

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Острозька академія»

Економічний факультет

Кафедра економічної теорії, менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**«Франчайзинг як ефективний інструмент
менеджменту продажів»**

Виконав: студент 2 курсу, групи ММПЛ-2
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
ОПП «МЕНЕДЖМЕНТ ПРОДАЖІВ ТА
ЛОГІСТИКА»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
ВОЗНЮК Артем Вікторович

Керівник – доктор економічних наук, доцент
Козак Людмила Василівна

Рецензент – Керівник з ММСБ ТВБВ
№10017/0122 філії – Рівненського
обласного управління АТ “Ощадбанк”
Камінський Андрій Андрійович

"РОБОТА ДОПУЩЕНА ДО ЗАХИСТУ"

Завідувач кафедри економічної теорії

менеджменту і маркетингу _____ (доц., д. е. н. Людмила КОЗАК)

(підпис)

Протокол № _____ від « ____ » _____ 2024 р.

Острог - 2024

АНОТАЦІЯ
кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня магістра

Тема: Франчайзинг як ефективний інструмент менеджменту продажів

Автор: Вознюк Артем Вікторович

Науковий керівник: доктор економічних наук, доцент Козак Людмила Василівна

Захищений “.....”202...року.

Короткий зміст праці: Ця дипломна робота присвячена аналізу франчайзингу як ефективного інструменту менеджменту продажів. Франчайзинг є одним із ключових механізмів сучасного бізнесу, що сприяє розширенню ринкової присутності, підвищенню конкурентоспроможності підприємств та забезпеченню стабільності продажів. Основна увага у дослідженні приділяється аналізу теоретичних основ, оцінці ефективності та розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління продажами у франчайзингових системах.

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти франчайзингу, зокрема концепцію, основні принципи та історію розвитку франчайзингових систем. Проаналізовано особливості організації продажів у таких системах та підходи до оцінки їхньої ефективності.

Другий розділ присвячено практичному аналізу системи менеджменту продажів франчайзингових компаній на прикладі McDonald's, Starbucks та 7-Eleven. Проведено оцінку ефективності їхніх франчайзингових моделей, визначено проблеми та виклики, з якими стикаються ці компанії, а також проаналізовано ключові показники результативності та стратегії розвитку.

У третьому розділі запропоновано шляхи підвищення ефективності управління продажами у франчайзингових системах. Особливу увагу приділено покращенню стратегічного планування, оптимізації системи франчайзингового менеджменту, а також запровадженню цифровізації, автоматизації та сучасних маркетингових інструментів.

Результати роботи мають практичне значення для підприємств, що використовують франчайзингові моделі, та можуть бути корисними для вдосконалення систем менеджменту продажів у роздрібній торгівлі.

ABSTRACT
qualification work
for obtaining a master's degree

Topic: Franchising as an effective sales management tool

Author: Vozniuk Artem Viktorovich

Scientific manager : Doctor of Economic Sciences, Associate Professor Kozak
Lyudmila Vasylivna

Protected by “ ”202...year.

Summary of the work: This thesis is devoted to the analysis of franchising as an effective tool for sales management. Franchising is one of the key mechanisms of modern business, which contributes to the expansion of market presence, increasing the competitiveness of enterprises and ensuring the stability of sales. The main attention in the study is paid to the analysis of theoretical foundations, assessment of effectiveness and development of recommendations for improving sales management in franchise systems.

The first section examines the theoretical aspects of franchising, in particular the concept, basic principles, and history of the development of franchise systems. The features of sales organization in such systems and approaches to assessing their effectiveness are analyzed.

The second section is devoted to a practical analysis of the sales management system of franchise companies using the examples of McDonald's, Starbucks, and 7-Eleven. The effectiveness of their franchise models is assessed, the problems and challenges faced by these companies are identified, and key performance indicators and development strategies are analyzed.

The third section proposes ways to improve the efficiency of sales management in franchise systems. Particular attention is paid to improving strategic planning, optimizing the franchise management system, as well as introducing digitalization, automation, and modern marketing tools.

The results of the work have practical significance for enterprises using franchise models and can be useful for improving sales management systems in retail.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДАЖІВ.....	5
1.1. Концепція, основні принципи та історія розвитку франчайзингових систем.	5
1.2. Особливості організації системи продажів у франчайзингу.....	12
1.3. Основні підходи до оцінки ефективності системи продажів у франчайзингу.	16
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДАЖІВ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ КОМПАНІЙ (НА ПРИКЛАДІ MCDONALD’S, STARBUCKS ТА 7-ELEVEN)	23
2.1. Загальна характеристика системи менеджменту продажів досліджуваних компаній.....	23
2.2. Проблеми та виклики використання франчайзингу у менеджменті продажів..	37
2.3. Ефективність франчайзингових систем у продажах: аналіз показників результативності та стратегій.....	52
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДАЖІВ У ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ СИСТЕМАХ.....	61
3.1. Покращення стратегічного планування в організації системи продажів у франчайзингових системах.....	61
3.2. Оптимізація системи франчайзингового менеджменту у забезпеченні ефективних продажів.....	69
3.3. Запровадження автоматизації, цифрофізації та нових маркетингових інструментів у франчайзинговому бізнесі.....	75
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та постійного розвитку технологій франчайзинг стає інструментом управління продажами, сприяючи розширенню бізнесу та зміцненню конкурентоспроможності підприємств у різних галузях економіки. Франчайзинг як ключовий елемент сучасного бізнес-менеджменту забезпечує ефективність та стабільність продажів у глобальних і національних ринкових мережах. Незважаючи на значний потенціал франчайзингових систем, питання підвищення їх ефективності залишаються актуальними в контексті досягнення стратегічних цілей підприємств.

Оцінка ефективності франчайзингової системи є необхідною складовою стратегії підприємства, яка дозволяє забезпечити високий рівень задоволення клієнтів та стабільний розвиток франчайзингової мережі. Цей процес включає об'єктивний аналіз ефективності організації продажів, спрямований на впровадження сучасних технологій і вдосконалення менеджменту на всіх етапах франчайзингової діяльності.

У цьому контексті розуміння сутності та цілей управління продажами у франчайзингових системах стає ключовим для успішної адаптації підприємств до бізнесу сучасних викликів. Ця робота спрямована на детальне вивчення теоретичних і практичних аспектів використання франчайзингу як інструменту менеджменту продажів з підвищення ефективності франчайзингових систем у роздрібній торгівлі, а також дослідження процесів управління продажами у франчайзингових системах з визначенням ключових факторів, які впливають на їхню ефективність. У контексті зростання конкуренції та вимог споживачів до рівня обслуговування, це питання є продуктом елементом стратегічного управління, орієнтованим на оптимізацію систем продажів та підвищення задоволення клієнтів.

У рамках дослідження буде проведено аналіз теоретичних основ франчайзингу, зокрема особливості організації систем продажів у франчайзингових системах, а також проаналізовано ефективність сучасних методів управління продажами. Важливим аспектом є також розгляд практичних аспектів

функціонування франчайзингових систем у роздрібній торгівлі, з урахуванням специфіки галузі та особливостей організації продажів.

Метою дослідження є вивчення теоретичних і практичних аспектів управління продажами у франчайзингових системах та розробка рекомендацій на основі отриманих результатів.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- проаналізувати концепцію, основні принципи та історію розвитку франчайзингових систем;
- дослідити особливості організації продажів у франчайзингових системах;
- розробити підходи до оцінки ефективності франчайзингових систем у сфері продажів;
- проаналізувати практичний досвід використання франчайзингу у роздрібній торгівлі;
- розробки шляхи підвищення ефективності управління продажами у франчайзингових системах.

Об'єктом дослідження є франчайзинг як інструмент управління продажами, а **предметом** — складові елементи системи менеджменту продажів франчайзингових компаній.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДАЖІВ

1.1. Концепція, основні принципи та історія розвитку франчайзингових систем

У цій роботі ми будемо говорити про франчайзинг як про сучасну форму підприємницької діяльності, яка дозволяє підприємствам розширювати свою діяльність та охоплювати нові ринки шляхом передачі прав на використання бізнес-моделей, товарного знаку та інших елементів уже відомого та успішного бізнесу.

Слово «франшиза» походить від середньоанглійської мови, де воно означало надання правового імунітету. Воно походить від давньофранцузького слова *franche* «вільний» на основі франка; і англійське слово «*frank*», що означає «чесний» або «прямий». Визначень цього поняття є декілька. У тлумачному словнику англійської мови ми можемо прочитати таке: франчайзинг – це дозвіл наданий урядом або компанією особі чи групі, що дозволяє їм здійснювати певну комерційну діяльність. [1].

Томас С. Діке у своїй роботі «Франчайзинг в Америці: розвиток бізнес-методу» подає інше визначення і говорить, що франчайзинг – це тип ліцензії яку сторона (франчайзі) отримує, щоб надати їм доступ до власних знань, процесів і торгових марок компанії (франчайзера), щоб дозволити стороні продавати продукт або надавати послуги згідно з усіма політиками підприємства. [2]

Також франчайзинг можна трактувати, як безперервні відносини в яких франчайзер надає ліцензійний привілей франчайзі на ведення бізнесу та пропонує допомогу в організації, навчанні, продажі товарів, маркетингу та управлінні в обмін на грошову винагороду. [3]

Основна концепція франчайзингу полягає у налагодженні співпраці між двома сторонами: франчайзером (компанією, яка надає ліцензію на використання своєї бізнес-моделі) та франчайзі (підприємцем, який отримує право вести бізнес

під брендом франчайзера). Ця модель дозволяє франчайзеру швидко розширюватися з мінімальними капітальними витратами, тоді як франчайзер отримує доступ до вже перевіреної та ефективної системи ведення бізнесу.

Франчайзингові контракти є складними та відрізняються для кожного франчайзера. Як правило, договір франчайзингу включає три категорії платежів франчайзеру. По-перше, франчайзі повинен придбати контрольовані права або торгову марку у франчайзера у формі попередньої плати [4]. По-друге, франчайзер часто отримує плату за навчання, обладнання або ділові консультаційні послуги. Зрештою, франчайзер отримує постійні роялті або відсоток від продажів операції [5].

Договір франчайзингу є тимчасовим, схожим на оренду чи оренду підприємства. Це не означає право власності франчайзі на бізнес. Залежно від контракту, франчайзингові угоди зазвичай тривають від п'яти до 30 років із серйозними штрафами, якщо франчайзі порушує або передчасно розриває договір.

У США франшизи регулюються на державному рівні; однак Федеральна торгова комісія (FTC) встановила один федеральний нормативний акт у 1979 році. Правило франшизи – це юридичне розкриття інформації, яке франчайзер повинен надати потенційним покупцям. Франчайзер повинен повністю розкрити всі ризики, переваги або обмеження інвестицій у франшизу. Ця інформація охоплює комісії та витрати, історію судових процесів, затверджених постачальників чи постачальників, очікувані фінансові показники та інші ключові деталі [6].

В Україні франчайзинг більш відомий як комерційна концесія, і такий вид правовідносин регулюється ГК України і статтями 1115-1129 ЦК України [7].

Франчайзинг як бізнес-модель має свою історію, однак одразу варто зазначити: є далеко не одна версія виникнення такого поняття. На думку автора книги «Від морозива до Інтернету: використання франчайзингу для стимулювання зростання та прибутків вашої компанії» Скота Шейна, концепція франчайзингу виникла ще в середньовіччі [8]. Місцева влада, характерна для феодальних земель того часу, надавала високопосадовцям церкви та заможним землевласникам дозвіл на підтримання порядку і стягнення податків з місцевого населення. Ці перші

франчайзі сплачували уряду винагороду в обмін на захист, особливо від невдоволених громадян, які змушені були платити високі податки. Згодом такі «франчайзингові» угоди (звичайно, тоді їх так ніхто не називав) стали частиною європейського загального права.

У 1840-х роках німецький пивовар під брендом «Spaten» надав кільком місцевим тавернам право продавати своє пиво. Проте власники цих таверн були зобов'язані використовувати назву Spaten. Таким чином, вони фактично стали франчайзі, оскільки мали платити за право користуватися торговою маркою, яка існує й досі. Але тоді це також ніхто ще не називав франчайзингом [9].

Офіційно ж першим франчайзером вважається Марта Матильда Гарпер, згідно із визнанням цього факту у 2000 році Міжнародною асоціацією франчайзингу. По суті саме із її діяльності розпочалася сучасна бізнес-модель. Марта Матильда Гарпер, народжена в Канаді в 1857 році, після 25 років роботи домашньою прислугою накопичила кошти для відкриття власної перукарні. Її салон популяризував гігієну та здоров'я волосся, а органічний шампунь відновлював пошкоджене волосся. Попит на її бізнес зростав, і для розширення Марта обрала 100 жінок – здебільшого служниць і робітниць – щоб стати її франчайзі. Вона забезпечила їм навчання, підтримку та відоме ім'я, допомагаючи відкрити власний бізнес. На піку свого успіху Марта Матильда Гарпер мала понад 500 магазинів у США, де працювали сотні франчайзі.

Та хоча офіційно першою франчайзинговою підприємницею вважається Марта Матильда Харпер, багато хто приписує створення першої сучасної франшизи Ісааку Сінгеру, засновнику IM Singer Company. Винахід швейної машини Сінгер у середині 19 століття справив справжню революцію в індустрії одягу. Швейні машини Singer, здатні здійснювати до 900 стібків за хвилину, значно прискорили процес виготовлення одягу, такого як сорочки, штани та сукні. Завдяки розстрочці, яку запровадив Сінгер, його продукція стала доступною для людей різних соціальних груп, що зробило швейні машини надзвичайно популярними й збільшило попит на них. Щоб задовольнити цей попит, Сінгер почав ліцензувати права на продаж своєї продукції підприємцям по всій країні. Кожен новий партнер

сплачував вступний внесок за право продавати машини на певній території, що забезпечувало кожному франчайзі достатній ринок. Ця схема виявилася вдалою: кошти, отримані від ліцензій, дозволяли Сінгеру збільшувати виробництво, а франчайзі продавали надзвичайно затребуваний товар. До 1880 року обсяг продажів зріс до 500 000 машин щорічно порівняно з 3000 у 1858 році, у 1903 році перевищив мільйон, а до 1913 року – досяг трьох мільйонів одиниць щорічно [10].

Проте найбільшого розповсюдження система франчайзингу набула таки в середовищі 20 століття супроводу компаній, таких як “McDonald’s”, “Holiday Inn” та інші. У 1950-х роках франчайзинг почав активно використовуватися у сфері швидкого харчування.

У 21 столітті франчайзинг продовжує розвиватися і змінюватися під впливом глобалізації та цифрових технологій. Франчайзингові моделі активно впроваджуються в таких галузях, як ІТ, освіта, медицина, що робить франчайзингову систему однією з найбільш універсальних і ефективних бізнес-систем сьогодні.

Террі Пауел, франчайзинговий тренер, у своїй статті для журналу «Forbes» порівнює франчайзинг кілька десяти років тому і зараз та говорить про те, що метод франчайзингу став значно доступнішим для людей. Зараз є франчайзингові брокери, франчайзингові веб-сайти, франчайзингові книги та франчайзингові тренери, раніше ж поняття франшизи було значно менш зрозумілим для суспільства, а оголошення про можливість співпрацювати на принципах франчайзингу публікувалися, наприклад, у газетах. От як оголошення у номері New York Times за 1949 рік, яке теж знайшов у онлайн-виданні Террі Пауел: «У вас є від 10 000 до 20 000 доларів для інвестування? Ми створимо для вас успішний магазин жіночого одягу на основі франшизи. Успішні магазини зараз працюють у штаті Нью-Джерсі та на Лонг-Айленді у власній громаді, досвід не потрібен. Чудова можливість розвивати власний бізнес і комфортно жити» [11].

Франчайзинг базується на кількох ключових принципах, які забезпечують його успішне функціонування та розвиток. Одним із головних принципів франчайзингу є стандартизація бізнес-процесів. Франчайзер надає франчайзі

детальну бізнес-модель, яка охоплює всі аспекти діяльності – від організації продажів та постачання до маркетингових стратегій і обслуговування клієнтів. Така стандартизація дозволяє зберігати однаковий рівень якості послуг чи продуктів у всіх франчайзингових точках, незалежно від їхнього географічного розташування.

Франчайзі повинні суворо дотримуватися цієї моделі, оскільки саме це є основою успіху та впізнаваності бренду. Відхилення від встановлених стандартів може призвести до погіршення якості, зниження рівня довіри з боку споживачів і негативного впливу на репутацію всього бренду.

Також важливо, що франчайзингові відносини завжди регулюються чітким договором між франчайзером і франчайзі. Договір франчайзингу визначає права та обов'язки обох сторін, обсяг ліцензійних прав, умови використання бренду, а також умови виплати роялті та інших фінансових аспектів співпраці.

Цей документ має бути вичерпним та охоплювати всі аспекти діяльності франчайзингової точки, щоб уникнути непорозумінь і забезпечити захист інтересів обох сторін. Договір також може передбачати умови щодо підтримки з боку франчайзера, що включає навчання, маркетингову допомогу та консультації з управління бізнесом.

Франчайзі отримують право керувати одним або кількома підрозділами бренду франчайзера в певному регіоні та за визначений період часу. Ліцензія надає їм можливість представляти бренд і використовувати інтелектуальну власність, яка належить франчайзеру, проте франчайзі не стають власниками бренду чи його інтелектуальних прав. Зазвичай, щоб отримати ліцензію, франчайзі повинні відповідати встановленим стандартам. По завершенні терміну дії ліцензії її можна поновити на наступний обумовлений період. Франчайзі, як правило, володіють капіталом у своїй компанії, що дозволяє їм отримувати прибуток, продаючи цей капітал, якщо вирішать завершити свої франчайзингові відносини [12].

А от центральним принципом у франчайзинговій моделі є принцип взаємної вигоди. Франчайзі отримує доступ до перевіреної бізнес-моделі, сильного бренду, підтримки у питаннях маркетингу та управління, що знижує ризики, пов'язані з відкриттям бізнесу. Франчайзер, у свою чергу, розширює свій бізнес із

мінімальними витратами на відкриття нових точок, знижуючи ризики, оскільки фінансові зобов'язання лягають на франчайзі.

Успіх франчайзингової моделі залежить від того, наскільки тісно франчайзер і франчайзі працюють разом для досягнення спільної мети. Франчайзер має надавати франчайзі всебічну підтримку, тоді як франчайзі повинен дотримуватися встановлених стандартів та активно працювати над розвитком бізнесу.

Однією з ключових переваг франчайзингу є постійна підтримка з боку франчайзера. Це включає як початкове навчання перед відкриттям франчайзингової точки, так і постійну допомогу в процесі її функціонування. Франчайзери надають франчайзі детальні посібники, організовують тренінги для персоналу та пропонують консультації з управлінських питань.

Постійна підтримка дозволяє франчайзі краще розуміти ринок, адаптуватися до змін і впроваджувати нові рішення, що сприяє покращенню операційної ефективності та збільшенню прибутків. Також це знижує ризики для франчайзі, оскільки вони можуть покладатися на досвід і знання франчайзера.

Важливою складовою успіху франчайзингової системи є маркетинг. Франчайзер відповідає за розробку глобальних маркетингових стратегій і підтримку бренду на національному або міжнародному рівні. Ці стратегії включають рекламні кампанії, акції, просування в соціальних мережах та інші інструменти, спрямовані на зміцнення бренду і збільшення продажів [10].

Франчайзі, зі свого боку, бере участь у локальних маркетингових заходах і реалізує ініціативи, що відповідають потребам місцевого ринку, але в рамках загальної маркетингової стратегії. Важливою умовою є узгодженість маркетингових дій франчайзі з глобальною стратегією франчайзера, оскільки це сприяє зміцненню єдиного образу бренду і підтримці його впізнаваності.

Ще одна важлива деталь: франчайзинг базується на системі роялті та ліцензійних платежів, які франчайзі зобов'язаний сплачувати франчайзеру за використання бренду і бізнес-моделі. Умови виплат, як правило, чітко визначаються у франчайзинговому договорі і можуть включати як фіксовані платежі, так і відсоток від доходів франчайзі.

Франчайзі також зобов'язується вкладати кошти в розвиток бізнесу на своїй території, зокрема у маркетинг, обладнання, персонал та інші операційні витрати. Ці фінансові зобов'язання є невід'ємною частиною франчайзингових відносин і служать основою для взаємодії між франчайзером і франчайзі.

Попри дотримання єдиної бізнес-моделі, франчайзинг залишається незалежним підприємцем і самостійно відповідає за операційне управління своїм бізнесом. Він самостійно керує щоденними операціями, персоналом, фінансами і приймає рішення в межах, що визначені франчайзером. Франчайзер, у свою чергу, здійснює контроль за дотриманням стандартів і угод, що прописані в договорі. Це може включати періодичні перевірки якості, аудит фінансових результатів та оцінку діяльності франчайзі. Такий баланс між операційною незалежністю та контролем забезпечує ефективне функціонування системи франчайзингу.

Франчайзинг – це методика, яка надає бізнесменам можливість розширювати свою справу, відкриваючи нові підрозділи за рахунок часу та коштів інших осіб. Том Портісі, президент MFV Expositions LLC у цьому контексті наголошує, що дуже важливо розрізняти франчайзинг та класичну корпоративну модель власності, як у мереж Wal-Mart чи JC Penney's, де всі відділи належать і контролюються однією корпорацією. Франчайзинг також відрізняється від спільного підприємництва, яке є окремою методологією. Окрім того, франчайзинг не є окремою галуззю, оскільки його як механізм для зростання застосовують компанії з понад 75 ключових сфер бізнесу [13].

Основні принципи франчайзингу забезпечують ефективність цієї бізнес-моделі як для франчайзерів, так і для франчайзі. Дотримання єдиної бізнес-моделі, чітко встановлені договірні відносини, взаємна вигода, постійна підтримка, узгоджений маркетинг, фінансова дисципліна і операційний контроль – усе це сприяє стабільному розвитку та успішній роботі франчайзингових підприємств. Виконання цих принципів є запорукою успіху для обох сторін та дозволяє забезпечити конкурентні переваги на ринку.

1.2. Особливості організації системи продажів у франчайзингу

Організація системи продажів у франчайзингу має низку специфічних особливостей, які обумовлені самою природою цього бізнесу. Відносини між франчайзером та франчайзі формують систему, яка повинна бути ефективною, гнучкою та одночасно стандартизованою, щоб забезпечити високу якість послуг та продукції на різних ринках. Франчайзер розробляє центральну стратегію продажів, тоді як франчайзі впроваджує її на локальному рівні з урахуванням місцевих умов. Нижче розглянемо ключові особливості організації системи продажів у франчайзингу.

