

## Навлизането на американските франчайз компании в Централна и Източна Европа

Милена Михайлова

### Market entry of American franchisors in Central and Eastern Europe

Milena Mihaylova

#### Abstract

*The following article represents the market entry of American franchisors in CEE. The author reveals the incentives of American companies to launch their franchise strategy through the bias of the three most popular scientific approaches on franchising. It is found an interdependence between company size and international scope, which proves that the choice to expand in CEE is rather caused by intraorganizational factors.*

*Key words: franchise, CEE, market entry, company size, expansion, international scope*

Отчитайки засилената глобализация в почти всички индустрии по света, франчайзингът остава един от най-предпочитаните, достъпни и лесни методи за навлизане и опериране на чужди пазари<sup>1</sup>, употребяван от компаниите с широк обхват и силно международно присъствие. От друга страна, много предприемачи в развити и все още развиващи се страни предпочитат да усвоят доказано успешна бизнес концепция, вместо да разработят и наложат своя собствена. В повечето случаи синергичните резултати и за двете страни – франчайзори и франчайзополучатели са достатъчно очевидни и неоспорими, за да заявим, че франчайзингът остава предпочитана стратегия за опериране на международните пазари. Нарастващата значимост на франчайзинга поражда нестихващ научен интерес тъй като, бидейки естествен феномен на глобализацията и свободната търговия<sup>2</sup>, франчайзингът създава нови работни места, генерира икономически ръст, подобрява конкурентния климат и разпространението на нови технологии. Отчитайки културните, религиозни, политически, езикови и икономически особености на всеки отделен пазар, можем да заявим, че франчайзорите, повечето от които са американски по произход, се натъкват на проблеми от различен характер, когато навлизат на чуждестранни пазари. И обратно, когато франчайзополучателите усвояват чужди бизнес концепции, се сблъскват с различни трудности породени от екзогенни и ендогенни фактори. Вземаме предвид и факта, че предприемаческата култура в страните от Централна и Източна Европа се различава значително от установените бизнес практики и франчайз регулации в САЩ.

Три са основните научни подхода, които се опитват да хвърлят яснота над франчайзинга – това е теорията за агентството, теорията за оскъдните ресурси и теорията за транзакционните разходи. Интересно е да се отбележи, че трите теории не си противоречат, а се допълват взаимно.

В теорията за оскъдните ресурси Оксенфелд и Кели<sup>3</sup> са първите учени, които се опитват да изяснят феномена франчайзинг, който набира широка популярност в средата на 20-ти век в търговията в САЩ и поражда любопитството и научния интерес на теоретиците от миналия век. В статията си от края на 60-те години двамата учени търсят причините, поради които организациите ще предпочетат вместо да отворят допълнителни собствени обекти, да предоставят лиценза на независими предприемачи да ги представляват на отдалечените територии и незавоюваните пазари. Те предполагат, че докато фирмите са все още малки и не са насъбрали необходимия опит, техните ресурси ще са недостатъчни и няма да им позволят да

---

<sup>1</sup> Combs, J., Michael, S., & Castrogiovanni, G. (2009). Institutional influences on the choice of organizational form: The case of franchising. *Journal of management*, 1268-1290.

<sup>2</sup> Hoffman, R. C., & Preble, J. F. (1991). Franchising: Selecting a Strategy for Rapid Growth. *Long Range Planning*, 74-85

<sup>3</sup> Oxenfeldt, A., & Kelly, A. (1969). Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains? *Journal of retailing*, 69-83.

се разрастват свободно и навсякъде където има потенциал за това, колкото и успешен да е крайният им продукт. За техните основни конкуренти, които ще имат натрупан солиден капитал и достатъчно опит, отварянето на допълнителни обекти няма да представлява такава трудност, каквато би била за по-малките компании с ограничени ресурси. Оксенфелд и Кели стигат до извода, че франчайзингът се поражда като естествена нужда за растеж на компании, които са ограничени в своите ресурси и това е основната им мотивация да го предпочетат през това да запазят собствеността на обектите си, въпреки че собствените обекти по презумпция са по-печеливши, тъй като задържат всички приходи.

Теорията за агентството предлага различно обяснение защо фирмите инициират франчайз, вместо да отворят собствени обекти. Брикли извежда основния проблем на агентството: възможен е конфликт на интереси между принципала и агента, а франчайзингът се явява уравнилещият лост, който уеднаквява интересите на двете страни<sup>4</sup>. В класическата си статия “Разрастването на фирмите” от 1973г. Рубин<sup>5</sup> приема, че франчайзорът (принципал) и франчайзополучателят (агентът) са рационални икономически субекти - егоисти, които се ръководят от рационални мотиви, когато правят своя избор. Целите им може и да се различават, но по природа са хомогенни, защото се стремят да максимизират печалбите си. Със стандартите, които задава, франчайзингът уеднаквява интересите им, защото франчайзорът е пряко мотивиран франчайзополучателят да реализира възможно най-високи продажби, тъй като формира приходите си като процент от оборота на франчайзополучателя. Поради тази причина той му предоставя възможно най-добрата концепция, която ще го отведе до пазарен успех и високи печалби. Франчайзополучателят от своя страна възприема и се доверява на стандартите, наложени от принципала, защото е лично мотивиран да възвърне по-бързо направеното от него вложение и да реализира максимално възможен обем продажби.

