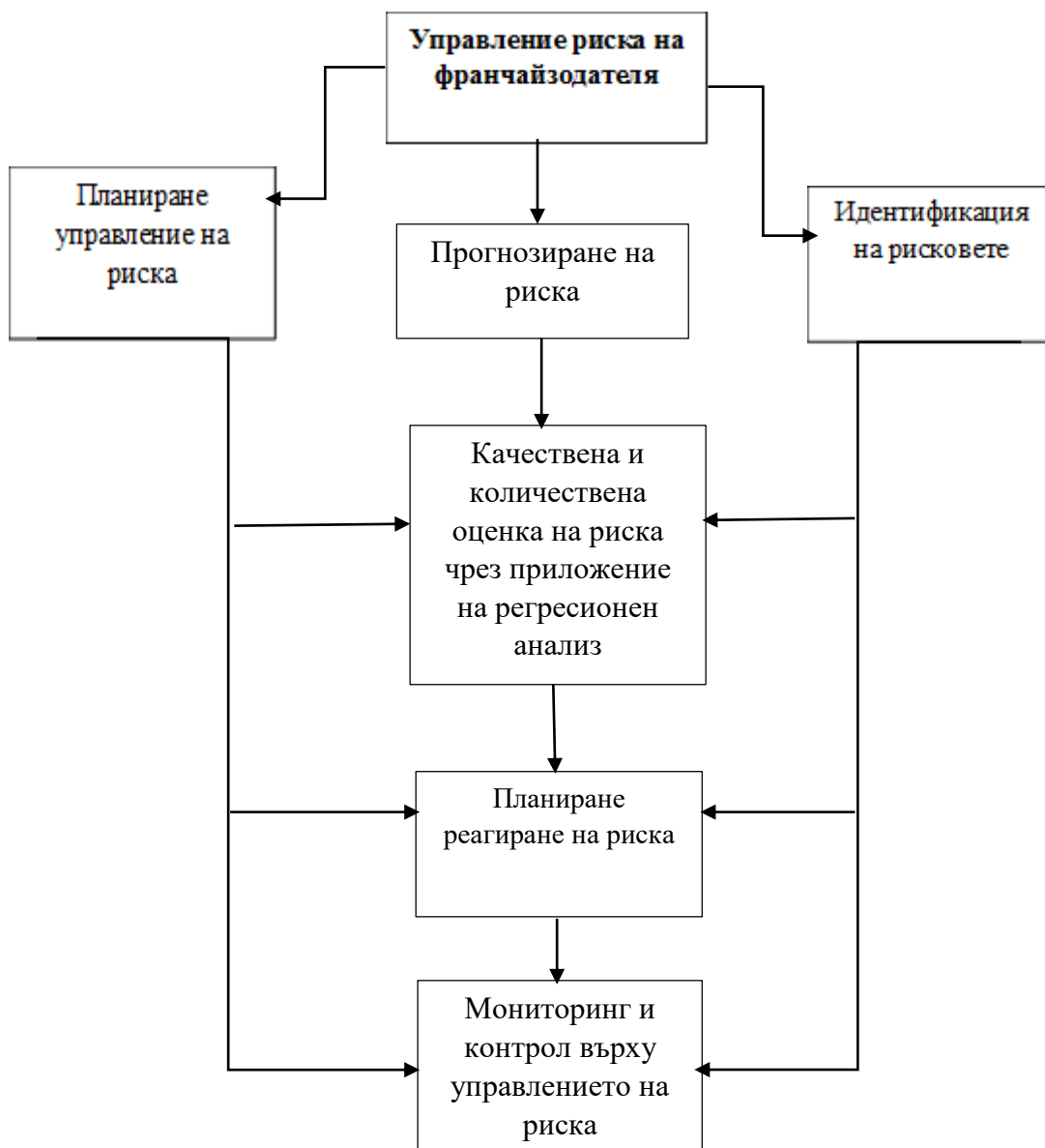
Във връзка с представената дефиниция, авторът на дисертационния труд очертава специфичните функции и значение на рисковото управление във франчайзинговия бизнес. Логическата последователност, в която е построен параграф 1, води и до диференциране на понятията „подход“, „метод“ и „модел“ за риск мениджмънт. *Базирайки се на представените дефиниции, функции и роли на концепцията „управление на риска“ и съгласно поставените задачи в дисертационния труд авторът разглежда два съществено важни подхода, основаващи се на количествен и качествен обзор.* Като интегрална и иманентна част на „риск мениджмънта“, на базата на изведения количествен инструментариум, предвиждането на риска ориентира франчайзодателя към оптимални насоки за предпазване на бизнеса. Следователно, количественият подход трябва да бъде прецизно приложен и с максимална степен на достоверност. Възгледите за формулираните тълкувания нямат претенции за точна прецизност при отразяване същността на подхода. Необходимо е да се използва, застъпва и комбинира с другия – *качествения* подход за идентифициране и управление на риска. Внедряването на качествен подход за изследване на риска отчита редица други фактори, като: времева рамка; толерантност на риска и заложените ограничения на франчайзинговия проект по съдържание, стойност и качество. Предвид извършения анализ на подходите се извършва и съпоставка между преимуществата от тяхното апробиране, изразени в дейността на франчайзодателя. На тази база, авторът обосновава следното: **прилагането на количествен подход в изследването на риска на франчайзодателя е немислимо ако не е обвързано с качествения.** Следователно е необходимо двата подхода да са в синхрон и да се допълват, за да се достигнат реално ефективни резултати в бизнес дейността на франчайзодателя.

Акцент в **параграф 2 Анализ на методите за управление на риска във франчайзинговия бизнес** се поставя в представянето на методите за управление на риска в дейността на франчайзодателя. Следвана е логическа връзка с предходния параграф като за целта методологичната рамка се диференцира на количествен и качествен инструментариум. Научното изложение на

разгледаните методи откроява автори, като: У. Шарш, Е. Фама, Ф. Френч, Дж. Шим, Ф. Милър, М. Тъгъл, А. Доналд, М. Поге, Н. Метрополис, Ф. Краулей, Б.Тейлър, К. Ериксон, М. Роусанд, Д. Норман, Г. Сибер, А. Лий, С. Илийчовски, В. Перков, Т. Филипова, Т. Ненов.