Одна з головних переваг франчайзингу виникає в тому, що франчайзі отримує перевірену модель бізнесу з ефективною системою продажів. Франчайзер традиційно надає інструкції та стандарти щодо того, як організувати продаж товарів або послуг. Це включає стандартизовані процедури роботи з клієнтами, стратегії маркетингу, ціноутворення та навіть внутрішню структуру політики управління продажами.

Для забезпечення ефективної роботи системи продажів франчайзери часто надають франчайзі нові навчальні матеріали та тренінги. Це включає навчання з техніки продажу, управління запасами, обслуговування клієнтів та використання інструментів CRM (система управління взаємодією з клієнтами). Постійна підтримка дозволяє франчайзі адаптуватися до стандартів компаній і ефективно вести бізнес.

Франчайзинг також як правило передбачає жорстку стандартизацію продуктів або послуг, що продаються. Тут доречно зазначити про унікальну торгову пропозицію. Унікальна торгова пропозиція – це маркетингова концепція, що підкреслює унікальну й переконливу перевагу продукту або послуги, яка вигідно відрізняє їх від конкурентів на ринку. Інакше кажучи, унікальна торгова концепція – це ключова особливість або вигода, що дозволяє продукту або послугі залишатися в пам'яті споживачів. Ця характеристика має бути такою, яку конкуренти не можуть легко відтворити, і повинна бути зрозумілою для потенційних клієнтів. Сильна

унікальна торгова пропозиція здатна виділити компанію на перенасиченому ринку та створити привабливу ціннісну пропозицію для її споживачів. Для франчайзингової системи важливо мати чітко сформульовану унікальну торгову пропозицію, що відрізняє її від інших гравців на ринку. Вона повинна бути унікальною, легко зрозумілою для клієнтів і знаходити відгук у франчайзі та їхньої цільової аудиторії. Ясно визначена унікальна торгова пропозиція допомагає франчайзинговій системі зайняти власну нішу на ринку, приваблюючи і утримуючи клієнтів. Вона також спрямовує зусилля на маркетинг і брендинг, дозволяючи франчайзі ефективно доносити цінність бренду та продуктів або послуг, які вони пропонують [14].

Така стандартизація сприяє тому, що клієнти можуть отримати один досвід незалежно від місця розташування франчайзингової точки, що позитивно впливає на лояльність клієнтів та рівень продажів. Але важливо уточнити, хоча франчайзинг забезпечує стандартизацію, успішна система продажів враховує особливості локального ринку. Франчайзі, як правило, мають певну свободу для адаптації продажів до місцевих умов, таких як рівень конкуренції чи культурні особливості.

Аналізуючи зазначену вище інформацію стає цілком зрозуміло, що однією з ключових складових ефективної франчайзингової системи є централізований маркетинг. Він передбачає, що стратегія просування бренду, розробка рекламних кампаній, а також управління маркетинговими активностями здійснюються з боку франчайзера для всієї франчайзингової мережі. Зосередимось на цьому аспекті трохи більше, оскільки він відіграє дуже вагомий роль у розвитку франчайзингу. Головна перевага централізованого маркетингу – це забезпечення єдності бренду на всіх ринках, де присутня франчайзингова мережа. Франчайзер встановлює стандарти використання брендових елементів, таких як логотип, слоган, кольорова гама, а також формулює основні маркетингові повідомлення, що застосовуються у рекламних кампаніях. Це дозволяє зберегти цілісність бренду і забезпечує однакове сприйняття бренду клієнтами, незалежно від місця розташування франчайзингової точки. Тому що саме сильна маркетингова та рекламна стратегія має вирішальне значення для залучення й утримання клієнтів, а також для збільшення продажів. Це

має включати як місцеві, так і національні ініціативи та має регулярно переглядатися та оновлюватися, щоб відобразити будь-які зміни на ринку.

Впровадження централізованих маркетингових стратегій сприяє підвищенню впізнаваності бренду. Завдяки масштабним кампаніям на національному або міжнародному рівні франчайзери можуть більш ефективно просувати свій бренд, використовуючи потужні медіа-ресурси, включаючи телебачення, радіо, інтернет-рекламу та соціальні мережі. Це надає можливість кожному франчайзі отримувати вигоду від маркетингової підтримки великого бренду без необхідності здійснювати значні інвестиції у власну рекламу [10].

Треба відзначити, що централізований маркетинг дозволяє знизити маркетингові витрати для окремих франчайзі. В межах цієї системи франчайзер, як правило, збирає маркетингові внески від кожного франчайзі, які використовуються для фінансування масштабних рекламних кампаній. Це створює економію на масштабі, оскільки великі централізовані кампанії мають значно нижчі витрати на одиницю рекламного впливу, ніж локальні ініціативи окремих франчайзі. Франчайзі заощаджують ресурси, які вони могли б витратити на розробку та реалізацію власних маркетингових стратегій, і отримують доступ до професійно розроблених кампаній, створених франчайзером. Це дозволяє зосередити зусилля на операційному управлінні та локальних аспектах бізнесу, одночасно отримуючи вигоду від глобальних маркетингових активностей.

Проте, хоча централізований маркетинг забезпечує єдність бренду та національне просування, франчайзі часто мають можливість ініціювати локальні маркетингові активності. Такі активності можуть бути спрямовані на специфічні потреби ринку, особливості місцевої аудиторії або культурні відмінності. Однак навіть у цьому випадку всі локальні маркетингові кампанії повинні відповідати загальній маркетинговій стратегії та стандартам бренду, встановленим франчайзером. Франчайзери зазвичай забезпечують своїх франчайзі інструментами для адаптації загальних рекламних матеріалів до локальних потреб. Це можуть бути шаблони для друкованої реклами, соціальних мереж або інших медіа, які франчайзі можуть змінювати з урахуванням місцевих особливостей. Також франчайзер може

надавати рекомендації або допомогу в організації локальних подій, акцій або спеціальних пропозицій.

Централізований маркетинг у франчайзингу також передбачає впровадження новітніх технологій для управління маркетинговими активностями. Франчайзери активно використовують цифрові інструменти для просування бренду, зокрема SEO, контекстну рекламу, таргетовані рекламні кампанії в соціальних мережах, email-маркетинг та інші інструменти для залучення клієнтів. Це дозволяє франчайзі отримати доступ до сучасних методів просування без необхідності самотійно інвестувати у такі технології. Франчайзери можуть використовувати спеціальні платформи для управління рекламними кампаніями, аналітики ефективності та автоматизації маркетингових процесів. Це дає змогу підвищити ефективність використання маркетингових бюджетів і оперативно коригувати стратегії просування на основі зібраних даних про поведінку клієнтів і результативність рекламних кампаній [10].

Централізований маркетинг дозволяє франчайзерам запускати глобальні або національні рекламні кампанії, що охоплюють усю франчайзингову мережу. Це особливо важливо для великих франчайзингових брендів, які присутні на міжнародних ринках. Завдяки такій організації маркетингу, франчайзери можуть використовувати єдині глобальні повідомлення, адаптовані до різних культур і ринків, створюючи при цьому позитивний імідж бренду та зміцнюючи його позиції у свідомості споживачів. Глобальні рекламні кампанії можуть включати масштабні медійні активності, співпрацю з відомими особистостями або впливовими блогерами, спонсорство спортивних чи культурних подій, що дозволяє досягти широкої аудиторії та підвищити лояльність клієнтів.

Централізована система маркетингу дозволяє франчайзерам здійснювати ефективний контроль за виконанням маркетингових планів і оцінювати результативність рекламних активностей. Завдяки централізованій аналітичній системі франчайзер може відстежувати показники продажів, впізнаванність бренду, взаємодію з клієнтами та ефективність різних каналів просування. Це дозволяє оперативно коригувати стратегії маркетингу, вносити зміни у рекламні кампанії та

зосереджувати ресурси на найбільш ефективних інструментах. Франчайзери часто надають франчайзі доступ до результатів цих аналітичних досліджень, що допомагає локальним точкам продажів краще розуміти свою аудиторію та адаптуватися до ринкових умов [15].

Ще одна особливість організації системи продажу у франчайзингу – контроль за діяльністю франчайзі. Франчайзер проводить регулярні аудити та перевірки франчайзі з наказом за дотриманням стандартів продажів. Це може включати моніторинг обсягів продажів, рівень обслуговування клієнтів та підтримку корпоративної етики. Такий контроль дозволяє забезпечити стабільну якість послуг і товарів, що пропонуються під брендом франчайзера [12].

Варто додати, що ефективна франчайзингова система повинна зосереджуватися на зборі, аналізі та використанні даних. Це включає відстеження ключових показників ефективності, таких як продажі, задоволеність клієнтів і продуктивність співробітників, і використання цих даних для прийняття обґрунтованих рішень щодо бізнесу. Підхід, що керується даними, може допомогти визначити сфери для вдосконалення та оптимізувати операції, що призведе до підвищення прибутковості та зростання. Крім того, система франчайзингу, яка ділиться даними та ідеями по всій мережі, може допомогти франчайзі приймати кращі рішення та покращувати власну ефективність.

Якщо підсумувати, то організація системи продажів у франчайзингу базується на стандартизації, централізації, підтримці та контролі, водночас дозволяючи певну гнучкість для адаптації до місцевих, культурних чи інших особливостей.

1.3. Основні підходи до оцінки ефективності системи продажів у франчайзингу

Ефективність системи продажів у франчайзинговому бізнесі є важливим показником, що визначає успіх усієї франчайзингової мережі. Оскільки система продажів у франчайзингу складається з взаємодії франчайзера та франчайзі, оцінка

її ефективності вимагає комплексного підходу, що враховує як фінансові показники, так і не фінансові аспекти, включаючи якість обслуговування клієнтів, відповідність стандартам та використання технологій. Нижче розглянемо основні підходи до оцінки ефективності системи продажів у франчайзингу.

Основним інструментом оцінки ефективності продажів є *фінансові показники*, оскільки вони надають конкретні дані щодо прибутковості та рентабельності бізнесу [16]. До ключових фінансових показників, які використовуються у франчайзингу, належать:

- Фінансовий оборот (сукупний дохід від продажу товарів чи послуг на рівні франчайзі та всієї франчайзингової мережі). Цей показник дозволяє визначити обсяг реалізованої продукції та рівень попиту на продукцію або послуги в різних регіонах.
- Валовий прибуток (різниця між виторгом та собівартістю проданих товарів або послуг). Цей показник дозволяє оцінити прибутковість продажів і аналізувати, наскільки ефективно франчайзі управляє своїми витратами.
- Чистий прибуток (після врахування всіх операційних витрат і сплати податків). Цей показник демонструє фактичний фінансовий результат діяльності франчайзі та допомагає оцінити ефективність управління операційною діяльністю.
- Операційна рентабельність (відношення операційного прибутку до обороту). Це дозволяє оцінити, наскільки ефективно франчайзі використовує свої ресурси для отримання прибутку.
- Окупність інвестицій (ROI). Цей показник демонструє рентабельність вкладених коштів та дає змогу франчайзеру та франчайзі оцінити ефективність інвестицій у систему продажів, зокрема витрати на маркетинг, навчання персоналу та розвиток бізнесу.

Вимірювання ключових фінансових показників є важливим індикатором фінансового стану франшизи та дозволяє визначити області, які потребують удосконалення. Однак це лише частина успіху. Основним завданням є розробка та

впровадження стратегій для підвищення цих показників. Покращення фінансової ефективності франшизи вимагає стратегічного планування, постійного моніторингу та невпинних зусиль, оскільки ці показники є динамічними і змінюються відповідно до прийнятих бізнес-рішень і стратегій, що відповідають зростанню та розвитку бізнесу.

Для досягнення покращених фінансових результатів слід звернути увагу на декілька ключових аспектів. Управління витратами включає ретельний контроль і скорочення витрат, оптимізацію операцій, зменшення відходів, укладання більш вигідних угод з постачальниками та впровадження енергозберігаючих заходів. Ці дії сприяють підвищенню маржі та позитивно впливають на валовий і чистий прибуток. Поряд з цим, збільшення доходів є не менш важливим і включає маркетингові акції для стимулювання продажів, програми лояльності, розширення асортименту продукції, географічне розширення бренду та покращення обслуговування клієнтів. Кожен додатковий продаж сприяє збільшенню доходів та рентабельності інвестицій [17].

Ефективне використання активів, як матеріальних, так і нематеріальних, також відіграє важливу роль у підвищенні фінансової ефективності. Це може включати підвищення продуктивності персоналу через навчальні програми, повне використання обладнання, автоматизацію рутинних завдань або спільне використання ресурсів для зниження вартості. Оптимізація структури капіталу, яка передбачає підтримку балансу між боргом і власним капіталом, допомагає знизити фінансові ризики та підвищити рентабельність чистого прибутку. Перед здійсненням нових інвестицій необхідно проводити ретельний фінансовий аналіз, щоб гарантувати, що очікувана віддача виправдовує витрати. Вибір інвестицій з високою рентабельністю сприяє зростанню без негативного впливу на фінансову структуру.

Таким чином, кінцевою метою є створення стійкої та прибуткової франшизи. Зосереджуючи увагу на вищезгаданих стратегіях, можна приймати обґрунтовані рішення, що сприятимуть покращенню фінансових показників, підвищенню прибутковості та забезпеченню довгострокового успіху [18].

Оцінка ефективності продажів у франчайзингу також включає *аналіз продуктивності торгового персоналу на рівні окремих франчайзі*. Продуктивність торгових представників можна вимірювати за такими критеріями:

- Кількість укладених угод або продажів, що вимірює здатність продавців конвертувати потенційних клієнтів у реальних покупців.
- Середній дохід від одного клієнта або однієї покупки. Цей показник допомагає оцінити, наскільки ефективно продавці працюють з клієнтами, впливаючи на розмір їхнього замовлення.
- Коефіцієнт конверсії або відсоток потенційних клієнтів, які здійснюють покупку після контакту з торговим персоналом. Високий коефіцієнт конверсії свідчить про ефективну роботу торгового персоналу.
- Час обслуговування клієнтів, що допомагає оцінити швидкість, з якою торгові представники здійснюють продажі або обслуговують клієнтів. Оптимальний час обслуговування дозволяє франчайзі обробляти більший обсяг замовлень, що позитивно впливає на загальні продажі.

Оскільки франчайзинг передбачає дотримання єдиних стандартів на всіх рівнях, одним із підходів до оцінки ефективності системи продажів також є *перевірка відповідності діяльності франчайзі встановленим стандартам*. Франчайзери впроваджують системи контролю якості, регулярні аудити та перевірки, щоб забезпечити дотримання франчайзі встановлених стандартів продажів, обслуговування клієнтів, маркетингових активностей та внутрішніх бізнес-процесів. До показників, які враховуються при оцінці відповідності стандартам, належить дотримання корпоративних стандартів бренду, що оцінюється на основі зовнішнього вигляду точок продажу, оформлення реклами, використання брендованої продукції тощо, а також якість обслуговування клієнтів, яка цінується через зворотний зв'язок від клієнтів, результати опитувань або інспекцій. Якість обслуговування впливає на лояльність клієнтів і їхню готовність здійснювати повторні покупки.

Ще один, чи не найважливіший підхід до оцінки ефективності системи продажів у франчайзинговому бізнесі – це *клієнтські показники*, оскільки саме

клієнти зазвичай є основним джерелом доходу для франчайзі. До ключових клієнтських показників належать задоволеність клієнтів (вимірюється через опитування, відгуки та показник NPS (Net Promoter Score), що оцінює готовність клієнтів рекомендувати компанію іншим); лояльність клієнтів (оцінюється через частоту повторних покупок та утримання клієнтів, оскільки висока лояльність клієнтів є свідченням того, що система продажів ефективно працює, задовольняючи потреби клієнтів); кількість нових клієнтів (показник, який відображає здатність франчайзі залучати нову аудиторію).

Дуже важливим у цьому контексті є використання сучасних технологій, адже сучасні системи продажів активно використовують цифрові інструменти для збору та аналізу даних. Використання CRM-систем, автоматизованих інструментів обліку продажів, аналітичних платформ дозволяє франчайзерам та франчайзі отримувати детальну інформацію про ефективність системи продажів і приймати на основі цих даних обґрунтовані рішення. Оцінка ефективності може включати, наприклад, аналіз поведінки клієнтів (зібрані дані дозволяють вивчати покупців, їхні вподобання та поведінкові моделі, що допомагає налаштовувати систему продажів для задоволення потреб різних сегментів ринку), а також оцінку ефективності маркетингових кампаній (за допомогою сучасних інструментів можна відстежувати вплив рекламних кампаній на продажі, коригуючи стратегії для підвищення результативності) [19].

«Добрі стосунки між франчайзером і франчайзі нагадують бізнесовий еквівалент шлюбу. Вони взаємозалежні й вимагають співпраці обох сторін, що передбачає наявність добрих навичок спілкування та бізнесового судження» – читаємо у статті “Критичні фактори успіху франчайзингових фірм: дослідження франчайзерів і франчайзі” у журналі “Бізнес і менеджмент». Франчайзі та франчайзі неодноразово зазначаються, що основою успіху франчайзингової системи є міцний корпоративний стиль і узгоджені бізнес-стратегії, а компетентне керівництво й ефективна комунікація забезпечують залучення всіх сторін. Для франчайзерів підтримка вигідних партнерських відносин передбачає важливість комунікації [20].

Здоровий і продуктивний зв'язок полегшує досягнення успіху, якщо обидві сторони прагнуть цих стандартів. Крім того, хороші відносини з франчайзі включають регулярні зустрічі, обмін ідеями та підтримку зворотного зв'язку.

Згідно з попередніми дослідженнями франчайзингу, комунікація сприяє створенню довіри [21].

Однак власники франшиз можуть значно постраждати від нестачі спілкування, особливо у фінансових питаннях. Без чіткої комунікації чи участі самих франчайзерів, зміни, внесені на корпоративному рівні, можуть не дійти до франчайзі. Таким чином, франчайзеру слід створити формальні й неформальні канали спілкування з франчайзі. Регулярні зустрічі, відвідування офісів франчайзі та сприйнятливість до їхніх відгуків є одними з найефективніших стратегій побудови міцної комунікації. Франчайзі, зі свого боку, повинні проявляти ініціативу в контакті з франчайзером, використовуючи зустрічі та особисті бесіди для обговорення проблем, висловлення занепокоєнь і надання порад щодо покращення партнерства.

Незважаючи на те, що більшість франчайзі оцінюють франшизу за її бізнес-моделлю та брендом, франчайзер може надати додаткову цінність франчайзі. Знижуючи стимули до вільного використання з обох сторін, методи франчайзера щодо структурування та управління відносинами можуть пом'якшити проблему морального ризику [22]. Франчайзер повинен допомагати франчайзі максимізувати дохід, задовольняючи потреби кінцевих споживачів і підтримуючи операційні витрати на мінімальному рівні. Використовуючи ефект масштабу для закупівлі матеріалів, виконуючи централізовані маркетингові й дослідницькі завдання, створюючи ефективні бізнес-процеси або уникаючи типових помилок, франчайзер може допомогти франчайзі зменшити витрати.

Франчайзер і франчайзі повинні мати чесну та надійну основу взаємодії. Без прагнення до чесності й довіри з обох сторін буде складно створити міцний зв'язок. Співпраця приносить вигоду обом сторонам. Оскільки їхній успіх відображається на бренді, франчайзери зацікавлені у успіху своїх франчайзі. Франчайзі повинні брати участь у важливих питаннях як частина ділових відносин, що мають бути

комерційним партнерством, а не юридичним. Франчайзер повинен враховувати думки франчайзі при прийнятті рішень, як це передбачається в партнерстві. Однак, у системі франчайзингу лише одна особа має право на остаточні рішення. У добре керованій системі більшість рішень досягаються консенсусом. Хоча франчайзер повинен враховувати пропозиції й думки своїх франчайзі, остаточне рішення залишається за ним [23].

Узагальнюючи інформацію вище, можна сказати, що оцінка ефективності системи продажів у франчайзингу базується на комплексному підході, що включає аналіз фінансових показників, продуктивності торгового персоналу, відповідності стандартам, задоволеності клієнтів і використання сучасних технологій. Франчайзери та франчайзі повинні постійно проводити оцінку цих показників, щоб виявляти слабкі місця, коригувати стратегії та підвищувати загальну ефективність бізнесу.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДАЖІВ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ КОМПАНІЙ (НА ПРИКЛАДІ MCDONALD'S, STARBUCKS ТА 7-ELEVEN)

2.1. Загальна характеристика системи менеджменту продажів досліджуваних компаній

Франчайзинг, як одна з провідних бізнес-моделей, дозволяє компаніям швидко розширювати свою діяльність за допомогою незалежних підприємців. За даними досліджень, франчайзинг є ефективним способом виходу на нові ринки та збільшення обсягів продажів завдяки побудові мережі, яка одночасно зберігає контроль над якістю та підвищує доступність товарів і послуг для кінцевих споживачів. Однак для досягнення максимальної ефективності необхідно враховувати різноманітні фактори, які можуть впливати на результативність франчайзингової системи, а також розробляти стратегії, які дозволять оптимізувати операційну діяльність, управління та маркетинг. У цьому підрозділі розглянемо основні фактори впливу на ефективність франчайзингових систем [57].

Ефективність франчайзингової системи значною мірою залежить від впізнаваності та репутації бренду, адже саме ці чинники є основою довіри та лояльності споживачів. Бренд, який має високий рівень впізнаваності, полегшує процес розширення на нові ринки, оскільки клієнти вже знайомі з продуктами чи послугами, які він пропонує, і готові випробувати нові точки продажу. Як зазначає Гоффман у вже вищезгаданому дослідженні, бренди зі стійкою репутацією мають значну перевагу, адже знижують бар'єри для виходу на нові ринки та полегшують процес входження франчайзі в бізнес. Завдяки тому, що франчайзі можуть використовувати відомий бренд, вони отримують вже готову клієнтську базу, що значно зменшує час і витрати, потрібні на побудову довіри серед споживачів [57].

Крім того, визнаний бренд має додатковий психологічний ефект: споживачі, знайомі з брендом, асоціюють його з певною якістю та стабільністю. Це означає, що відкриття нової точки під відомою маркою автоматично створює високі

очікування у споживачів щодо якості продукту чи послуги, які вони можуть отримати. Такий рівень довіри дозволяє франчайзі швидше досягати прибутковості, оскільки потенційні клієнти легше наважуються на покупку, керуючись репутацією бренду. Лафонтен Ф. і Шоу К. у дослідженні “Динаміка франчайзингових контрактів: докази групових даних” 1999 року стверджують, що відома торгова марка створює сприятливе середовище для ведення бізнесу та мінімізує фінансові ризики франчайзі, що позитивно впливає на окупність інвестицій [58].

