

Maja Prudzenica

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

FRANCHISING INNOWACJĄ ORGANIZACYJNĄ PRZEDSIĘBIORSTWA?

Streszczenie: Franchising traktowany jest jako jedna z najbardziej dynamicznych form rozwijania własnego biznesu z wykorzystaniem sprawdzonych pomysłów biznesowych. Pomysły te oferowane są na rynku jako pewien rodzaj produktów, za pomocą których zarówno franczyzobiorca, jak i franczyzodawca mogą osiągać określone zyski. Artykuł celowo został zatytułowany w formie pytającej, po to aby stworzyć pewien zaczątek do dyskusji i dalszych rozważań o istocie franchisingu.

1. Franchising – pojęcie i istota

Otoczenie, w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa, ma wysoce konkurencyjny, zmienny oraz złożony charakter. W takich warunkach szansą dla wielu firm na przetrwanie i rozwój staje się współdziałanie z innymi firmami. Wysokie koszty rozwoju nowych produktów i penetracji nowych rynków stały się głównym bodźcem skłaniającym firmy do kooperacji, udostępniając w ten sposób zasoby, których samodzielne pozyskanie nie byłoby możliwe [Hitt 2000, s. 449-476].

Formą kooperacji, jedną z wielu, jest franchising, rozumiany jako sposób prowadzenia działalności gospodarczej polegający na współpracy dwóch lub więcej przedsiębiorstw, w ramach którego jedna z firm (franczyzodawca) na mocy umowy i za opłatą udziela pozostałym firmom (franczyzobiorcom) pozwolenia na wykorzystanie praw własności intelektualnej i/lub przemysłowej w celu sprzedaży dóbr i usług finalnym użytkownikom. Franczyzodawca i franczyzobiorcy tworzą sieć przedsiębiorstw działających we własnym imieniu i na własny rachunek, ale pod wspólną marką i we wspólnym interesie, tworząc w ten sposób sieć franczyzową koordynowaną przez franczyzodawcę, zwanego również integratorem sieci lub firmą macierzystą [Błoński 2009, s. 323].

Dość trudno jest zidentyfikować rodzaje franchisingu ze względu na ich rozległość oraz uzależnienie od warunków zawartych w podpisanych przez partnerów umowach. W Europie przyjęto następujący podział [<http://www.ipo.pl> z dnia 11.12.2007]:

1. **Franchising produkcyjny** – franczyzobiorca prowadzi na określonym terenie produkcję danego towaru lub grupy towarów w oparciu o technologię dostarczo-

ną przez franczyzodawcę. Następnie sprzedaje je pod znakiem towarowym franczyzodawcy.

2. **Franchising dystrybucyjny** – system ten polega na tym, że franczyzodawca zajmuje się produkcją towarów, natomiast przez sieć franchisingową organizuje ich dystrybucję. Franczyzobiorca sprzedaje dane towary w punktach sprzedaży, które są zarządzane według wskazówek producenta. Jeśli franczyzodawca zapewni sobie wyłączność na jego produkty, będzie musiał zapewnić odpowiednią różnorodność produktów lub odpowiedni poziom dochodów dla franczyzobiorców.

3. **Franchising usługowy** – przedmiotem działalności tego rodzaju franchisingu jest świadczenie wszelkiego rodzaju usług pod szyldem franczyzodawcy. Franczyzobiorca otrzymuje *know-how*, prawo do używania nazwy oraz wszelką pomoc przy zakupie urządzeń. Przykładem mogą być usługi fotograficzne, pralnie, gastronomia i inne.

4. **Franchising mieszany** – najczęściej spotykaną formą franchisingu jest właśnie franchising mieszany. Są to pochodne przedstawionych powyżej form. Przykładem mogą być dystrybutorzy okien, którzy oprócz sprzedaży towarów oferują także ich montaż, czy salon sprzedaży telefonów oferujące serwis i naprawy.