С оглед на анализиранията литература, относно количествената призма на управлението на риска, се представят следните методи: *метод на натрупване на рисковите ставки, метод за оценка на капиталови активи (CAPM), метод на среднопретеглена цена на капитала, оперативен ливъридж, финансов ливъридж, метод на критичната точка, метод на свръхпечалба, метод на вътрешната норма на възвращаемост (IRR), метод на приходната стойност (множител на капитализация), симулационен метод „Монте Карло“, CVP метод и регресионен анализ.* Качествената рамка на управлението на риска в бизнес дейността на франчайзодателя обосновава следните методи: *предварителен анализ на риска, метод „Анализ на опасностите“ (HazOp – Hazard and Operability Studies), анализ на дървото на грешките-Fault tree analysis (FTA), анализ на дървото на събитията-Event tree analysis (ETA), причинно-следствен анализ (Cause-consequence analysis) и метод „Делфи“.* В синхрон с изложената количествена и качествена методология се обосновават и специфичните преимущества и трудности от нейното приложение.

В параграф 3 Алгоритъм за управление на риска във франчайзинговия бизнес вниманието се насочва към адаптирането на модел за управление на риска в бизнеса на франчайзодателя. Поетапно се разглеждат основните елементи на алгоритъма. На база съществуващите подходи и методи за оценка и управление на риска в интердисциплинарен аспект, се обобщава и апробира модел, основаващ се на количествен и качествен анализ, който може да се приложи и в сферата на франчайзинговия бизнес (вж. фиг. 1.).



Източник: Алгоритъмът е разработен от автора

Фигура 1. Алгоритъм за управление на риска, основаващ се на качествен и количествен подход

Съгласно **етап 1 Планиране управление на риска на франчайзодателя** се дискутират решения по кадровото осигуряване и организацията на

процедурите по управлението на рисковете, избор на подходяща методологична рамка, набиране на данни за идентификация на риска, избор на период от време, необходим за изследване на ситуацията. Акцент в следващия **етап 2 Идентификация на рисковете в бизнес дейността на франчайзодателя** се поставя в идентификацията и диагностиката на рисковата ситуация с оглед установяването на съотношенията и оптималността на производствените фактори. Извършва се диференциация на двете понятия относно техните характеристики в рамките на франчайзинговия бизнес. **Етап 3 Прогнозиране на риска** се основава на бъдещото установяване на рисковото влияние в бизнеса на франчайзодателя. В този контекст, рисковата прогноза е научно обоснован начин за предвиждане на предстоящи тенденции в изменението на дейността на франчайзинговото предприятие, чиято основа е разработването на подходящ способ за рисковата оценка. Следващият **етап 4** е свързан с **оценката на риска**, като във връзка с предходните два етапа дисертантът акцентира върху **качествено и количествено оценяване на риска**. В основата на първия тип оценяване стои осъществяването на качествен анализ за определяне степента на риска. Разработването на такъв тип оценка включва идентифициране на ранговете или допустимото ниво за анализ на риска. Определянето на ранга се основава на база на спецификата на франчайзинговия проект. Вторият тип оценка се обосновава като системна процедура за количествено установяване и измерване на риска на франчайзинговото предприятие, чрез прилагане на математически, статистически и емпирични методи. В **етап 5** се дискутират въпросите, свързани с **планиране и реагиране на риска**. Тази фаза от управлението на риска допринася за разработването на методи и технологии относно снижаването на рисковете 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. Въз основа на това авторът обособява следните методи за реагиране: **избягване на риска, прехвърляне на риска, приемане на риска, споделяне на риска, локализация на риска и компенсиране на риска**. Като финален елемент от риск мениджмънта, **етап 6**

Мониторинг и контрол върху риска се свежда до избор, ориентация и практическа реализация на най-надеждните варианти за противодействие на бизнес риска на франчайзодателя. Разработването и реализирането на контролните антирискови дейности намират определена формализация относно съставянето на комплексна програма от технико-технологични, финансови, организационни и други мероприятия за противодействие на риска. В това отношение дисертантът обосновава 5 контролни стратегии: **наблюдение, одит на риска, избягване на риска, репресия на риска, трансфериране на риска.**

Съгласно констатираното дотук следва да се отбележи, че идеята за управлението на риска на франчайзодателя е част от риск мениджмънта като цяло. Следователно разработването и внедряването на франчайзинговата концепция се свързва с получаването на определени постъпления, а несигурността при тяхното получаване в бъдеще се обвързва с риск. В този смисъл реализирането на инвестиционна стратегия трябва да се съпътства с оценка на риска на всяка франчайзингова инвестиция. Резултатите от извършената оценка имат ценност за отразяване на необходимостта от предприемане на конкретни управленски решения спрямо конкретните условия. Базирайки се на това, от важно значение за ефективното функциониране на франчайзинговата система е апробирането на подходящ и надежден модел за идентифициране и управление на рискови ситуации, характерни за дейността на франчайзодателя.

Прилагайки изведения алгоритъм в своята цялост и съчетаването му с предприемане на съответните мерки може да се определи като цялостен модел за управление на риска във франчайзинговия бизнес.

На база анализиранияте теоретико-методически и практико-приложни проблеми във връзка с управлението на риска на франчайзодателя авторът откроява следните изводи и заключения към втора глава от дисертационния труд:

Първо, пазарната икономика поставя много високи изисквания към франчайзинговия бизнес. Това предполага, че франчайзингът се осъществява в

променлива среда, чиито състояния могат да се идентифицират, и на всеки вариант на решение съответстват изходи. Именно поради тази причина управлението на риска на франчайзодателя е важна предпоставка за усъвършенстване на бизнеса и за повишаване на неговата ефективност.

Второ, ефективното управление на риска е невъзможно без предварително да се дефинират неговата същност, роля и функции. Разработването на разгърнатата методология, относно управлението на риска в бизнес дейността на франчайзодателя има важно значение за издигане нивото на мениджмънта върху основата на разкриването на най-важните предимствата и слабости.

Трето, важен теоретико-методологичен проблем с огромно практическо значение във франчайзинговия бизнес представлява съпоставянето на риска с възвращаемостта на извършената инвестиция от франчайзодателя. Това налага да бъдат разгледани и пояснени методите, които се основават на определяне на пазарната стойност на различните видове капиталови активи на франчайзодателя.

