

Janina Harasim

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

ROLA FRANCHISINGU W SYSTEMACH DYSTRYBUCJI DETALICZNYCH USŁUG BANKOWYCH

1. Wstęp

Ostatnie kilkanaście lat to okres gwałtownych przeobrażeń systemów dystrybucji usług bankowych. Pojawienie się bankowości elektronicznej, umożliwiającej zdalne świadczenie usług finansowych za pośrednictwem telefonu, Internetu i innych urządzeń, pozwoliło m.in. na obniżenie kosztów ich dostarczenia, dotarcie do nowych grup klientów czy zmianę wizerunku banków. Szybki rozwój nowoczesnych kanałów dystrybucji skłaniał do formułowania prognoz przewidujących radykalny spadek znaczenia oddziałów jako miejsca sprzedaży usług bankowych, a niektórzy twierdzili nawet, że staną się one zbędne.

Jak dowodzą statystyki i wyniki ostatnich badań, tak się jednak nie stało. Po okresie znacznej redukcji liczby oddziałów banki zaczynają podchodzić do kwestii cięć w sieci stacjonarnej ze znacznie większą rozwagą, a wiele z nich otwiera nowe placówki. Silna konkurencja oraz presja na podnoszenie efektywności operacyjnej sprawiają jednak, że banki poszukują rozwiązań umożliwiających rozwój sieci po stosunkowo niskich kosztach przy zapewnieniu wysokiej efektywności działania nowych punktów sprzedaży. Rozwiązaniem pozwalającym na spełnienie tych dwóch pozornie sprzecznych wymogów może być franchising.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie szans i zagrożeń wykorzystania franchisingu przez banki na tle zmian zachodzących w systemach dystrybucji usług bankowych.

2. Znaczenie sieci stacjonarnej we współczesnych systemach dystrybucji usług bankowych

Współczesny bank oferuje swoim klientom zróżnicowane formy dostępu do usług. Oprócz tradycyjnej sprzedaży w oddziałach klienci mogą nabywać usługi

bankowe przez telefon, korzystając z Internetu, poprzez system *home/office banking*, mogą też korzystać z wielofunkcyjnych bankomatów czy kiosków multimedialnych. Systemy wielokanałowej dystrybucji nie są już dziś wyjątkiem, lecz normą, a bank, który nie jest w stanie zaoferować swoim klientom zróżnicowanego dostępu do usług, obniża swoją konkurencyjność.

Przemyślane wprowadzanie nowoczesnych kanałów dystrybucji, będące elementem klarownej strategii rozwoju banku, pozwala na osiągnięcie wielu korzyści, odczuwalnych zarówno przez bank, jak i przez jego klientów. Korzyści te są powszechnie znane i zostały szeroko opisane w literaturze. Jedną z najważniejszych jest możliwość obniżenia kosztów dystrybucji, co ma podstawowe znaczenie, zwłaszcza w bankowości detalicznej. Rzadziej natomiast mówi się o zagrożeniach niesionych przez rozwój bankowości elektronicznej. Do najbardziej niebezpiecznych spośród nich, biorąc pod uwagę długofalowe skutki, należy spadek lojalności klientów spowodowany brakiem osobistego kontaktu z personelem.

Fala entuzjazmu, jaką wywołało z początku pojawienie się nowoczesnych kanałów dystrybucji, zaczęła nieco opadać, kiedy w miarę ich upowszechniania się oprócz korzyści stopniowo zaczęły też ujawniać się związane z nimi zagrożenia. Często mniejsza od przewidywanej skala redukcji kosztów (przy konieczności poniesienia często znacznych inwestycji wstępnych), zjawisko „kanibalizmu produktów” oraz spadek lojalności klientów zmusiły banki do weryfikacji strategii dystrybucji, w tym zwłaszcza decyzji dotyczących dalszych cięć w sieci oddziałów. Te ostatnie, jak pokazują badania, zaczęły bowiem prowadzić do utraty klientów oraz odpływu depozytów¹. W rezultacie tempo redukcji sieci stacjonarnej zaczęło maleć i ostatnio trend ten ulega nawet odwróceniu. W praktyce dziś coraz częściej mamy do czynienia z sytuacją, w której proste standardowe produkty i rutynowe operacje (np. operacje płatnicze, takie jak przelewy) są sprzedawane za pośrednictwem nowoczesnych kanałów dystrybucji, bardziej zaś złożone – w oddziałach.