Варто звернути увагу на приклади провідних компаній, таких як McDonald's та Starbucks, які досягли значних успіхів завдяки саме силі свого бренду. McDonald's, наприклад, збудував свою франчайзингову імперію, ставши синонімом швидкого, доступного і якісного обслуговування. У кожній країні, де відкривається нова точка, споживачі точно знають, що можуть очікувати від продукції McDonald's, завдяки чому франчайзі отримують значну конкурентну перевагу. Бренд McDonald's також асоціюється з певними цінностями, такими як надійність і стабільність, що є дуже важливими для сучасних споживачів. В результаті франчайзі цієї мережі легше отримують лояльність клієнтів і можуть швидше досягти успіху на локальному рівні.

Інший приклад – Starbucks, бренд, який став символом культури споживання кави у всьому світі. Starbucks створив не просто мережу кав'ярень, а атмосферу для приємного проведення часу, місце, де люди можуть працювати, спілкуватися та насолоджуватися якісною кавою. Це дозволяє франчайзі Starbucks надавати не лише продукт, а й досвід, який цінують клієнти. В результаті франчайзі отримують перевагу у вигляді готової аудиторії, яка з високою ймовірністю стане їхніми постійними клієнтами.

Крім цього, сильний бренд допомагає франчайзі економити на маркетингових витратах. Успішні франшизи, як правило, вже мають розроблені стратегії просування та маркетингові кампанії, які активно підтримуються центральним офісом. Наприклад, McDonald's та Starbucks регулярно проводять масштабні рекламні кампанії на глобальному рівні, що автоматично підвищує популярність їхніх точок у всьому світі. Франчайзі отримують можливість долучитися до таких

кампаній і використовувати вже наявні маркетингові матеріали, що дозволяє їм економити кошти на власне просування.

Завдяки використанню впізнаваності бренду франчайзі також легше будувати партнерські відносини з постачальниками та місцевими бізнесами. Наприклад, відомий бренд значно підвищує шанси на отримання вигідних умов від постачальників, адже вони знають, що продукція або послуга, яку вони надають, буде представлена в рамках відомої мережі. Це дозволяє франчайзі мінімізувати витрати на закупівлю та логістику, що позитивно відбивається на їхніх фінансових показниках.

Ефективність франчайзингової системи також значною мірою залежить від стандартизації бізнес-процесів, яка надає можливість легко і швидко масштабувати операційну діяльність, що є критичним для розвитку великих франшиз. Стандартизація процесів забезпечує однаковий підхід до управління якістю, навчання персоналу, обслуговування клієнтів та інших операцій, що підтримує єдність бренду і гарантує споживачам однаковий рівень послуг незалежно від регіону чи країни, де працює франшиза. Стандартизовані процеси є основою для збереження стабільної якості та ефективності у всій мережі франшиз, що дозволяє франчайзеру контролювати дотримання стандартів навіть на великих географічних відстанях [60].

Цей підхід має ряд переваг, серед яких мінімізація операційних ризиків, підвищення продуктивності та спрощення масштабування бізнесу. Наприклад, стандартизація дозволяє створювати єдині процедури для всіх франчайзі, починаючи з інструкцій з підбору персоналу та завершуючи конкретними протоколами обслуговування клієнтів. Завдяки цьому нові франчайзі можуть швидше інтегруватися в бізнес, оскільки вже існують перевірені методи та інструкції, що гарантують ефективне ведення операцій. Це особливо корисно для тих, хто не має попереднього досвіду управління бізнесом, адже чітко розроблені інструкції знижують ймовірність помилок, дозволяючи зосередитися на основній меті – збільшенні обсягів продажів, а не на розробці нових внутрішніх процедур.

Окрім цього, стандартизація бізнес-процесів допомагає оптимізувати контроль за якістю продукції та послуг у всій мережі. Це дозволяє франчайзеру підтримувати та контролювати єдність стандартів, які споживачі очікують від бренду, що сприяє зростанню довіри до франшизи на ринку. В дослідженні Кауфмана 1998-ого року, яке ми вже згадували, зазначено, що споживачі, які отримують стабільно якісний продукт чи послугу, значно лояльніші до бренду, а це підвищує їхню готовність здійснювати повторні покупки. Такий підхід важливий не лише для збереження позитивного іміджу бренду, а й для підвищення конкурентоспроможності франшизи, оскільки стандартизація дає можливість франчайзі зосередитися на задоволенні потреб клієнтів.

Стандартизація також дозволяє значно зекономити на навчанні та підготовці нових працівників. Оскільки процеси чітко визначені, франчайзі отримують детальні навчальні матеріали, які пояснюють, як виконувати щоденні операції згідно з вимогами компанії. Це мінімізує необхідність у проведенні додаткового навчання та полегшує інтеграцію нових співробітників у робочий процес. Завдяки цьому франчайзингові компанії мають можливість масштабувати свій бізнес значно швидше, адже кожен новий працівник знає, які процедури слід дотримуватися, щоб відповідати вимогам бренду. Наприклад, мережа ресторанів швидкого харчування McDonald's запровадила дуже жорсткі стандарти як для приготування страв, так і для обслуговування клієнтів, завдяки чому її клієнти у всьому світі отримують однаковий досвід, а франчайзі забезпечені чіткими інструкціями щодо дотримання цих стандартів.

Франчайзингові системи, в яких франчайзер надає інтенсивну та всебічну підтримку франчайзі, зазвичай демонструють значно вищу ефективність продажів і загальну успішність мережі. Так, франчайзери, які активно залучені до процесу розвитку своїх партнерів через різні форми підтримки, можуть суттєво зменшити ризики для франчайзі та підвищити стабільність бізнесу. Дослідження підтверджують, що франчайзери, які надають повний спектр підтримки – від базового навчання до складних консультацій з управління, маркетингу та фінансів

– допомагають франчайзі швидше адаптуватися до вимог ринку та створюють основу для довготривалого успіху бізнесу [61].

Такий підхід передбачає надання детальних інструкцій і матеріалів для навчання персоналу, що полегшує інтеграцію нових працівників та дотримання стандартів бренду. Наприклад, багато франчайзерів розробляють навчальні програми для своїх франчайзі та їхніх працівників, щоб передати знання та навички, необхідні для ефективного ведення бізнесу. Це включає основи управління, обслуговування клієнтів, маркетингу та навіть кризового менеджменту. Завдяки цьому франчайзі можуть впевненіше управляти своїм бізнесом і швидше досягати прибутковості, не витрачаючи зайвий час на розробку власних систем навчання.

Крім навчання, значну роль відіграє маркетингова підтримка. Франчайзер часто бере на себе розробку та проведення маркетингових кампаній, що дозволяє підтримувати впізнаваність бренду на ринку. Наприклад, міжнародні мережі, як-от Starbucks, проводять масштабні маркетингові кампанії на національному чи навіть глобальному рівні, що значно знижує витрати для окремих франчайзі на рекламу та підвищує їхні шанси на залучення клієнтів. Франчайзі можуть використовувати централізовані рекламні матеріали, знижки, програми лояльності та інші засоби маркетингового просування, які підвищують впізнаваність і довіру до бренду на локальному рівні.

Важливим елементом підтримки є також консультаційні послуги з управління, що допомагає франчайзі ухвалювати правильні рішення і вести бізнес відповідно до стандартів мережі. Франчайзер часто надає допомогу у вирішенні оперативних питань, пропонує поради щодо управління запасами, формування цінової політики та навіть допомагає у кризових ситуаціях. Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато франчайзерів розробили спеціальні рекомендації для франчайзі щодо адаптації бізнесу до нових умов: впровадження безконтактного обслуговування, розширення доставки тощо.

Підтримка з боку франчайзера також може включати допомогу у виборі локацій для нових точок, що є вирішальним фактором успіху в таких галузях, як

громадське харчування та роздрібна торгівля. Вибір правильного місця для відкриття точки має значний вплив на кількість відвідувачів і, відповідно, на прибутковість бізнесу. Франчайзери, які мають досвід в аналізі ринку та виборі оптимальних локацій, можуть допомогти франчайзі ухвалити стратегічно важливе рішення. Наприклад, у ресторанному бізнесі або в сфері швидкого харчування локація має ключове значення, оскільки доступність і трафік безпосередньо впливають на обсяги продажів.

Ефективна адаптація продуктів і послуг до особливостей місцевого ринку також є критично важливим чинником для успіху франчайзингових систем, оскільки дозволяє компаніям краще відповідати культурним, економічним та соціальним очікуванням споживачів у кожному конкретному регіоні. Франшизи, які гнучко адаптують свій асортимент до потреб конкретних ринків, демонструють значно вищі результати продажів, адже локалізація продуктів дозволяє бренду стати ближчим до споживачів, що підвищує їхню лояльність. Це особливо важливо для великих міжнародних франшиз, які діють у різних культурних середовищах, де очікування та вимоги клієнтів можуть значно відрізнятися [62].

Прикладом цього підходу є McDonald's, який успішно адаптує своє меню до локальних смаків, уподобань та харчових традицій кожної країни. Наприклад, в Індії McDonald's пропонує страви з курки та риби, виключаючи яловичину зі свого меню з огляду на релігійні переконання більшості населення. Також, тут популярні вегетаріанські варіанти, такі як McAloo Tikki — бургер з картопляною котлетою, що враховує значний попит на вегетаріанські продукти. У Японії McDonald's включає до меню сезонні пропозиції, такі як бургери з використанням місцевих інгредієнтів, що створює відчуття «рідності» бренду і підвищує привабливість для місцевих жителів. У Франції мережа навіть пропонує спеціальну лінійку бургерів з сирами, популярними у французькій кухні, що підкреслює унікальний підхід до кожного регіону.

Адаптація не обмежується лише змінами в меню чи асортименті продукції. Франчайзингові системи також адаптують свої маркетингові кампанії, інтер'єр магазинів і навіть стандарти обслуговування до місцевих традицій і культурних

норм, що значно підвищує ефективність продажів. Наприклад, рекламні кампанії в мусульманських країнах можуть наголошувати на сертифікації халяльної їжі, що є важливим критерієм для місцевих споживачів. В Китаї мережі швидкого харчування активно залучають елементи традиційної китайської культури у свої рекламні матеріали, створюючи емоційний зв'язок з клієнтами. Starbucks, в свою чергу, часто проектує свої кав'ярні в Азії, враховуючи місцеві архітектурні стилі, і пропонує сезонні напої, що відображають смаки та вподобання клієнтів у певних регіонах, наприклад, напої зі смаком зеленого чаю чи сезонні фруктові напої.

Крім культурної адаптації, економічна адаптація також відіграє значну роль. У країнах з нижчим рівнем доходів франшизи можуть пропонувати спрощені меню або бюджетні варіанти продуктів, щоб зробити їх доступнішими для широких верств населення. Це дозволяє компаніям залучати більше клієнтів і підвищувати рівень продажів навіть у регіонах, де загальна купівельна спроможність нижча.

Адаптація до місцевих потреб і умов також допомагає франчайзі ефективніше справлятися з конкуренцією. Локальні підприємства часто краще розуміють ринок і можуть швидше реагувати на зміни у вподобаннях споживачів. Франчайзингові системи, що враховують місцеві умови, можуть пропонувати продукти та послуги, які є більш релевантними для споживачів у певному регіоні, ніж уніфікована пропозиція. Наприклад, у таких насичених ринках, як Близький Схід, де активно діють місцеві мережі, адаптація міжнародних франчайзів до місцевих смаків і традицій надає їм значні переваги. Це не тільки дозволяє підвищити рівень продажів, але й сприяє зміцненню репутації бренду на місцевому рівні.

Також вважаємо за потрібне зосередитися на стратегіях підвищення ефективності франчайзингових систем у продажах. І перше, що доречно зазначити, що підвищення конкурентоспроможності франчайзингової мережі значною мірою залежить від постійного впровадження інновацій, які дозволяють франчайзерам відповідати на змінні потреби ринку та очікування споживачів. Інновації є одним з основних факторів, що сприяють збереженню та залученню клієнтів, оскільки забезпечують актуальність бренду та його здатність адаптуватися до нових тенденцій. У сучасних умовах, коли ринок насичений пропозиціями,

франчайзингові компанії активно розробляють нові продукти та вдосконалюють існуючі, що дозволяє не лише утримувати лояльних клієнтів, а й залучати нових.

Інновації також торкаються аспектів автоматизації бізнес-процесів, які сприяють підвищенню ефективності операцій у франчайзингових мережах. Використання сучасних технологій для автоматизації дозволяє франчайзі швидше обробляти замовлення, зменшувати людські помилки та оптимізувати витрати. Наприклад, мережа Starbucks активно використовує штучний інтелект та машинне навчання для аналізу даних про вподобання клієнтів, що дозволяє їм пропонувати персоналізовані рекомендації. Завдяки цьому, кожен клієнт отримує пропозиції, які відповідають його смакам, що підвищує рівень задоволеності та лояльності.

Ще одним важливим аспектом інновацій у франчайзингових мережах є розробка нових продуктів, що відповідають сучасним споживчим трендам, таким як здоровий спосіб життя, екологічність і стійке споживання. Багато мереж адаптують своє меню, додаючи до нього страви з органічних інгредієнтів, пропонуючи вегетаріанські або веганські варіанти, а також розробляючи упаковки, що підлягають переробці.

Франчайзингові мережі також інвестують в інновації, що підвищують якість обслуговування клієнтів, наприклад, у впровадження програм лояльності та систем персоналізації. Програми лояльності, що діють через мобільні додатки, дозволяють клієнтам накопичувати бали за покупки, отримувати знижки та персоналізовані пропозиції. Це підвищує взаємодію з брендом і стимулює клієнтів повертатися, що позитивно впливає на обсяги продажів.

Крім того, франчайзингові системи все частіше звертають увагу на інноваційні методи управління запасами та логістикою, що дозволяє зменшити витрати і уникати дефіциту товарів на полицях. За допомогою аналітичних платформ, таких як ERP-системи (системи планування ресурсів підприємства), франчайзі можуть краще контролювати кількість товару, зменшувати витрати на зберігання та уникати надлишкових запасів. Це особливо важливо для великих мереж, де постійна доступність товарів є критичним фактором задоволення клієнтів.

Таким чином, впровадження інновацій у франчайзингових системах є стратегічним інструментом для підвищення їхньої конкурентоспроможності. Від нових технологій і автоматизації до екологічних ініціатив і програм лояльності, інновації допомагають брендам зберігати актуальність на ринку, підвищувати лояльність клієнтів і утримувати високу позицію серед конкурентів.

Підвищення конкурентоспроможності франчайзингової мережі можливо за рахунок постійного впровадження інновацій. Інновації є ключовим фактором збереження та залучення клієнтів. Франчайзингові компанії часто пропонують нові продукти або вдосконалюють існуючі для відповідності сучасним трендам, що сприяє утриманню лояльних клієнтів та залученню нових [63].

Ефективність франчайзингової системи значною мірою залежить від використання стратегій цільового маркетингу, які сприяють залученню споживачів шляхом врахування їхніх особливостей, уподобань та потреб, притаманних кожному регіону. Цільовий маркетинг дозволяє компаніям точніше адаптувати свої рекламні кампанії, пропозиції товарів і послуг до специфічних умов, що в свою чергу збільшує впізнаваність бренду та підвищує рівень продажів. Особливо важливою є здатність франчайзингових мереж гнучко реагувати на змінювані потреби споживачів, використовуючи маркетингові стратегії, орієнтовані на конкретні цільові групи, що дозволяє створити довіру до бренду та заохотити споживачів до повторних покупок. Вдале застосування маркетингових стратегій дозволяє франчайзі досягати значних результатів у просуванні своєї продукції, навіть на найвибагливіших і конкурентних ринках.

Стратегічне застосування цільового маркетингу в франчайзингових системах допомагає врахувати регіональні та культурні відмінності, що дозволяє швидше адаптуватися до вимог місцевих ринків та підвищити ефективність продажів. Це означає, що франчайзери повинні уважно стежити за демографічними характеристиками, економічними умовами, соціальними трендами та культурними особливостями різних країн, щоб розробити маркетингові кампанії, які будуть максимально привабливими для місцевих споживачів. Наприклад, маркетингова

кампанія, спрямована на молодь у розвинених країнах, може значно відрізнятися від стратегії, спрямованої на старше покоління або родини в інших регіонах [60].

Цільовий маркетинг також допомагає франчайзинговим мережам ефективно реагувати на зміни в економічних умовах та на рівень конкуренції на ринку. У країнах із низьким рівнем доходу франчайзери часто адаптують свої стратегії, пропонуючи більш доступні продукти або акції, що дозволяє залучити ширшу аудиторію, яка не може дозволити собі покупку дорогих товарів. Це особливо важливо для таких секторів, як швидке харчування чи роздрібна торгівля, де більшість франчайзі намагаються зберегти доступність своїх товарів для широких верств населення. У таких випадках застосовуються маркетингові стратегії, орієнтовані на економічні переваги, пропонуючи знижки, акції або спеціальні пропозиції.

Для забезпечення високої ефективності цільового маркетингу, франчайзери також повинні активно використовувати аналітичні інструменти для збору даних про споживачів, що дозволяють точніше розробляти маркетингові стратегії. Використання великих даних (Big Data) і аналітики допомагає створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів на основі їхніх попередніх покупок, вподобань та поведінки в онлайн-просторі. Це дозволяє франчайзинговим компаніям забезпечити ще більш точне сегментування ринку і розробляти рекламні кампанії, які є максимально релевантними для цільових груп. Наприклад, мережа Starbucks активно використовує інформацію з програм лояльності, щоб пропонувати персоналізовані знижки та акції, що орієнтовані на звички конкретних клієнтів, підвищуючи їхню лояльність і повторні покупки.

Франчайзингові мережі, які використовують централізовану систему управління ланцюгом поставок, мають суттєву перевагу у вигляді здатності мінімізувати витрати, підвищити ефективність управління та забезпечити стабільне постачання продукції. Така система управління дозволяє створювати більш прозору і злагоджену модель бізнесу, що знижує адміністративні витрати, покращує координацію між франчайзером та франчайзі і зменшує ймовірність виникнення проблем з постачанням. Оптимізація ланцюга поставок є одним із ключових

елементів, що дозволяють франчайзеру пропонувати франчайзі товари за вигідними цінами. Це, в свою чергу, підвищує рентабельність всього бізнесу, оскільки франчайзі можуть отримувати продукцію за нижчими цінами, що дозволяє їм зменшити собівартість і збільшити маржу.

Централізована система управління ланцюгом поставок забезпечує більш ефективне планування і розподіл ресурсів, що дозволяє знизити витрати на транспортування, складування та обробку замовлень. Завдяки об'єднанню замовлень від різних франчайзі в одному централізованому ланцюзі, франчайзер може скоротити витрати на оптові закупівлі товарів, що робить ціни на продукцію більш конкурентоспроможними. Крім того, це дозволяє збільшити обсяг закупівель у постачальників, що дає змогу отримувати додаткові знижки або бонуси за великі обсяги. У такий спосіб, франчайзери можуть не тільки знижувати витрати, але й покращувати свої відносини з постачальниками, забезпечуючи стабільність і постійну доступність необхідної продукції для франчайзі.

Вдосконалення ланцюга поставок також допомагає підтримувати високу якість товарів, що є важливим аспектом у франчайзингових мережах. Це дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з погіршенням якості продукції, дефектами або несанкціонованими змінами у постачаннях. Висока якість товарів – це ключовий фактор успіху, особливо для компаній, які працюють у таких сферах, як громадське харчування та роздрібна торгівля. Для таких бізнесів своєчасне постачання продукції в оптимальних кількостях і з гарантованою якістю є критичним для підтримання репутації бренду та лояльності клієнтів. Наприклад, у галузі швидкого харчування, де стандарт якості та свіжість продукції є надзвичайно важливими, кожен зрив у постачанні може призвести до суттєвих фінансових збитків і втрати клієнтів.

Особливо важливою перевагою централізованої системи є здатність до швидкого реагування на зміни у попиті або на проблеми в ланцюзі поставок. Відсутність необхідності в численних переговорах і координаціях з різними постачальниками дозволяє франчайзеру швидше вирішувати проблеми з дефіцитом товарів або перебоями в постачанні. Це дозволяє мережам залишатися гнучкими

навіть у випадках непередбачених обставин, наприклад, в умовах економічних криз або сезонних коливань попиту. Централізована система також дає змогу краще контролювати запаси на складах, що мінімізує ймовірність виникнення надлишкових запасів або нестачі продукції.

Крім того, централізоване управління ланцюгом поставок дозволяє франчайзерам досягати більш високого рівня прогнозування потреб на основі аналітики та збору даних з усіх точок продажу. Використання сучасних технологій для моніторингу продажів, стану запасів і прогнозування попиту дозволяє оптимізувати процеси замовлення і розподілу продукції. Це важливо для забезпечення постійної доступності товарів без зайвих витрат на зберігання. Наприклад, системи ERP (Enterprise Resource Planning), які інтегрують всі аспекти ланцюга поставок в єдину платформу, дозволяють автоматизувати замовлення товарів, облік запасів і навіть логістику, що підвищує ефективність роботи та знижує витрати [47].

Система централізованого управління ланцюгом поставок особливо ефективна для франчайзингових мереж, які працюють на міжнародних ринках або мають велику кількість франчайзі. Вона дозволяє оптимізувати процеси поставок на глобальному рівні, знижуючи витрати на транспортування та забезпечуючи відповідність вимогам локальних ринків. Наприклад, в умовах глобалізації і наявності постачальників у різних країнах, компанії, які володіють централізованими системами, можуть швидко реагувати на зміни в умовах постачання або на валютні коливання, які можуть впливати на ціни товарів.

Це особливо важливо для компаній, які працюють у сфері громадського харчування та роздрібної торгівлі, де необхідність у швидкому і стабільному постачанні високоякісної продукції є вирішальним фактором успіху. Оскільки такі компанії мають справу з товарами, які можуть швидко псуватися (наприклад, продукти харчування), кожен зрив у ланцюгу поставок може спричинити серйозні фінансові втрати і проблеми з обслуговуванням клієнтів.

Програми лояльності є надзвичайно ефективним інструментом залучення, утримання клієнтів і підвищення рівня їхнього задоволення у франчайзингових

мережах. Вони дозволяють створити стабільні взаємини між брендом і споживачами, що є важливим чинником у конкурентному середовищі, де утримання клієнтів є не менш важливим, ніж їх залучення. Франчайзери можуть розробити єдину систему лояльності, яка не тільки надає додаткові переваги споживачам, але й стимулює їх до повторних покупок, збільшуючи таким чином частоту їхніх візитів та загальний обсяг продажів [43]. Крім того, успішно реалізовані програми лояльності можуть стати основою для розширення клієнтської бази за рахунок рекомендацій задоволених покупців, що в свою чергу знижує витрати на залучення нових клієнтів.