Четвърто, адаптирането на модел, основаващ се на качествен и количествен подход, спомага да се отразят рисковите ситуации в бизнеса на франчайзодателя, породени от различно естество. Представеният алгоритъм за рисковото управление може да добави стойност за мениджмънт в бизнес концепцията „франчайзинг“.

Глава трета. Практико-приложна рамка за управление на риска във франчайзинговия бизнес

Трета глава се характеризира с практико-приложен аспект на дисертационното изследване. На основата на адаптирания и имплементиран с реални данни модел се извеждат основните препоръки и насоки за усъвършенстване бизнеса на франчайзодателя на примера на „Еконт Експрес“. В структурна база, трета глава се изгражда върху три логическо последователни параграфа.

В параграф 1 Ситуационен анализ на дейността на Еконт Експрес на пазара на куриерски услуги се извършва ситуационен анализ на франчайзинговото предприятие Еконт Експрес от позицията на франчайзодателя. Във връзка с това авторът идентифицира състоянието на куриерския пазар в България, чрез извеждане на фактори с важно икономическо значение като: обем на реализираните приходи и брой пратки от НПУ (неуниверсални пощенски услуги), обхват на приходи от НПУ, приходи от пощенски пратки за България и чужбина, приходи от реализирани пощенски колети за страната и извън България и ИНН (*Индекс на Херфиндал-Хиришман за определяне състоянието на конкуренцията на НПУ*).

В резултат на емпиричното проучване по отношение на куриерския сектор в България се установява водещата позиция на франчайзинговото дружество Еконт Експрес, което акцентира върху последващата фундаментална основа в параграф 1, а именно: анализ на състоянието на франчайзодателя. Конструираният ситуационен анализ на компания „Еконт“ от позицията на франчайзодателя е основа да се резюмира заключението, че съществуват редица ситуации от обективен и субективен характер, които са обособени като рискови фактори. Реализирането на такъв анализ се обосновава с необходимостта от очертаване на тенденциите в развитието на бизнеса на франчайзодателя, на потенциала му за успешна дейност при внедряване на нови партньорства и проекти. За целта се идентифицират следните финансови фактори: нетни приходи от продажби, нетна печалба, коефициент на ефективност на приходи, коефициент на ефективност на разходи, коефициент на финансова автономност и коефициент на задлъжнялост. Акцент в настоящия ситуационен анализ се поставя и в проучването на важни нефинансови индикатори, които са от съществено значение и целят да открият високите челни позиции на франчайзинговото предприятие сред куриерските компании в страната, а именно: пазарен дял на компанията, водещи конкуренти, потребители от обхвата на куриерски услуги и обхват на предоставените услуги.

Идентифицираните финансови и нефинансови фактори във връзка с представения анализ, свидетелстват за ефективен и успешен мениджмънт на франчайзинговото предприятие.

Следващият фундаментален проблем засегнат в параграф 1 е идентифициране състоянието на водещ конкурент на Еконт, а именно нефранчайзинговия аналог „Спиди“. За целта се изследват същите финансови и нефинансови индикатори. Извършеното проучване относно икономическото състояние на нефранчайзинговия конкурент дава основание да се констатира сходство между дейността на „Еконт“ и „Спиди“. В резултат на това в последващ етап може да се изследва и управлява риска на франчайзодателя, чрез прилагането и на съпоставителен анализ.

Предизвикателство за мениджмънта на Еконт е да осъществява перманентен бенчмаркинг, чрез който да се съизмерва, съревновава и подобрява дейността както спрямо Спиди, така и спрямо останалите конкуренти в бранша.

Основа в параграф 2 Прилагане на модела за управление на риска във франчайзинговия бизнес представлява прилагането на модела за управлението на риска във франчайзинговия бизнес, чрез апробирането му в дейността на Еконт Експрес от позицията на франчайзодателя. Поетапно се разглеждат основните етапи на риск мениджмънт в бизнеса на франчайзинговото предприятие. Апробирането на предложената методология се обвързва с решаването на три основни задачи, допринасящи за емпиричното изследване на научната разработка – да се:

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

Първият етап **Планиране управлението на риска на компания „Еконт“** се свързва с решения по кадровото осигуряване и организацията 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. Във втория етап **Идентификация на рисковете в бизнес дейността на компания „Еконт“** се анализират вътрешни и външни риск фактори за периода 2006-2017 г ., стоящи в основата на бизнес дейността на франчайзодателя и съответно оказващи пряко влияние върху предприятие „Еконт“. В идентификацията на микроикономическите риск фактори се включват следните предиктори: *нетни приходи от продажби, коефициент на възвращаемост на капитала, коефициент на обрщаемост на активите, коефициент за обща ликвидност и коефициент на Тобин (оценка влиянието на интелектуалния капитал)*. В идентификацията на макроикономическите риск фактори се анализират следните предиктори: *темпа на прираст на БВП на България и коефициент на концентрация на конкуренцията на петте най-големи компании в бранша (CR5)*. Съгласно третия етап **Прогнозиране на рисковете на компания „Еконт“** се установява бъдещото изменение на идентифицираните по горе фактори. Прогнозирането на рисковите фактори в настоящото научно изследване се извършва чрез прилагане на трендова проекция по функция на MS Excel за периода 2018-2021 г. Резюмирайки бъдещото им изменение, авторът констатира благоприятно нарастване на предикторите, с изключение на коефициента Тобин и темпа на прираст на БВП. На база на това следва перманентно да се следи тяхното състояние. Четвъртият етап се базира на осъществяването на **Качествена оценка на риска на компания „Еконт“**. Съгласно анализираните подходи за управление на риска се прилага качествена оценка, чрез имплементиране на анкетно проучване, на база на което се цели акумулиране на информация за качествени фактори, които не могат количествено да се измерят.

Анкетното проучване е насочено към франчайзодателя на франчайзинговата система Еконт. Въпросите са 27 и имат за цел да се оценят следните рискове, отнасящи се за бизнеса на франчайзодателя:

- риск, свързан с избора на франчайзополучател;
- риск, свързан с качеството на бизнес дейността на франчайзодателя;
- риск, свързан с имиджа на франчайзодателя.