Лафонтен извежда и друга причина защо фирмите ще инициират франчайзинг. Според нея, за да може фирмата да максимизира печалбите си, процесът по продажба на продукт/услуга трябва да се осъществи максимално близо до клиента<sup>6</sup>. Това предполага разкриването на значителен брой обекти, за да може териториално да се обхване целия потенциал на пазара. Разходите за мониторинг на големи вериги респективно са големи, а спазването на стандартите за качество е от решаващо значение за финансовата ефективност на всеки един от обектите<sup>7</sup>. Високото качество на предоставяне на услугите ще е затруднено там, където организациите няма да могат ефективно да осъществяват строг контрол. Поради тези причини фирмите ще предпочетат да франчизират обектите си в отдалечени или чуждестранни райони, където мониторингът е по-труден или изисква високи разходи.

В класическата си статия от 1937г. “Природа на фирмите”<sup>8</sup> Роналд Коуз, основоположник на теорията за транзакционните разходи, се опитва да изясни защо фирмите съществуват вместо всички сделки да се осъществяват от независими икономически агенти свободно на пазара. Той открива, че сами по себе си сделките по размяна изискват и други разходи освен цената на самия продукт/услуга. Това са разходите за набиране на информация, разходите по договарянето и по осъществяването на транзакцията. Той нарича тези разходи “транзакционни разходи” и отбелязва, че понякога те превишават цената на самия продукт/услуга. Транзакционните разходи са цената, която трябва да се плати, за да се направи сделка на пазара. Коуз стига до заключението, че фирмите съществуват, за да се икономисва от транзакционните разходи, или както ги нарича той – разходи по обслужване на размяната. Поради тази причина, при равни други условия фирмите ще се разрастват защото (1) ще намаляват транзакционните си разходи; (2) допълнителните разходи по производството ще

<sup>4</sup> Brickley, J., & Dark, F. (1987). The choice of organizational form: The Case of Franchising. *Journal of Financial Economics*, 401-420.

<sup>5</sup> Rubin, P. (1973). The expansion of firms. *Journal of political economy*, 936-949.

<sup>6</sup> Lafontaine, F., & Slade, M. E. (1997). Retail contracting: Theory and practice. *The Journal of Industrial Economics*, 1-25

<sup>7</sup> Norton, S. W. (1988). An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form. *The Journal of Business*

<sup>8</sup> Coase, Ronald (1937). "The Nature of the Firm". *Economica* (Blackwell Publishing) 4 (16): 386-405

растат по-бавно, (3) ще се минимизира риска от грешки при договарянето и (4) цената на предлагане на фактори за производството ще е по-ниска. Коуз стига до извода, че разрастването на фирмите ще е благоприятно до момента, в който намаляващата възвръщаемост не изравни транзакционните разходи с цената на самия пазар.

Франчайз веригите са вид хибридни организации<sup>9</sup>, които до известна степен намаляват информационната асиметрия на ограничената рационалност, тъй като комбинират местното познаване на пазара от франчайзополучателите с ноу-хау и концепцията на бранда на франчайзорите. Основното схващане на подхода на транзакционните разходи е, че е скъпо операциите да се осъществяват самостоятелно извън фирмата. Франчайз компаниите съчетават в себе си качества от пазара и от организациите и франчайз стратегията ще е предпочитана тогава, когато транзакционните разходи ще са по-ниски от пазарните.

И трите теории дават различно обяснение за навлизането на франчайзорите на нови и чужди пазари. В настоящата статия се опитваме да докажем чрез зависимостта между големината на франчайзора и широчината на международния му обхват, че причината американските франчайзори да развиват дейност в ЦИЕ е глобалната им стратегия като вътрешен фактор, а не външната среда на този специфичен икономически регион.

За доказване на заявената зависимост използваме емпирично изследване на състоянието на американския франчайзинг в Централна и Източна Европа, което е осъществено за периода януари-март 2013г. Първичната база данни, която обработваме чрез статистически продукт SPSS версия 17.0. За да бъдат идентифицирани компаниите франчайзори, обект на изследването се позоваваме на два основни източника: сайтът на Международната Франчайз Асоциация, която изброява всички нейни членове с обseg в Европа, както и авторитетното списание Entrepreneur, което всяка година изготвя класацията Franchise 500 с най-големите франчайзори и подробна информация за тяхната дейност. Идентифицирани са 89 американски франчайзори на пазарите на ЦИЕ и 459 франчайзополучатели класифицирани в следните индустрии: Автомобилна, Бизнес услуги, Детска индустрия, Почистване, Образование, Финансови услуги, Хранене, Грижа за тялото, Здравеопазване, Дом и градина, Интернет и технологии, Недвижими имоти, Търговия, Реставрация, Медицински грижи, Спорт, Пътувания и други.

