

dr Marcin Komańda
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Zakład Zarządzania Strategicznego

Franczyza, agencja i program partnerski jako sieciowe formy współpracy gospodarczej

Wprowadzenie

Prowadzenie działalności gospodarczej we współczesnym świecie bez względu na to, z którym zakątkiem globu jest ono związane, cechuje się jedną zasadniczą własnością. Jest nią nawiązywanie współpracy z innymi podmiotami. Dla jednych firm kluczowym aspektem będzie wiązanie ze sobą klientów, dla innych przede wszystkim trwałość relacji z dostawcami, a jeszcze inne przedsiębiorstwa stawiać będą na kooperację o zmiennej konfiguracji podmiotowej i przedmiotowej.

Wśród dążeń stojących u podstaw takiego postępowania przedsiębiorstw można wymienić przede wszystkim zapewnienie skuteczności w zaspokajaniu potrzeb klientów, możliwość tworzenia w związku z tym względnej przewagi konkurencyjnej, czy też obniżenie kosztów działalności.

Jednak te wszystkie potencjalne cele kooperacji można sprowadzić do wspólnego mianownika. Jest nim konieczność chwytania przez przedsiębiorstwo pojawiających się okazji w otoczeniu. Jest to możliwe dzięki układowi współpracujących podmiotów (nazywanego siecią), które reprezentują względnie lub realnie odmienne obszary działalności gospodarczej (w tym kontekście wiąże się to z posiadaniem przez nie odmiennej wiedzy o rynku geograficznym, produkcji, potrzebach klienta), co przekłada się w konsekwencji na wyłonienie się strategii działania przez te podmioty (M. Moszkowicz 2003). Założenie to stało się fundamentalne dla tzw. nowego paradygmatu zarządzania strategicznego.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie najbardziej popularnych form współpracy pomiędzy podmiotami na rynku polskim. Formy te z jednej strony mogą być charakterystyczne dla danej branży, lecz niekoniecznie musi wynikać to z charakterystyki owej branży, gdyż mają tu znaczenie również zaszczości natury historycznej. Co więcej najbardziej popularne formy owej współpracy są znane już nawet od stu lat (np. franczyza),

lecz obecnie wpisują się one nadal w główne uwarunkowania rynkowe, a ich analiza zyskała szerszy kontekst odniesienia.

Porównanie wybranych form kooperacji podmiotów gospodarczych

Jak wskazują informacje generowane przez raporty dotyczące stanu rynku w sferze funkcjonowania tzw. „sieciołek” w Polsce (np. raporty portalu francyzawpolsce.pl), to ilość ogółem tego rodzaju podmiotów wzrasta. Dotyczy to zarówno ilości samych sieci (układów współpracujących kooperantów) jak i ilości podmiotów funkcjonujących w tego rodzaju układach. Sieci te są związane z wieloma branżami (np. usługi gastronomiczne, hotelarstwo, handel, usługi medyczne), przy czym warto zauważyć, iż w zasadzie najslabiej jest reprezentowana sfera produkcji -zresztą już od wielu lat (I. Steinerowska-Streb 2003).

Intrygującą kwestią staje się określenie zasad, a w związku z tym i formy tejże współpracy. Znamienny jest fakt, iż bez względu na to, z jakiej bazy danych ofert współpracy sieciowej by nie skorzystać na potrzeby analiz, to na pierwszym miejscu znajdą się propozycje w zakresie tworzenia placówek francyzowych, następnie tzw. placówek agencyjnych, a przy dokładnej analizie informacji (związanych także z charakterystyką samej współpracy) można wyróżnić również programy partnerskie.

Bez wątpienia w ostatnim dziesięcioleciu najbardziej popularne stała się współpraca w ramach franczyzy. Jednak zaszłości rynkowe jeszcze z okresu ostatnich kilkunastu lat ubiegłego stulecia sprawiają, że obecne są w dużej ilości (szczególnie na rynku bankowości) tzw. agencje, jak i są one również szczególnie charakterystyczne obok franczyzy w sferze handlu (przykładem może być sieć Żabka). Rozróżnienie formy współpracy sieciowej jest istotne, gdyż odmiennie będzie się kształtować rola podmiotu współpracującego z twórcą/właścicielem sieci (jej koordynatorem), jak i zatem jego obszar odpowiedzialności. Różnice te przedstawia tabela poniżej.