Интерпретирайки отговорите на извършения качествен анализ, авторът резюмира – в бизнес дейността на Еконт е възможна вероятността за рисково влияние от горе споменатите качествени риск фактори, като тяхната оценка може да се обобщи както следва:

✓ Рискът, свързан с имиджа на франчайзодателя (в интервал от 5 до 15%) се възприема за умерен.

✓ Рискът, свързан с избора на франчайзополучател (в интервал от 15 до 25%) се оценява като приемлив.

✓ Рискът, свързан с качеството на бизнес дейността на франчайзодателя (в интервал от 15 до 25%) също се оценява като приемлив.

Отчетените резултати дават основание да се констатира, че общо между трите качествени фактори стои правилният избор на франчайзополучател. От него зависи и рискът, свързан с имиджа и качеството на франчайзинговата система.

Тази обосновка насочва вниманието основно върху риска, свързан с избора на франчайзополучател. Това дава основание да резюмираме, че в основата на ефективна франчайзингова система стои правилният избор на партньор.

Следващият ключов момент в основата на алгоритъма е петият етап - **Количествена оценка на риска на компания „Еконт“**. Тази стъпка от модела 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 във вторият етап (Илийчовски & Перков, 2016).

Разработването и прилагането на количествен инструментариум спомага да се детерминира:

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

За осъществяване количествена оценка на риска на компания Еконт са използвани данни (вж. табл. 1) въз основа на годишни отчети за периода 2006 – 2017 г.

Таблица 1

Количествени данни за оценка на риска на компания „Еконт“

Период	НПП (Лв.)	ROE	Коеф. обращ. на активите	Коеф. обща ликвидност	Пазарна стойност (лв.)	Коеф. Тобин
2006	13896000	0,24	1,38	0,53	53260953,04	5,28
2007	20032000	0	1,23	0,46	54358372,41	3,35
2008	30134000	1,07	1,95	0,55	57245036,69	3,70
2009	30397000	0,38	2,01	0,50	61523423,64	4,71
2010	35054000	0,63	2,58	0,67	70733489,00	5,19
2011	41981000	0,71	2,27	0,66	75495161,00	4,09
2012	52535000	0,80	2,37	0,73	89357084,00	4,04
2013	62766000	0,79	2,41	0,57	94951316,00	3,64
2014	74708000	0,77	2,42	0,47	130163155,00	4,22
2015	90498000	0,60	2,51	0,72	186791786,00	5,18
2016	113445000	0,70	2,49	0,96	157561421,80	3,47
2017	140757000	0,75	2,42	1,01	207202315,00	3,56

Източник: Изчисления на автора

За усъвършенстване на модела относно управлението риска на франчайзодателя се прилага и съпоставителен анализ между франчайзинговото предприятие „Еконт“ и предприятие „Спиди“, чиято дейност също е в сферата на куриерските услуги, но не е специализирана в областта на франчайзинга (вж. табл. 2). Общото между двете компании е, че и двете са част от българския куриерски пазар.

Таблица 2

Количествени данни за оценка на риска на компания „Спиди“

Период	НПП (Лв.)	ROE	Коеф. обращ. на активите	Коеф. обща ликвидност	Пазарна стойност (Лв.)	Коеф. Тобин
2006	13252000	0,53	1,33	1,83	50792613,0	5,13
2007	21279000	0,48	4,46	2,20	57742202,8	12,12
2008	34054000	0,81	2,22	1,17	64691793,0	4,22
2009	35396000	0,46	2,40	1,08	71641382,0	4,81
2010	38948000	0,41	2,23	1,29	78590972,0	4,50
2011	47567000	0,75	3,39	1,25	85540562,0	6,10
2012	54377000	0,80	2,06	1,23	92490152,0	3,50
2013	65733000	0,64	1,80	1,29	99439742,0	2,74
2014	76741000	0,23	0,97	1,46	133705235,0	1,69
2015	87390000	0,27	1,04	1,40	180376740,0	2,15
2016	14098000 0	0,16	1,54	1,18	195804216,0	2,13
2017	15160500 0	0,16	1,62	1,10	223171188,5	2,38

Източник: изчисления на автора

В допълнение към този етап се имплементира алтернативен способ за изчисление на пазарната стойност на компания „Еконт“, основаващ се на пазарен подход. Чрез него дисертантът акцентира и върху следващата фундаментална основа – извеждане на коефициента Тобин, с помощта на който се оценява интелектуалния капитал на франчайзинговото предприятие.

Позовавайки се на анализирани фактори в табл. 1 и 2 се конструират два регресионни анализа за оценка на риска на куриерските дружества „Еконт“ и „Спиди“, чрез коефициента възвращаемост на капитала. Представя се линейната зависимост между две променливи. Едната детерминанта е зависимата променлива (Y) (в случая коефициента за възвращаемост на капитала), която отразява доколко ефективно компаниите превръщат инвестирания капитал в печалба и независимите променливи (X), които в настоящото изследване са

коэффициентите на: обща ликвидност, обр​ащ​ае​мост на активите на компаниите и Тобин. Анализът е разработен чрез Linest function на MS Excel и Data Analysis.

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

$$ROE = \alpha + \beta_1 * OL_1 + \beta_2 * \text{Обр​ащ​ае​мост на активите}_2 + \beta_3 * \text{Коеф. Тобин}_3$$

Резултатите от приложения регресионен анализ за оценка на риска, на база Коефициента ROE, са представени в табл. 3 и табл. 4.

Таблица 3

Резултати от регресионен анализ за количествена оценка на риска на компания Еконт, чрез съпоставяне на зависимост между коефициенти

	Коеф. Тобин	Обр​ащ​. на активите	Коеф. Обща ликвидност
Beta	-0,09	0,54	-0,24
t-stat	0,057	0,16	0,40
R2	0,93		
Стандартна грешка	0,20		
Ff	40,11		
df (n-x)	9		
N	12		
P-стойност	0,14	0,01	0,57
F	0,00013		

Източник: Изчисления на автора

От получените резултати могат да се формулират следните фундаментални изводи: Коефициентът на детерминация е 0,93, което показва екстремална линейна зависимост между коефициента на ROE и трите използвани детерминанти, като най-силно влияние отчита коефициентът за обр​ащ​ае​мост на активите. Полученият отрицателен знак при коефициента Тобин

и Общата ликвидност дават основание да се констатира обратна корелация между тях и възвращаемостта на капитала. На основа на това, следва да се обърне внимание на тези фактори и периодично да се следи влиянието им върху възвращаемостта на капитала. Непосредствено до коефициента на детерминация е маркирана стандартната грешка на модела, която възлиза на 0,20.