Основната информационна база, на която се опираме при доказване на зависимостта между големината на франчайзора и международния му обхват е набавена от анкета, разпространена сред идентифицираните 89 франчайзори и между януари и март 2013 година. Участниците са помолени да попълнят въпросник от отворени и затворени въпроси с един или няколко възможни отговора. Въпросниците са изпратени по електронна поща на франчайз директорите и франчайз мениджърите. Получени са отговори от 38 франчайзори, съответно 42.69%.

Алън открива, че размерът на франчайзора е до голяма степен определящ за решението на една компания да лицензира дейността си посредством франчайзинг извън пределите на САЩ<sup>10</sup>. Еванс и Косова изследват зависимостта между растежа, размера и възрастта на франчайзорите, като отбелязват, че когато компаниите са млади, броят обекти расте стабилно, но достигнали етап на зрялост, ръстът се забавя, макар да остава положителен<sup>11</sup>. В статията си от 1987г. Хол също потвърждава открития на Еванс, че малките фирми разстат по-бързо<sup>12</sup>. В

<sup>9</sup> Chen-I Huang, (2008), Transactional Cost Analysis in Franchising: A Comparative Study, The 3rd International Conference on Business Management

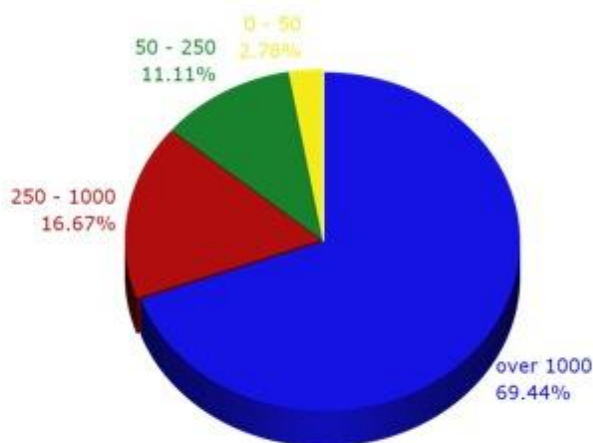
<sup>10</sup> Alon, I., & McKee, D. L. (1999). The internationalization of professional business service franchises. Journal of Consumer Marketing, 74-85

<sup>11</sup> Evans, D. (1987). The Relationship Between Firm Growth, Size, and Age: Estimates for 100 Manufacturing Industries. The Journal of Industrial Economics, 567-581.; Kosova, R., & Lafontaine, F. (2010). Survival and Growth in Retail and Service Industries: Evidence from Franchised Chains. Journal of industrial economics, 542-575.

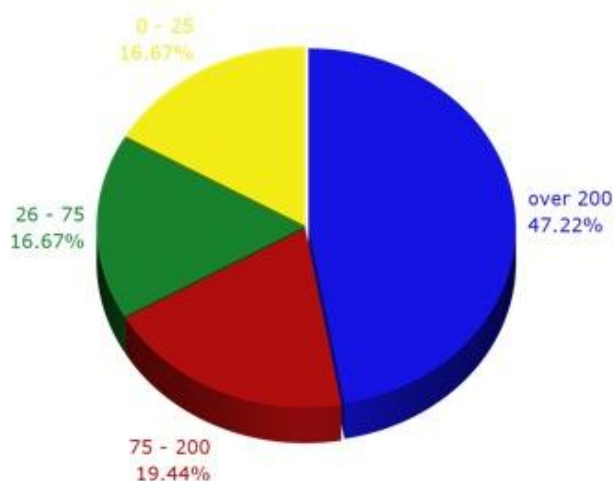
<sup>12</sup> Hall, B. H. (1987). The Relationship Between Firm Size and Firm Growth in the U.S. Manufacturing Sector. Journal of

настоящото изследване разглеждаме възрастта и големината на компаниите франчайзори по два основни показателя: брой обекти и брой служители в централата. Прави осезаемо впечатление, че франчайзорите опериращи в Централна и Източна Европа са относително големи компании, предимно с опит над 10 години. Броят на служителите също е пряко обвързан с размера на компанията. 88.57% от запитаните франчайзори са обособили специален франчайз отдел в организационната си структура. В графиките по-долу са описани наблюдаваните явления. Можем да направим следните предположения без да пледираме абсолютна достоверност:

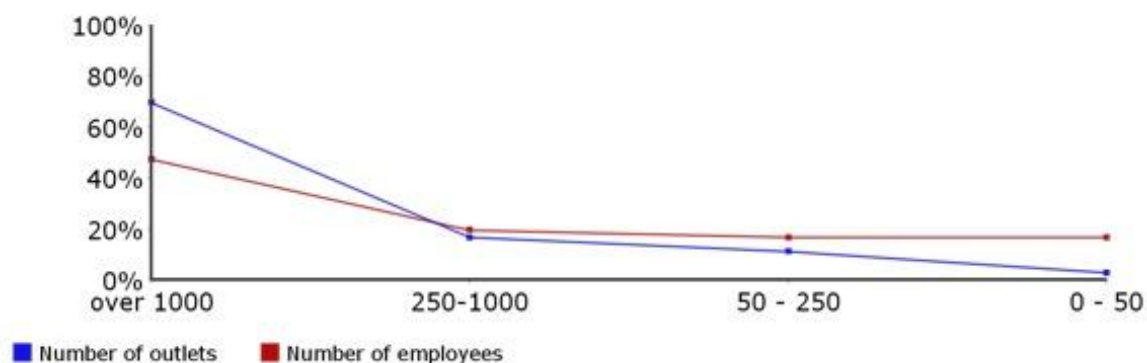
- В Централна и Източна Европа оперират предимно големи и опитни американски франчайзори
- Колкото по-голяма е компанията-майка, толкова повече служители са назначени в централата да подпомагат франчайз дейността



Фигура 1: Брой обекти (франчайз и собствени)



Фигура 2: Брой назначени служители в централата



Фигура 3: Зависимост между броя обекти и броя служители

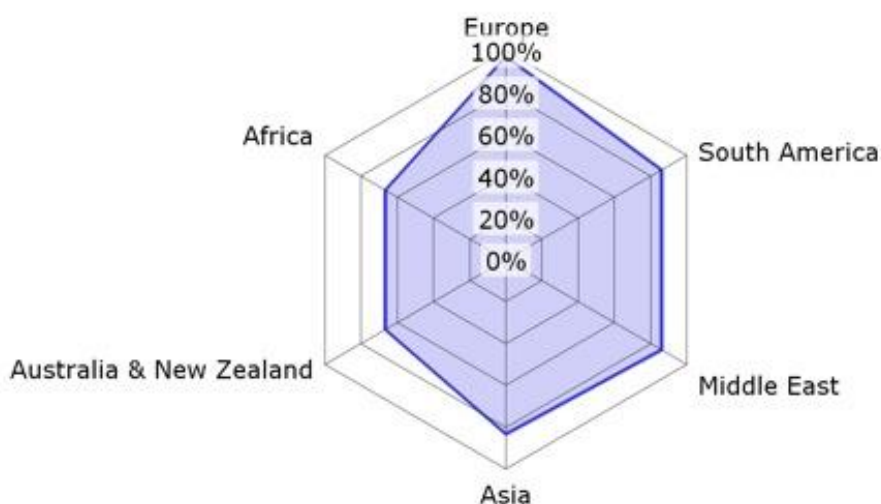
Според Хакет две са явленията, които влияят положително на интернационализацията на американските франчайзори: насищането на пазара в САЩ с франчайз обекти и културното приобщаване на американския начин на живот в развиващите се страни<sup>13</sup>. Широкият международен обхват неминуемо допринася разнообразието на социалния капитал, което е ключов фактор що се отнася до иновациите и креативността<sup>14</sup>. Привържениците на организационните теории (Абрахамсън) се опитват да обяснят навлизането на определени пазари отчасти и с понятието “управленска мода”<sup>15</sup>, при което мениджърите са мотивирани от различни стимули, като следване на основните конкуренти, доверяване на пазарни прогнози, бизнес консултанти и др. Съчетани с потенциала на ЦИЕ региона и растежа на компаниите с успешни и печеливши американски концепции, можем да обясним защо този специфичен пазар присъства на стратегическата карта на франчайзорите от САЩ. Интересно е да се отбележи и научното откритие на Мерилийз и Фрейзър, че франчайзополучателите, които гледат на бизнес концепцията по-глобално, отчитат по-високи нива на продажбите и по-висока ефективност<sup>16</sup>. На графиката по-долу е разгледан обхватът на международно присъствие на франчайзорите, като се наблюдава явлението, че мнозинството от тях имат широко международно присъствие.

<sup>13</sup> Hackett, D. W. (1976). The International Expansion of U. S. Franchise Systems: Status and Strategies. *Journal of International Business Studies*, 65-75.

<sup>14</sup> Willard, R. (2003). Diversity report and case studies. International Franchise Association. Washington: IFA Educational Foundation.

<sup>15</sup> Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *The Academy of Management Review*, 254-285.

<sup>16</sup> Merrilees, B., & Frazer, L. (2006). Entrepreneurial franchisees have hidden superior marketing systems. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 73-85.