W Polsce funkcjonują z równym powodzeniem wszystkie cztery rodzaje franczyzy. Przy podejmowaniu decyzji o wyborze rodzaju franchisingu należy pamiętać, że znana marka, pod którą ma działać franczyzobiorca, ma w założeniu gwarantować większą liczbę klientów i zmniejszać istotnie ryzyko bankructwa. Decydując się na współpracę na zasadzie franczyzy, obie strony podpisują umowę narzucającą im wzajemne obowiązki. Podstawowym obowiązkiem franczyzodawcy jest udzielenie licencji na markę i przekazywanie wiedzy o prowadzeniu danego biznesu w sposób stały przez cały okres trwania umowy, podstawowym zaś obowiązkiem franczyzobiorcy jest przestrzeganie wspólnych dla całej sieci zasad prowadzenia firmy i płacenie opłat franczyzowych [www.franchising.pl].

2. Innowacje oraz innowacje organizacyjne – pojęcie i istota

Zakres pojęcia innowacje jest bardzo szeroki i ujmowany różnorodnie w literaturze przedmiotu. Do najbardziej znanych definicji należy określenie J. Schumpetera, który traktował innowacje jako funkcję składającą się z kreatywnego myślenia i działania. Ponadto za innowacje uważał:

- wprowadzenie nowych produktów,
- wprowadzenie nowej metody produkcji (innowacje procesowe),
- otwarcie nowego rynku sprzedaży,
- wprowadzenie nowej organizacji (innowacje związane z zarządzaniem) [Schumpeter 1960, s. 104].

Ujęcie to charakteryzuje się szerokim zakresem przedmiotowym, zawierającym ujęcie techniczne, technologiczne, marketingowe i organizacyjne.

Zdaniem P.F. Druckera: „Nie potrafimy jeszcze opracować teorii innowacji. Wiemy już dostatecznie wiele, by móc stwierdzić, kiedy, gdzie i jak szuka się w systematyczny sposób okazji do innowacji oraz w jaki sposób ocenia się szanse ich powodzenia oraz ryzyko w przypadku niepowodzenia. Wiemy dostatecznie wiele, by opracować, choć w zarysie, praktykę innowacji”. Autor ten za innowację uważa celowe i zorganizowane poszukiwanie zmian i systematyczną analizę okazji do społecznej bądź gospodarczej innowacji, którą taka zmiana mogłaby umożliwić [Drucker 1992, s. 40-45] .

Zatem innowacje to najważniejsze siły napędowe rozwoju gospodarki. Są one bowiem specyficznymi narzędziami przedsiębiorczości, a przedsiębiorczość wyrażająca się w ciągłym poszukiwaniu nowych koncepcji czynników wytwórczych jest motorem postępu gospodarczego [Penc 1995, s. 63]. Ponieważ innowacja jest pracą zorganizowaną, racjonalną i odpowiedzialną oraz ciągłą, to wymaga ona właściwego i konsekwentnego zarządzania. Wobec tego w działalności przedsiębiorstwa znajduje się jeszcze jedno ujęcie – organizacyjne, rozumiane jako innowacja w sferze zarządzania, mające na celu usprawnienie sposobów organizowania i zarządzania działalnością badawczą, usługową i produkcyjną w taki sposób, aby przypadkowość zastąpić systematycznym poszukiwaniem i ciągłą realizacją szans innowacji oraz przemodelować strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa tak, aby skutecznie stymulowała rozwój innowacji.

Innowacje organizacyjne polegają na poprawie organizacji pracy i produkcji, stanu bezpieczeństwa i higieny pracy. Ich zadaniem jest przede wszystkim ułatwienie wykonywania pracy przez człowieka [Pastusiak 2009, s. 18]. Efektem wdrożenia innowacji organizacyjnych w przedsiębiorstwach są również zmiany, jakie zachodzą w strukturach organizacyjnych i które niewątpliwie przyczyniają się do unowocześniania funkcjonowania tych organizacji. Innowacjami organizacyjnymi są również wszelkie procedury związane z wprowadzaniem nowej metody organizacji w biznesowych praktykach firmy, organizacji miejsca pracy albo relacjach zewnętrznych. W praktykach biznesowych innowacje organizacyjne objawiają się przede wszystkim:

- w zakładaniu nowej bazy danych najlepszych praktyk oraz nowych sposobów zarządzania m.in. wiedzą, aby były one łatwiej dostępne dla pracowników i firm pozostających w stosunkach kooperacyjnych z daną firmą,
- w pierwszym wprowadzeniu zintegrowanego systemu kontroli działalności firmy (produkcja, finanse, strategia, marketing),
- w pierwszym wprowadzeniu do podstawowej produkcji albo operacji dostawy systemów zarządzania, takich jak: zarządzanie łańcuchem dostaw, reinżynieria biznesu, wyszczuplanie produkcji, system zarządzania jakością,
- w pierwszym wprowadzeniu programów szkoleniowych, w celu utworzenia skutecznego i funkcjonalnego zespołu, który integruje pracowników różnych działów i obszarów odpowiedzialności oraz pracowników firm kooperujących [<http://www.rswi-olsztyn.pl>].

W sferze organizacji miejsc pracy jako innowacje organizacyjne określa się działania związane z nowatorskimi wdrożeniami w decentralizacji odpowiedzialności pracowników oraz z tworzeniem nowych rodzajów formalnych bądź nieformalnych zespołów pracowniczych, tworzonych w celu ulepszenia dostępu i dzielenia się wiedzą pracowników z różnych działów.

W zewnętrznych relacjach innowacje organizacyjne objawiają się m.in. w nowatorskich ustaleniach dotyczących standardów kontroli jakości dla dostawców i podwykonawców, nowym sposobie podejścia do outsourcingu badań, produkcji bądź innych sfer funkcjonowania przedsiębiorstwa. Innowacją organizacyjną w tym obszarze jest również pierwsze nawiązanie współpracy z uniwersytetami lub innymi organizacjami badawczymi.

3. Franchising w działalności przedsiębiorstw w kontekście innowacji organizacyjnych

Obecnie franchising stał się akceptowanym i integralnym sposobem prowadzenia interesów, na poziomie krajowym, jak i w skali całego świata. Należy zwrócić uwagę na to, że franchising przynosi inne korzyści firmie macierzystej, inne zaś użytkownikowi. Wiele korzyści wynika z samej istoty franchisingu.

Walory franchisingu rozkładają się różnie w zależności od tego, kogo i czego dotyczą, ich charakter jest zindywidualizowany, czyli każda ze stron osobno, jak i razem, może odczuwać pozytywne efekty korzystania z tej formy gospodarowania. Nie wyklucza to sytuacji, w której tylko jedna ze stron odnosi korzyści, druga bądź inne – partycypują w stratach. Główna zaleta franchisingu uwidoczniła się w technice obrotu gospodarczego, w możliwości angażowania kapitałów wielu osób, których fundusze są niewykorzystane lub niewystarczające do podjęcia indywidualnej działalności gospodarczej na odpowiednim poziomie bądź w określonej branży [Jacyzyn 1993, s. 105-107].

W działalności przedsiębiorstwa franczyzobiorcy można wyróżnić następujące korzyści wspomagające proces zarządzania nim [Banachowicz 1994, s. 17]:

1. Brak podstawowej i specjalistycznej wiedzy, a także doświadczenia użytkownika jest korygowany przez szkolenie i trening oraz pomoc firmy macierzystej. Użytkownik jest właścicielem firmy, pozostaje niezależny w ramach podpisanej umowy.

2. Nowo otwierana firma dziedziczy reputację, markę i korzyści wypracowane przez firmę macierzystą.

3. Utworzenie firmy opartej na umowie franchisingowej wymaga mniejszego wkładu kapitałowego, niż gdyby przedsięwzięcie było tworzone niezależnie.

4. Użytkownik otrzymuje pomoc w następujących działaniach:

- doborze miejsca usytuowania firmy,
- przygotowaniu planu utworzenia firmy,
- otrzymaniu kredytu lub pożyczki na zakupy niezbędne do uruchomienia firmy,

- szkoleniu załogi,
- zakupie wyposażenia,
- podejmowaniu decyzji inwestycyjnych.