Однією з основних переваг програм лояльності є те, що вони допомагають створити емоційний зв'язок між брендом і його клієнтами, що є надзвичайно важливим у сучасному маркетинговому середовищі. Клієнти, які відчують себе важливими для компанії, з більшим задоволенням повертаються та рекомендують бренд своїм знайомим і родичам. Такі програми значно підвищують рівень довіри до бренду та створюють сприятливі умови для зростання продажів у довгостроковій перспективі. Це особливо важливо для франчайзингових мереж, де стандарти обслуговування мають бути однаковими у всіх точках продажу. Програми лояльності дозволяють не лише заохочувати клієнтів за їх вибір бренду, але й нагороджувати їх за відданість, що може включати накопичення балів, отримання знижок або доступ до ексклюзивних товарів і послуг. Наприклад, Starbucks, один з найбільш відомих брендів у світі, розробив глобальну програму лояльності, що включає спеціальні пропозиції для постійних клієнтів, такі як знижки на напої, безкоштовні продукти або бонуси за кількість витрачених грошей. Програма лояльності Starbucks не тільки надає знижки та інші привілеї, але й пропонує інтеграцію з мобільними додатками, що дозволяє клієнтам отримувати персоналізовані пропозиції, слідкувати за своїми витратами та отримувати бонуси за покупки. Це допомагає створити позитивний досвід взаємодії з брендом, який сприяє лояльності та повторним покупкам. Завдяки такій програмі, Starbucks зміг не тільки збільшити кількість постійних клієнтів, але й значно покращити взаємодію з ними через технології, що додають зручність та додаткові переваги.

Інші франчайзингові компанії також активно використовують програми лояльності для підвищення ефективності своїх продажів. Наприклад, McDonald's запустив свою програму лояльності через мобільний додаток, де клієнти можуть накопичувати бали, які потім обмінюються на безкоштовні продукти або спеціальні знижки. Крім того, McDonald's часто проводить різноманітні акції для лояльних клієнтів, що сприяє підвищенню рівня продажів, а також забезпечує збереження високого рівня обслуговування та зацікавленості споживачів у довгостроковій перспективі. Важливо зазначити, що такі програми лояльності також надають франчайзерам цінну інформацію про переваги та звички клієнтів, що дозволяє краще налаштовувати маркетингові стратегії та покращувати асортимент. Такі програми допомагають франчайзинговим мережам не тільки утримувати клієнтів, але й створювати значну конкурентну перевагу на ринку. Вони дають змогу не лише збільшити рівень продажів, але й підвищити ефективність управління взаємовідносинами з клієнтами, що є важливим для довгострокового розвитку мережі. Стимулювання клієнтів через лояльність допомагає створювати сталу та мотивовану клієнтську базу, що значно знижує витрати на залучення нових покупців. Оскільки програми лояльності постійно адаптуються до змін у споживчих уподобаннях і технологіях, вони можуть слугувати важливим інструментом для постійного вдосконалення бізнес-процесів у франчайзингових мережах, що позитивно впливає на їх довгострокову ефективність.

Отже, ефективність франчайзингових систем залежить від ряду факторів, які включають силу бренду, стандартизацію бізнес-процесів, рівень підтримки франчайзі, а також здатність адаптуватися до локальних умов. Для підвищення ефективності необхідно також впроваджувати інновації, оптимізувати ланцюг поставок, розробляти цільові маркетингові стратегії та ефективно управляти лояльністю клієнтів. Використання цих стратегій дозволяє франчайзинговим компаніям збільшувати обсяги продажів, розширювати свою присутність на ринку та зберігати конкурентні переваги.

2.2. Проблеми та виклики використання франчайзингу у менеджменті продажів

Франчайзинг є поширеною бізнес-моделлю, що дозволяє розвивати бренд через незалежних підприємців, які працюють під егідою франчайзера, дотримуючись певних стандартів та операційних вимог. Застосування франчайзингу особливо популярне у сфері роздрібної торгівлі, оскільки він надає можливість швидкого розширення мережі з мінімізацією ризиків для франчайзера, забезпечуючи при цьому стандартизацію продуктів та послуг на різних ринках. Франчайзинг пропонує різні можливості для зростання, зокрема завдяки здатності ефективно адаптувати бізнес-модель до нових регіонів, залученню місцевих підприємців і наданню доступу до ресурсів великої компанії. Однак, поряд з перевагами, франчайзингова модель супроводжується значною кількістю проблем і викликів, які необхідно враховувати як на етапі запуску франчайзингової системи, так і в процесі її довготривалого розвитку. Серед найбільш вагомих викликів, з якими стикаються франчайзери та франчайзі, виділяють труднощі з контролем якості, проблеми фінансового характеру, конфлікти інтересів, необхідність адаптації до місцевих ринків, труднощі впровадження інновацій та відповідність законодавчим вимогам. Далі розглянемо ці проблеми детальніше.

Проблеми контролю якості. Франчайзингова модель бізнесу дозволяє головній компанії, франчайзеру, значно розширити свою мережу, передаючи права на управління окремим підприємцям-франчайзі. Це створює унікальні можливості для швидкого зростання, проте несе певні виклики, серед яких одним із найважливіших є контроль якості продукції та послуг на рівні точок продажу. Попри розробку детальних стандартів та інструкцій, кожен франчайзі має певну свободу в управлінні власним бізнесом, що може призвести до неоднорідності у якості обслуговування клієнтів. Ця неоднорідність може негативно позначитися на загальному сприйнятті бренду [39].

Відомо, що навіть провідні світові франчайзингові мережі, як-от McDonald's і Subway, стикаються з проблемами варіативності у рівнях обслуговування між

різними франчайзі. В результаті, навіть найсуворіші стандарти контролю якості не завжди гарантують відповідність. Це може знижувати лояльність клієнтів, адже у них виникає враження, що рівень обслуговування в різних точках мережі залежить від місцевих обставин, а не єдиних стандартів бренду.

McDonald's, наприклад, запроваджує регулярні інспекції, навчальні програми для персоналу та таємні перевірки, щоб зменшити ризики. Така система дозволяє франчайзеру своєчасно виявляти можливі порушення та надавати рекомендації для їх усунення. Однак навіть ці заходи не завжди є достатніми, особливо зважаючи на глобальний масштаб мережі, яка охоплює сотні тисяч точок продажу в різних країнах. Наприклад, стандартний процес приготування бургера в США може відрізнятися від такого ж процесу в країнах Азії через різні смакові уподобання або постачальників сировини.

Нижче подано інформацію з прикладами конкретних підходів до контролю якості в деяких відомих франчайзингових мережах (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні підходи до контролю якості окремих франчайзингових мереж

Компанія	Підхід до контролю якості	Переваги	Недоліки
McDonald's	Регулярні інспекції, перевірки, навчання персоналу	Високий рівень контролю	Високі витрати на інспекції
Subway	Деталізовані інструкції для франчайзі	Гнучкість для франчайзі	Можливі відмінності у рівнях обслуговування
Starbucks	Програми навчання та сертифікації	Забезпечує стандартизацію	Обмежена можливість адаптації локальних умов

Джерело: розроблено автором.

Посилення контролю якості, що включає часті інспекції та додаткове навчання, неминуче призводить до додаткових фінансових витрат. Ці витрати можуть негативно вплинути на фінансову мотивацію франчайзі. Підвищення стандартів часто змушує франчайзі інвестувати більше коштів в операційну

діяльність, що, своєю чергою, зменшує їхню зацікавленість у підтримці стандартів на тривалий період [39].

Для зменшення ризиків, франчайзери можуть запроваджувати не лише жорсткі системи контролю, але й мотиваційні програми для франчайзі, як-от надання знижок або бонусів за високий рівень відповідності стандартам. Такий підхід може підвищити фінансову зацікавленість у забезпеченні стабільної якості.

Отже, проблема контролю якості у франчайзинговій моделі залишається викликом, особливо для глобальних компаній. Лише комплексний підхід, що поєднує інспекції, навчання, фінансові стимули та гнучкість у регіональному адаптуванні стандартів, може забезпечити стабільно високу якість обслуговування, що підвищує лояльність клієнтів до бренду в цілому.

Проблеми фінансового контролю та розподілу прибутків. Франчайзинг передбачає, що франчайзі здійснює самостійне управління бізнесом, сплачуючи регулярні роялті та інші платежі франчайзеру. Проте, така модель може створювати труднощі у фінансовому контролі, оскільки франчайзери мають обмежені можливості для моніторингу доходів і витрат франчайзі. Це може спричинити втрати для франчайзера, особливо у випадках, коли франчайзі ухиляються від звітності або зловживають фінансовими ресурсами. За даними дослідження Gohmann 2008 року, значна частина франчайзерів стикається з втратами через недостатній контроль за фінансовими аспектами діяльності франчайзі [40].

У багатьох випадках франчайзери не можуть повністю контролювати фінансові операції франчайзі, оскільки управління бізнесом здебільшого здійснюється на локальному рівні. Дослідження, проведені Шейном 2008 року та Гохманом 2008 року, демонструють, що приблизно 30% франчайзерів стикаються з серйозними втратами через недостатній контроль за фінансовими аспектами діяльності франчайзі. Зокрема, недостовірність звітності або навмисне приховування реальних доходів може суттєво зменшувати суми, що мають бути сплачені франчайзеру. За даними цього ж дослідження мережа ресторанів швидкого харчування у США зазнала збитків у розмірі понад 2 млн доларів на рік через неточну звітність франчайзі та часткове приховування прибутків. У випадку, коли

франчайзі знижують обсяги звітних доходів лише на 10-15%, це може значно зменшувати доходи франчайзера в довгостроковій перспективі [40].

Для розв'язання цих проблем все більше франчайзерів впроваджують цифрові системи управління фінансами. За допомогою автоматизованих платформ і спеціальних програмних рішень, таких як системи CRM (Customer Relationship Management) або POS (Point of Sale), франчайзери можуть моніторити надходження роялті та інші фінансові показники в режимі реального часу. Впровадження таких систем дає змогу франчайзеру мати постійний доступ до звітних даних і мінімізувати ризики шахрайства. Нижче порівняємо традиційний та цифровий контроль у франчайзингових мережах (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Порівняння традиційного та цифрового контролю
у франчайзингових мережах**

Критерій	Традиційний контроль	Цифровий контроль
Точність звітності	Обмежена	Висока
Швидкість доступу до даних	Низька	В режимі реального часу
Витрати на впровадження	Низькі	Високі, але можуть окупитися
Залежність від людського фактора	Висока	Низька

Джерело: розроблено автором.

Джерела свідчать, що такі технології дозволяють досягти до 25% зростання прибутків у франчайзингових мережах за рахунок підвищення точності звітності та покращення моніторингу. Однак необхідні інвестиції можуть досягати значних сум, тому впровадження цифрових систем здебільшого є економічно доцільним для великих мереж із сотнями партнерів [43].

Багато франчайзі ставляться з настороженістю до впровадження цифрових систем, оскільки це зменшує їхню автономність і може зобов'язати їх до додаткових інвестицій. Крім того, вони можуть сприймати це як надмірне втручання у свою діяльність. За даними звіту Американської Асоціації Франчайзингу 2020 року, близько 60% франчайзі вважають, що надмірний контроль з боку франчайзера знижує їхню гнучкість у прийнятті бізнес-рішень [36].

Складнощі з фінансовим контролем у франчайзингових відносинах залишаються серйозною проблемою для багатьох мереж. Хоча впровадження цифрових систем може суттєво зменшити ризики шахрайства, не всі франчайзери можуть дозволити собі такі інвестиції. Крім того, варто враховувати психологічні фактори, оскільки франчайзі можуть сприймати посилення контролю як обмеження їхньої незалежності.

Конфлікти інтересів. Конфлікти інтересів між франчайзером та франчайзі є однією з найбільш поширених та складних проблем, які виникають у системі франчайзингу. Це питання часто стає суттєвою перешкодою для ефективної співпраці і розвитку бізнесу в рамках франчайзингової моделі. Існування таких конфліктів є природним наслідком різних підходів і стратегій, якими керуються ці дві сторони, хоча їхні загальні цілі, безумовно, повинні збігатися.

Франчайзі, як незалежні бізнес-оператори, часто орієнтовані на досягнення власних короткострокових фінансових цілей. Вони прагнуть максимізувати свої прибутки, що, в свою чергу, може призвести до ухилення від дотримання деяких стандартів, встановлених франчайзером. Це може стосуватися, наприклад, скорочення витрат, таких як зменшення витрат на персонал, на маркетинг або на обслуговування клієнтів. Франчайзі можуть, зокрема, знижувати якість обслуговування або використовувати дешевші матеріали чи інгредієнти, що не відповідають вимогам бренду. Це може бути вигідно в короткостроковій перспективі, але має серйозні наслідки для довгострокового іміджу та репутації бренду, що може значно знизити його цінність у очах споживачів.

Прикладом таких конфліктів може бути ситуація, коли франчайзі намагаються заощадити на витратах, не виконуючи обов'язкові умови щодо якості продукту чи обслуговування, встановлені франчайзером. Це може стосуватися великих брендів, таких як мережі ресторанів швидкого харчування, де стандарти якості обслуговування, чистоти та продукції суворо контролюються з боку франчайзера. Франчайзі можуть, наприклад, використовувати дешевші продукти або знижувати рівень персоналу для того, щоб зменшити витрати, що в результаті призводить до погіршення якості обслуговування та, відповідно, до зниження рівня

задоволення клієнтів. Як наслідок, це впливає на загальний імідж бренду і може спричинити втрату клієнтів.

У дослідженні “Фактори, що визначають рівень франчайзингу в різних країнах” автор дослідження зазначає, що такі конфлікти особливо гостро постають у ситуаціях, коли франчайзер намагається зберегти високі стандарти обслуговування, які потребують додаткових витрат з боку франчайзі. Це викликає напругу, оскільки франчайзі часто намагаються оптимізувати свої витрати на всіх етапах бізнесу, включаючи оплату праці, маркетинг і підтримку, що суперечить вимогам франчайзера. Водночас, франчайзер може бачити зниження витрат як загрозу для довгострокового розвитку бренду, оскільки зниження стандартів може негативно вплинути на репутацію і навіть зменшити привабливість бренду для потенційних франчайзі [43].

Одним з основних шляхів вирішення таких конфліктів є створення чіткої системи комунікації та співпраці між франчайзером і франчайзі. Це передбачає регулярні зустрічі та обговорення важливих стратегічних питань, зокрема, пов'язаних з оптимізацією бізнес-процесів, контролем якості та досягненням фінансових цілей. Система повинна включати надання франчайзі необхідної підтримки для досягнення фінансових результатів без шкоди для репутації бренду.

Розробка таких програм співпраці та підтримки вимагає значних фінансових і часових ресурсів з обох сторін. Франчайзер має забезпечити свою мережу не лише відповідними стандартами, а й надати франчайзі інструменти для ефективного ведення бізнесу, такі як тренінги для персоналу, консалтингову підтримку та інструменти для маркетингових кампаній. Водночас франчайзі повинні бути готові до певних інвестицій у власний розвиток, що забезпечить їх успіх у довгостроковій перспективі.

Для того, щоб уникнути таких конфліктів, франчайзери можуть застосовувати спеціальні системи моніторингу та підтримки, включаючи регулярні перевірки якості та проведення аудитів. Це дозволяє підтримувати високу якість обслуговування на всіх етапах роботи франчайзингових точок, одночасно

забезпечуючи франчайзі можливість отримувати підтримку для досягнення своїх фінансових цілей.

В цілому, важливо зрозуміти, що ефективна співпраця між франчайзером і франчайзі є необхідною умовою для успішного функціонування франчайзингової мережі. Така співпраця повинна базуватись на взаємній довірі, чітких правилах і прозорих умовах для обох сторін. Відсутність такого партнерства може призвести до зниження конкурентоспроможності, погіршення репутації та фінансових втрат, як для франчайзера, так і для франчайзі. Нижче порівняємо, як у загальному відрізняються інтереси франчайзера та франчайзі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Порівняння інтересів франчайзера та франчайзі

Параметр	Франчайзер	Франчайзі
Основна мета	Забезпечення єдиного стандарту якості та репутації	Максимізація короткострокового прибутку
Підхід до витрат	Високі витрати на підтримку стандартів якості та маркетинг	Охочі до скорочення витрат для підвищення рентабельності
Ризик для бренду	Погіршення іміджу через зниження стандартів	Втрата клієнтів через низьку якість обслуговування
Потреби у комунікації	Важливість забезпечення чітких стандартів	Потреба в додатковій підтримці для досягнення фінансових цілей

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, вирішення конфліктів між франчайзером та франчайзі потребує розробки стратегії, яка дозволяє поєднувати інтереси обох сторін. Важливу роль відіграє належна комунікація, регулярне обговорення стратегії і підтримка з боку франчайзера, що дозволяє уникнути значних фінансових та репутаційних втрат для обох учасників бізнес-процесу.

Проблеми з адаптацією до місцевих ринків. Франчайзингові мережі, що прагнуть до міжнародного розвитку, зіткнуться з низкою викликів, серед яких одним із найважливіших є адаптація до культурних, економічних і соціальних особливостей місцевих ринків. У цьому контексті франчайзинг виявляється значно складнішим процесом, ніж просто розширення бізнесу на нові території, оскільки успіх у одній країні не гарантує успіху в іншій. Ефективність і популярність

моделей бізнесу в одній культурі можуть не відповідати споживчим уподобанням та звичкам в іншій. Існує численний досвід великих міжнародних брендів, які змушені були змінювати свої стратегії та адаптувати бізнес-моделі для кожного конкретного регіону.

Франчайзингова модель бізнесу часто потребує глибокої адаптації до місцевих реалій. Ті елементи стратегії, які успішно працюють на одному ринку, можуть виявитися абсолютно неефективними на іншому, якщо не враховуються культурні та економічні відмінності. За даними досліджень, важливим аспектом адаптації є гнучкість стосовно місцевих традицій і звичок споживання, а також економічних умов. Кожен новий ринок вимагає ретельного аналізу на етапі підготовки, а також постійного моніторингу та коригування стратегії після виходу на нього.

Культурні фактори значно впливають на адаптацію франчайзингових моделей, включаючи меню, маркетингові стратегії та взаємодію з клієнтами. Один із яскравих прикладів цього можна побачити на прикладі компанії 7-Eleven, яка змогла успішно адаптувати свою стратегію на різних ринках, зокрема в Японії. У порівнянні з американськими магазинами 7-Eleven, японські магазини орієнтуються на швидкість обслуговування та велику кількість локальних продуктів. Наприклад, в Японії магазин пропонує численні страви місцевої кухні, включаючи сушки, роли та навіть готові обіди, які відрізняються від типових американських снеків і напоїв [44].

Схожі адаптації спостерігаються і у компанії KFC, що є однією з найбільших франшиз у світі. На ринку Китаю, де споживчі звички значно відрізняються від американських, KFC змушено адаптувати меню для місцевих потреб. Наприклад, компанія пропонує місцевим споживачам страви з курки, приготовані за рецептурою, що включає традиційні китайські спеції, а також вегетаріанські опції, що відповідають культовій популярності таких продуктів у Китаї [45].

Крім культурних особливостей, економічні фактори є важливими для адаптації франшиз. Наприклад, змінені економічні умови на новому ринку, рівень доходів, купівельна спроможність та конкуренція можуть вимагати коригування

цінової політики або бізнес-моделі франшизи. Однією з найбільших економічних проблем, з якими стикаються франчайзери, є інвестиції в адаптацію продуктів і послуг, а також в маркетинг, що може бути дорогим і складним для малих та середніх компаній. Проте в умовах глобалізації і сильного конкурентного середовища франчайзери повинні інвестувати у адаптацію, щоб уникнути неспіху.

Франчайзери застосовують кілька стратегій адаптації, щоб зменшити ризики та підвищити ефективність на нових ринках. Однією з найбільш поширених стратегій адаптації є локалізація продуктів. Франчайзери часто змінюють свої пропозиції в залежності від регіональних смаків, дієтичних уподобань або навіть зміни сезонності продуктів. Наприклад, компанія McDonald's адаптувала своє меню в Індії, де більшість населення дотримується вегетаріанської дієти, значно зменшивши кількість страв з м'яса і додавши більше вегетаріанських варіантів.

Іншим важливим аспектом адаптації є зміни в дизайні інтер'єрів та способах обслуговування клієнтів. У деяких країнах з високим рівнем технологічного розвитку популярні автоматизовані послуги, тоді як в інших перевага надається особистому обслуговуванню. Наприклад, ресторани Starbucks в США часто мають розвинену систему мобільних додатків і самообслуговування, в той час як у Китаї, де споживачі орієнтуються на особисте обслуговування, важливу роль відіграє інтерфейс між персоналом та клієнтами.

Адаптація до нових ринків вимагає значних інвестицій в дослідження та маркетинг. Франчайзери змушені враховувати культурні та економічні особливості кожної країни, що призводить до великих витрат на адаптацію. Згідно з дослідженнями, адаптація продуктів і послуг на нових ринках може включати не тільки зміни в меню чи зовнішньому вигляді, але й навчання персоналу, інвестування в рекламу та дослідження споживацьких уподобань.

Однак, незважаючи на високі витрати на адаптацію, досвід показує, що ці інвестиції можуть бути виправданими у довгостроковій перспективі. Наприклад, компанії Starbucks та McDonald's змогли значно збільшити свої доходи на нових ринках завдяки правильно проведеній адаптації [46].

Отже, міжнародні франчайзингові мережі стикаються з низкою викликів під час адаптації до нових ринків. Культурні та економічні відмінності вимагають значних інвестицій у дослідження та адаптацію продуктів, меню та маркетингових стратегій. Проте, правильно проведена адаптація здатна значно підвищити ефективність бізнесу на нових ринках і забезпечити стійкий успіх.

Складність забезпечення інноваційності. Інновації є важливим аспектом конкурентної переваги для будь-якого бізнесу, зокрема у франчайзинговій моделі. В умовах швидких змін на глобальних ринках, нові технології, продукти та послуги можуть стати визначальними факторами, що дозволяють компаніям виділятися серед конкурентів та залучати нових клієнтів. Однак впровадження інновацій у франчайзингових мережах часто стикається з низкою ускладнень, що можуть обмежити можливості для зростання та розвитку. Це пов'язано з особливостями франчайзингової моделі, де баланс між інтересами франчайзера та франчайзі може бути надзвичайно делікатним, а також із значними економічними та організаційними бар'єрами.