Tabela 1. Główne różnice między siecią franczyzową a agencyjną

Franczyza	Agencja
<ul style="list-style-type: none"> • opłata za licencję; • biorca franczyzy działa na własny rachunek i jest właścicielem punktu i jego wyposażenia; • opłata francyzowa za korzystanie z know-how dawcy licencji i jego pomocy. 	<ul style="list-style-type: none"> • wynagrodzenie oparte na prowizji; • praca na rzecz dawcy licencji (w jego imieniu i na jego rachunek prowadzi się punkt); • punkt jest własnością dawcy licencji i on go przygotowuje; • konieczność wniesienia kaucji za wyposażenie punktu.

Źródło: opracowanie na podstawie (A. Słodkowski, M. Bogurat 2008).

Istota różnicy pomiędzy franczyzą a agencją polega na fakcie, iż w przypadku agencji agent (osoba prowadząca punkt) nie ponosi ryzyka związanego z prowadzeniem punktu, jednocześnie zatem nie on podejmuje decyzje związane z ofertą prezentowaną w punkcie. Sprawa przedstawia się odwrotnie w przypadku franczyzy, przy czym oczywiście wpływ biorcy licencji na ofertę placówki zależy od zakresu przedmiotowego funkcjonowania sieci, jak i z dążenia do dbania o wizerunek, jak i markę dawcy franczyzy (licencji) wynikające z zapisów umowy. Jednocześnie różnice te mają swoje przełożenie także na wysokość kwot, jakie muszą ponieść potencjalni partnerzy sieciowi przy przystępowaniu do współpracy z właścicielem sieci: w przypadku franczyzy są one znacznie większe (konieczność poniesienia opłaty francyzowej, jak i nabycia niezbędnego wyposażenia). Dla porządku wyводу należy także podkreślić, iż agent rejestruje działalność gospodarczą, dlatego też można mówić w przypadku agencji o współpracy podmiotów gospodarczych.

Warto zatem zauważyć, że w obu przypadkach zarówno właściciel sieci agencyjnej, jak i francyzowej są przekonani o posiadaniu wiedzy o właściwym sposobie prowadzenia działalności gospodarczej w danej dziedzinie, który ma gwarantować sukces rynkowy. W przypadku franczyzy ewidentnie widać jednak, iż przez pozyskanie względnie niezależnego podmiotu prowadzącego działalność na własny rachunek dochodzi do rozłożenia ryzyka prowadzenia owej działalności w sieci- skutkiem idącym w parze jest również pozyskanie w ten sposób niezbędnych środków dla ekspansji działalności (Ch. Fulop, J. Forward 1997). Nie

ma tego efektu w przypadku agencji- tu podmiotem ponoszącym główne ryzyko, jak i dostarczenie zasobów jest w gestii właściciela sieci.

Odrębnym problemem stały się programy partnerskie. Ich istota wiąże się przede wszystkim z relacją między stronami w zakresie wynagrodzenia, jak i zakresu działania. W tym przypadku partner współpracujący, czy też inaczej mówiąc działający na rzecz innego podmiotu, pozyskuje klienta i przekazuje go kooperantowi. Nie realizuje więc on bezpośrednio żadnych działań na rzecz klienta i jest wynagradzany częścią wartości zawartej transakcji między zleceniodawcą a klientem. Tego rodzaju forma współpracy najdynamiczniej rozwija się już od wielu lat w internecie. Tutaj właściciele stron internetowych „przekierowują” potencjalnych klientów swoich kooperantów na ich strony internetowe z ich ofertą. Wynagradzani są oni za konkretne działania jakie podejmie potencjalny klient – za zakup, za kliknięcie w link lub banner, albo za inne określone w umowie działania (np. wypełnienie formularza) (W. Spytek).

Główną korzyścią dla producenta/usługodawcy ze współpracy z właścicielem strony internetowej jest przerzucenie na tego drugiego konieczności docierania do potencjalnych klientów, w związku z czym może on w pewnym zakresie ograniczyć wydatki na promocję, jak i ponoszenie kosztów wynagrodzenia partnera dopiero w momencie gdy klient zrealizuje określone działanie.