Utrzymanie oddziałów okazało się zatem koniecznością, jako że bez nich niemożliwe jest nawiązanie trwałych więzi z klientami i podnoszenie ich lojalności. Równocześnie jednak presja na wzrost efektywności operacyjnej banku i rozwój bankowości elektronicznej spowodowały, że konieczne stały się radykalne przekształcenia w sieci stacjonarnej, już nie tyle o charakterze ilościowym, ile jakościowym. Najogólniej biorąc, zmiany te dotyczą kilku kwestii:

- 1) lokalizacji placówek,
- 2) ich rozmiaru, wyglądu i funkcji,
- 3) efektywności ich działania.

Pierwsza polega na tym, że placówki „podążają za klientami”, tj. są otwierane tam, gdzie są klienci – w pobliżu miejsc pracy czy nauki, w miejscach dokonywa-

¹ Taki wniosek zawierał m.in. raport Eurogroup Consulting: *La banque de detail aux Etats-Unis et en Europe* opublikowany w 2005 r. Zob. także O. O'Sullivan, *Fries with that Loan?*, „ABA Banking Journal”, 2002, Vol. 94, Issue 8, s. 26.

nia zakupów czy spędzania wolnego czasu (centra handlowe). Konsekwencją tego jest ich specjalizacja, a ponadto zmiana wielkości, wyglądu i funkcji. Coraz częściej placówki oferują jedynie wybrane produkty bądź są nastawione na obsługę wybranych grup klientów (np. klientów zamożnych, kobiet, dzieci i młodzieży, imigrantów czy małych i średnich przedsiębiorstw). Pozbawione balastu w postaci czynności zaplecza (*back-office*) przejętych przez centralę – koncentrują się na funkcjach sprzedaży i doradztwa.

Zasadniczo zmienił się też rozmiar oraz wygląd zewnętrzny i wewnętrzny placówek. Nowo otwierane placówki zwane „McBankami” lub *bank shops* są na ogół znacznie mniejsze niż tradycyjne oddziały, zatrudniają zwykle kilka osób i wyróżniają się charakterystyczną kolorystyką. Ich wnętrze jest często podzielone na strefy o odrębnych funkcjach: regułą jest istnienie rozbudowanej strefy samoobsługowej, wyposażonej często już nie tylko w ATM, ale i wplatomat, telefon, terminal internetowy czy wrzutnię nocną. Znaczące zmniejszenie roli obsługi kasowej pozwoliło na powiększenie przestrzeni przeznaczonej do bezpośredniej obsługi klienta (stanowiska obsługi i strefa oczekiwania) i ewentualnie na wydzielenie pomieszczeń służących do spotkań z ważniejszymi klientami. Opisane zmiany dowodzą, że poszukując wzorców dotyczących lokalizacji, wyglądu i organizacji przestrzeni nowych placówek, banki w największym stopniu czerpały inspirację z doświadczeń handlu detalicznego. Nie powinno to zaskakiwać, jako że jest on coraz częściej postrzegany jako sfera najbliższa bankowości pod względem charakteru kontaktów z klientami, a mająca znacznie bogatsze doświadczenia w sferze zarządzania i marketingu².

Trzecim, najtrudniejszym obszarem zmian jest dążenie do wzrostu efektywności placówek. Silna presja na wzrost przychodów i redukcję kosztów powoduje bowiem, że bank zwiększa wymagania wobec personelu, zwłaszcza dotyczące wielkości sprzedaży, z których to wymagań realizacją są związane bodźce finansowe. Niewłaściwie skonstruowane systemy motywacyjne, zorientowane głównie na ilość sprzedanych produktów, a nie na jakość obsługi, nie tylko pociągają za sobą spadek zadowolenia klientów z poziomu świadczonych usług, a nawet ich stopniową utratę, ale niejednokrotnie skłaniają pracowników do działań na szkodę banku (np. poprzez sztuczne „pompowanie” wyników sprzedaży). Nadmierna „presja na wynik” przynosi zatem często skutki odwrotne w stosunku do przewidywanych. Banki szukają zatem innych sposobów pozwalających na zwiększenie dostępu do swoich produktów bez ponoszenia wysokich kosztów związanych z budową nowych placówek.