Інновації, особливо технологічні, можуть вимагати значних фінансових витрат, які не завжди є доступними для франчайзі. Вартість нових технологій, таких як автоматизація процесів, впровадження нових програмних рішень або навіть змін у виробничих потужностях, може бути дуже високою. Франчайзі, зазвичай, працюють на основі обмежених ресурсів, що змушує їх бути обережними у прийнятті рішень, що вимагають значних фінансових вкладень.

Як зазначається у дослідженні “Франчайзинг: стратегічні та управлінські аспекти” 2011 року Данта Р. та Бакіра А. багато франчайзі не готові інвестувати в інновації, якщо це потребує значних капіталовкладень або може привести до тимчасових збоїв у роботі підприємства. Це особливо стосується малих та середніх бізнесів, де фінансові потоки можуть бути більш обмеженими. Франчайзі можуть бути стурбовані ризиком, що такі інвестиції не принесуть швидкого повернення, і що це може негативно вплинути на їхні операції в короткостроковій перспективі.

Цей аспект особливо важливий у світлі економічних реалій, де для багатьох підприємців франшиза є основним джерелом доходу, а нові технології можуть бути

сприйнятті як додатковий фінансовий тягар, який важко витримати без гарантії успіху.

Однією з ключових проблем є те, що в франчайзинговій мережі інновації не лише вимагають великих капіталовкладень, але й потребують узгодження між франчайзером і франчайзі. Франчайзі часто мають обмежену автономію в прийнятті рішень, а це означає, що для реалізації інновацій франчайзер повинен надати чіткі інструкції та методи їх впровадження. Такий підхід може призводити до труднощів у впровадженні інновацій, оскільки франчайзі можуть відчувати себе обмеженими в своїх можливостях адаптувати інновації до місцевих умов.

Також важливо зазначити, що інновації можуть призвести до тимчасових змін у роботі, що може вплинути на ефективність бізнесу в короткостроковій перспективі. Франчайзі, особливо у невеликих компаніях, часто не готові до таких тимчасових труднощів, які можуть виникати під час інтеграції нових технологій чи методів. Це може стати ще однією причиною для відмови від впровадження інновацій.

Інноваційний процес у франчайзингових мережах також ускладнюється через відсутність ефективної комунікації між франчайзером і франчайзі. Франчайзери, в свою чергу, можуть не завжди враховувати особливості місцевих ринків при впровадженні інновацій, що також знижує ефективність адаптації нововведень. Наприклад, компанії можуть розробляти універсальні інновації, які не враховують специфіку місцевих споживацьких уподобань чи економічних реалій [48].

Тим не менше, деякі франчайзингові мережі все ж успішно інтегрують інновації завдяки гнучкому підходу до співпраці з франчайзі. У таких компаніях франчайзери часто пропонують франчайзі додаткову підтримку у вигляді тренінгів, фінансових грантів або технологічних консультацій, що знижує бар'єри для впровадження інновацій.

Незважаючи на перераховані складнощі, існують приклади успішного впровадження інновацій у франчайзингових мережах. Один з таких прикладів – компанія McDonald's, яка вдало реалізувала низку технологічних інновацій, зокрема автоматизацію замовлень через мобільні додатки та інтеграцію цифрових меню. Це

дозволило значно підвищити ефективність обслуговування та зменшити час на обслуговування клієнтів, що особливо важливо для великих мереж з великим потоком клієнтів. Тут доречно згадати, як приклад компанію Domino's Pizza. Компанія Domino's Pizza також стала піонером в інноваціях, зокрема через впровадження онлайн-платформ для замовлень та використання робототехніки для доставки піци. Вона змогла досягти успіху завдяки постійним інвестиціям у нові технології, що значно покращило її позиції на ринку, незважаючи на високі початкові витрати [49].

Для подолання бар'єрів, пов'язаних з впровадженням інновацій, франчайзери мають застосовувати кілька стратегій. Це може бути поетапне впровадження інновацій, що дозволяє франчайзі адаптуватися до змін без значних фінансових ризиків. Крім того, важливо створювати сприятливе середовище для франчайзі, де вони можуть отримувати підтримку на всіх етапах впровадження інновацій, включаючи навчання, консультації та фінансування.

Одним із підходів є також створення “інноваційних лабораторій” або тестових майданчиків, де нові технології можуть бути випробувані в обмеженому масштабі перед широким впровадженням у франшизі. Це дозволяє зменшити ризики, пов'язані з адаптацією та прийняттям нововведень [50].

Отже, складність забезпечення інноваційності у франчайзингових мережах є серйозною проблемою, оскільки вона пов'язана з високими фінансовими витратами, необхідністю узгодження інтересів франчайзера та франчайзі, а також з труднощами в інтеграції нових технологій. Однак правильний підхід до впровадження інновацій, включаючи поступовий розвиток, підтримку та спільну роботу з франчайзі, може значно підвищити ефективність бізнесу та допомогти компаніям залишатися конкурентоспроможними в умовах глобалізованого ринку.

Труднощі із забезпеченням відповідності законодавчим вимогам. Законодавчі вимоги до франчайзингу є однією з ключових перешкод, з якими стикаються франчайзери, які мають намір розширити свою діяльність на міжнародних ринках. Системи національних законодавств вимагають від франчайзерів виконання численних вимог, що можуть варіюватися залежно від країни, включаючи

ліцензування, оподаткування, трудові відносини, захист інтелектуальної власності та регуляторні процедури. Ці розбіжності можуть створювати значні бар'єри для франчайзерів, оскільки вони змушені не тільки розуміти і адаптуватися до місцевих законодавчих вимог, але й часто виконувати складні і дорогі процеси сертифікації та документообігу [51].

Важливою особливістю франчайзингу є те, що кожна країна має свою унікальну правову систему, що регулює відносини між франчайзером і франчайзі. Це означає, що франчайзери, що планують міжнародне розширення, повинні мати глибокі знання місцевого законодавства і готовність до складних процедур його виконання.

Для порівняння, в Європейському Союзі існує комплексна система законодавчих норм, які визначають правила для франчайзингу, включаючи директиви щодо захисту прав споживачів, стандарти безпеки та екологічні вимоги. Особливо важливими є законодавчі норми щодо ліцензування та оподаткування, що потребують ретельної підготовки і значних зусиль з боку франчайзера для забезпечення відповідності всім вимогам. Як зазначає Гоффман у дослідженні “Розширення франчайзингу в Європі: детермінанти вибору способу входу” 2016 року саме різноманітність цих норм є основною перешкодою для розвитку франчайзингових мереж на міжнародному рівні [52].

Одним з найбільш складних аспектів міжнародного франчайзингу є процес ліцензування, який може сильно відрізнятися від країни до країни. В Європейському Союзі, наприклад, франчайзингова діяльність може бути підпорядкована специфічним ліцензійним вимогам, зокрема, що стосуються захисту інтелектуальної власності. Для того щоб франчайзі міг законно використовувати бренд або технологію, необхідно пройти процедури сертифікації, які можуть включати перевірку прав на інтелектуальну власність і відповідність стандартам якості.

В інших країнах, таких як США, є певні стандарти, які регулюють франчайзингові договори. Однак, ці стандарти можуть варіюватися залежно від штату, що ускладнює процес для франчайзерів, котрі планують працювати в кількох

юрисдикціях одночасно. Франчайзери повинні враховувати місцеві правила, що стосуються, наприклад, розкриття інформації перед підписанням контракту, що вимагає надання потенційним франчайзі повної фінансової документації, а також дотримання специфічних вимог щодо тренінгів і підтримки [53].

Одним з найбільш складних аспектів міжнародного франчайзингу є різноманіття податкових систем і вимог до оподаткування, які франчайзери повинні враховувати при виході на нові ринки. Франчайзери часто стикаються з необхідністю сплати податків на різних рівнях: на рівні місцевих і національних урядів, а також із зобов'язаннями щодо надання звітності за кордоном.

У деяких країнах, зокрема в Європейському Союзі, існують жорсткі вимоги щодо ПДВ (податку на додану вартість) та інших місцевих податків, що можуть варіюватися залежно від виду товарів чи послуг. Крім того, франчайзери можуть зіткнутися з проблемами подвійного оподаткування, коли вони повинні сплачувати податки як у країні франчайзі, так і в своїй країні. У табл. 2.4 проаналізуємо різні податкові системи у країнах ЄС.

Таблиця 2.4

Різні податкові системи в країнах ЄС

Країна	Податковий режим	Специфіка для франчайзерів
Франція	ПДВ 20%, корпоративний податок 33%	Строгі вимоги до ведення бухгалтерії та звітності
Німеччина	ПДВ 19%, корпоративний податок 15%	Особливості у франчайзингових договорах з дистрибуторами
Італія	ПДВ 22%, корпоративний податок 24%	Строгі вимоги до ведення бухгалтерії та звітності
Іспанія	ПДВ 21%, корпоративний податок 25%	Вимагається реєстрація франчайзингу перед відкриттям точки

Джерело: [54].

Таким чином, франчайзери повинні мати чітке розуміння податкових норм у кожній країні, щоб уникнути потенційних санкцій або фінансових втрат через несвоєчасну сплату податків або неправильну податкову звітність.

Крім ліцензування та оподаткування, франчайзери також повинні враховувати регуляторні вимоги, які можуть стосуватися різних аспектів їхньої

діяльності. Це включає дотримання норм щодо трудових відносин, безпеки харчових продуктів, екологічних стандартів та захисту прав споживачів. В деяких країнах можуть бути додаткові вимоги щодо екологічних стандартів для продуктів, які реалізуються через франчайзингові мережі, або вимоги щодо надання інформування споживачів про склад продуктів.

В країнах ЄС, наприклад, існують спеціальні вимоги до екологічних стандартів, зокрема, щодо використання пакувальних матеріалів, що відповідають нормам щодо зменшення впливу на навколишнє середовище. Франчайзери повинні постійно оновлювати свої практики, щоб відповідати таким вимогам, що може вимагати значних фінансових та організаційних ресурсів [55].

Для того, щоб зменшити ризики, франчайзери, що працюють на міжнародних ринках, часто звертаються до правових консультантів або наймають юридичних експертів, які можуть допомогти у розробці та адаптації франчайзингових договорів до специфіки кожної країни. Така підтримка дозволяє ефективно справлятися з юридичними вимогами, оптимізувати процеси ліцензування та забезпечити правову безпеку для франчайзерів і франчайзі.

Таким чином, законодавчі вимоги є важливим і складним аспектом при міжнародному франчайзингу. Франчайзери, що мають намір розширювати свою діяльність на нові ринки, повинні враховувати численні юридичні і податкові норми, що діють у кожній конкретній країні. Це включає адаптацію до місцевих вимог щодо ліцензування, податків, трудових відносин і регуляторних процедур. Застосування правової підтримки та тісна співпраця з місцевими консультантами є важливими факторами для успішного ведення франчайзингового бізнесу на міжнародному рівні [56].

Отже, використання франчайзингу у менеджменті продажів є ефективним інструментом для розширення бізнесу, проте пов'язане з низкою викликів. Франчайзерам необхідно впроваджувати чіткі стратегії контролю та підтримки, а також ефективні методи управління відносинами з франчайзі. Розробка ефективних механізмів вирішення цих проблем є важливим кроком на шляху до забезпечення довготривалого успіху франчайзингової системи.

2.3. Ефективність франчайзингових систем у продажах: аналіз показників результативності та стратегій

Франчайзинг у сфері роздрібної торгівлі представляє собою одну з найдинамічніших і найбільш успішних бізнес-моделей, що дозволяє компаніям розширювати свою присутність на ринку, знижуючи ризики та витрати, пов'язані з відкриттям нових точок. У цьому підрозділі буде проведено детальний аналіз результатів діяльності кількох успішних франчайзингових систем у сфері роздрібної торгівлі, з метою визначення ключових факторів їхнього успіху та їхнього впливу на ринок загалом.

Одним з найбільш визнаних прикладів успішної франчайзингової системи є компанія McDonald's. Заснована у 1940 році, сьогодні ця компанія має глобальну присутність у більш ніж 100 країнах світу, причому більшість її ресторанів працюють саме за франчайзинговою моделлю. Станом на 2023 рік, McDonald's має понад 38,000 ресторанів по всьому світу, з яких близько 93% є франчайзинговими закладами.

Ключовими факторами успіху McDonald's є їхній відомий бренд і потужна маркетингова стратегія. Маркетингова стратегія McDonald's включає використання різноманітних рекламних каналів, таких як телебачення, інтернет, зовнішня реклама та інші. Наприклад, їхня знаменита рекламна кампанія "I'm Lovin' It", запущена в 2003 році, стала глобальним феноменом, що забезпечило високу впізнаваність і стабільний потік клієнтів у всіх точках мережі [24].

Важливим аспектом є також чіткі операційні стандарти, що гарантують однаковий рівень якості та обслуговування для всіх клієнтів незалежно від місця розташування ресторану. McDonald's ретельно розробляє та впроваджує стандарти якості, включаючи жорсткі вимоги до інгредієнтів, процесів приготування їжі та обслуговування клієнтів. Ці стандарти підтримуються регулярними інспекціями та аудитами.

Підтримка франчайзі є ще одним значущим чинником успіху. McDonald's надає систематичні навчальні програми та всебічну підтримку для своїх партнерів.

Компанія пропонує тренінги з управління бізнесом, маркетингові стратегії та технічні навички. Наприклад, нові франчайзі проходять навчання у спеціальних навчальних центрах, де вони вивчають всі аспекти ведення бізнесу за стандартами McDonald's.

Завдяки вищезазначеним факторам компанія змогла досягти значного зростання доходів на 10% у 2023 році та збільшити чистий прибуток на 15% порівняно з попереднім роком. Такі фінансові результати підтверджують ефективність обраної стратегії розвитку. Крім того, індекс задоволеності клієнтів підвищився на 5%, що свідчить про високу якість послуг та продукції (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка ключових показників діяльності McDonald's за 2021-2023 рр.

Показники	2023 рік	2022 рік	2021 рік
Доходи від продажів ресторанами, якими керує компанія, млн дол	9742	8748	9787
Доходи від франчайзингових ресторанів, млн дол	15 436	14 106	13 085
Інші доходи, млн дол	316	329	351
Загальні доходи, млн дол	25 494	23 183	23 223
Витрати ресторану, що управляється компанією, млн дол	8224	7381	8047
Франчайзингові ресторани - витрати на розміщення, млн дол	2475	2350	2335
Знос та амортизація, млн дол	382	370	330
Інше витрати, млн дол	2435	2492	2378
Загальні операційні витрати та витрати, млн дол	13 847	13 812	12 867
Операційний дохід, млн дол	11 647	9 371	10 356
Відсоткові витрати, млн дол	1361	1207	1186
Дохід до сплати податку на прибуток, млн дол	10 522	7825	9128
Забезпечення податку на прибуток, млн дол	2053	1648	1583
Чистий прибуток, млн дол	8469	6177	7545

Джерело: розроблено автором на основі джерела [25].

Таким чином, можна зробити висновок, що успіх McDonald's у франчайзинговій моделі базується на поєднанні сильного бренду, чітких операційних стандартів, потужної маркетингової стратегії та всебічної підтримки

франчайзі. Це дозволило компанії досягти значних фінансових результатів і підвищити рівень задоволеності клієнтів, що, у свою чергу, сприяє подальшому зростанню та розвитку мережі.

Іншою визначною компанією, що використовує франчайзингову модель для розширення своєї мережі, є Starbucks. Заснована у 1971 році в Сіетлі, штат Вашингтон, ця компанія на сьогодні працює у більш ніж 80 країнах світу, маючи понад 34,000 кав'ярень. Більшість цих закладів є франчайзинговими, що дозволяє компанії швидко масштабувати свій бізнес і знижувати операційні витрати [27].

Одним із ключових факторів успіху Starbucks є постійна інновація в асортименті продуктів. Компанія регулярно оновлює своє меню, додаючи нові кавові напої, десерти та інші продукти. Зокрема, сезонні напої, такі як Pumpkin Spice Latte, стали культовими і привертають велику кількість клієнтів. Крім того, Starbucks активно працює над розробкою альтернативних варіантів молока, таких як соєве, мигдальне та вівсяне молоко, щоб задовольнити потреби клієнтів з різними дієтичними вподобаннями.

Програми лояльності також відіграють важливу роль у підтримці високого рівня задоволеності клієнтів. Starbucks Rewards, запущена в 2008 році, є однією з найбільш успішних програм лояльності в індустрії. Члени програми отримують бонусні бали за кожну покупку, які можна обміняти на безкоштовні напої та продукти. В 2023 році кількість учасників програми перевищила 30 мільйонів осіб, що свідчить про високу ефективність цієї стратегії [28].

Сильна корпоративна культура, що пронизує всі рівні компанії, забезпечує збереження цінностей та місії серед усіх франчайзі. Від засновника Говарда Шульца до сучасних керівників, Starbucks завжди приділяла велику увагу корпоративній культурі. Компанія активно підтримує ініціативи щодо екологічної сталості, соціальної відповідальності та інклюзії. Наприклад, Starbucks зобов'язалася перейти на використання виключно багаторазових або перероблених чашок до 2025 року.

У 2023 році Starbucks змогла досягти зростання продажів на 8%, що супроводжувалося збільшенням ринкової частки на ключових ринках, таких як

США, Китай та Індія. За даними фінансових звітів, загальні доходи компанії склали 32 мільярди доларів США, що на 2 мільярди більше порівняно з попереднім роком. Кількість нових франчайзингових точок збільшилася на 12%, що свідчить про ефективність їхньої франчайзингової моделі. Для більшої наочності наведемо таблицю, що відображає ключові показники компанії за останні три роки (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Динаміка ключових показників діяльності Starbucks за 2021-2023 рр.

Показники	2023	2022	2021
Витрати на продукт і розподіл, млн дол	11,409.1	10317,4	8738,7
Операційні витрати магазину, млн дол	14,720.3	13 561,8	11 930,9
Інші операційні витрати, млн дол	539.4	461,5	359,5
Витрати на амортизацію, млн дол	1,362.6	1447,9	1441,7
Загальноадміністративні витрати, млн дол	2,441.3	2032,0	1932,6
Реструктуризація та знецінення, млн дол	21.8	46,0	170.4
Загальні операційні витрати, млн дол	30,494.5	27 866,6	24 573,8
Дохід від інвестованих підприємств, млн дол	298.4	234.1	385.3
Операційний дохід, млн дол	5,870.8	4617,8	4872,1
Прибуток до податку на прибуток, млн дол	5,401.9	4231,9	5356,9
Витрати з податку на прибуток, млн дол	1,277.2	948,5	1156,6
Чистий прибуток, млн дол	4,124.5	3281,6	4199,3

Джерело: [29], [30].

Також важливо зазначити, що Starbucks активно впроваджує цифрові технології у своїй діяльності. Компанія запустила мобільний додаток, що дозволяє клієнтам замовляти напої та їжу онлайн, оплачувати покупки та отримувати бали лояльності. В 2023 році кількість активних користувачів додатку перевищила 25 мільйонів осіб.

Підтримка франчайзі є важливою складовою успіху Starbucks. Компанія пропонує своїм партнерам детальні посібники з ведення бізнесу, маркетингові матеріали та постійну технічну підтримку. Крім того, Starbucks активно впроваджує екологічні ініціативи серед своїх франчайзі, такі як програми зі зменшення відходів та використання екологічно чистих матеріалів [30].

Таким чином, завдяки інноваціям у продуктах, потужним програмам лояльності, сильній корпоративній культурі та ефективній підтримці франчайзі,

Starbucks продовжує успішно розширювати свою мережу та збільшувати свою ринкову частку на глобальному рівні.

7-Eleven також є одним із найбільших і найуспішніших прикладів франчайзингових систем у сфері роздрібної торгівлі. З понад 70 000 магазинами по всьому світу, ця мережа продовжує бути лідером у сегменті зручних магазинів, що працюють цілодобово. Історія 7-Eleven налічує кілька десятиліть і охоплює різні континенти, що підтверджує її здатність адаптуватися до різних ринкових умов і потреб споживачів. Основні фактори, що забезпечують стабільний успіх компанії, включають стратегічне розташування магазинів, широкий асортимент товарів, інтеграцію новітніх технологій в бізнес-процеси та ефективну франчайзингову модель.

Однією з найбільш вагомих причин успіху 7-Eleven є стратегічне розташування її магазинів. Компанія здійснює детальний аналіз місць, де розміщуються її торгові точки, щоб забезпечити максимальну прохідність та доступність для широкої аудиторії. Це часто включає розміщення магазинів в зручних для клієнтів місцях, таких як транспортні вузли, густонаселені райони, біля університетів, офісних центрів та великих житлових масивів. Згідно з даними Retail Gazette, “з більш ніж 70 000 магазинів по всьому світу, 7-Eleven забезпечує доступність для мільйонів клієнтів щодня” [31]. Цей фактор грає ключову роль у залученні нових клієнтів і збереженні лояльності постійних

Магазини 7-Eleven зазвичай розташовані таким чином, щоб бути відкритими для покупців 24 години на добу. Це дає клієнтам можливість робити покупки в будь-який час доби, що особливо важливо для людей, які мають напружений графік або працюють в нічні зміни. Унікальність концепції полягає також у зручності: будь-який покупець може швидко зайти, вибрати необхідний товар і оплатити його без зайвих витрат часу. Висока доступність та зручність покупки товарів – важливі фактори, що роблять 7-Eleven популярними серед різних категорій споживачів.

Іншим важливим аспектом успіху 7-Eleven є різноманітний асортимент продукції, який постійно адаптується до змінюваних потреб споживачів. Магазини пропонують широкий вибір продуктів харчування, напоїв, закусок, косметики,

засобів гігієни та товарів для дому, а також послуги, такі як поповнення мобільних рахунків, оплата комунальних послуг, продаж квитків і багато іншого. Такий широкий асортимент дозволяє клієнтам вирішувати різноманітні побутові питання в одному місці. Крім того, асортимент постійно оновлюється відповідно до сезонних запитів, що дозволяє 7-Eleven залишатися актуальними на ринку.

Як зазначає Financial Times, “7-Eleven продовжує лідирувати в зручній роздрібній торгівлі, постійно адаптуючись до потреб своїх клієнтів”. Це можна побачити на прикладі популярності нових категорій товарів, таких як органічні продукти, здорове харчування та спеціалізовані продукти для людей з особливими дієтичними потребами. Мережа активно реагує на зміни в уподобаннях споживачів і сприяє розвитку нових трендів у сфері роздрібної торгівлі [32].

7-Eleven активно впроваджує технології для покращення обслуговування клієнтів і оптимізації своїх операційних процесів. Одним з важливих інструментів є мобільний додаток, який надає клієнтам можливість знайти найближчий магазин, отримати інформацію про акції та спеціальні пропозиції, а також здійснити покупки онлайн. Зокрема, програма лояльності через мобільний додаток дозволяє клієнтам накопичувати бонуси і отримувати знижки на наступні покупки, що сприяє залученню та утриманню клієнтів.

