

Dr Kazimierz Piotr MAZUR
Dr Marek PAWŁOWSKI
Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie
Artur PIĄTKOWSKI
Uniwersytet Warszawski

FRANCZYZA JAKO FORMA UWIKŁANIA ORGANIZACJI W SIEĆ®

Celem artykułu jest omówienie najważniejszych aspektów tworzenia i działania organizacji sieciowych ocenianych z punktu widzenia współpracujących stron. Stanowi on, opartą o wybrane pozycje literatury przedmiotu, analizę zalet i wad organizacji sieciowych, powiązanych umowami. Autorzy starali się pokazać czytelnikowi perspektywy rozwoju różnych organizacji oraz określić czynniki wpływające na podjęcie decyzji o ich utworzeniu. Pokazano istotę powiązań pomiędzy organizacjami jako formę uwikłania organizacji w sieć.

WPROWADZENIE

Organizacje sieciowe powiązane umowami franczyzowymi pozwalają zneutralizować bariery wejścia na rynek, takie jak: brak doświadczenia w branży, mały kapitał początkowy i duża konkurencja na rynku. W tej odmianie strukturalnej najważniejszym elementem są wzajemne relacje pomiędzy franczyzodawcą i franczyzobiorcą.

W artykule porównano perspektywę organizacji osobnej i organizacji uwikłanej, ze zwróceniem uwagi na czynniki wpływające na podjęcie decyzji o ich utworzeniu. Omówiono istotę powiązań franczyzowych pomiędzy franczyzodawcą a franczyzobiorcą jako formę uwikłania organizacji w sieć. Podjęta została próba pokazania wad i zalet wynikających ze współpracy franczyzowej dla franczyzodawcy i franczyzobiorców. Można postawić tezę, że istnieje dość ścisły związek między siecią w teorii organizacji a siecią franczyzową. Wokół niej grupują się inne zjawiska związane z kluczowymi wydarzeniami w ewolucji franczyzy w Polsce.

PODSTAWOWE POJĘCIA ZWIĄZANE Z FRANCZYZĄ

Jak podaje T. Sztucki nazwa franchising pochodzi od angielskiego słowa *franchise* – przywilej i jest uprzywilejowaną formą stosunków umownych między partnerami rynkowymi. Franchising według Sztuckiego jest określeniem stosunku prawno-handlowego polegającego na udzieleniu – za opłatą – przez właściciela produktu, procesu technologicznego lub usługi, prawa do ich sprzedaży pod firmą właściciela i na warunkach przez niego określonych. Jest to rozpozszeczniona forma licencjonowania obejmująca [16, s. 82]:

- Przedsiębiorstwo handlowe;
- Licencję na produkcję;
- Licencję na prowadzenie określonego rodzaju działalności handlowej, itp.

R. Koch definiując franchising mówi, że jest to „uzyskanie przez firmę prawa do sprzedawania markowych produktów lub usług w uzgodnionej z inną firmą postaci i wedle ściślejszych reguł gwarantujących utrzymanie jednolitych standardów oferty” [5, s. 74].

Natomiast J. Penc uważa, że franchising jest to „udzielenie przez władze administracyjne albo przez powołane przedsiębiorstwo innemu przedsiębiorstwu prawa do wyłącznej sprzedaży dóbr gospodarczych lub świadczenia usług na pewnym terytorium. Rozumie się przez nią całokształt praw własności przemysłowej lub intelektualnej i znaku towarowego, nazwy firmy, oznaczeń lokalu, wzorów użytkowych, praw autorskich, papierów i szeroko pojętego know-how wykorzystywanych w celu sprzedaży, bądź też świadczenia usług” [12, s. 127].

Firma uzyskująca takie prawa ponosi zwykle większość kosztów kapitałowych założenia nowej placówki, a później płaci udzielającej ich firmie pewien procent przychodów; ta zaś dostarcza szczegółową formułę prowadzenia działalności, zapewnia dostawy odpowiednich produktów, materiałów pomocniczych oraz prowadzi marketing dla całej sieci franczyzowej i dba o markowy charakter produktu [5, s. 74].

W przypadku gdy jakaś firma ma sprawdzoną formułę, udzielanie przez nią praw franczyzowych jest szybkim i tanim sposobem rozwijania działalności. Jednak dla prawdziwego sukcesu jest rzeczą niezbędną, by formuła ta była wypróbowana i uniwersalna, system działania tani i wydajny, zaś firmy, które korzystają z takich praw, nadzorowane i kontrolowane. Szczególnie ważna jest ścisła kontrola jakości, gdyż w przeciwnym razie tożsamość marki może w nieodwracalny sposób ucierpieć [5, s. 74].

Na podstawie umowy franczyzowej jedna strona zobowiązuje się do stałej i ciągłej (w ustalonym czasie) sprzedaży określonych produktów, po preferencyjnych zwykle cenach zakupu, z uzyskaniem kredytu, informacji, środków promocji itd. W zamian uzyskuje od swojego kontrahenta opłatę licencyjną za swe świadczenia, zobowiązanie zakupu ustalonych ilości produktów oraz ich sprzedaży, przy zachowaniu wymaganej jakości, sposobu i poziomu obsługi, ceny i przestrzeganiu innych ustalonych warunków. Drugi uczestnik tej umowy działa pod firmą franczyzodawcy i zyskuje pewne i atrakcyjne źródło zakupu zmniejszając własne ryzyko, korzysta natomiast z renomy firmy producenta i z doświadczeń jego działalności marketingowej [16, s. 82].