Според критерий на Фишер получената стойност е 0,00013, което дава основание да говорим за връзка между изследваните величини, почти на 100%.

Следващата таблица отразява получената зависимост на изследваните фактори, имащи значение в оценката на риска на компания Спиди (вж. табл. 4).

Таблица 4

Резултати от регресионен анализ за количествена оценка на риска на компания Спиди, чрез съпоставяне на зависимост между коефициенти

	Коеф. Тобин	Обращ. на активите	Коеф. Обща ликвидност
Beta	-0,06	0,26	0,14
t-stat	0,05	0,14	0,13
R2	0,84		
Стандартна грешка	0,24		
Ff	16,1		
df (n-x)	9		
N	12		
P-стойност	0,26	0,09	0,29
F	0,003		

Източник: Изчисления на автора

Отчетените резултати красноречиво доказват високата линейна зависимост между изследваните величини, като коефициентът на детерминация достига 0,84. От своя страна критерият на Фишер е 0,003. Можем категорично да определим високата линейна зависимост между възвращаемостта на капитала и

трите фактора. Високите стойности на бета коефициентите са потвърждение за изявената зависимост. В тази регресионна зависимост отново коеф. Тобин и ROE определят обратна корелационна връзка.

Сравнявайки приложението на модела при двете компании, стигаме до извода, че регресионната зависимост отразява по-добри резултати в риск оценката на франчайзинговото предприятие, което в случая е „Еконт“. Това потвърждава, че изборът на използваните фактори в модела е правилен.

Въпреки изявените предимства на апробирания модел за оценка на риска, може да се констатира, че за подобряване на методологията при изследването е необходимо и използването на качествени фактори и съответно да се комбинира количествена и качествена емпирика. Друга препоръка за подобряване качеството на модела е и прилагането на външни фактори (макроикономически).

Изхождайки от приложението на съпоставителния анализ и двете регресионни уравнения се насочва вниманието към най-съществената част от количествената оценка, а именно: *Апробирание на модел за управление на риска на франчайзингово дружество „Еконт“ чрез прилагане на вътрешни и външни рискови фактори (вж. Табл. 5):*

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

$$ROE = \alpha + \beta_1 * OL_1 + \beta_2 * \text{Обращаемост на активите}_2 + \beta_3 * \text{Коеф. Тобин}_3 + \beta_4 * CR5_4 + \beta_5 * \text{темп на прираст на БВП}_5$$

Таблица 5

Резултати от регресионен анализ за оценка на риска на Еконт на база вътрешни и външни рискови фактори

	CR5 (коэф.на концентрация на конкуренцията)	Темп на прираст БВП (BG)	Коефициент Тобин	Коеф на обращаемост на активите	Коеф. за обща ликвидност
Beta	-1,02	0,56	-0,04	0,65	0,01
t-stat	1,33	1,10	0,09	0,23	0,56
R2	0,94				

Стандартна грешка	0,22				
Ff	20,65				
df (n-x)	7				
N	12				
P-стойност	0,47	0,62	0,68	0,03	0,99
F	0,00				

Източник: Изчисления на автора

Отчитайки получените резултати, авторът на дисертационния труд обосновава следното:

Коефициентът на детерминация е 0,94 което показва висока линейна зависимост между коефициента на ROE и петте използвани предиктора, като най-силно влияние отчитат макро факторът Темп на прираст на БВП и коефициентът за обращаемост на активите. Бета факторите в таблицата с отрицателен знак дават основание да се констатира, че изразяват обратна връзка (корелация) върху зависимата величина, а именно ROE. В резултат на това франчайзодателят следва да обърне задълбочено внимание на влиянието на конкуренцията и интелектуалния капитал. Непосредствено до коефициента на детерминация е маркирана стандартната грешка на модела, която възлиза на 0,22. Този резултат обосновава, че в модела почти не се отчита наличието на грешка. Според критерий на Фишер полученият резултат е 0, което дава основание да анализираме връзка между изследваните величини на 100%.

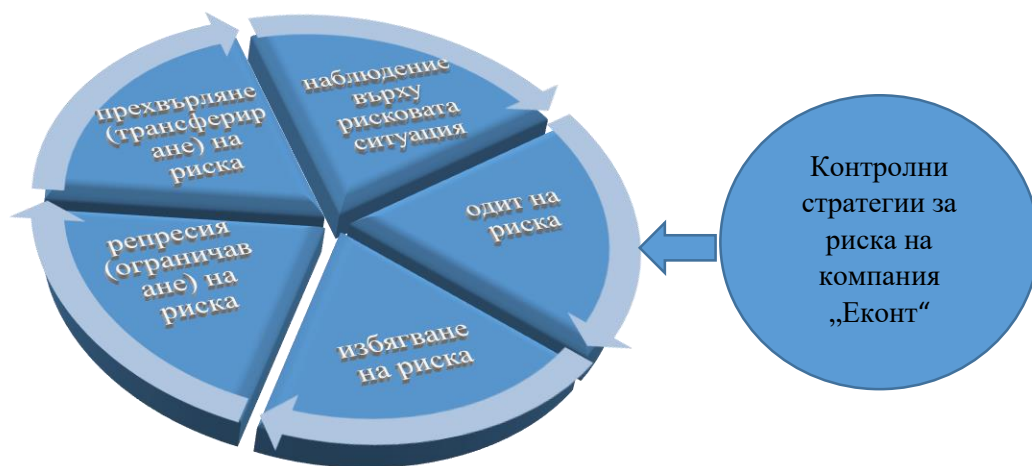
Изхождайки от резултатите, отразени в качествената и количествената оценка и на база съпоставителния анализ между двете куриерски компании се резюмира шестият етап от алгоритъма за управление на риска – ***Планиране реагиране на риска на компания „Еконт“***. Тази фаза се основава на изграждането на методи и технологии относно снижаването на рисковете върху бизнес дейността на Еконт.