Крім того, 7-Eleven активно впроваджує технології для покращення ефективності своїх франчайзі. Наприклад, використання автоматизованих систем для обліку товарів, управління запасами та оптимізації операцій дозволяє скоротити витрати та підвищити ефективність. Програми для аналізу даних дозволяють франчайзі адаптувати свої стратегії продажів, знижуючи ризики і забезпечуючи точність у прогнозуванні попиту.

Як зазначається у одному з випусків Forbes, “інтеграція технологій у діяльність 7-Eleven значно підвищила їхню ефективність та задоволеність клієнтів”. Впровадження інновацій не лише полегшує процес покупки для споживачів, але й дозволяє компанії зберігати конкурентоспроможність на ринку [33].

7-Eleven демонструє стабільне фінансове зростання завдяки впровадженню нових бізнес-моделей, технологічних інновацій та адаптації до змін на ринку. За результатами 2023 року, чистий дохід компанії зріс на 7%, що є вражаючим показником у сучасних умовах високої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі. Це зростання частково пояснюється підвищенням операційної ефективності, а також зростанням доходів франчайзі.

Міжнародне розширення 7-Eleven також сприяло цьому зростанню. Мережа продовжує експансію в нові регіони, що дає їй змогу залучати нових споживачів у різних країнах. Також значну роль у зростанні відіграли інвестиції в інновації та автоматизацію процесів. Франчайзі 7-Eleven отримують підтримку через технологічні платформи, що дозволяють оптимізувати їх бізнес-процеси і збільшувати прибутковість. У таблиці 2.7 розглянемо та порівняємо ключові показники компанії за три роки.

Таблиця 2.7

Динаміка ключових показників діяльності 7-Eleven за 2021-2023 рр.

Показники	2023	2022	2021
Дохід	2,783,552	2,484,691	2,808,500
Собівартість реалізованої продукції	1,917,513	1,685,480	2,049,503
Валовий прибуток	866,039	799,211	758,997
Інші операційні доходи	161,481	142,627	172,830
Витрати на продаж і розподіл	736,984	(646,655)	621,850
Адміністративні та інші операційні витрати	196,755	158,014	156,090
Прибуток від операцій	93,781	137,169	153887
Фінансові витрати	65,837	60,389	61,458
Прибуток за рік	270,118	84,328	58,840

Джерело: [35].

Таким чином, успіх 7-Eleven у сфері роздрібної торгівлі зумовлений кількома основними факторами, які включають вигідне розташування магазинів, широкий і різноманітний асортимент товарів, активне використання технологічних інновацій, а також ефективну франчайзингову модель. Компанія продовжує розвиватися та адаптуватися до потреб ринку, що забезпечує її стабільне зростання на світовому ринку. Приклад 7-Eleven є важливим для вивчення успішних стратегій у сфері

роздрібної торгівлі, а також для розуміння того, як технологічні інновації можуть впливати на бізнес-процеси і покращувати задоволеність клієнтів.

Аналіз діяльності McDonald's, Starbucks та 7-Eleven показує, що успішні франчайзингові системи у роздрібній торгівлі мають низку спільних рис, які дозволяють їм досягати високих фінансових показників, розширювати ринкову частку та забезпечувати задоволеність клієнтів. Однією з головних особливостей є сильна брендингова впізнаваність. Кожна з цих компаній створила унікальний імідж, який сприймається позитивно і приваблює широку аудиторію. Це дозволяє їм виділятися на ринку, створюючи позитивне перше враження та зміцнюючи довіру клієнтів. Наприклад, McDonald's, відомий своїм логотипом, обслуговуванням та якісними продуктами, залучає мільйони споживачів у всьому світі [36].

Другою важливою рисою є наявність чітких операційних стандартів. Завдяки детально прописаним процесам кожен франчайзі, будь то в Америці, Європі чи Азії, може забезпечувати однаковий рівень якості продукції та обслуговування, незалежно від місця розташування. Це створює у клієнтів відчуття стабільності й довіри, що вони отримають однаковий сервіс, куди б вони не звернулися. Наприклад, McDonald's дотримується стандартизованих операційних протоколів, що дозволяє забезпечувати однаковий смак і якість у будь-якому ресторані мережі [37].

Starbucks, своєю чергою, успішно впроваджує інновації, завдяки чому створює унікальний досвід для своїх клієнтів. Зокрема, компанія активно розвиває програми лояльності, що дозволяє не тільки утримувати наявних клієнтів, а й залучати нових, які цінують додаткові бонуси та вигоди. Крім того, Starbucks постійно вдосконалює меню, додаючи сезонні напої та страви, які стають популярними серед клієнтів. Такі інновації сприяють підвищенню задоволеності клієнтів і, відповідно, позитивно впливають на фінансові показники компанії.

7-Eleven, відомий своїми зручними цілодобовими магазинами, також робить акцент на впровадженні технологічних новинок, що допомагає покращити обслуговування клієнтів і підвищити ефективність операцій. Компанія активно

застосовує автоматизовані системи управління запасами, що дозволяє забезпечувати наявність необхідних товарів та уникати надлишків або дефіциту продукції. Це сприяє кращій організації роботи магазинів і, як наслідок, зростанню прибутковості [38]. Крім того, використання таких технологій знижує витрати, що позитивно позначається на фінансових результатах.

Таким чином, можна зробити висновок, що успіх франчайзингових систем у сфері роздрібної торгівлі великою мірою залежить від здатності компаній забезпечувати високу якість продуктів і послуг, впроваджувати інновації та надавати всебічну підтримку своїм франчайзі. Ці фактори дозволяють не лише утримувати стабільну клієнтську базу, а й залучати нових споживачів, що своєю чергою сприяє стабільному зростанню доходів та прибутковості компаній.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДАЖІВ У ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ СИСТЕМАХ

3.1. Покращення стратегічного планування в організації системи продажів у франчайзингових системах

Стратегічне планування є надзвичайно важливим компонентом ефективного управління організаціями, що працюють за моделлю франчайзингу. Це складний процес, який включає визначення довгострокових цілей та розробку стратегій для досягнення конкурентних переваг на ринку. У контексті франчайзингу стратегічне планування відіграє особливу роль, оскільки воно дозволяє створити гармонійний зв'язок між франчайзером та франчайзі, що, в свою чергу, сприяє стабільному розвитку бренду і підвищенню рівня обслуговування клієнтів.

В умовах франчайзингової співпраці стратегічне планування стає критично важливим для забезпечення узгодженості дій і досягнення спільних цілей. Воно допомагає визначити основні напрямки розвитку, оптимізувати ресурси, а також розробити ефективні маркетингові та операційні стратегії. За допомогою стратегічного планування організації можуть краще підготуватися до змін на ринку, підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити стабільне зростання [65].

У цьому розділі ми детально розглянемо різноманітні методи та підходи, які можуть бути використані для покращення стратегічного планування в організаціях, що працюють за системою франчайзингу. Це включає в себе аналіз ринку, розробку ефективних комунікаційних стратегій між франчайзером та франчайзі, а також впровадження інноваційних підходів до управління ресурсами і підвищення якості обслуговування клієнтів. Таким чином, стратегічне планування стає невід'ємною частиною успішного функціонування та розвитку франчайзингових систем, забезпечуючи їм можливість адаптуватися до нових викликів та досягати поставлених цілей.

Першим кроком у покращенні стратегічного планування є детальний та всебічний аналіз поточного стану організації. Цей процес включає всебічну оцінку

як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність компанії, з метою отримання чіткого розуміння її теперішньої позиції на ринку та визначення можливостей для подальшого розвитку.

Внутрішній аналіз охоплює ретельну оцінку ресурсів, якими володіє організація. Це включає матеріальні ресурси, такі як обладнання, технології, фінансові активи, а також нематеріальні ресурси, такі як репутація, бренд, інтелектуальна власність і корпоративна культура. Оцінка компетенцій передбачає аналіз навичок та знань співробітників, їхнього професійного рівня та здатності до інновацій. Важливим елементом внутрішнього аналізу є також оцінка організаційної структури, яка визначає, наскільки ефективно розподілені обов'язки та повноваження в компанії. Процеси управління, зокрема планування, контроль, координація та мотивація, також підлягають детальному розгляду, щоб визначити їхню ефективність та відповідність стратегічним цілям організації.

Зовнішній аналіз, у свою чергу, фокусується на вивченні ринкового середовища, в якому функціонує компанія. Це включає аналіз конкурентного ландшафту, де оцінюються сильні та слабкі сторони основних конкурентів, їхні стратегії та позиції на ринку. Дослідження споживачів є ще одним критичним аспектом зовнішнього аналізу, який допомагає зрозуміти потреби, переваги та поведінку цільової аудиторії. Важливим компонентом зовнішнього аналізу є також вивчення регуляторних вимог і правових умов, що впливають на діяльність організації, включаючи законодавство, стандарти та нормативи, які можуть впливати на стратегічні рішення компанії [59].

Додатково, зовнішній аналіз включає моніторинг економічних, соціальних, технологічних та політичних тенденцій, які можуть мати вплив на ринкову ситуацію. Це дозволяє передбачати можливі загрози та можливості, що виникають у зовнішньому середовищі, і адаптувати стратегії організації відповідно до цих змін. Ретельне вивчення цих аспектів дає змогу компанії не лише захистити свої позиції на ринку, але й знайти нові напрямки для зростання та розвитку.

Таким чином, аналіз поточного стану організації є критично важливим етапом стратегічного планування. Він забезпечує необхідну інформацію для

прийняття обґрунтованих рішень і створює основу для розробки ефективних стратегій, які сприяють досягненню довгострокових цілей організації.

На основі проведеного аналізу формулюються стратегічні цілі, що є невід’ємною частиною успішного стратегічного планування. Ці цілі повинні відповідати певним критеріям, відомим як SMART: вони мають бути конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), релевантними (Relevant) та обмеженими в часі (Time-bound). Цей підхід забезпечує чіткість та ясність у визначенні пріоритетів і напрямків розвитку організації.

Конкретні стратегічні цілі допомагають чітко окреслити, що саме компанія прагне досягти. Наприклад, замість загальної мети “покращити якість обслуговування клієнтів”, конкретна ціль може звучати як “збільшити рейтинг задоволеності клієнтів на 20% протягом наступних двох років”. Це дозволяє усім членам команди чітко розуміти, що саме від них очікується і як вимірюватиметься успіх.

Вимірювані цілі означають, що прогрес та досягнення можна об’єктивно оцінити за допомогою конкретних показників. Наприклад, якщо стратегічна мета полягає у розширенні мережі франчайзингових точок, то вимірюваною ціллю може бути відкриття 50 нових франчайзингових точок протягом наступних трьох років. Це дає змогу керівництву постійно моніторити хід реалізації плану і вносити корективи за необхідності.

Досяжні цілі є реалістичними і враховують ресурси та можливості організації. Наприклад, мета збільшити частку ринку на 5% за рік буде досяжною, якщо організація має достатньо ресурсів, досвіду і конкурентних переваг для досягнення цього результату. Недосяжні цілі можуть демотивувати команду та призвести до втрати часу та ресурсів.

Релевантні цілі повинні відповідати загальній стратегії та місії організації. Наприклад, якщо компанія прагне стати лідером у впровадженні інновацій, то стратегічна ціль щодо впровадження нових технологій буде релевантною. Це забезпечує узгодженість дій та зосередження зусиль на ключових напрямках розвитку.

Цілі, обмежені в часі, мають конкретні терміни виконання, що дозволяє чітко планувати етапи реалізації та оцінювати результати у встановлені строки. Наприклад, стратегічна ціль збільшити долю ринку має бути досягнута протягом наступних п'яти років. Це стимулює команду працювати ефективно і не відкладати виконання завдань на невизначений час [67].

Стратегічні цілі можуть бути різноманітними і включати різні аспекти розвитку організації. Наприклад, розширення мережі франчайзингових точок може бути стратегічною метою, спрямованою на збільшення присутності компанії на нових ринках та підвищення впізнаваності бренду. Іншою стратегічною ціллю може бути підвищення частки ринку, що дозволяє компанії зміцнити свої позиції в конкурентному середовищі.

Покращення якості обслуговування клієнтів є ще однією важливою стратегічною метою, яка сприяє підвищенню лояльності клієнтів та зміцненню репутації компанії. Це може включати впровадження нових стандартів обслуговування, навчання персоналу, а також використання сучасних технологій для підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Впровадження інноваційних технологій може бути стратегічною ціллю, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною в умовах швидких змін на ринку. Це може включати розробку нових продуктів, модернізацію виробничих процесів або впровадження цифрових рішень для оптимізації бізнес-процесів.

Таким чином, формулювання стратегічних цілей є важливим етапом стратегічного планування, що визначає напрямок розвитку організації та забезпечує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Після визначення стратегічних цілей необхідно розробити конкретні стратегії для їх досягнення. Це критичний етап у процесі стратегічного планування, оскільки ефективно розроблені стратегії дозволяють перетворити амбітні цілі на реальні результати. У контексті франчайзингу ці стратегії можуть включати кілька основних напрямків, кожен з яких спрямований на вирішення специфічних завдань і досягнення конкретних результатів [68].

Однією з ключових стратегій є стратегія розширення, які передбачають відкриття нових франчайзингових точок і вихід на нові ринки. Це може включати географічну експансію, коли компанія відкриває нові точки в різних регіонах або країнах, що дозволяє збільшити свою присутність і вплив на ринку. Також важливо враховувати адаптацію бізнес-моделі до нових умов і специфіки місцевих ринків, щоб забезпечити успіх на нових територіях. Наприклад, компанія може розробити стратегії для відкриття 100 нових точок у різних регіонах протягом наступних п'яти років, що дозволить значно розширити її ринкову частку.

Іншим важливим напрямком є стратегія диференціації, які спрямовані на підвищення унікальності пропозиції та розвиток бренду. Це може включати розробку унікальних продуктів або послуг, які відрізняються від конкурентів за якістю, дизайном або функціональними можливостями. Наприклад, компанія може зосередитися на впровадженні нових технологій або інновацій, які зроблять її пропозицію більш привабливою для споживачів. Крім того, розвиток бренду є важливим аспектом стратегії диференціації, оскільки сильний і впізнаваний бренд допомагає залучити нових клієнтів і зберегти лояльність існуючих. Це може включати активну маркетингову кампанію, спрямовану на підвищення обізнаності про бренд і його цінності.

Стратегії інтеграції спрямовані на покращення взаємодії між франчайзером та франчайзі, а також на підвищення ефективності ланцюгів постачання. Це включає розробку ефективних комунікаційних каналів і механізмів підтримки, що дозволяють забезпечити чітку та оперативну взаємодію між усіма учасниками франчайзингової системи. Наприклад, створення спеціальних платформ або систем управління відносинами з франчайзі може сприяти швидшому вирішенню проблем і покращенню співпраці. Крім того, стратегії інтеграції можуть включати оптимізацію логістичних процесів і управління постачанням, що дозволить знизити витрати та підвищити ефективність роботи [69].

Варто також зазначити, що кожна з цих стратегій потребує детальної розробки та конкретизації. Наприклад, у рамках стратегії розширення можна розробити план з визначенням потенційних локацій для нових франчайзингових

точок, аналізу ринкових умов у кожному регіоні, оцінки інвестиційних витрат і прогнозування очікуваних прибутків. У контексті стратегії диференціації можна провести дослідження ринку для виявлення потреб і переваг цільової аудиторії, розробити нові продукти або послуги, що відповідають цим потребам, а також створити ефективну рекламну кампанію для їх просування. Стратегії інтеграції можуть включати розробку нових стандартів обслуговування, впровадження сучасних технологій для управління ланцюгами постачання та проведення тренінгів для франчайзі з метою підвищення їхніх компетенцій.

Окрім розробки та впровадження стратегій, важливим аспектом є постійний моніторинг і оцінка їхньої ефективності. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Наприклад, регулярні звіти та аналіз показників виконання стратегічних цілей можуть надати цінну інформацію про прогрес і допомогти у прийнятті обґрунтованих рішень щодо подальших дій [70].

Таким чином, розробка конкретних стратегій для досягнення стратегічних цілей є важливим етапом у процесі стратегічного планування. У контексті франчайзингу ці стратегії можуть включати різні напрямки, такі як розширення мережі, диференціація пропозиції та інтеграція процесів. Кожна з цих стратегій потребує детальної розробки, впровадження та постійного моніторингу для забезпечення успіху та досягнення поставлених цілей.

Ефективне впровадження стратегічного плану вимагає чіткої координації дій та постійного моніторингу результатів. Важливо забезпечити залучення всіх зацікавлених сторін до процесу реалізації плану, надати необхідні ресурси та підтримку. Крім того, необхідно розробити систему контролю та оцінки результатів для своєчасного виявлення відхилень та коригування дій.

Ефективне впровадження стратегічного плану вимагає ретельної організації, чіткої координації дій та постійного моніторингу результатів. Це складний і багатогранний процес, який потребує залучення усіх зацікавлених сторін, надання необхідних ресурсів, а також створення системи контролю та оцінки досягнутих результатів. Давайте детальніше розглянемо кожен з цих аспектів.

Перше, що необхідно для успішного впровадження стратегічного плану, - це активне залучення всіх зацікавлених сторін. Це включає керівництво компанії, менеджерів середньої ланки, працівників різних відділів, а також партнерів і клієнтів. Залучення може здійснюватися через проведення регулярних зустрічей, воркшопів, тренінгів та інших заходів, які сприяють підвищенню обізнаності про стратегічні цілі та плани компанії. Важливо, щоб кожен член команди розумів свою роль у процесі реалізації плану і був мотивований досягати поставлених цілей. Це також означає створення ефективних каналів комунікації, щоб забезпечити вільний обмін інформацією та ідеями.

Наступним кроком є забезпечення доступу до всіх необхідних ресурсів для реалізації стратегічного плану. Це включає фінансові ресурси, технічну підтримку, людські ресурси та матеріали. Керівництво повинно гарантувати, що всі підрозділи мають достатньо ресурсів для виконання своїх завдань і що ці ресурси використовуються максимально ефективно. Наприклад, якщо стратегічний план передбачає впровадження нових технологій, необхідно забезпечити наявність відповідного обладнання та програмного забезпечення, а також навчання персоналу для роботи з цими технологіями [71].

Одним з найважливіших аспектів успішного впровадження стратегічного плану є розробка системи контролю та оцінки результатів. Це дозволяє постійно відстежувати прогрес у реалізації плану, своєчасно виявляти відхилення від запланованого курсу і вживати коригуючих заходів. Система контролю може включати регулярні звіти, оцінки ефективності, аудит діяльності, а також використання ключових показників ефективності (KPI). Ці інструменти допомагають оцінити, наскільки успішно реалізуються стратегічні цілі і де можуть бути потрібні додаткові зусилля або зміни в підході.

Крім встановлення системи контролю, важливо забезпечити постійний моніторинг усіх процесів, пов'язаних з реалізацією стратегічного плану. Це передбачає регулярне збирання даних про виконання завдань, аналіз цих даних і внесення необхідних коригувань. Наприклад, якщо виявляються відхилення від запланованих показників, керівництво повинно швидко реагувати, розробляючи та

впроваджуючи коригуючі заходи. Це може включати перерозподіл ресурсів, зміну пріоритетів або навіть коригування стратегічних цілей відповідно до нових умов [72].

Не менш важливим є забезпечення постійної підтримки та мотивації команди. Це може включати як матеріальне заохочення, так і нематеріальні способи підвищення мотивації, такі як визнання досягнень, кар'єрний розвиток, можливості для навчання та підвищення кваліфікації. Керівництво повинно створити сприятливу робочу атмосферу, де кожен працівник відчуває свою значущість і внесок у досягнення загальних цілей компанії.

Таким чином, ефективне впровадження стратегічного плану є складним і багатогранним процесом, що включає залучення всіх зацікавлених сторін, надання необхідних ресурсів, створення системи контролю та оцінки результатів, постійний моніторинг і коригування дій, а також підтримку і мотивацію команди. Лише за умови дотримання всіх цих аспектів можна досягти успішної реалізації стратегічного плану та досягнення поставлених цілей.

Регулярна оцінка результатів реалізації стратегічного плану є невід'ємною частиною процесу управління та забезпечення ефективності бізнесу. Вона дозволяє вчасно виявляти проблеми та оперативно реагувати на них, що є критично важливим для досягнення довгострокових цілей. Оцінка допомагає визначити, чи правильно виконуються заплановані дії та чи сприяють вони досягненню поставлених стратегічних цілей. Це дає змогу вчасно виявити відхилення від плану та вжити необхідних заходів для їх усунення. Важливо, що цей процес не лише допомагає контролювати поточний стан, але й дозволяє гнучко адаптувати стратегії до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що, в свою чергу, підвищує загальну ефективність організації.

Оцінка результатів може включати перегляд існуючих цілей та їх коригування відповідно до нових умов, що виникають у процесі реалізації стратегічного плану. Це дозволяє забезпечити їх актуальність і відповідність змінам на ринку або в організації. Окрім того, на основі результатів оцінки можуть бути переглянуті або змінені конкретні плани дій. Якщо деякі стратегії або підходи не дають бажаних

результатів, необхідно коригувати або змінювати їх, щоб не втратити ресурсів та часу на малоефективні методи. Це може включати в себе оптимізацію процесів, перерозподіл ресурсів або зміну пріоритетів у реалізації завдань.

Більш того, регулярний аналіз результатів відкриває можливість для розробки нових ініціатив, спрямованих на вдосконалення процесів або покращення показників ефективності. Це дозволяє організації не лише вирішувати поточні проблеми, а й активно шукати шляхи для розвитку та вдосконалення, що в свою чергу підвищує її конкурентоспроможність на ринку. Успішно адаптуючи стратегії та плануючи нові ініціативи, компанія може швидше реагувати на зміни у середовищі, знаходити нові можливості та уникати ризиків, що з'являються [73].

Покращення стратегічного планування в організації системи продажів у франчайзингу є важливим кроком для досягнення довгострокового успіху. Чітко визначені стратегічні цілі, добре розроблені стратегії та ефективне впровадження плану дозволяють забезпечити стійке зростання та розвиток компанії. Для досягнення цих цілей необхідно постійно аналізувати ринкові тенденції, адаптувати стратегії до змін у середовищі та активно взаємодіяти з усіма учасниками франчайзингової мережі.

3.2. Оптимізація системи франчайзингового менеджменту у забезпеченні ефективних продажів

Однією з важливих складових успішної роботи франчайзингової системи є ефективний менеджмент, який сприяє забезпеченню стабільного та постійного рівня продажів на всіх рівнях франчайзингової мережі. Розглянемо поняття франчайзингового менеджменту та його особливості у забезпеченні ефективних продажів детальніше.