Фигура 4: Международно присъствие на американските франчайзори

Изследваме големината на американската компания франчайзор като вътрешен организационен фактор и връзката ѝ с широчината на международния обхват. Изследвания на Международната Франчайз Асоциация показват, че организации представени на множество глобални пазари, със стотици франчайз обекти и агресивни планове за експанзия, се представят относително по-добре и се възприемат с по-голяма степен на доверие от клиенти, обществото, настоящи и бъдещи франчайзополучатели<sup>17</sup>. Наличието на множество франчайз и собствени обекти неминуемо спомага за повишаване на популярността и разпознаваемостта на марката. От друга страна поддържането на голяма численост на обектите е показател за устойчивостта на съответния бизнес модел.

Преобладаващата част от изследваните американски франчайзори на пазарите в Централна и Източна Европа са големи компании с дългогодишен опит както с франчайз стратегията, така и на пазара изобщо. По-специално 69.44% от запитаните организации разполагат с повече от 1000 аутлета, а за 16.67% този показател влиза в интервала 250-1000 аутлета. За по-нататъшно измерване на връзката между размера на компанията и международния обхват приемаме 250 обекта като долна граница за категоризиране на една компания франчайзор като голяма. В този ред, сумарно 86.11% или преобладаващото мнозинство от запитаните компании американски франчайзори могат да бъдат категоризирани като големи. Що се отнася до категоризацията на малките американски франчайзори представени на пазарите на Централна и Източна Европа, 2.78% разполагат с до 50 обекта и 11.11% имат между 50 и 250 аутлета. Сумарно това прави дял от общо 13.89% или относително малък дял от всички франчайзори могат да бъдат категоризирани като малки компании.

Въпреки големината на американския пазар, той все пак има точка на насищане за франчайзорите<sup>18</sup>. Хакет също отбелязва<sup>19</sup>, че до голяма степен причината американските франчайзори да излязат на международните пазари се дължи и на широкото приемане на американската култура и начин на живот в съвременните общества в глобален аспект. В статията си от 2001 година Алън<sup>20</sup> открива положителна зависимост между размера, опита и обхвата на франчайзорите, които изследва. За целта на нашето изследване ние се опитваме да

<sup>17</sup> Willard, R. (2003). Diversity report and case studies. International Franchise Association. Washington: IFA Educational Foundation.

<sup>18</sup> Hackett, D. W. (1976). The International Expansion of U. S. Franchise Systems: Status and Strategies. Journal of International Business Studies , 65-75.

<sup>19</sup> Пак там

<sup>20</sup> Alon, I. (2001). The Use of Franchising by U.S.-Based Retailers. Journal of Small Business Management , 111-122.

открием зависимост между размера на американските франчайзори и техният обхват, като последния измерваме с настоящото им присъствие на международните пазари и бъдещите им планове за експанзия.

Важно е да се отбележи, че в десетилетието след падането на желязната завеса централно-източно европейският регион започва да представлява интерес за вливане на чужди капитали от инвеститори от различни индустрии и географски региони. Седемнадесетте страни, които попадат в обсега на региона са Естония, Латвия, Литва, Полша, Чехия, Словакия, Словения, Унгария, Румъния, България, Хърватска, Босна и херцеговина, Сърбия, Косово, Албания, Черна Гора и Македония. Без да е необходимо да разглеждаме икономическите показатели на всяка една от тях поотделно, можем да обобщим, че измежду тях има 11 членки на Европейския съюз и 12 на НАТО, като за тях средните икономически показатели за 2012 година според ЕБВР са както следва<sup>21</sup>:

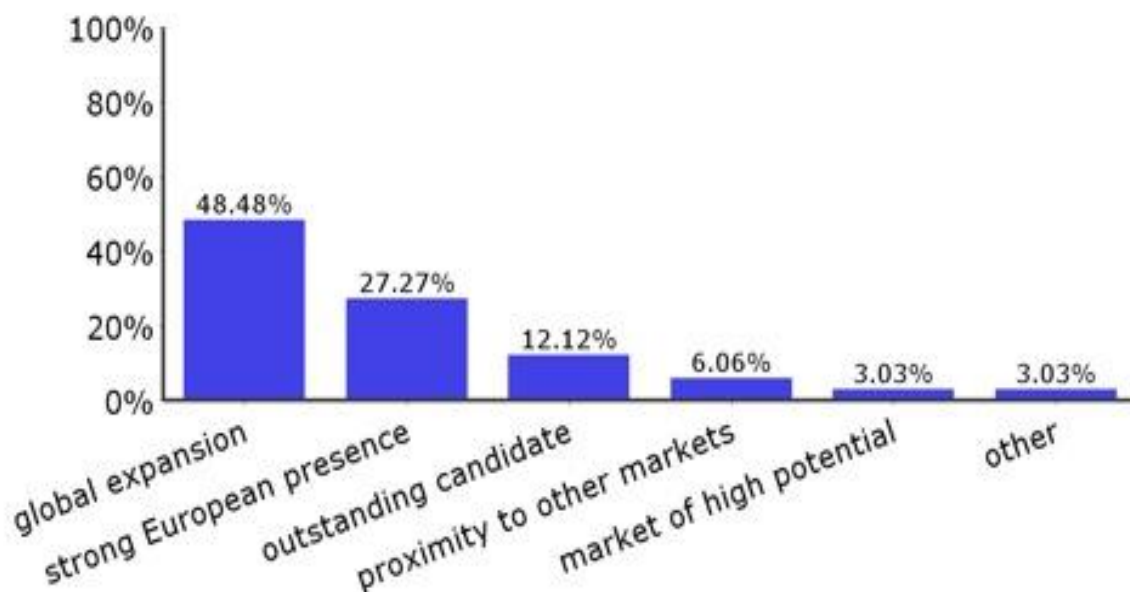
- ръст на БВП 1.49%
- инфлация 3.26%
- 11 020EUR БВП на глава от населението