Jednym z tych sposobów jest nawiązanie współpracy z pośrednikami, którymi są najczęściej detaliści (centra handlowe/hipermarkety, dealerzy samochodowi,

² Wspólna nić, łącząca zwłaszcza detalistów i bankowość detaliczną, to działanie w bardzo konkurencyjnym otoczeniu. Zarówno banki, jak i handlowe punkty detaliczne konkurują ceną, wygodą (lokalizacją) i jakością obsługi. Oba sektory mają też do czynienia z podzielonym, rozproszonym rynkiem oraz ze zmieniającymi się wzorcami zachowań konsumentekich. W związku z tym w krajach o rozwiniętym rynku usług bankowych banki od dawna korzystają z doświadczeń „detalistów” – zob. np. J. Marshall, *The Branch Goes Retail*, „US Banker” 1997, May.

agencje nieruchomości, biura podróży, stacje benzynowe, sklepy z AGD czy artykułami sportowymi itp.), inne instytucje finansowe (towarzystwa ubezpieczeniowe, fundusze inwestycyjne i emerytalne, firmy leasingowe, faktoringowe, domy maklerskie, wydawcy kart płatniczych itp.) oraz pośrednicy (np. agenci/brokerzy finansowi czy doradcy finansowi). Należy zauważyć, że współpraca ta dotyczy przede wszystkim produktów kredytowych, takich jak kredyty konsumenckie, budowlano-mieszaniowe (hipoteczne) czy karty kredytowe. Według jednego z ostatnich raportów EBC, współpraca banków z podmiotami pozabankowymi rozwija się we wszystkich krajach Unii Europejskiej (choć w niektórych z nich, np. w Grecji, na Cyprze i na Malcie ma jeszcze niewielkie znaczenie) i często jest uwarunkowana kulturowo lub historycznie³.

Współpraca banków z pośrednikami jest odpowiedzią na rosnące zagrożenie konkurencyjne ze strony podmiotów niebankowych. Zamiast konkurować, lepiej bowiem nakłonić partnera do współpracy, tym bardziej że przynosi ona korzyści obu stronom. Inną przesłanką do wykorzystania kanałów pośrednich była chęć dostarczenia klientom, zwłaszcza tym o wysokich dochodach, kompleksowej i pogłębionej oferty – szczególnie w zakresie skomplikowanych transakcji giełdowych, ryzykownych operacji pieniężnych i doradztwa podatkowego. Należy jednak pamiętać, że kanały pośrednie pełnią funkcję komplementarną, a nie substytucyjną w stosunku do kanałów bezpośrednich. Sprzedaż produktów bankowych wymaga bowiem personelu o wysokich kwalifikacjach, a w przypadku większości produktów, zwłaszcza depozytowych, dużego zaufania klienta względem banku oraz zachowania należytej poufności transakcji. Istnienie pośrednika mogłoby ten wymóg naruszać. Skłonność klientów do korzystania z oferty kredytowej banku za pomocą pośredników jest większa, tu jednak pośrednictwo często wydłuża czas realizacji transakcji oraz wpływa na podniesienie ceny produktu. Wreszcie pośrednictwo wiąże się także z mniejszą kontrolą banku w zakresie prowadzonych operacji czy kształtowania pozytywnego wizerunku.

Banki korzystają zatem z usług pośredników, jednak poszukują nadal innych sposobów podniesienia efektywności sieci. Poza opisanymi już zmianami lokalizacji, wielkości i wystroju placówek banki próbują przyciągnąć klientów i zwiększyć przychody np. następującymi sposobami:

1) poprzez wynajem części powierzchni placówki detalistom, np. kawiarniom (jak japoński Surga Bank i Starbucks Coffee Shops czy brytyjski Abbey National i Costa Coffee) bądź lokalizację bankomatów w sąsiedztwie restauracji McDonalds (np. Bank of Yokohama),

2) poprzez plany wspólnego wykorzystywania placówek, pozwalające na zdublowanie sieci (np. projekt dwóch brytyjskich towarzystw budowlanych – Yorkshire Building Society i Britannia)⁴.

³ Szerzej zob. *Report on EU Banking structures*, ECB, October 2007, s. 46-47.

⁴ *Beautifying branches*, „Economist” 03/24/2001, Vol. 358, Issue 8214, s. 89.

W pierwszym przypadku jest jednak mało prawdopodobne, że klient chcący wypić kawę zechce np. zaciągnąć kredyt hipoteczny, w drugim zaś istnieje ryzyko wzajemnego przechwytywania klientów, toteż wymienione rozwiązania nie dają wielkich szans na poprawę efektywności placówek. Natomiast znacznie większe nadzieje w tym zakresie banki wiążą z franchisingiem.