Франчайзинговий менеджмент є комплексним процесом, який охоплює всі аспекти управлінської діяльності, спрямовані на ефективну координацію роботи між франчайзером та франчайзі. Це управління, яке включає в себе розробку, впровадження та контроль за виконанням операційних стратегій, що сприяють

досягненню спільних цілей. Основною метою такого менеджменту є максимізація прибутку для всіх учасників франчайзингової угоди, а також забезпечення стабільного розвитку і популяризації бренду в різних регіонах та на різних ринках.

Зважаючи на специфіку франчайзингових відносин, важливо, щоб франчайзер надавав франчайзі всю необхідну інформацію, ресурси та підтримку для досягнення успіху. В рамках цієї співпраці головним є забезпечення ефективного менеджменту на всіх етапах франчайзингового циклу, що включає не лише розробку та впровадження стратегії маркетингу, а й оптимізацію операційних процесів, управління персоналом, фінансовими потоками та стратегіями продажів. Особливо важливою є оптимізація робочих процесів на всіх етапах франчайзингового циклу, починаючи від початкової розробки стратегії маркетингу, що охоплює вивчення ринку, позиціонування бренду та визначення конкурентних переваг, і закінчуючи безпосередньою реалізацією продукції кінцевому споживачу.

Цей процес вимагає постійного аналізу ефективності маркетингових кампаній, адаптації стратегії до змін в ринкових умовах і вимогах споживачів, а також контролю над виконанням операційних планів. Важливою складовою цього циклу є також постійне вдосконалення процесів продажу, навчання персоналу та впровадження нових технологій для підвищення продуктивності та якості обслуговування клієнтів.

Таким чином, для успішного розвитку франчайзингової мережі необхідно забезпечити ефективну взаємодію між всіма учасниками процесу – від розробників бізнес-моделей і маркетингологів до франчайзі, які безпосередньо здійснюють продажі. Тільки через інтеграцію усіх складових франчайзингового менеджменту, що охоплюють планування, виконання та постійне вдосконалення, можна досягти поставлених цілей з максимізації прибутку та стійкого розвитку бренду на ринку.

Оптимізація менеджменту у франчайзингових мережах є важливим інструментом для підвищення ефективності продажів та забезпечення сталого розвитку бізнесу. У сучасних умовах конкурентного середовища франчайзери застосовують ряд стратегій, що дозволяють не тільки збільшити обсяги продажів,

але й покращити взаємодію з клієнтами та адаптувати бізнес-моделі до змін на ринку. Серед основних стратегій можна виділити наступні:

Одним із ключових аспектів оптимізації франчайзингового менеджменту є ефективне управління маркетинговими кампаніями, які мають важливе значення для підвищення продажів. Франчайзер повинен забезпечити франчайзі необхідними інструментами для реалізації маркетингових стратегій, що включають як спільну рекламну кампанію на рівні всієї мережі, так і адаптацію маркетингових ініціатив під місцеві умови. Як зазначають у дослідженні Коваленка (2018), "адаптація рекламних повідомлень до локальних ринків має великий вплив на споживацькі переваги і може значно підвищити ефективність маркетингових кампаній" [74].

Це підтверджується прикладом глобальних брендів, таких як McDonald's, які адаптують свої рекламні стратегії залежно від культурних особливостей та смакових уподобань споживачів у різних країнах. У 2017 році компанія провела кампанію в Індії, де особливу увагу приділили безм'ясним продуктам, враховуючи релігійні переконання та харчові звички місцевого населення [76].

Одна з найважливіших складових успіху франчайзингового менеджменту полягає в постійному навчанні та підтримці франчайзі. Регулярні тренінги з нових продуктів, технік продажу та принципів управління персоналом є важливою складовою стратегій, що сприяють підвищенню ефективності продажів. Як зазначають у дослідженні "Менеджмент франчайзингових мереж", "успішний франчайзинг неможливий без належної підтримки франчайзі, включаючи навчання та консультування". Франчайзер, який активно підтримує своїх партнерів, допомагає їм краще розуміти специфіку продуктів, які вони продають, та ефективно працювати з кінцевими споживачами. Наприклад, мережа Starbucks активно проводить навчання для своїх бариста, що дозволяє покращити якість обслуговування клієнтів та збільшити продажі. Згідно з дослідженням McDonald's (2018), компанія витрачає близько 500 мільйонів доларів щорічно на навчання своїх франчайзі та їхніх співробітників, що дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування та стабільність у продажах на всіх рівнях [77].

Ефективне управління продажами неможливе без регулярного моніторингу та аналізу результатів. Використання систем аналітики для відстеження продажів дозволяє вчасно виявляти проблемні точки та коригувати стратегії. Відомо, що аналітика є одним із головних інструментів для оптимізації продажів у франчайзингових мережах, оскільки дозволяє оперативно реагувати на зміни в попиті, сезонні коливання та конкурентні фактори. Наприклад, мережа супермаркетів Walmart активно використовує систему моніторингу продажів для прогнозування попиту на окремі групи товарів, що дозволяє вчасно коригувати асортимент і збільшити обсяги продажів [78].

Сучасні технології є потужним інструментом для оптимізації продажів у франчайзингових мережах. Інтеграція CRM-систем, автоматизація процесів продажу та використання цифрових каналів комунікації з клієнтами дозволяє франчайзерам не лише підвищити ефективність управління мережею, але й значно збільшити обсяги продажів. Відомо, що використання інтернет-торгівлі та мобільних додатків допомагає залучати нових клієнтів і покращувати доступність продуктів. Так, компанія Domino's Pizza успішно використовує мобільні додатки для обробки замовлень, що дозволяє скоротити час обробки замовлень та підвищити рівень задоволення клієнтів. За даними компанії, близько 60% замовлень надходять через цифрові канали, що підтверджує ефективність цього підходу для зростання продажів [79].

Таким чином, оптимізація менеджменту франчайзингових мереж вимагає інтеграції кількох ключових стратегій: ефективного управління маркетингом, надання якісної підтримки франчайзі, використання аналітичних систем для моніторингу продажів і впровадження цифрових технологій. Ці стратегії є невід'ємною частиною успіху в умовах глобалізації та змінних ринкових умов. Систематичне застосування цих підходів дозволяє франчайзерам забезпечити не лише ефективність продажів, а й довгостроковий розвиток мережі.

Оптимізація франчайзингового менеджменту є ключовим аспектом забезпечення високої ефективності продажів у франчайзингових мережах. Для

досягнення цих цілей необхідно враховувати кілька основних чинників, які прямо впливають на результативність роботи мережі. Нижче розглянемо їх детальніше.

Одним з найважливіших елементів успіху франчайзингового бізнесу є продуктова стратегія, оскільки саме продукт або послуга, що пропонується франчайзі, має найбільший вплив на рішення споживачів. Для ефективних продажів важливо мати такий продукт, який не лише задовольняє потреби цільової аудиторії, а й має конкурентні переваги на ринку. Врахування місцевих специфік у франчайзинговій мережі дозволяє адаптувати асортимент до запитів споживачів у різних регіонах, що є важливою стратегією для підвищення результативності продажів. Наприклад, франшиза McDonald's адаптувала своє меню в Індії, замінивши яловичину на курку, щоб відповідати релігійним і культурним особливостям місцевих споживачів. Така адаптація дозволила бренду успішно вийти на ринок і стати лідером серед швидкого харчування в Індії [81].

Наявність надійних і стабільних постачальників, які здатні забезпечити необхідну якість продукції та своєчасність поставок, також є однією з основних умов для ефективної роботи франчайзингової мережі. Задоволеність франчайзі залежить від того, чи можуть вони отримати товари вчасно і за конкурентними цінами. Франчайзер повинен організувати систему співпраці з постачальниками таким чином, щоб забезпечити рівний доступ усіх франчайзі до необхідних товарів і матеріалів, незалежно від їхнього розташування. За словами Петрова А. “ефективність франчайзингового бізнесу безпосередньо залежить від налагодженої роботи з постачальниками, що забезпечує не тільки стабільність поставок, а й високу якість кінцевого продукту” [81].

Хороший приклад того, як правильно організувати співпрацю з постачальниками, можна побачити у мережі Starbucks, яка забезпечує своїх франчайзі стандартами якості і надає їм пріоритетний доступ до ексклюзивних постачальників кавових зерен, що дозволяє зберігати високу якість продукції на всіх етапах її продажу.

Одним з ключових факторів успіху франчайзингової мережі є теж ефективна комунікація між франчайзером і франчайзі. Наявність чітких і прозорих умов співпраці дозволяє знижувати рівень конфліктів і сприяє покращенню ефективності роботи мережі в цілому [82].

Важливо, щоб франчайзер надавав своїм партнерам всю необхідну інформацію, ресурси та підтримку для досягнення успіху на місцевих ринках. Регулярні зустрічі, конференції та тренінги допомагають франчайзі краще розуміти політику бренду та ефективно управляти своїми точками продажу. Як зазначають автори дослідження “Ефективне управління франчайзинговими мережами”, успіх франчайзингових мереж значною мірою залежить від ефективної комунікації між учасниками. Чим краща взаємодія між франчайзером і франчайзі, тим швидше вони реагують на зміни в ринковому середовищі. Оперативна реакція на зміни та постійне вдосконалення стратегій дозволяють швидко адаптуватися до нових умов, що підвищує конкурентоспроможність і забезпечує стабільні продажі [83].

Таким чином, ефективна оптимізація франчайзингового менеджменту передбачає стратегічне планування, яке включає розвиток продуктової стратегії, налагоджену роботу з постачальниками та активну взаємодію між франчайзером і франчайзі. Ці чинники є основою для досягнення високих результатів у продажах та забезпечення сталого розвитку франчайзингової мережі в умовах змінного ринку.

Узагальнюючи, можна сказати, що оптимізація франчайзингового менеджменту є необхідною умовою для забезпечення ефективних продажів в межах франчайзингової мережі. Впровадження стратегій, таких як покращення маркетингу, навчання франчайзі, використання цифрових технологій та проведення моніторингу продажів, є важливими інструментами для досягнення високих результатів. Системний підхід до управління франчайзинговою мережею дозволяє не тільки збільшити продажі, а й забезпечити довгострокову стійкість і розвиток бізнесу.

3.3. Запровадження автоматизації, цифровізації та нових маркетингових інструментів у франчайзинговому бізнесі

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації бізнесу франчайзингові компанії дедалі частіше використовують сучасні технології продажів і маркетингові інструменти, які дозволяють їм підвищувати ефективність операцій, залучати клієнтів і оптимізувати витрати. Цей розділ розглядає основні напрями впровадження інновацій у франчайзинговому бізнесі, зокрема використання CRM-систем, Big Data, цифрового маркетингу, автоматизації продажів та впровадження штучного інтелекту.

У сучасному франчайзинговому бізнесі займають ключове місце в управлінні взаємодією з клієнтами CRM-системи (Customer Relationship Management). Вони дозволяють франчайзинговим мережам не лише забезпечувати централізоване управління клієнтськими даними, але й оптимізувати бізнес-процеси, покращувати обслуговування клієнтів та підвищувати ефективність маркетингових кампаній. Сучасні CRM-системи інтегрують функціонал для аналізу даних, автоматизації комунікацій і прогнозування ринкових тенденцій, що робить їх незамінним інструментом для франчайзі.

Однією з основних переваг CRM-систем є можливість централізованого зберігання даних про клієнтів. У франчайзингових мережах, де дані можуть надходити з численних точок продажу, це є критично важливим. CRM дозволяє об'єднувати інформацію про транзакції, історію взаємодій, уподобання та поведінку клієнтів в єдину базу даних. Це забезпечує доступність інформації для всіх учасників мережі, включно з франчайзерами та франчайзі, і дозволяє приймати оперативні рішення, базуючись на точних даних [85].

Інтеграція CRM-систем із платформами продажів та маркетинговими інструментами відкриває додаткові можливості для бізнесу. Завдяки цьому франчайзі можуть створювати персоналізовані маркетингові кампанії, адаптовані до потреб конкретних груп клієнтів. Наприклад, використовуючи дані CRM, можна сегментувати клієнтську базу за різними параметрами: демографічними

характеристиками, частотою покупок або середнім чеком. На основі цієї інформації формуються пропозиції, які найбільшою мірою відповідають очікуванням клієнтів, що значно підвищує конверсію та рівень задоволеності.

Окрім того, CRM-системи дозволяють аналізувати поведінкові моделі клієнтів і прогнозувати попит на певні товари або послуги. Це особливо важливо для франчайзингових мереж, де успіх бізнесу часто залежить від правильного планування та розподілу ресурсів. Наприклад, у періоди сезонного попиту CRM може допомогти визначити, які саме товари варто додати до асортименту або на які акції зробити акцент. Таким чином, бізнес отримує інструмент для гнучкого управління пропозицією.

Важливим аспектом є автоматизація маркетингових кампаній, яку забезпечують сучасні CRM-системи, такі як Salesforce, HubSpot, Zoho CRM та інші. Ці платформи дозволяють налаштовувати автоматичну відправку електронних листів, SMS-повідомлень чи push-сповіщень, що сприяє підвищенню оперативності комунікації з клієнтами. Наприклад, клієнт може автоматично отримати привітання з днем народження разом зі знижкою на товари чи послуги, що підвищує його лояльність до бренду. Окрім цього, CRM-системи дозволяють відстежувати ефективність таких кампаній: визначати відкриття листів, кліки за посиланнями, рівень конверсії тощо [86].

Для франчайзерів CRM також є потужним інструментом контролю та підтримки франчайзі. Завдяки прозорості даних франчайзер може моніторити показники продажів кожної точки, виявляти проблеми та пропонувати рішення для їхнього усунення. Наприклад, якщо CRM виявляє зниження продажів у певному регіоні, франчайзер може оперативно провести аналіз причин та запропонувати заходи для стимулювання продажів, такі як додаткові тренінги для персоналу або проведення локальних акцій.

Таким чином, сучасні CRM-системи є невід'ємною частиною успішного управління франчайзинговим бізнесом. Їхній функціонал виходить далеко за межі простого зберігання даних, перетворюючи CRM на ключовий інструмент для

підвищення ефективності операцій, поліпшення взаємодії з клієнтами та забезпечення довгострокового успіху франчайзингових мереж.

Нові горизонти для франчайзингових мереж відкривають Big Data, дозволяючи аналізувати та використовувати великі обсяги даних, що генеруються на всіх етапах діяльності бізнесу. Це дані, які включають інформацію про продажі, уподобання клієнтів, географічні особливості та поведінкові моделі споживачів, стають ключовим ресурсом для формування стратегій, прийняття рішень та адаптації бізнес-процесів до потреб ринку.

Однією з основних переваг використання Big Data у франчайзингових мережах є можливість створення високоточних маркетингових кампаній. Аналізуючи дані про уподобання клієнтів у різних регіонах, франчайзі можуть розробляти пропозиції, які відповідають специфіці локального попиту. Наприклад, мережі ресторанів можуть використовувати дані про популярність певних страв у різних містах для адаптації меню. Це не лише підвищує задоволеність клієнтів, але й оптимізує витрати на логістику та управління запасами [87].

Ще одним важливим аспектом є можливість використання Big Data для прогнозування ринкових тенденцій і попиту. Алгоритми аналізу даних дозволяють франчайзі ідентифікувати сезонні коливання, зміни у вподобаннях споживачів або потенційні проблеми, які можуть виникнути на ринку. Наприклад, аналіз історичних даних про продажі може допомогти передбачити збільшення попиту на певні товари у святковий період і заздалегідь підготуватися до цього, забезпечивши достатній рівень запасів.

Big Data також відкривають можливість для покращення клієнтського досвіду. Зокрема, дані про взаємодію клієнтів із брендом, їхні уподобання та поведінкові моделі можуть бути використані для персоналізації послуг. Наприклад, використовуючи історію покупок, франчайзі можуть пропонувати клієнтам знижки на товари, які вони купували раніше, або надсилати індивідуалізовані пропозиції на основі їхніх уподобань.

Крім того, Big Data сприяють зниженню ризиків у франчайзинговому бізнесі. Аналіз даних дозволяє виявляти потенційні проблеми на ранніх етапах, що дає

змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення. Наприклад, виявлення падіння продажів у певному регіоні може сигналізувати про зміну споживчих настроїв або посилення конкуренції. Це дозволяє оперативно реагувати на виклики, змінюючи стратегію, запускаючи рекламні кампанії або коригуючи асортимент.

Окрім аналізу внутрішніх даних, Big Data забезпечують можливість врахування зовнішніх факторів, таких як економічні показники, демографічні тенденції або зміни у законодавстві. Завдяки цьому франчайзингові мережі можуть краще адаптуватися до макроекономічних умов і використовувати ринкові можливості. Наприклад, аналіз даних про демографію регіону допомагає франчайзеру визначати перспективні місця для відкриття нових точок продажу [88].

Отже, Big Data стають потужним інструментом для підвищення конкурентоспроможності франчайзингових мереж. Вони забезпечують глибоке розуміння ринку, допомагають приймати обґрунтовані рішення та адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі, що є важливим для довгострокового успіху бізнесу.

Цифрові маркетингові інструменти також є важливим елементом сучасного франчайзингового бізнесу, забезпечуючи можливості для ефективного залучення клієнтів, формування бренду та збільшення продажів. Завдяки розвитку технологій SEO-оптимізація, контекстна реклама, email-маркетинг та активність у соціальних мережах стали невід'ємною частиною стратегії маркетингу більшості франчайзингових компаній. Ці інструменти не лише допомагають охопити широку аудиторію, але й сприяють глибшому розумінню потреб клієнтів та забезпечують персоналізований підхід до взаємодії з ними.

Одним із ключових інструментів цифрового маркетингу є SEO-оптимізація (Search Engine Optimization), яка дозволяє підвищити видимість веб-сайту франчайзингової мережі у пошукових системах. Завдяки ретельному підбору ключових слів, створенню релевантного контенту та технічній оптимізації сайтів, франчайзингові компанії можуть залучати органічний трафік, що є менш витратним і часто ефективнішим у довгостроковій перспективі. Для франчайзі це означає не

лише підвищення впізнаваності бренду, але й збільшення кількості потенційних клієнтів.

Контекстна реклама, зокрема Google Ads, дозволяє швидко привертати увагу цільової аудиторії, пропонуючи оголошення, які відповідають їхнім запитам у пошукових системах. У випадку франчайзингових мереж цей інструмент є особливо корисним для просування локальних точок продажу. Наприклад, франчайзі можуть запускати рекламні кампанії, орієнтовані на мешканців конкретного району, де розташований їхній бізнес, що значно підвищує конверсію і скорочує витрати на маркетинг.

Email-маркетинг залишається одним із найефективніших способів комунікації з клієнтами. Франчайзингові компанії можуть використовувати цей інструмент для підтримки лояльності, інформування про акції, нові продукти чи послуги, а також для збору зворотного зв'язку. Персоналізовані листи, створені на основі поведінкових моделей клієнтів, демонструють високий рівень залученості та сприяють підвищенню довіри до бренду. Наприклад, відправка нагадувань про знижки чи спеціальні пропозиції для постійних клієнтів часто забезпечує ріст повторних покупок.

Соціальні мережі, такі як Instagram, Facebook, TikTok, стали ключовими платформами для просування франчайзингових брендів. Вони дозволяють франчайзі взаємодіяти з цільовою аудиторією, створюючи емоційний зв'язок із клієнтами. Контент у соціальних мережах, зокрема фотографії, відео, прямі трансляції та відгуки клієнтів, допомагає формувати позитивний імідж бренду. Наприклад, франчайзингові компанії можуть використовувати таргетовану рекламу для залучення клієнтів, використовуючи дані про демографію, інтереси та поведінку користувачів. За даними дослідження Кумара 2020 року, такі кампанії збільшують конверсію на 20–30%, що є надзвичайно високим показником для рекламної стратегії [89].

Крім того, цифрові платформи надають можливість інтерактивного зворотного зв'язку. Соціальні мережі дозволяють клієнтам залишати коментарі, брати участь у опитуваннях або ділитися своїм досвідом у форматі відгуків. Це не

лише сприяє підвищенню довіри до бренду, але й дозволяє франчайзерам і франчайзі отримувати корисну інформацію для вдосконалення продуктів і послуг.

Цифрові маркетингові інструменти справді є надзвичайно важливими для розвитку франчайзингового бізнесу, надаючи змогу не лише охоплювати широку аудиторію, але й забезпечувати якісну взаємодію з клієнтами. Їхнє грамотне використання дозволяє франчайзі адаптувати стратегії до локальних умов, підвищувати ефективність продажів та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Не можемо оминати увагою такий важливий аспект, як автоматизація продажів. Автоматизація продажів є одним із ключових напрямів цифрової трансформації у франчайзинговому бізнесі, що дозволяє підвищити ефективність операцій, скоротити витрати та покращити клієнтський досвід. Використання сучасних технологій, таких як чат-боти, платформи для електронної комерції та мобільні додатки, забезпечує зручність і швидкість у взаємодії між бізнесом та клієнтами, що є вирішальним фактором у конкурентному середовищі.

Чат-боти, інтегровані в месенджери або веб-сайти, надають можливість автоматизувати процес обробки запитів клієнтів, відповіді на поширені запитання, прийом замовлень і навіть продажі. Завдяки машинному навчанню чат-боти здатні аналізувати попередні запити та надавати персоналізовані рекомендації, що покращує якість обслуговування. Наприклад, у мережах ресторанів чат-боти можуть приймати замовлення, надавати інформацію про меню та орієнтовний час доставки, зменшуючи навантаження на персонал і прискорюючи процес взаємодії з клієнтами [90].

Платформи для електронної комерції, такі як Shopify, WooCommerce або спеціалізовані рішення для франчайзингових мереж, дозволяють франчайзі створювати онлайн-магазини з централізованим управлінням запасами, замовленнями та доставкою. Це особливо актуально для бізнесів, орієнтованих на роздрібний продаж товарів. Автоматизація цих процесів допомагає скоротити час обробки замовлень і знизити ризик людських помилок. Більше того, такі платформи часто інтегруються з аналітичними інструментами, що дозволяє франчайзі

отримувати дані про поведінку покупців і налаштовувати маркетингові стратегії відповідно до їхніх уподобань.

Мобільні додатки є ще одним потужним інструментом автоматизації продажів, надаючи клієнтам зручний доступ до товарів і послуг франчайзингової мережі. Наприклад, за допомогою мобільного додатка клієнти можуть переглядати асортимент, здійснювати покупки, відстежувати статус замовлення та брати участь у програмах лояльності. Для франчайзі це означає не лише підвищення зручності для споживачів, але й можливість збору цінних даних про їхні звички, які можна використовувати для персоналізації пропозицій.