Това ги прави атрактивни за инвестиции и навлизане на американските брандове, за които националният пазар е утеснял. От друга страна, след преминаването към икономически режими, подчиняващи се на пазарния принцип, в тези страни се отварят многобройни ниши за разнообразни продукти и услуги и франчайз моделът на американските компании изглежда достатъчно подходящ за задоволяване на търсенето.

Целим да открием съществува ли връзка между размера на франчайзора и неговия международен обхват. След като вече отбелязахме, че две трети от присъстващите американски франчайзори в Централна и Източна Европа са големи компании с по над 250 съществуващи обекта е време да насочим фокуса върху това колко “международни са”. Преди да разгледаме широчината на международния им обхват чрез наличните пазари и плановете за експанзия е редно да вметнем и причините поради, които те насочват стратегията си към нашия регион.

В процеса на провеждане на емпиричното изследване американските франчайзори са интервюирани да посочат основния мотив за дейността им в ЦИЕ. За близо половината от запитаните компании (48.48%), основната причина е затвърждаване на глобалните позиции, за което ЦИЕ се явява част от картата на общия пазар. Едва 3.03% от интервюираните считат високия икономически потенциал на региона за основна причина да присъстват там и само за 12.12% главната причина да открият обект в региона е бил потенциала на франчайз кандидата. Измежду останалите причини за експанзия, силното европейско присъствие (27.07%) и съседството с други вече завоювани пазари (6.06%) са подчертани като основен мотив. Това ни навежда на извода, че в региона преобладават компании, чийто стратегически планове за присъствие са по-скоро глобални отколкото локални и поради тази причина включват разбира се и присъствието си и в Централно-източно европейския регион.

<sup>21</sup> [http://www.ebrd.com/downloads/research/economics/macrodata/REP\\_July\\_2012.pdf](http://www.ebrd.com/downloads/research/economics/macrodata/REP_July_2012.pdf)



Фигура 5: Причини за навлизане в ЦИЕ

Но колко всъщност глобални са посочените американски компании и как измерваме това? За да разгледаме широчината на показателя “международен обхват” изследваме настоящото присъствие на американските франчайзори на глобалните пазари от една страна, а от друга отправяме запитване към кои от тях имат стремежа да насочат франчайз стратегията си в следващите пет години. Условно сме разделили света на седем основни пазара: Северна Америка и Канада (което приемаме за националния пазар на американските франчайзори), Южна Америка, Европа, Близкия Изток, Азия, Африка, Австралия и Нова Зеландия. За разделението използваме географски и икономически критерии, които определят различията на специфичните региони. Логично е присъствието на американските франчайзори на пазара в САЩ и Канада, което приемаме за даденост. Интерес за изследването представлява информацията на колко от изброените пазари компанията франчайзор присъства и на колко от пазарите има планове да се разширява допълнително. В последствие при апробацията на зависимостта ще приемем, че присъствието на четири и повече пазари се счита за широк обхват, а на три и по-малко пазари – за тесен международен обхват.

Насочвайки се отново към емпиричното изследване, сме помолили американските франчайзори да изброят всички пазари, на които към момента на изпращане на анкетната карта присъстват. От отговорите ясно личи, че само с едно изключение, за което франчайзорът допълнително е уточнил, че има подписан франчайз договор и предстои откриване, всички запитани франчайзори имат съществуващи обекти в Европа. В Близкия Изток и Южна Америка присъстват 86.11% от запитаните, в Азия 83.33%, а Африканският регион и Австралия и Нова Зеландия са представени от две трети от франчайзорите (66.67%). На пръв поглед лесно се откроява масовото глобално присъствие на анкетирания американски франчайзори. Това потвърждава предположението ни, че наличните франчайз концепции в региона са по-скоро продукт на глобална отколкото на локална стратегия.