3. Zalety i wady związane ze stosowaniem franchisingu przez banki

Franchising jest różnie definiowany w literaturze, przy czym większość definicji rozpatruje go z punktu widzenia prawa. Z ekonomicznego punktu widzenia jest on formą współpracy, w ramach której właściciel określonego, sprawdzonego systemu prowadzenia działalności gospodarczej zezwala innemu podmiotowi (osobie fizycznej lub prawnej) na prowadzenie tej działalności w zamian za uiszczanie okresowych opłat. Franchyzobiorcy prowadzą poszczególne punkty sieci we własnym imieniu i na własny rachunek, franchyzodawca zaś zapewnia im wszelką niezbędną pomoc przy wykorzystywaniu systemu oraz zezwala na występowanie na zewnątrz pod swoją marką, cieszącą się renomą na rynku⁵.

Franchising pozwala zatem na rozszerzenie rynków zbytu określonego rodzaju działalności gospodarczej poprzez zorganizowanie sieci jednolitych placówek, prowadzących tę działalność na terenach oddalonych od siedziby organizatora sieci (franchyzodawcy). W zamian za opłatę wstępną oraz dalsze stałe opłaty franchyzobiorca otrzymuje pakiet franczyzowy, który zazwyczaj obejmuje⁶:

- szczegółową umowę konkretyzującą prawa i obowiązki stron,
- pełny opis koncepcji biznesowej,
- wyróżniki marki (znak firmowy, logo, stosowane wzornictwo i kolorystyka, itd.),
- systemy księgowo i finansowe (często skomputeryzowane),
- szkolenie w zakresie prowadzenia firmy i pomoc w rozpoczęciu działalności,
- ciągłe wsparcie od momentu rozpoczęcia działalności punktu franczyzowego,
- prawo do wyłączności na określonym terenie,
- wsparcie w kwestiach marketingowych, w tym zwłaszcza w zakresie *public relations* i reklamy.

Umowa franchisingu jest kontraktem cywilnoprawnym, stanowiącym bazę prawną przyszłej współpracy, konkretyzującym działania obu stron⁷. Zgodnie z wymogami OECD, umowa taka powinna zwiierać co najmniej trzy elementy⁸:

⁵ A. Koch, *Umowa franchisingowa*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1980, nr 3, s. 56.

⁶ I. Murray, *Przewodnik po franczyzie*, Helion, Gliwice 2008, s. 27.

⁷ J. Jacyszyn, *Nowe formy prowadzenia działalności gospodarczej*, Lex Wydawnictwo Prawnicze i Ekonomiczne, Gdańsk 1999, s. 104.

⁸ *Competition Policy and Vertical Restraints: Franchising Agreements*, OECD, Paris 1994, s. 19, za: A. Tokaj-Krzewska, *Franchising. Strategia rozwoju małych firm w Polsce*, Difin, Warszawa 1999, s. 12.

1) franczyzodawca jest właścicielem znaku towarowego oraz innych znaków i symboli,

2) franczyzodawca udziela licencji niezależnym przedsiębiorcom (franczyzobiorcom) na używanie tych znaków w prowadzeniu dystrybucji dóbr lub świadczeniu usług w zamian za określone wynagrodzenie,

3) umowa reguluje stosunki między stronami na czas określony i ustala ich zobowiązania.

W przypadku wykorzystywania franchisingu przez banki franczyzobiorca, którym jest osoba trzecia w stosunku do banku, ponosi na ogół wydatki inwestycyjne związane z uruchomieniem placówki, a następnie koszty jej funkcjonowania, zatrudnia i opłaca personel, jest też odpowiedzialna za poziom wypracowanego dochodu. Z kolei franczyzodawca, czyli bank, zachowuje kontrolę nad marką, technologią oraz kluczowymi procesami i funkcjami⁹.

Franchising jako metoda prowadzenia działalności gospodarczej ma wiele zalet dla obu współpracujących ze sobą stron, ale nie jest także pozbawiony wad (tab. 1).

Dzięki franchisingowi bank może obniżyć koszty osobowe oraz wydatki związane z utrzymaniem nieruchomości/lokalu (jeśli przejmuje ją/go franczyzobiorca) przy równoczesnej poprawie struktury bilansu (zmniejszenie aktywów). Jeśli jest to nowa placówka, bank nie ponosi wydatków inwestycyjnych, które musiałby ponieść, rozszerzając własną sieć. Doświadczenia jednego z pionierów franchisingu w sektorze bankowym australijskiego Bank of Queensland pokazują, że koszty ogólne placówki agencyjnej¹⁰ mogą być nawet o połowę niższe niż w tradycyjnym oddziale banku. Placówki franczyzowe cechują się też korzystniejszą relacją kosztów do przychodów i zwykle znacznie szybciej osiąga się zwrot zainwestowanych w nie środków finansowych – już po roku, w porównaniu z dwoma, a nawet trzema laty w przypadku oddziałów własnych¹¹. Poza redukcją kosztów banki rozwijające sieć placówek franczyzowych odnotowują na ogół znaczną poprawę wyników finansowych w obszarze bankowości detalicznej, choć nie zawsze można jednoznacznie przypisać ją wyłącznie franchisingowi.