Последният процес от алгоритъма е седми етап - ***Мониторинг и контрол върху риска на компания „Еконт“***. Целесъобразно при провеждането на мониторинг за управление на риска в бизнес дейността на Еконт (вж. фиг. 2.) и

съгласно анализираните риск фактори, дисертантът обосновава следните стратегически насоки: наблюдение, одит на риска, избягване на риска, репресия на риска, трансфериране на риска.

Контролните стратегии спомагат за:

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



Източник: Разработка на автора

Фиг.2. Контролни стратегии за управление риска на Еконт

Представената информация от апробацията на модела акцентира върху важността и значението на процеса по управлението на риска и усъвършенстване на търговския мениджмънт на примера на франчайзинговото дружество „Еконт“.

С оглед на това управлението на риска е задължителен елемент от цялостната система за мениджмънт и представлява структура от процеси и процедури, използвана поради факта да осигури на франчайзодателя изпълнение на всички задачи, които са необходими за постигането на бизнес целите му.

Изхождайки от практико-приложната последователност в трета глава се обосновава и последният **параграф 3 - Основни изводи и препоръки за управление на риска във франчайзинговия бизнес**. Извършените теоретични

и практически изследвания и анализи позволяват да се базираме на някои фундаментални постановки, които да послужат при последващото извеждане на препоръки:

Първо. Обобщаването на различните литературни източници, свързани с дефиниционните съждения за риска позволи да се разкрие съдържанието и специфичните му особености във франчайзинговия бизнес и на тази основа да се възприеме схващането му в бизнес дейността на франчайзодателя.

Второ. Стъпвайки на задачата, свързана с детерминирането и рамката на действия на риск мениджмънта се достига до извода, че разработването на подходящ алгоритъм за управление е невъзможно без предварително да се изяснят функциите и целите му в бизнес дейността на франчайзодателя.

Трето. Задачата, свързана с адаптирането на надежден и ефективен модел за управление на риска в дейността на франчайзодателя следва да се определи като най-съществена стъпка в настоящата научна разработка. Акцентирайки върху тази основа, следва да се отбележи, че прилагането на количествен подход в изследването на риска е немислимо ако не е обвързано с качествения. На база на това е необходимо двата подхода взаимно да се допълват в апробирането на методологията, за да се достигнат ефективни резултати в бизнеса на франчайзодателя.

Четвърто. Прилагайки познати в теорията и практиката модели за оценка на риска към спецификата на франчайзодателя се очертава необходимостта от задължително изчисляване на показатели, свързани с: възвращаемостта на капитала; обрращаемост на активите, оценка на интелектуалния капитал на франчайзинговото предприятие. Предложените модели са практически имплементирани при условията на базисното предприятие. Извършен е качествен анализ на базата на анкетно проучване на качествените фактори, оказващи влияние в бизнеса на франчайзодателя.

Пето. Теоретичното значение на отчетените резултати се състои в разработването на методични препоръки за управлението на предприемаческия риск, които внасят принос в развитието на теоретичните основи на изследване на процесите на ефективното управление във франчайзинговата сфера. Резултатите

представяват практически интерес за франчайзодателя от позицията на усъвършенстване мениджмънта чрез редуциране равнището на риска при достигането на поставените цели, за сметка на своевременно открояване на заплахите от вътрешната и външната среда.

Шесто. Конструираният ситуационен анализ на компания „Еконт“ от позицията на франчайзодателя ни подготвя да се резюмира заключението, че съществуват редица ситуации от обективен и субективен характер, които са обособени като рискови фактори. Реализирането на такъв анализ се обосновава с необходимостта от очертаване на тенденциите в развитието на бизнеса на франчайзодателя, на потенциала му за успешна дейност при внедряване на нови партньорства и проекти.

Във връзка с извършения ситуационен анализ относно франчайзинговото предприятие „Еконт“ и куриерския пазар в България, могат да се резюмират следните **препоръки** за усъвършенстване бизнеса на франчайзодателя и неговия риск мениджмънт:

- Стремех към пълно покритие на страната. Прецизното таргетиране и много добре развитата национална мрежа с пълно покритие са водещ фактор за лидерство в конкретния бранш. За тази цел е необходимо сключването на договори с други оператори и бизнес потребители.
- Постоянно усъвършенстване на IT структурата на „Еконт“. В основата на това стои оптимизирането на комуникационните системи, тяхното качество и функционалност.
- Стремех към увеличаване на дела на обслужваните бизнес потребители, чрез системата B2B. Този метод на сътрудничество дава възможност за реорганизация на вътрешни бизнес процеси.
- Навлизане на повече външни пазари. За момента Еконт осъществява куриерска дейност в държавите Румъния и Гърция. Препоръка в този аспект е завладяване на повече пазари на европейско ниво, съсредоточаване към международни бизнес потребители. Друг перспективен сегмент на международно ниво са онлайн търговците.

Седмо. При анализиране на съществуващите методи за мениджмънт на риска във франчайзинговия бизнес е адаптиран и апробиран собствен модел. Той включва инструментариум не само за франчайзинга, но и за другите сфери на бизнес.

Осмо. Имайки предвид идентифицираните по горе рискове за дейността на Еконт следва да се отдели по-задълбочено внимание върху управлението на следните:

➤ **Риск свързан с неправилен избор на франчайзополучател**

Препоръките относно този вид рискова ситуация мога да се резюмират както следва:

- задълбочено и прецизно проучване на бизнес историята на бъдещите партньори;
- върху основата на проведеното проучване относно бизнес историята на бъдещите партньори да се извърши подбор на база система от критерии;
- постоянно да се осъществява контрол върху внедрения в бизнеса франчайзополучател. По този начин ще се намали и риска от уронване на имиджа и нарушаване на качеството на бизнес дейността на франчайзодателя;
- съставяне на система от показатели за извършване на последващ контрол върху дейността на франчайзополучателя, стремящ се да защитава името на марката;
- внедряване на система от санкции (задължения) в случай на уронване имиджа на франчайзодателя, поради действие и дейност, извършвани от франчайзополучателя, отвъд регламентираните.

➤ **Финансов риск**

Основните **препоръки** в този аспект се резюмират както следва:

- Разработване на гъвкава, прозрачна и съвременна структура на организацията по управлението на кредитния риск. Като се визира контрол върху вземанията (от страна на франчайзодателя), ограничавайки размера на вземанията към определен контрагент и спазването на конкретни срокове и отсрочки.