5. Użytkownik korzysta z działań reklamowych i marketingowych, jakie prowadzi firma macierzysta. Promocja prowadzona jest w skali całego kraju, przeznaczone są na nią większe środki, jest znacznie bardziej skuteczna niż prowadzona jednostkowo.

6. Użytkownik odnosi korzyści z systemu franchisingu firmy macierzystej, korzysta z jej doświadczeń oraz z usług świadczonych przez biuro zarządzające siecią użytkowników, ma zatem do dyspozycji fachową pomoc w razie niespodziewanych trudności lub narastających problemów.

7. Ryzyko podjęcia działalności przez użytkownika jest znacznie zredukowane, ponieważ znajduje się on pod parasolem ochronnym firmy macierzystej. Nie znaczy to jednak, że ryzyko bankructwa go nie dotyczy. Firma macierzysta z pewnością nie zagwarantuje mu sukcesu bez jego ciężkiej pracy.

8. Użytkownik ma również korzyści z tego, że firma macierzysta prowadzi badania doskonalące swój produkt oraz działania rozwojowe skierowane na przyszłość. Otrzymuje także maksymalną ilość informacji rynkowych, które są efektem działalności marketingowej firmy macierzystej.

Należy jednak pamiętać, że franczyzodawca ma nieco inną pozycję jako strona umowy, przede wszystkim jest on właścicielem przedmiotu umowy i w związku z tym ma pełne prawo do tego, aby go określać. Umowa popisywana przez strony nie podlega zazwyczaj negocjacji i jest standardowa dla wszystkich franczyzobiorców.

Franchising w działalności przedsiębiorstwa w kontekście innowacji organizacyjnych można przedstawić, posługując się analizą procedur związanych z wprowadzaniem nowych metod organizacji w biznesowych praktykach firmy, w organizacji miejsca pracy albo w relacjach zewnętrznych. Zestawienie takie zawiera tab. 1.

Tabela 1. Franchising w działalności przedsiębiorstwa w kontekście innowacji organizacyjnych

Obszary oddziaływania firm franczyzowych	Franchising w działalności przedsiębiorstwa w kontekście innowacji organizacyjnych
1	2
Praktyki biznesowe	<ul style="list-style-type: none"> – franczyzobiorca najczęściej korzysta z baz danych udostępnianych przez firmę macierzystą, w przypadku firm działających samodzielnie taką bazę danych tworzy się autonomicznie – system kontroli działalności firmy również zazwyczaj jest przekazywany i wymagany przez firmy macierzyste; steruje on tak naprawdę całością biznesu prowadzonego przez franczyzobiorcę – systemy zarządzania narzucane są przez firmy macierzyste, ma to na celu uniknięcie nieprzewidzianych sytuacji w trakcie realizacji celów biznesowych – franczyzobiorca, podpisując umowę z franczyzodawcą, otrzymuje zestaw pakietów szkoleniowych, przeznaczonych dla pracowników i menedżerów*

Tabela 1, cd.