⁹ M.A. Weil, *Franchising may be answer to hiking branch productivity*, „American Banker” 07/28/2000, Vol. 165, Issue 144, s. 12.

¹⁰ Postacie franchisingu wykorzystywane przez banki są dość zróżnicowane pod względem formy prawnej, różne jest też nazewnictwo stosowane na określenie tego typu placówek.

¹¹ O. O’Sullivan, wyd. cyt., s. 28. Podobne efekty odnotowały: Fortis, w którym wskaźnik koszty/przychody w placówkach franczyzowych był o 10% niższy niż w przypadku własnych oraz brytyjski Abbey National, gdzie dzięki franczyzie wskaźnik ten udało się zredukować do 35%.

Tabela 1. Zalety i wady franchisingu dla banku i franczyzobiorcy

Wyszczególnienie	Zalety	Wady
Francyzodawca	<ul style="list-style-type: none"> – redukcja kosztów – rozbudowa sieci dystrybucji bez nakładów inwestycyjnych – możliwość osiągnięcia dodatkowych przychodów w postaci opłaty franchisingowej – przerzucenie obowiązków związanych z zarządzaniem placówką i zatrudnionym w niej personelem na franczyzobiorcę – większa efektywność pracy franczyzobiorcy (jako właściciela placówki) – korzystanie z wiedzy i kontaktów franczyzobiorcy na lokalnym rynku 	<ul style="list-style-type: none"> – ryzyko pogorszenia wizerunku i utraty dobrej reputacji wskutek np. niskiej jakości usług – niepełna kontrola działalności franczyzobiorcy – trudność nawiązania relacji opartych na wzajemnym zrozumieniu i zaufaniu – konieczność dzielenia się zyskiem z franczyzobiorcą – koszty związane z uruchomieniem sieci, selekcją franczyzobiorców itp.
Franczyzobiorca	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość skorzystania z gotowego, wypróbowanego sposobu działania (pod uznaną marką) – wymagany niewielki kapitał początkowy – korzystanie z pomocy francyzodawcy przy wyborze lokalizacji, szkoleniowej itp. – niskie ryzyko bankructwa – niższe koszty promocji i reklamy – często wyłączność działania na określonym obszarze 	<ul style="list-style-type: none"> – mała elastyczność franczyzy (opóźnione reagowanie na zmiany zachodzące na rynku) – uzależnienie od francyzodawcy i podleganie jego kontroli – ryzyko utraty reputacji w razie kłopotów francyzodawcy lub innego franczyzobiorcy – konieczność poniesienia przeważającej części kosztów w momencie przystąpienia do systemu – ciągła konieczność wnoszenia opłat – trudności w przypadku zakończenia umowy przed czasem

Źródło: opracowanie własne.

Zalety franchisingu dla banków nie ograniczają się jednak tylko do korzyści finansowych. Menedżer kierujący placówką francyzową na ogół zna lokalny rynek i wykorzystuje posiadane kontakty w prowadzonej działalności (dla dobra swojego, ale i banku). Jego osobiste zaangażowanie w prowadzoną działalność jest nieporównywalnie większe, a motywacja i dążenie do osiągnięcia dobrych wyników finansowych nieporównywalnie silniejsze niż dyrektora tradycyjnego oddziału¹². Te i inne korzyści franchisingu wymienione w tab.1 powodują, że coraz częściej uważa się go za skuteczny sposób, pozwalający na pogodzenie presji na poprawę

¹² Takiej postawie sprzyja także dłuższy horyzont współpracy z bankiem, np. w przypadku Abbey National wynosi on sześć lat dla franczyzobiorcy (dwa lata dla większości kierujących oddziałem). Zob. M. A. Weil, wyd. cyt., s. 12.

efektywności operacyjnej banku z koniecznością zachowania, a nawet rozszerzenia, sieci placówek zapewniających dostęp do produktów banku.