- Да се внедри автоматизирано отчитане към мениджмънта на пазарния риск, по този начин се дава възможност за ежедневна отчетност на откритите позиции.

- Имайки предвид влиянието на оперативния риск, следва да се вземе под внимание неговото идентифициране и контрол чрез оперативен ливърдж, с визия към връзката му с резултатите на дружеството, като се цели определянето на критичната точка в която, поемания риск максимализира резултата, без да създава затруднения за функционирането на „Еконт“.

- Да се конструират правила и процедури за мониторинг на ликвидния риск.

- Обвързано с предходната точка, да се определи масив от необходимите ликвидни резерви за операциите на дружеството, като се вземат в предвид възможностите за кредитно финансиране (кредитна линия) и пропуснатите ползи от задържането на свръх-ликвидност. Тук се визират потенциалните пропуснати ползи от ресурси, държани с ликвидна цел, които алтернативно могат да бъдат инвестирани.

- Опирайки се на идентифицирания по-горе кредитен риск, авторът определя като наложително разработването и внедряването на надеждна система за кредитно оценяване и рейтинговане на франчайзополучателите.

- Франчайзодателят редовно да следи изпълнението на задълженията на своите клиенти и франчайзополучатели. Препоръчително е компанията да извършва трансакции само с контрагенти с добър кредитен рейтинг.

- Представената методология, чрез апробирането на регресионния модел детерминира влияние (изразяващо се с обратна корелация) върху възвращаемостта на капитала на Еконт от **следните фактори**: Коефициент на Тобин и влиянието на конкуренцията, чрез коефициента CR5. В тази ситуация се дават следните **препоръки** за усъвършенстване риск мениджмънта на Еконт:

- ✓ С оглед отчитането на рисково влияние от фактора **„коефициент на концентрация на конкуренцията“**, е препоръчително извършване на

периодично идентифициране и прогнозиране на CR коефициента. От една страна, висока концентрация на конкуренцията е база за съгласувано поведение между най-големите компании на куриерския пазар, които установяват и поддържат цена, по-висока от пределните разходи. От друга страна, високата концентрация може да кореспондира с по-висока ефективност на по-големите компании, което им дава възможност за завладяването на по-голям дял от конкретния пазар. Поради тази причина проучването на ефектите от прираста на нивата на пазарната концентрация е приоритет на политиката относно конкуренцията. Въпреки изявените предимства, обратната корелация между CR коефициента и възвращаемостта на капитала предполага франчайзодателят да обърне по специфично внимание на пазара и съществуващата конкуренция на него. В този аспект споделено от дисертанта е становището на М. Портър, според което, за овладяване на този риск всяко франчайзингово предприятие трябва да фокусира върху онези области от дейността, в които превъзхожда останалите конкуренти на куриерския пазар. На база на това се акцентира върху три конкурентни стратегии, благодарение на които франчайзодателят да развива бизнеса си успешно и устойчиво, а именно:

- диференциация – франчайзодателят се стреми да постигне предимство, като предлага нещо уникално в услугата и по този начин задоволява определени потребности на своите клиенти;

- фокус – франчайзодателят се фокусира върху задоволяването на потребности на по-тесни пазарни сегменти, които познава по-добре от своите конкуренти;

- разходно лидерство – поддържането на ниски разходи и в същото време да предлага на своите клиенти стандартни пазарни цени, което допринася за получаването на висока възвращаемост. Друга възможно при тази стратегия е да поддържа ниски разходи и същевременно да предлага на клиентите си по-ниски цени за куриерски услуги, което допринася за увеличени в пазарния дял.

На база изброените стратегии, от критична важност е Еконт да е лидер по отношение на разходите, а не просто да има ниски разходи по подобие на конкуренцията. В куриерския бизнес е нужно да си разходен лидер, в противен

случай франчайзинговото предприятие става силно уязвимо от ходовете на конкурентите. Основните **препоръки** в тази насока могат да се обобщят както следва:

- Достъп до технологии, които ще допринесат за снижаване на себестойността.
- Ниски основни разходи – за труд, за наем; за гориво.
- Ефикасна логистична система, превъзхождаща тази на конкурентите.

В обобщение може да се констатира, че всяка една от фундаменталните конкурентни стратегии е подходяща, стига франчайзинговата организация да притежава определени конкурентни предимства

✓ Обратната връзка с **коефициента за интелектуалния капитал на Тобин** може да се интерпретира, като свръх-инвестиция в интелектуален капитал. В съответствие с това може да се препоръча експанзия на фактическата дейност при контрол и поддържане на имиджа и качеството на услугата, без да се правят допълнителни инвестиции за тяхното подобрене.

✓ Допълнително за контрол на нивото на интелектуалния капитал е възможно извършването на периодични качествени изследвания (запитвания) за имиджа на дружеството и удовлетвореността на клиентската база.

✓ На база влиянието на **ликвидния риск** също е необходима прогноза за ликвидните нужди на компанията и поддържането на достатъчно ликвидни резерви. При наличието на ликвиден риск е необходимо внедряването на управленска информационна система за контрол на ликвидността, благодарение на която франчайзодателят може да поддържа информация за текущо изчисляване на ликвидната позиция, чрез отчитане на ликвидния профил на Еконт и ликвидността на пазара, на който компанията оперира.

Разработените теоретико-методически и практико-приложни проблеми и препоръки на риск мениджмънта в бизнес дейността на франчайзодателя, дават основание да резюмираме, че управлението, като технология, трябва да бъде насочено към решение само на локални, тясно специализирани задачи в рамките на отделни структурни бизнес цикли на франчайзинговата организация.

Целта е да се създаде общокорпоративна система за контрол както на количествените, така и на качествените рискове. Освен това, системата по управление риска на франчайзодателя се разглежда не като отделно стояща задача, изискваща вариант на решение, а като част от изменението на корпоративната управленска система, целта на която е повишаване ефективността на бизнеса.