Таблица 1

Международно присъствие на американските франчайзори

Отговор	Отговори	%
Европа	23	76.67%
Азия	22	73.33%
Южна Америка	18	60%
Близкия Изток	18	60%
САЩ и Канада	14	46.67%
Африка	14	46.67%
Австралия и Нова Зеландия	9	30%

Как стои въпросът разгледан от перспективата на плановете за бъдещо развитие и глобално покритие на бранда? Франчайзорите са анкетирани да изброят по аналогичен принцип пазарите, към които смятат да насочат усилията си за разкриване на нови обекти. От получените данни става ясно, че плановете за експанзия са достатъчно агресивни и Европа, Азия, Южна Америка и Близкия Изток са предпочитани дестинации за откриване на нови обекти за повече от половината анкетирани американски франчайзори. Докато Европа (76.67%) е сходен на американската култура пазар, а Южна Америка (73.33%) – достатъчно близък, Азия (60%) и Близкия Изток (60%) се очертават като горещи дестинации с атрактивен пазар и платежоспособно консуматорско общество с развиваща се средна класа, трендове които са отбелязани и от годишните доклади на Международната Франчайз Асоциация<sup>22</sup>.

Таблица 2

Плановете за експанзия в следващите пет години

Отговор	Отговори	%
Европа	35	97.22%
Близкия Изток	31	86.11%
Южна Америка	31	86.11%
Азия	30	83.33%
Австралия и Нова Зеландия	24	66.67%
Африка	24	66.67%

Предмет на конкретен изследователски интерес представлява въпросът съществува ли пряка връзка между размера на компанията франчайзор и нейния международен обхват, отразен чрез присъствието на международните пазари. Разглеждайки поотделно получените резултати за размера на компаниите франчайзори и на кои пазари оперират с обекти, можем да обобщим следните изводи:

- преобладаващото мнозинство от американски компании франчайзори в ЦИЕ могат да бъдат категоризирани като големи компании с по над 250 активни обекта (франчайз и собствени)
- анкетираните организации имат широко глобално присъствие
- анкетираните компании имат относително широки бъдещи плановете за експанзия
- американските франчайзори следват по-скоро глобална, отколкото локална стратегия

<sup>22</sup> IHS Global insights. (2012). The franchise business economic outlook: 2012. Washington: IFA Educational Foundation.

Приели сме 250 обекта като долна граница за критерия дали една компания считаме за голяма. В този смисъл, всички франчайзори с повече от 250 обекта определяме като големи, а с по-малко от 250 обекта – като малки. Относно международния обхват, делим глобалния пазар условно на седем региона: САЩ и Канада, Южна Америка, Европа, Азия, Близкия Изток, Африка, Австралия & Нова Зеландия. За компании с присъствие на четири и повече от посочените пазари, считаме за широк международен обхват, а на три и по-малко от три от пазарите – за тесен международен обхват.

Предположението ни гласи, че съществува пряка връзка между размера на компанията и широчината на международния ѝ обхват: Колкото е по-голям франчайзора, толкова е по-широк международния му обхват. Следвайки логиката на статистическия метод<sup>23</sup>, като за начало дефинираме нулевата и алтернативна хипотеза, а именно:

H<sub>0</sub> – гласи че няма връзка между големината на франчайзора и международното му присъствие  
H<sub>1</sub> – гласи че съществува връзка между големината на франчайзора и международното му присъствие

За ниво на значимост  $\alpha$  на проверката приемаме 0.05 или допускаме грешка при по-малко от 5% от наблюдаваните случаи. Крос-таблицата на наблюдаваното явление изглежда по следния начин:

Таблица 3

Кростаблица размер/обхват на присъствие

Големина/Обхват	широк	тесен	общо
голяма	28	4	32
малка	3	1	4
общо	31	5	36

Проверяваме наличието или отсъствието на съществуваща връзка като използваме програмен продукт SPSS, версия 17.0. Тъй като значенията на изследваните явления се представят на слабите скали и са номинални дихотомни величини, най-подходящ е  $\phi$  тестът<sup>24</sup>, където с  $n$  отбелязваме броя на наблюдаваните явления:

$$\phi^2 = \frac{\chi^2}{n}$$

$$\phi = \frac{n_{11}n_{00} - n_{10}n_{01}}{\sqrt{n_{1\bullet}n_{0\bullet}n_{\bullet 0}n_{\bullet 1}}}$$

	y = 1	y = 0	total
x = 1	$n_{11}$	$n_{10}$	$n_{1\bullet}$
x = 0	$n_{01}$	$n_{00}$	$n_{0\bullet}$
total	$n_{\bullet 1}$	$n_{\bullet 0}$	$n$

След направените автоматични изчисления при равнище на значимост  $\alpha = 0.014$ , получаваме корелационен коефициент  $\phi = 0.488$ . Това ни дава основание на отхвърлим нулевата