Franchising może być dla banków jednak także źródłem pewnych zagrożeń. Największym z nich jest ryzyko utraty dobrej marki i reputacji. Franczyzobiorca, dążąc do maksymalizacji krótkookresowych zysków, może bowiem obniżyć poziom świadczonych usług, co będzie skutkowało skargami klientów i pogorszeniem wizerunku banku. Ponadto franczyzobiorca może niewłaściwie wykorzystywać przysługującą mu swobodę prowadzenia działalności, a jego zachowanie i sposób działania mogą być niezgodne z systemem wartości banku i obowiązującą w nim kulturą działania czy standardami świadczenia usług. Dlatego negocjując warunki umowy, bank powinien zabezpieczyć się przed tego typu niebezpieczeństwami za pomocą stosownych klauzul¹³. Ponadto banki mogą sobie zastrzec w umowie, i często to czynią, prawo odkupu placówki objętej franczyzą w razie np. spadku sprzedaży i skarg klientów, ale także w sytuacji odwrotnej, tzn. gdy placówka staje się tak dochodowa, że bank nie chce dalej dzielić się zyskami z franczyzobiorcą¹⁴.

4. Franchising w bankowości detalicznej w Polsce i na świecie

Franchising jako sposób na prowadzenie działalności gospodarczej jest znany i stosowany od dość dawna w sferze produkcji, handlu i usług. Pierwsze doświadczenia banków w zakresie wykorzystywania franchisingu sięgają lat 70. ubiegłego wieku. Tę formę rozszerzenia sieci najwcześniej zastosowały banki ze Stanów Zjednoczonych, Australii i Nowej Zelandii. W Polsce jedynym bankiem, który rozwinął sieć placówek agencyjnych pod koniec XX wieku był PKO BP. Mimo dość długich doświadczeń banków związanych z franchisingiem zainteresowanie nim zdecydowanie wzrosło dopiero w ostatnich latach, kiedy to okazało się, że mimo rozwoju nowoczesnych kanałów dystrybucji klienci nadal chętnie korzystają z usług placówek. Z rozwiązania tego korzystają banki różnej wielkości, jednak w tak rozległych krajach, jak USA, Australia czy Nowa Zelandia, franchising jest stosowany głównie przez duże i średnie banki, podczas gdy w mniejszych, takich jak Polska, sięgają po nie także banki mniejsze (tab. 2).

Formy franchisingu stosowane przez banki na świecie są dość zróżnicowane. Wprowadzając franchising, banki często przenoszą odpowiedzialność na współpracujące z nimi podmioty stopniowo zaczynając od form, które zwane są quasi-franchisingiem. Należy do nich przykładowo podpisywanie z osobami kierującymi placówką kontraktów menedżerskich (np. Abbey National), inne rozwiązanie to samozatrudnienie – kierujący placówką musi wówczas zarejestrować własną dzia-

¹³ Tamże.

¹⁴ Z pierwszej z wymienionych możliwości skorzystał np. Colonial State Bank, z drugiej zaś Bank of Queensland (obydwa z Australii).

łałość gospodarczą (np. Fortis)¹⁵. W kolejnych etapach wykorzystywane są bliższe właściwemu franchisingowi formy współpracy. Menedżerowie zarządzający placówką stają się wówczas z czasem jej właścicielami¹⁶.

Tabela 2. Rozwój franchisingu w Polsce i na świecie

Wyszczególnienie	Świat	Polska
Pierwsze doświadczenia	lata 70. XX wieku	koniec XX wieku: PKO BP* 2003 r. , Dominet Bank
Pionierzy	– banki ze Stanów Zjednoczonych (np. Citizens and Southern National Bank), z Australii (Bank of Queensland) i z Nowej Zelandii	– PKO BP (placówki agencyjne), – Dominet Bank
Obecny zakres podmiotowy	– głównie duże i średnie banki, np. Australia and New Zealand (ANZ) Bank Group, Fortis, belgijski BBL (Banque Bruxelles Lambert – stanowiący część ING Group) czy brytyjski Abbey National (stanowiący część The Santander Group).	– duże banki (np. PKO BP, BPH, ING Bank Śląski, BZ WBK), ale także mniejsze (np. Polbank EFG, Dominet Bank, Eurobank, Multibank, AIG Bank)

* Wcześniej agenci nie działali na zasadach franchisingu.

Źródło: opracowanie własne.