Дисертационният труд откроява сериозни проблеми пред процесите, свързани с франчайзинговия проект и предлага частични решения за овладяването им. На практика са възможни още редица други проблеми. Поради това е необходимо да се очертаят и **бъдещите насоки** за работата по управлението на риска в дейността на франчайзодателя, част от които са:

- Адаптиране на рамкова политика и методологии за оценката и управлението на всеки един риск.
- Приложение на разработената методология върху франчайзодатели от други пазари, различни от Българския. Поради това е необходимо апробираният алгоритъм да се тества на другите пазари от франчайзодателите в България и да се сравнят резултатите.
- Конструираният модел в научната разработка се основава на регресионен анализ за оценка на риска. За усъвършенстване на концепцията „риск мениджмънт“ може да се има предвид използването и тестването на още няколко метода, и на база на това да се сравни тяхната приложимост в бизнеса на франчайзодателя.
- Апробираният качествен подход, основаващ се на анкетно проучване, също може да се усъвършенства, чрез адаптирането на няколко от анализиранияте качествени методи. Върху основа на това, да се сравнят използваните модели и да се внедри най-ефективният в бизнеса на франчайзодателя.

Върху основата на практико-приложната рамка във връзка с управлението на риска могат да се интерпретират следните изводи и заключения към трета глава от дисертационния труд:

Първо, извършения ситуационен анализ акцентира върху наблюдението на най-важните фактори, определящи успеха и водещото място на франчайзинговото дружество „Еконт“ на куриерския пазар в България.

Второ, адаптираният съпоставителен анализ допринася за повишаване ефективността на модела за управлението на риска във франчайзинговия бизнес. На основата на това се осигурява ценен контекст, с помощта на който франчайзодателят получава представа за тенденциите в отрасъла и повишава възможността си за подобряване на конкурентоспособността.

Трето, предложеният модел дава възможност да се изследват комплексно възвращаемостта на капитала на Еконт 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 допусканияте слабости и грешки.

Четвърто, емпиричното експериментиране с предложеният модел за управление на риска дава основание да се потвърди неговата практическа приложимост и значение за франчайзинговия бизнес. Резултатите, получени от практическото апробиране на модела, определяме като най-съществена част от настоящото изследване на компания Еконт. Интерпретирайки този контекст, се доказва становището, че франчайзингът е успешно работеща бизнес концепция и стои в основата на просперитета на предприемачеството и търговския бизнес в световен аспект.

Заключение

В заключителната част от дисертационния труд авторът подчертава най-съществените обосновки във връзка с разработените теоретико-практически проблеми за риска в дейността на франчайзодателя и неговото управление. Изследвайки риска в основата на франчайзинга чрез предложения алгоритъм за неговото управление дава основание за потвърждаване на изследователската теза в дисертационния труд, а именно: *управлението на риска в бизнес*

дейността на франчайзодателя е сложен процес по планиране, оценяване и приложение на съвкупност от стратегически подходи за максимизиране на резултата, което поставя необходимостта от тяхното обединяване и конструиране на цялостен ефективен модел. Неговото активно приложение благоприятства обосноваването формулиране и апробиране на иновативни стратегии и решения, което води до ограничаването и елиминирането на комплексни проблеми във франчайзинговата дейност, а също и в търговския бизнес като цяло.

Общият извод от извършените наблюдения е в ползва на дисертационния труд и откроява възможности за интердисциплинарно управление на риска във франчайзинговия бизнес, каквото е и практическото изложение на материята. Настоящото изследване не се отличава с категорична изчерпателност, но определяме неговата значимост в следните направления: теоретична и методична интерпретация на риска и франчайзинга, практико-приложна апробация на научен модел.

IV. Справка за приносите в дисертационния труд

Концептуалната, методологичната и практико-приложната рамка във връзка с изследваната проблематика имат за резултат обособяването на следните по-важни приноси:

1. На базата на теоретична интерпретация и многоаспектно изложение е предложена авторова концепция за риска в дейността на франчайзодателя и процесите по неговото управление, като се изхожда от интердисциплинарността на разглежданата материя.

2. Въз основа на методологичен инструментариум, основан на анализ на съществуващите подходи и методи, е конструиран собствен алгоритъм за управление на риска в бизнеса на франчайзодателя, чрез комбинирание на логически порядък от етапи.

3. В резултат на емпирично проучване на франчайзинговото предприятие „Еконт“ и нефранчайзинговия конкурент „Спиди“ е апробиран моделът, който води до ограничаването и елиминирането на комплексни проблеми във франчайзинговата дейност, а също и в търговския бизнес като цяло.

4. В унисон с предложения и тестван инструментариум са систематизирани изводи и препоръки за риск мениджмънта, които допринасят за просперитета на франчайзинговия бизнес.

V. Списък с публикациите на автора по темата на дисертационния труд

Студии

1. Йорданова, П. Апробиране на модел за управление риска на франчайзодателя на база количествен подход // Годишен алманах „Научни изследвания на докторанти”, СА „Д. А. Ценов”, книга 13, Свищов, 2017 г., с. 24-46. ISSN:1313-6542.

2. Йорданова, П. Риск мениджмънт в дейността на франчайзодателя // Годишен алманах „Научни изследвания на докторанти”, СА „Д. А. Ценов”, книга 14, Свищов, 2018 г., с. 56-74. ISSN:1313-6542.

Научни доклади

1. Йорданова, П. Франчайзингът – съвременна алтернатива за българските предприемачи // Национална студентска научна конференция. Сборник с доклади, Свищов, 2016 г., с. 296-304. ISBN 978-954-23-1237-6.

2. Йорданова, П. Приложение на регресионния анализ при управление риска в дейността на франчайзодателя //Търговия 4.0 – наука, практика и образование. Сборник с доклади от международна научна конференция, Варна, 2018 г., с. 108-115. ISBN 978-954-21-0980-8.

VI. Декларация за оригиналност и достоверност

Във връзка с провеждането на процедура за придобиване на образователна и научна степен „доктор“ по докторска програма „Икономика и управление (търговия)“ декларирам, че:

1. Резултатите и приносите в дисертационния труд на тема „Адаптиране на модел за управление на риска във франчайзинговия бизнес“ са оригинални и не са заимствани от изследвания и публикации, в които авторът няма участия.

2. Изложената от автора информация във вид на таблици, фигури и други съответства на обективната истина.

3. Резултатите, които са получени и публикувани от други автори, са надлежно и подробно описани в библиографията.

април, 2019 г.

гр. Свищов

Декларатор:

докт. Петя Йорданова