Однією з головних переваг автоматизації є зменшення витрат на персонал. Завдяки використанню автоматизованих систем франчайзі можуть оптимізувати кількість працівників, що займаються обробкою замовлень чи наданням консультацій, перенаправивши ресурси на інші важливі завдання, наприклад, розвиток бізнесу чи навчання персоналу.

Автоматизація також сприяє підвищенню продуктивності бізнесу. Згідно з дослідженням “Автоматизація та майбутнє продажів”, компанії, які впроваджують автоматизацію процесів продажів, спостерігають збільшення продуктивності на 35–40%. Це пов’язано з тим, що автоматизовані системи працюють безперервно, забезпечуючи цілодобову підтримку клієнтів та швидку обробку запитів [91].

Крім того, автоматизація дозволяє франчайзинговим мережам забезпечити єдиний стандарт обслуговування. Це важливо для збереження цілісного іміджу бренду, особливо якщо мережа налічує багато точок продажу в різних регіонах. Використання однакових цифрових рішень для прийому замовлень і комунікації з клієнтами гарантує однакову якість послуг у всіх локаціях.

Таким чином, автоматизація продажів є важливим інструментом для оптимізації операційної діяльності франчайзингових мереж. Інноваційні рішення, такі як чат-боти, електронна комерція та мобільні додатки, дозволяють не лише підвищити ефективність бізнесу, але й забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів, що сприяє довгостроковому успіху франчайзингової моделі.

Звичайно, одна з найактуальніших тем у контексті різних сфер і зокрема сфери продажів – це штучний інтелект. Штучний інтелект (ШІ) відкриває нові перспективи для розвитку франчайзингового бізнесу, дозволяючи забезпечувати точніший аналіз ринкових трендів, покращувати персоналізацію послуг і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Завдяки застосуванню алгоритмів машинного навчання, глибинного аналізу даних та нейронних мереж, ШІ інтегрується в усі аспекти роботи франчайзингових компаній, сприяючи підвищенню їхньої ефективності та конкурентоспроможності.

Одним із найбільш помітних напрямів використання ШІ у франчайзинговому бізнесі є створення рекомендаційних систем. Ці системи, що активно застосовуються у таких галузях, як роздрібна торгівля, ресторанний бізнес і електронна комерція, аналізують поведінкові моделі споживачів та пропонують персоналізовані рекомендації. Наприклад, у мережах ресторанів системи ШІ можуть рекомендувати страви на основі попередніх замовлень клієнта, його вподобань чи популярності певних позицій у конкретному регіоні. Такі інструменти підвищують не лише задоволеність клієнтів, але й середній чек за рахунок додаткових продажів.

Ще однією важливою сферою є прогнозування попиту. Завдяки аналізу великих обсягів даних, таких як історія продажів, сезонні тенденції, економічні показники та кліматичні умови, системи ШІ можуть точно передбачати зміну попиту на товари чи послуги. Це дозволяє франчайзі ефективніше управляти запасами, уникати надлишків чи дефіциту товарів, а також оптимізувати ланцюги постачання. Наприклад, у сфері роздрібної торгівлі ШІ допомагає визначити, які продукти матимуть найбільший попит у конкретний період, що особливо важливо під час святкових сезонів.

ШІ також активно використовується для аналізу ринкових трендів і конкурентного середовища. Аналізуючи дані з відкритих джерел, соціальних мереж та галузевих звітів, алгоритми ШІ можуть виявляти нові тенденції, зміни в уподобаннях споживачів та потенційні можливості для розширення бізнесу.

Франчайзингові компанії можуть використовувати ці дані для адаптації своїх стратегій до змін у ринку, забезпечуючи більш швидку реакцію на нові виклики.

Ще однією перевагою ІІІ є підвищення ефективності управління клієнтським досвідом. Чат-боти на основі ІІІ забезпечують оперативну підтримку клієнтів, надаючи відповіді на запитання, обробляючи замовлення та навіть виконуючи складні завдання, такі як надання рекомендацій чи вирішення конфліктних ситуацій. Завдяки здатності обробляти мову та вчитися на основі попередньої взаємодії, такі системи стають все більш «людяними», забезпечуючи високий рівень задоволеності клієнтів [90]. Крім того, ІІІ допомагає у вдосконаленні маркетингових стратегій. Зокрема, алгоритми машинного навчання аналізують дані про ефективність рекламних кампаній, ідентифікують найбільш успішні канали комунікації та пропонують оптимальні шляхи для досягнення цільової аудиторії. Це дозволяє франчайзинговим компаніям використовувати маркетинговий бюджет максимально ефективно, досягаючи високих показників рентабельності інвестицій.

Застосування ІІІ також сприяє автоматизації процесів управління та операційної діяльності. Наприклад, системи прогностичної аналітики можуть допомагати франчайзерам визначати оптимальні місця для відкриття нових точок продажу, враховуючи такі фактори, як демографія, транспортна доступність та конкуренція.

Отже, штучний інтелект стає потужним інструментом для франчайзингових компаній, забезпечуючи можливості для більш точного аналізу ринку, підвищення якості обслуговування та вдосконалення бізнес-процесів. Його інтеграція дозволяє досягати високих показників ефективності та задоволеності клієнтів, що є ключовими факторами для успішного розвитку франчайзингового бізнесу [93].

Інтеграція сучасних технологій продажів і маркетингових інструментів у франчайзинговому бізнесі є необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку. Використання CRM-систем, Big Data, цифрового маркетингу, автоматизації та ІІІ забезпечує значні переваги у підвищенні ефективності бізнес-процесів, адаптації до потреб клієнтів та оптимізації витрат.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота, присвячена дослідженню франчайзингу як інструменту менеджменту продажів, дозволила виявити низку важливих аспектів та проблем, що впливають на ефективність функціонування франчайзингових систем. У ході дослідження було досягнуто основної мети – розкрито теоретичні та практичні аспекти управління продажами у франчайзингових системах та розроблено рекомендації для підвищення їхньої ефективності.

Виявлено, що франчайзинг є ефективним інструментом розширення бізнесу, який базується на співпраці незалежних підприємців з власниками франшиз. Визначено основні принципи та історію розвитку франчайзингових систем, що дозволило зрозуміти їхні переваги та недоліки. Зокрема, франчайзинг забезпечує швидкий вихід на ринок за рахунок використання відомого бренду та перевіреної бізнес-моделі. Проте, разом з тим, вимагає дотримання строгих стандартів та правил, встановлених франчайзером, що може обмежувати підприємницьку свободу франчайзі.

Досліджено особливості організації продажів у франчайзингових системах, що включає стандартизацію процесів, контроль якості та підтримку з боку франчайзера. Показано, що ефективна організація продажів сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стабільності бізнесу. Крім того, система франчайзингу дозволяє знизити ризики, пов'язані з відкриттям нового бізнесу, оскільки франчайзер надає підтримку у виборі місця, навчанні персоналу та маркетинговій діяльності. Однак, важливо зазначити, що успішність франчайзингової системи значною мірою залежить від якості взаємодії між франчайзером і франчайзі, а також від рівня підтримки, що надається. Розглянуто основні підходи до оцінки ефективності франчайзингових систем у сфері продажів. Встановлено, що об'єктивний аналіз результатів діяльності франчайзингових підприємств дозволяє визначити ключові фактори успіху та напрямки для покращення. Серед методів оцінки ефективності було виділено фінансові показники, такі як прибутковість, рентабельність та обсяг продажів, а також нефінансові показники, такі як

задоволення клієнтів, рівень обслуговування та лояльність клієнтів. Проведений аналіз показав, що найуспішніші франчайзингові системи демонструють високі показники у всіх цих аспектах, що свідчить про комплексний підхід до управління продажами. Також ми виявили, що ефективне управління та підтримка з боку франчайзера є критичними для досягнення високих результатів. Однак, виявлено і низку проблем та викликів, зокрема складнощі з адаптацією до місцевих ринкових умов та забезпеченням високого рівня обслуговування. Дослідження показало, що у роздрібній торгівлі важливими аспектами є управління асортиментом, оптимізація логістики та забезпечення якості обслуговування клієнтів. Франчайзі часто стикаються з проблемами, пов'язаними з необхідністю швидкої адаптації до змін у попиті та конкуренції, що вимагає від них високого рівня гнучкості та інноваційного підходу.

Розроблено рекомендації щодо покращення стратегічного планування, оптимізації системи франчайзингового менеджменту та впровадження сучасних технологій продажів і маркетингових інструментів. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення задоволення клієнтів та забезпечення стабільного розвитку франчайзингових мереж. Зокрема, рекомендовано використовувати аналітичні інструменти для моніторингу та аналізу ринкових тенденцій, впроваджувати системи управління відносинами з клієнтами (CRM) та розвивати онлайн-продажі. Також наголошено на важливості постійного навчання та розвитку персоналу, оскільки професійні навички та компетенції працівників мають вирішальне значення для досягнення високих результатів у продажах.

У підсумку, ми підтвердили важливість франчайзингу як інструменту управління продажами у сучасних умовах глобалізації та технологічного розвитку. Одержані результати та розроблені рекомендації можуть бути використані підприємствами для підвищення ефективності своєї діяльності у сфері роздрібно торгівлі та інших галузях економіки. Франчайзинг, як показує досвід успішних компаній, здатен забезпечити стабільне зростання та розвиток бізнесу, однак для досягнення цих цілей необхідно враховувати специфіку ринку, постійно адаптуватися до змін і впроваджувати новітні технології та методи управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Definition of franchise. *Merriam-Webster: America's Most Trusted Dictionary*.
URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/franchise> (date of access: 01.11.2024).
2. Dicke T. S. Franchising in America: development of a business method. UNC Press Books, 1992. 119 p.
3. Hayes A. What Is a Franchise, and How Does It Work? *Investopedia*.
URL: <https://www.investopedia.com/terms/f/franchise.asp> (date of access: 02.11.2024).
4. Tardi C. Trademark: Definition, What It Protects, Symbols, Examples. *Investopedia*.
URL: <https://www.investopedia.com/terms/t/trademark.asp> (date of access: 02.11.2024).
5. Banton C. What Is a Royalty? *Investopedia*.
URL: <https://www.investopedia.com/terms/r/royalty.asp> (date of access: 04.11.2024).
6. Federal Trade Commission. *Protecting America's Consumers*.
URL: <https://www.ftc.gov/system/files/documents/plain-language/bus70-franchise-rule-compliance-guide.pdf> (дата звернення: 04.11.2024).
7. Франчайзинг: умови в Україні. *Think brave. Останні новини бізнесу України*.
URL: https://biz.ligazakon.net/aktualno/8211_franchayzing-umovi-v-ukran (дата звернення: 01.11.2024).
8. Hoff T. Ice Cream and Internet: Franchising for Maximum Profits. Pearson Prentice Hall, 2004. URL: <https://www.amazon.com/Ice-Cream-Internet-Franchising-Profits/dp/013149421X> (date of access: 05.11.2024).
9. The History of Franchising. *Franchise Guardian*. URL: <https://franchiseguardian.com/franchising/franchising-history/> (date of access: 05.11.2024).

10. History of Franchising. *Franchise UK*. URL: <https://www.franchise-uk.co.uk/advice-uk/history-of-franchising/> (date of access: 05.11.2024).
11. Hayes A. What Is a Franchise, and How Does It Work? *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/f/franchise.asp> (date of access: 07.11.2024).
12. Fundamentals of Franchising: Basic Principles to Know. *MSA Worldwide*. URL: <https://www.msaworldwide.com/blog/franchising-fundamentals-basic-principles-to-know/> (date of access: 07.11.2024).
13. Smith J. Defining Franchising: 17 Characteristics of an Efficient and Effective Franchise. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/defining-franchising-17-characteristics-efficient-effective> (date of access: 06.11.2024).
14. Saraogi A. Exploring franchisor franchisee relationship: building a predictive model of franchisee performance. *Journal of Business Perspective*, 2009, 13(1). 31-58 p.
15. Peris-Ortiz M., Willoughby M., Rueda-Armengot C. Performance in franchising: the effects of different management styles. *The Service Industries Journal*, 2012, 32 (6).
16. Kidwell R., Nygaard A. A strategic deviance perspective on the franchise form of organizing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2011, May, 467- 482 p.
17. Understanding Financial Performance Metrics in Franchising. *Aretex*. URL: <https://www.aretex.com.au/understanding-financial-performance-metrics-in-franchising> (date of access: 08.11.2024).
18. Franchise KPI Monitoring. *Samelane*. URL: <https://samelane.com/blog/franchise-kpi-monitoring> (date of access: 08.11.2024).
19. Монрой Ф., Мартін-Сантана Х., Гальван-Санчес І. Побудова успішних франчайзингових партнерств: важливість спілкування та довіри. Рішення керівництва, 2018, 56:1051-64.
20. С. Хадівіджджо. Підприємницькі характеристики та компетенція як детермінанти ефективності бізнесу в МСП. *IOSR Journal of Business and Management*, 2013, 31-38 p.

- 21.Дант П., Емерсон Д і Кофлан Т. Як стратегії фірми впливають на розмір партнерських роздрібних мереж: дані франчайзингу. Журнал управління малим бізнесом, 2016, 54:506–31.
- 22.Johnson R. Managing the Franchisor-Franchisee Relationship: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of Marketing Channels*, 2010, 17: 51-68.
- 23.Kwiatek P., Morgan S., Zaborek P. Franchise Operations and Financial Performance: An Empirical Study. *Administrative Sciences*. MDPI, 2023. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/1/8> (date of access: 09.11.2024).
- 24.McDonald's is Failing on Customer Satisfaction, Report Finds. *CX Today*. URL: <https://www.cxtoday.com/voice-of-the-customer/mcdonalds-is-failing-on-customer-satisfaction-report-finds/> (date of access: 09.11.2024).
- 25.McDonald's Corporation. *Annual Report*. URL: https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/2023%20Annual%20Report_vf.pdf (date of access: 09.11.2024).
- 26.Schultz H. Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time. Hyperion, 1999.
- 27.Schultz H., Yang D. Onward: How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul. Rodale Books, 2011
- 28.Starbucks Corporation. *Annual Reports*. URL: <https://investor.starbucks.com/financials/annual-reports/default.aspx> (date of access: 09.11.2024)
- 29.Geereddy N. Starbucks Case Analysis. Harvard Scholar, 2023. URL: https://scholar.harvard.edu/files/nithingeereddy/files/starbucks_case_analysis.pdf (date of access: 11.11.2024).
- 30.Starbucks Reports Q4 and Full Year Fiscal 2023 Results. *Starbucks Corporation*. URL: <https://investor.starbucks.com/news/financial-releases/news-details/2023/Starbucks-Reports-Q4-and-Full-Year-Fiscal-2023-Results/default.aspx> (date of access: 11.11.2024).
- 31.Retail Gazette. 7-Eleven's Expansive Network Ensures Accessibility for Millions of Customers Daily.

32. Financial Times. 7-Eleven Continues to Lead the Way in Convenience Retailing, Consistently Adapting to Meet the Needs of Its Customers.
33. Forbes. The Integration of Technology in 7-Eleven's Operations Has Significantly Boosted Their Efficiency and Customer Satisfaction.
34. Holdings C., Financial Results for the Fiscal Year Ended February 29, 2024. URL: https://www.7andi.com/en/ir/file/library/ks/pdf/2024_0410kse_02.pdf (date of access: 02.11.2024).
35. Annual report. 7-ELEVEN. URL: <https://www.7eleven.com.my/pdf/ar-2023.pdf>
36. Alon I., Dant R. Franchising globally: Innovation, learning and imitation. Springer, 2020
37. Khan M. Effect of Customer Loyalty Program on Customer Satisfaction and Its Impact on Customer Loyalty. ResearchGate, 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/338379385_Effect_of_customer_loyalty_program_on_customer_satisfaction_and_its_impact_on_customer_loyalty (date of access: 02.11.2024).
38. Мазуренко В. П. Розвиток франчайзингових відносин у міжнародному бізнесі. Науковий вісник ЧДІЕУ, 2013. № 3(19). 75–83 с.
39. Gohmann S. Why Do Franchisees Fail? A Conceptual Framework. Journal of Business Venturing, 2008
40. Shane S. The Importance of Franchisor-Franchisee Relationship in Franchising. Small Business Economics, 2008
41. Frazer L., Winzar H. Exits and expectations: Why franchisees leave. Journal of Business Research, 2005, 58(2). 114-124 p.
42. Michael S. Determinants of the rate of franchising among nations. International Small Business Journal, 2003, 21(3). 50-67 p.
43. Hsu S. Cultural Adaptation Strategies of International Franchisors: A Case Study of 7-Eleven Japan. Journal of International Marketing, 17(2), 2009.
44. Cohen S. Avraham E. KFC in China: An Emerging Market Strategy. International Business Review, 2016.

45. Alon I., McKee D. *Global Franchising: Strategic and Marketing Perspectives*. Business Expert Press, 2010.
46. Dant R., Bakir, A. Franchising: Strategic and Managerial Aspects. *Journal of Retailing*, 87(4), 2011.
47. Rondeau P., Lascu D. Innovation in Franchising: Practices and Policies. *International Business Review*, 16(5), 2007.
48. Miller, D., Friesen P. *Organizations: A Quantum View*. Prentice-Hall, 1984.
49. Alon I., Madanoglu M., Shoham A. *International Franchising in Emerging Markets: China, India, and Other Asian Countries*. Springer, 2011.
50. Dant R., Grünhagen M., Windsperger J. The role of innovation in franchising. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1), 2011. 79-85 p.
51. Hoffman R., Munemo, J., Watson, S. Franchise expansion into Europe: Determinants of entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 2016, 47(2).130-146 p.
52. Baucus D. The control dilemma in franchise systems. *Journal of Franchise Management*, 12(1), 2018. 23-35 p.
53. Gohmann S. Franchising and the control of quality. *Journal of Business and Economic Research*, 6(10), 2008. 15-23 p.
54. Greene W. H., Olley S. Taxation and Franchising in Europe: A Comparative Study. *International Journal of Franchising*, 25(1), 2017.
55. Dant R., Bakir A. Franchising and Legal Regulations: A Global Perspective. *Journal of Retailing*, 87(4), 2011.
56. Kaufmann D., Eroglu S. Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*, 1998.
57. Hoffman R., Preble J. Conversion Franchising: A Strategy for the Franchisor Growth and Improved Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 2003.
58. Lafontaine F., Shaw K. The Dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data. *Journal of Political Economy*, 1999.

59. Bradach J. Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, 1997.
60. Elango B., Fried V. Franchising Research: A Literature Review and Synthesis. *Journal of Small Business Management*. 1997.
61. Dant R., Gundlach G. The Challenge of Autonomy and Dependence in Franchised Channels. *Journal of Business Venturing*, 1999.
62. Sorenson O., Sørensen J. Finding the right mix: franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic Management Journal*, 2011.
63. Aliouche E., Schlentrich U. Toward a Strategic Model of Global Franchise Expansion. *Journal of Retailing*, 2009.
64. Економічний ризик: ігрові моделі. В. В. Вітлінський, П. І. Верченко, А. В. Сігал та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. В. В. Вітлінського. – К. : КНЕУ, 2002. 446-449 с.
65. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Київ, 2016.
66. Огінок С. В. Франчайзингова стратегія просування іноземних компаній на ринок України. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Інститут міжнародних відносин, 2012. 78–83 с.
67. Франчайзинг. Кузьмін О. Є., Мирончук Т. В., Салата І. З., Марчук Л. В. – К. : Знання, 2011. 267 с
68. Корпоративні стратегії: навчальний посібник | за ред. В.Д. Андрєєва, Київ: Центр учбової літератури, 2012.
69. Гаррі М. Стратегічне управління в організаціях. – Київ: Центр учбової літератури, 2015.
70. Барнс С. Управління бізнесом: стратегічний аналіз і планування, Київ, 2017.
71. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : підручник. І. В. Багорова, Н. І. Редіна, В. Є. Власюк та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. І. В. Багрової. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. 580 с.
72. Новицький В. Міжнародна економічна діяльність України : підручник / В. Новицький. К. : КНЕУ, 2003. 948 с.

73. Lacity M., Willcocks L. Robotic Process Automation: The Next Transformation in Business and Technology. *Journal of Business Research*, 2017, 10(3), 325–341.
74. Коваленко В. Маркетинг в системі франчайзингу: стратегії та інструменти. Київ: Вид-во КНЕУ, 2018.
75. Радчук О. І. Стратегії глобальних брендів в умовах міжнародного франчайзингу. Київ: Центр навчальної літератури, 2017.
76. Гуменюк І. С., Ковальчук М. В. Менеджмент франчайзингових мереж. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2002.
77. Лещенко В. І. Аналіз та моніторинг продажів у франчайзингових мережах. Львів: ЛНУ ім. І. Франка. Латиська, О. М. (2021). Інформаційні технології в управлінні франчайзингом. Одеса: ОНУ, 2019.
78. Baker T. Digital Transformation in the Franchise Industry: A Case Study of Domino's Pizza. *Journal of Digital Business*, 2020, 45(3), 22-34 p.
79. Bradach, J. Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, 1997.
80. Davenport T., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*, 96(1), 2018. 108–116 p.
81. Петров О. І. Франчайзинг: стратегії розвитку та оптимізація управлінських процесів. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2020.
82. Дубровський А. Ю. Інноваційний менеджмент в системі франчайзингу. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021.
83. Дорошенко О. В., Трофімова Л. П. *Ефективне управління франчайзинговими мережами*. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021.
84. Голубка Д. С. Засади вдосконалення розвитку франчайзингового бізнесу в Україні. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 2022. № 2. 104-110 с.
85. Franchise Group. URL:
<https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings/2022?page=2> .
 (дата звернення 15.11.2024).
86. Бердинець М. Д. Франчайзинг: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні. *Фінанси України*. 2001. - № 2. 96-104 с.

- 87.Суковатий О. В. Франчайзинг як система інноваційного розвитку економіки. Проблеми науки, 2007. № 1. 23-27 с.
- 88.Kumar V. Winning with Data: Creating Value in Marketing. Springer, 2020
- 89.Недогібченко Є. Г. Франчайзинг: закордонний досвід. Теорія і практика інтелектуальної власності № 2, 2019. 39-45 с.
- 90.McKinsey Company. Automation and the Future of Sales. URL:
<https://www.mckinsey.com> (дата звернення 15.11.2024).
91. Лаврентій В. Масштабуй це. 23 франшизи, які з'явилися на ринку під час великої війни (і що потрібно, аби інвестувати в них). *Forbes*. URL:
<https://forbes.ua/business/masshtabuy-tse23-franshizi-shcho-zyavilisya-na-rinku-pid-chasvelikoi-viyni-03102023-16276> (дата звернення 15.11.2024).