<sup>23</sup> Ламбова, Русев, Косева & Стоянова (2008). Статистика, Стено, Варна

<sup>24</sup> Cramer, H. 1946. *Mathematical Methods of Statistics*. Princeton: Princeton University Press, p282

хипотеза Н0 за липса на връзка между двете явления и приемаме алтернативната хипотеза Н1 за наличие на връзка. Следователно:

- съществува статистически значима връзка между размера на франчайзора и международното му присъствие
  - взаимовръзката между двете явления е умерена
- В такъв случай приемаме зависимостта за доказана и можем да заключим, че колкото е по-голяма компанията франчайзор, толкова по-широко е международното ѝ присъствие.*

В настоящата статия разгледахме проблема по навлизане на американските франчайзори на пазарите в Централна и Източна Европа в опитите си да докажем, че това стратегическо решение е продиктувано от вътрешно-организационни фактори, а именно стратегията за глобално проникване чрез широк международен обхват. Последователно отбелязахме три теоретични подхода, които се опитват да обяснят причините, поради които компаниите инициират франчайз стратегията си – теорията на оскъдните ресурси, теорията за агентството и теорията за транзакционните разходи.

Обект на изследване представляват американските франчайзори осъществяващи бизнес в Централна и Източна Европа. Чрез проведена анкета сред франчайз директорите им, събираме първична база данни за броя обекти, които оперират глобално, броя служители, пазарите на които присъстват и пазарите, към които смятат да насочат експанзията си в следващите пет години. Чрез статистически методи доказваме зависимост между големината на франчайзора и широчината на международния му обхват. Тази наблюдавана зависимост доказва, че компаниите франчайзори, избират да осъществяват дейността си и на пазарите в Централна и Източна Европа, подтикнати от вътрешно фирмената си стратегия за глобално международно присъствие, а не от вътрешни фактори, присъщи на ЦИЕ региона или неговите потенциални франчайзополучатели.

#### **Използвана литература:**

1. Ламбова, Русев, Косева & Стоянова (2008). Статистика, Стено, Варна;
2. Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *The Academy of Management Review* , 254-285;
3. Alon, I. (2001). The Use of Franchising by U.S.-Based Retailers. *Journal of Small Business Management*, 111-122;
4. Alon, I., & McKee, D. L. (1999). The internationalization of professional business service franchises. *Journal of Consumer Marketing*, 74-85;
5. Brickley, J., & Dark, F. (1987). The choice of organizational form: The Case of Franchising. *Journal of Financial Economics* , 401-420;
6. Chen-I Huang, (2008), Transactional Cost Analysis in Franchising: A Comparative Study, *The 3rd International Conference on Business Management*;
7. Coase, Ronald (1937). "The Nature of the Firm". *Economica* (Blackwell Publishing) 4 (16): 386–405;
8. Combs, J., Michael, S., & Castrogiovanni, G. (2009). Institutional influences on the choice of organizational form: The case of franchising. *Journal of management*, 1268-1290;
9. Cramer, H. 1946. *Mathematical Methods of Statistics*. Princeton: Princeton University Press, p 282;
10. Evans, D. (1987). The Relationship Between Firm Growth, Size, and Age: Estimates for 100 Manufacturing Industries. *The Journal of Industrial Economics*, 567-581;
11. Hackett, D. W. (1976). The International Expansion of U. S. Franchise Systems: Status and Strategies. *Journal of International Business Studies* , 65-75;
12. Hall, B. H. (1987). The Relationship Between Firm Size and Firm Growth in the U.S. Manufacturing Sector. *Journal of Industrial Economics*, 583-606.

13. IHS Global insights. (2012). The franchise business economic outlook: 2012. Washington: IFA Educational Foundation;
14. Kosova, R., & Lafontaine, F. (2010). Survival and Growth in Retail and Service Industries: Evidence from Franchised Chains. *Journal of industrial economics*, 542-575;
15. Lafontaine, F., & Slade, M. E. (1997). Retail contracting: Theory and practice. *The Journal of Industrial Economics*, 1-25;
16. Merrilees, B., & Frazer, L. (2006). Entrepreneurial franchisees have hidden superior marketing systems;
17. Norton, S. W. (1988). An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form. *The Journal of Business*;
18. Oxenfeldt, A., & Kelly, A. (1969). Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains? *Journal of retailing*, 69-83;
19. Rubin, P. (1973). The expansion of firms. *Journal of political economy*, 936-949;
20. Willard, R. (2003). Diversity report and case studies. International Franchise Association. Washington: IFA Educational Foundation;
21. [http://www.ebrd.com/downloads/research/economics/macrodata/REP\\_July\\_2012.pdf](http://www.ebrd.com/downloads/research/economics/macrodata/REP_July_2012.pdf)

**За контакти:**

Докторант Милена Михайлова  
Икономически университет - Варна  
[milenastefanova@yahoo.com](mailto:milenastefanova@yahoo.com)