W Polsce placówki są prowadzone najczęściej przez firmy lub osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, świadczące usługi finansowe w imieniu banku na podstawie umowy z nim zawartej. Placówkę może prowadzić prawie każdy, jednak wskazane jest posiadanie wiedzy i doświadczenia w sprzedaży produktów finansowych. Kapitał, jaki muszą wyłożyć potencjalni partnerzy, waha się średnio od 10 do 90 tys. zł, choć niektórzy francyzodawcy wymagają wkładu własnego w wysokości nawet ok. 150-200 tys. złotych. Większość banków wymaga jednak posiadania na starcie nie więcej niż 50 tys. złotych, część z nich udziela również nowym partnerom kredytu na ten cel¹⁷. Trzeba jednak doliczyć do tego kapitał potrzebny na rozpoczęcie działalności. Francyzodawca zwykle pomaga wynająć lokal i go urządzić, szkoli również personel oraz udostępnia systemy informatyczne do obsługi klientów. W gestii francyzobiorcy leży natomiast zatrudnienie odpowiednich ludzi oraz pozyskanie klientów. Dochody prowadzących placówki

¹⁵ *Beautifying...*, s. 89.

¹⁶ Również ten proces może następować stopniowo. Przykładowo Abbey National, wykorzystujący na początku kontrakty menedżerskie, zaproponował następnie osobom kierującym placówkami możliwość objęcia 49% udziałów (nie były one natomiast właścicielami budynków i wyposażenia).

¹⁷ www.francyzawpolsce.pl (20.09.2008).

franczyzowe pochodzą bowiem z części prowizji lub marży, którą bank dzieli się z franczyzobiorcą¹⁸.

Według danych firmy Profit, obecnie licencje na placówki partnerskie oferuje trzynaście banków działających w Polsce. W połowie 2008 r. liczba placówek franczyzowych przekroczyła 3300 (włączając agencje PKO BP). Do końca czerwca banki uruchomiły ponad 250 placówek partnerskich, a do końca roku ma ich powstać jeszcze 577. W połowie 2008 r. najwięcej placówek franczyzowych (2188) miał PKO BP, przeprowadzający właśnie ich restrukturyzację, 240 punktów tego typu liczyła sieć Monetia należąca do Banku DnB Nord, ponad 100 placówek miały też: PeKaO SA¹⁹, Dominet Bank, Polbank EFG oraz ING Bank Śląski²⁰.

W przypadku większości banków placówki partnerskie, jeśli chodzi o ich wygląd i funkcjonalność, nie różnią się od oddziałów własnych. Biorąc pod uwagę wielkość i lokalizację placówek, można jednak rozróżnić dwa modele działania: pierwszy zakłada budowę sieci małych (1-, 2-stanowiskowych), ale w pełni funkcjonalnych placówek w małych miejscowościach (BPH, Eurobank, Getin Bank czy PeKaO SA), drugi – otwieranie w dużych miastach placówek przypominających rozmiarami własne oddziały, ale zarządzane przez partnerów (Dominet Bank, Polbank EFG czy Multibank). Większość banków tworzy sieć franczyzową, wykorzystując własną nazwę i logo, jednak niektóre decydują się na stworzenie odrębnej marki, np. BZ WBK (Minibank) czy Bank DnB Nord (Monetia), lub pozostawienie dotychczasowej nazwy – tak stało się po przejęciu Dominet Banku przez Grupę Fortis (zgodnie ze strategią grupy, marka Dominet Bank jest przeznaczona dla rynku detalicznego)²¹.

Doświadczenia banków korzystających z franczyzy wskazują, że dla powodzenia tego sposobu rozwoju sieci kluczowe znaczenie mają:

- strategiczne podejście do wykorzystania idei franchisingu (spójność z kierunkami rozwoju innych kanałów dystrybucji),
- właściwa selekcja franczyzobiorców (powinny to być osoby posiadające doświadczenie w zakresie bankowości, ale także związane z lokalną społecznością i biorące aktywny udział w jej życiu),
- rozwój sieci placówek franczyzowych głównie w miejscach, gdzie bank nie był wcześniej obecny (zwykle są to mniej atrakcyjne dla banku lokalizacje),
- stworzenie odpowiedniego systemu wynagradzania osób kierujących placówką (właściwy podział korzyści między bank i franczyzobiorcę).

¹⁸ M. Krześniak, *Rosną bankowe sieci placówek partnerskich*, „Gazeta Prawna” 20.04.2006, s. C2.

¹⁹ Liczba jego placówek franczyzowych skurczyła się jednak znacznie w wyniku chaosu, który nastąpił po fuzji z BPH.

²⁰ *Franczyza bankowa: PKO BP prekursorem*, <http://www.egospodarka.pl/33280,Franczyza-bankowa-PKO-BP-prekursorem,2,39,1.html> (15.10.2008).

²¹ *Raport: Franchising w sektorze bankowym 2007 i 2008 r.*, Akademia Rozwoju Systemów Sieciowych, http://www.franczyzawpolsce.pl/ondex.php?option=com_content&task=view&id=669&Itemid=80 (15.10.2008).