Postępujący rozwój działalności gospodarczej w sferze internetu jest akceleratorem rozwoju zarysowujących się ogólnych tendencji rynkowych. Warto zatem zauważyć, że w przypadku programu partnerskiego kooperant staje się istotnym źródłem wiedzy o klientach i ich upodobaniach (to on musi do nich dotrzeć i ich przekonać by podjęli właściwe działania). Ta rosnąca rola partnerów w układach kooperacji w stosunku do właścicieli sieci/ twórców sieci jest widoczna także we franczyzie. W tej formie działalności gospodarczej coraz częściej w opisie potencjalnego biorcy licencji wskazuje się takie cechy jak doświadczenie w prowadzeniu biznesu, czy też znajomość lokalnego rynku co jednoznacznie wskazuje, że jest on traktowany przez francyzodawcę jako cenne źródło informacji rynkowych. Jednocześnie możliwe staje się także by za porozumieniem z dawcą licencji jej biorca mógł modyfikować działalność biznesową zgodnie z lokalnymi potrzebami. W tym miejscu klasyczne ujęcie franczyzy spotyka się z gospodarką opartą na wiedzy, co sprawia, że ta forma współpracy sieciowej nadal jest popularna i się rozwija. Tego rodzaju tendencje w postrzeganiu partnera w układzie kooperacyjnym wydaje się także upowszechniać w innych „tradycyjnych” postaciach sieciowej współpracy.

Podsumowanie

Istotą omówionych form współpracy sieciowej jest zawieranie przez podmioty formalnych umów o współpracy. Umowy te szczegółowo regulują prawa i obowiązki biorców licencji/ podmiotów współpracujących z właścicielem sieci, a także dzięki nim podkreślają centralną pozycję właściciela sieci w tymże układzie.

Sieci te zatem – szczególnie w przypadku franczyzy i agencji, o ile widzą potrzebę reagowania na zmienność otoczenia i wynikającą z niego niepewność prowadzenia działalności gospodarczej między innymi dzięki wiedzy partnerów, nie cechują się jednak wysokim stopniem elastyczności. Owa formalizacja i idąca za nią kluczowa rola właściciela sieci związana jest przede wszystkim z próbą budowania i utrzymywania marki, wizerunku sieci jako całości.

Należy zatem podkreślić, że nie odnoszono się w tym artykule do innych form sieciowej współpracy cechujących się tymczasowością i zmiennością składu w zależności od realizowanego przez sieć celu strategicznego (M. Castells, 2008, s. 177). Sieci takie są nazywane sieciami wirtualnymi. Sam aspekt wirtualności został natomiast poruszony w przypadku programów partnerskich lecz w nieco innym znaczeniu, tzn. wykorzystania w działalności narzędzi teleinformatycznych (G. Symon 2000).

Aby dać czytelnikowi jeszcze pełniejszy obraz problematyki organizacji sieciowych to należało by wspomnieć także o sieciach wewnątrz organizacyjnych, aliansach strategicznych, czy też konsorcjach (gdzie parterami w sieci mogą być partnerzy społeczni). Na tle wszystkich uwag poczynionych w podsumowaniu warto podkreślić jedną rzecz - formy sieciowej współpracy wciąż podlegają przemianom. W przypadku np. franczyzy określonych usług mówi się coraz częściej o wykorzystaniu w jej prowadzeniu internetu, a więc jej wirtualizacji opartej o informatyzację, a podążającej również w konsekwencji ku większej elastyczności w relacjach pomiędzy podmiotami tworzącymi sieć.

Literatura:

Castells M., *Spoleczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008

Fulop Ch., Forward J., *Insights into Franchising. A review of Epirical and Theoretical Perspectives*, „The Service Industries Journal” 1997, Iss. 17, no. 4

Moszkowicz M., *Zarządzanie strategiczne- system założeń*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 2

Słodkowski A., Bogurat M., *Ryzyko własne i pod sztandarem*, „Franchising” nr 6, 2008

Spytek W., *Programy partnerskie – co to jest i jak działa?*

<http://www.programypartnerskie.info/program-partnerski.php>, 2006

Steinerowska-Streb I., *Specyfika sieci franchisingowych na rynku polskim*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 5

G. Symon, *Information and Communication Technologies and Network Organization: a Critical Analysis*, „Journal of occupational and Organziational Psychology” 2000, Vol. 73, Part 4