1	2
Organizacja pracy	<ul style="list-style-type: none"> – franczyzobiorcy, pomimo że zdają sobie sprawę, że utworzone przedsiębiorstwo jest ich własnością, niejednokrotnie nie są skłonni do ciężkiej pracy na jego rzecz, ponieważ traktują tę działalność jako dodatkowy zarobek; jest to trudny problem dla firmy macierzystej, musi ona bowiem pamiętać o odrębności majątkowej i organizacyjnej użytkownika, powinna zatem stosować inne metody oddziaływania niż w odniesieniu do własnej kadry kierowniczej – firmy macierzyste stają niejednokrotnie przed faktem tworzenia się nieformalnych relacji pomiędzy użytkownikami, zazwyczaj mających na celu obronę praw franczyzobiorców przed franczyzodawcą (z tym zjawiskiem niedawno miał do czynienia Polbank EFG, który w momencie ujawnienia się kryzysu gospodarczego, zaczął nagle rozwiązywać umowy z franczyzobiorcami, którzy nie spełnili zmienionych nieoczekiwanie standardów współpracy; spotkało się to z dużym oporem franczyzobiorców) – zaznacza się w tym obszarze niejednokrotnie brak decentralizacji w sferze zarządzania zasobami ludzkimi na etapie selekcji i rekrutacji; zjawisko to, występuje szczególnie w usługach finansowych i bankowych, w których, pomimo że franczyzobiorca zatrudnia pracowników na własny koszt, proces selekcji i rekrutacji przechodzą oni w firmie macierzystej (fraczyzodawcy) – poza tym należy zaznaczyć, że istnieje ścisła kontrola wszelkich posunięć techniczno-organizacyjnych, prawnych, finansowych, co wyklucza jakąkolwiek „nieprawdziwą” samodzielność – zasadniczym problemem, ale jednocześnie pewną formą innowacyjności organizacyjnej, jest rodzaj współpracy prowadzony pomiędzy dwiema stronami kontraktu, niejednokrotnie doprowadzający do konfliktu; jest to sprzeczność między traktowaniem biorcy jako części własnego przedsięwzięcia i jednocześnie jako niezależnej firmy
Relacje zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> – istnieje niemalże całkowita utrata samodzielności ekonomicznej, połączonej z pewną prawną sferą wyłączeń wyrażających się m.in. w zakazie odsprzedaży swego interesu sprzęgniętego z firmą franczyzodawcy – firmy użytkownicy zazwyczaj nie podejmują samodzielnie współpracy z ośrodkami badawczymi w celu wykorzystania nowatorskich rozwiązań biznesowych – użytkownicy chętnie korzystają z wszelkich możliwych form outsourcingu, szczególnie w obszarze usług księgowych itp.

* Typowym przykładem może tu być firma McDonald's Polska SA, która oprócz wkładu własnego w wysokości 800 tys. zł, wymaga od kandydatów na franczyzobiorców ukończenia szkolenia trwającego od 9 do 12 miesięcy. W trakcie szkolenia przechodzą oni wszystkie szczeble pracownicze [Sopyło 2009, s. 20-24].

Źródło: opracowanie własne.

Innowacje organizacyjne identyfikowane w działalności przedsiębiorstw franczyzobiorców wymuszane są przede wszystkim przez relacje zachodzące pomiędzy firmą macierzystą (franczyzodawcą) a tymi firmami. Innowacje te, ujawniające się w trakcie realizacji procesów franczyzowych, w dość jednoznaczny sposób przekładają się na specyfikę funkcjonowania tych firm. Jednakże autorka uważa, że nie można udzielić jednoznacznej odpowiedzi na pytanie zawarte w tytule artykułu, gdyż w rzeczywistości każda z umów zawieranych pomiędzy stronami może przybierać różnorodne formy warunkujące funkcjonowanie biorców franczyzy.

Literatura

- Banachowicz E., *Franchising skorzystaj z tej szansy*, Poltext, Warszawa 1994.
- Błoński Ł., *Rodzaje i poziomy zaufania w sieci franczyzowej*, [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami*, TNOiK, Katowice 2009.
- Drucker P.F., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Hitt A.M., *Partner selection in emerging and developed market contexts: resources based and organizational learning perspectives*, "Academy of Management Journal" 2000, vol. 43, no 1.
- Jacyszyn J., *Nowe formy prowadzenia działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Prawnicze i Ekonomiczne „Lex”, Gdańsk 1993.
- Janasz W., *Innowacyjne strategie rozwoju przemysłu*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999.
- Pastusiak R., *Rola innowacyjności w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 5.
- Penc J., *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1995.
- Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- Sopyło J., *Świeża krew w McDonald's*, „Franchising” 2009, nr 10.

Źródła internetowe

- <http://www.ipo.pl>
<http://www.rswi-olsztyn.pl>
www.franchising.pl

FRANCHISING AS ORGANIZATIONAL INNOVATION IN ENTERPRISE

Summary: Franchising is regarded as one of the most dynamic forms of developing their own business using proven business ideas. These ideas are offered on the market as a kind of products with which both the franchisee and the franchiser can reach certain profits. The title of the article has been deliberately presented in the interrogative form in order to create a beginning for discussion and further reflection about the essence of franchising treating this form of activity as innovative in the context of organizational innovation.