Szybki przyrost liczby placówek partnerskich oraz dotychczasowe, w większości pozytywne, doświadczenia banków rozbudowujących w ten sposób sieć pozwalają uznać franchising za element, który na trwałe wszedł do strategii banków detalicznych. Rosnąca konkurencja między bankami powinna skutkować, poza wzrostem atrakcyjności oferty i spadkiem cen produktów bankowych, także łagodzeniem warunków współpracy dla franczyzobiorców. Z drugiej jednak strony nasilający się kryzys bankowy oraz groźba recesji mogą zmusić część banków do weryfikacji planów związanych z rozwojem sieci placówek franczyzowych.

5. Podsumowanie

Franchising cieszy się w ostatnich latach rosnącym zainteresowaniem banków. Okazał się on bardzo atrakcyjnym rozwiązaniem w sytuacji, gdy wbrew wcześniejszym prognozom okazało się, że nowoczesne kanały dystrybucji nie są w stanie zastąpić oddziałów, a równocześnie rosnąca konkurencja zmusza banki do nieustannego zwiększania efektywności operacyjnej. Franchising pozwala bowiem na szybki rozwój sieci placówek bez ponoszenia wysokich nakładów kapitałowych. Redukcji kosztów stałych towarzyszy możliwość wzrostu sprzedaży, jako że poziom dochodów franczyzobiorców jest uzależniony od efektów osiąganych przez kierowane przez nich placówki. Głównym zagrożeniem związanym z wykorzystywaniem franchisingu przez banki jest natomiast możliwość pogorszenia wizerunku i utraty dobrej reputacji. Franchising jest także atrakcyjny dla franczyzobiorców. Dysponując stosunkowo niewielkim kapitałem, mogą oni uruchomić działalność obciążoną stosunkowo niewielkim ryzykiem (działają pod znaną i cenioną marką), przynoszącą spory dochód i cieszącą się wysokim prestiżem społecznym. Wymienione korzyści powodują, że coraz więcej banków w Polsce i na świecie wykorzystuje franchising w swojej działalności.

Literatura

- Beautifying branches*, „Economist” 03/24/2001, Vol. 358, Issue 8214.
- Franchiza bankowa: PKO BP prekursorem*, <http://www.egospodarka.pl/33280,Franchiza-bankowa-PKO-BP-prekursorem,2,39,1.html>.
- Jacyszyn J., *Nowe formy prowadzenia działalności gospodarczej*, Lex Wydawnictwo Prawnicze i Ekonomiczne, Gdańsk 1999.
- Koch A., *Umowa franchisingowa*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1980, nr 3.
- Krześniak M., *Rosną bankowe sieci placówek partnerskich*, „Gazeta Prawna” 20.04. 2006.
- Malerski J., *Franchiza – oplatając placówkami*, „Bank” 2007, nr 3.
- Marshal J., *The Branch Goes Retail*, „US Banker” 1997, May.
- Murray I., *Przewodnik po franczyzie*, Helion, Gliwice 2008.
- O’Sullivan O., *Fries with that Loan?*, „ABA Banking Journal” 2002, Vol. 94, Issue 8.

Raport: Franchising w sektorze bankowym 2007 i 2008 r., Akademia Rozwoju Systemów Sieciowych,
http://www.franczyzawpolsce.pl/ondex.php?option=com_content&task=view&id=669&Itemid=80.

Report on EU Banking structures, ECB, October 2007.

Tokaj-Krzewska A., *Franchising. Strategia rozwoju małych firm w Polsce*, Difin, Warszawa 1999.

Weil M.A., *Franchising may be answer to hiking branch productivity*, „American Banker”
07/28/2000, Vol. 165, Issue 144.

www.franczyzawpolsce.pl.

ROLE OF FRANCHISING IN THE SYSTEMS OF RETAIL DISTRIBUTION OF BANKING SERVICES

Summary

In previous years banks in many countries reduced the number of branches and replaced them with electronic distribution channels viewed as less costly alternatives. However, many of them were negatively affected by the loss of customers. When it turned out that e-banking cannot replace branch network, banks took interest in franchising. It is seen as a more cost-efficient way to gaining access and maintaining proximity to clients. It passes responsibility for local revenue, cost and capital investment to the franchisee, but the bank retains control over its brand, technology and key business processes. A possible effect of franchising is the shift of costs. Fixed cost reduction is usually accompanied by potential increase in sales as the level of franchisees' income depends on effects produced by the firms they run. However, the use of franchise systems could also entail legal and reputational risk in the event that the level of services provided is not consistent with the customer's requirements and needs.