W praktyce korzystający z umowy zobowiązuje się do stałego i ciągłego kupowania ustalonych ilości produktów

i do ich sprzedawania ściśle według wymagań określonych przez franczyzodawcę i po ustalonej przez niego cenie. Podstawową korzyścią, jaką odnosi franczyzodawca przez podpisanie umowy franczyzowej z innymi przedsiębiorstwami jest rozbudowa własnego systemu marketingowego i rozszerzenie oddziaływania własnej nazwy i znaku firmowego bez poniesienia większych nakładów kapitałowych. Ponadto otrzymuje on dodatkowe źródło dochodów, jakimi są opłaty uiszczane przez franczyzobiorcę z tytułu udzielonych licencji [12, s. 127].

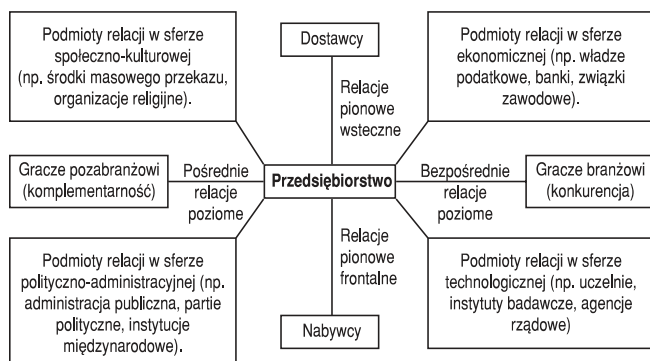
Umowa franczyzowa jest korzystna dla franczyzobiorcy, gdyż umożliwia mu:

- ✓ Skorzystanie z doświadczeń organizacyjnych i handlowych franczyzodawcy oraz z renomy związanej z jego nazwą i znakiem firmowym.
- ✓ Otrzymanie pomocy od franczyzodawcy w zakresie organizacji i bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa (prowadzenia finansów, szkolenia, reklamy itp.).
- ✓ Obniżenie ryzyka związanego z podjęciem działalności gospodarczej, zwiększenie własnej wiarygodności kredytowej i możliwości uzyskania preferencyjnego kredytu.
- ✓ Rozszerzenie rynku na produkty i technologie, poznanie strategii marketingowej franczyzodawcy [12, s. 127].

Podczas trwania związku partnerskiego franczyzodawca służy swemu partnerowi niezbędną pomocą. Ten system licencyjny zapewnia franczyzodawcy możliwość ekspansji i rozwoju przy założeniu, że niezbędny do tego kapitał pochodzi ze źródeł zewnętrznych [15, s. 55].

ORGANIZACJA OSOBNA A ORGANIZACJA UWIKŁANA

Żadna firma nie jest samowystarczalna, dlatego też, aby prawidłowo funkcjonować (trwać) musi czerpać z otoczenia niezbędne dla siebie zasoby. Musi zatem nawiązać kontakty z innymi organizacjami z otoczenia. Taką sieć relacji ukazuje rysunek 1.



Rys. 1. Przedsiębiorstwo i jego sieć relacji.

Źródło: De Wit B., Meyer R. 2007 [1, s. 219]

B. de Wit i R. Meyer wyróżniają cztery rodzaje relacji przedsiębiorstwa z innymi podmiotami rynkowymi [1, s. 219-220]:

1. Relacje pionowe wsteczne (z dostawcami) – relacje z zewnętrznymi podmiotami, zapewniające przedsiębiorstwu niezbędne czynniki produkcji.

2. Relacje pionowe frontalne (z nabywcami) – relacje z finalnymi klientami lub pośrednikami zajmującymi się dystrybucją.
3. Bezpośrednie relacje poziome (z graczami branżowymi) – relacje z innymi podmiotami zaliczanymi do tej samej branży – bezpośrednimi konkurentami.
4. Pośrednie relacje poziome (z graczami spoza branży) – relacje przedsiębiorstwa z podmiotami działającymi w innych branżach np. dostawcami produktów lub usług. Przedsiębiorstwo działając w grupie może liczyć na korzyści ze współpracy. W tym celu rozwija sieć ścisłych powiązań kooperacyjnych. Z drugiej strony stara się działać osobno, chcąc zachować status niezależnego i dzięki temu chronić własne interesy.

Zwolennicy organizacji osobnej uważają przedsiębiorstwo jako jednostkę niezależną, która nieustannie konkuruje z innymi organizacjami. Celem konkurujących przedsiębiorstw jest osiągnięcie przewagi nad innymi oraz umocnienie własnej pozycji w nieprzyjnym otoczeniu rynkowym. Przeciwnicy takiego podejścia promują koncepcję organizacji uwikłanej, która odrzuca założenie, że podstawą relacji międzyorganizacyjnych jest rywalizacja. Według nich w nowoczesnej gospodarce żadna firma nie jest samowystarczalna i musi wchodzić w sieć relacji z innymi. Organizacja uwikłana daje możliwość osiągnięcia korzyści z podziału pracy i specjalizacji. Zestawienie koncepcji organizacji osobnej i organizacji uwikłanej prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Porównanie perspektyw organizacji osobnej i organizacji uwikłanej

Wyszczególnienie	Perspektywa organizacji osobnej	Perspektywa organizacji uwikłanej
Punkt nacisku	Rywalizacja kosztem współpracy	Współpraca kosztem rywalizacji
Preferowane położenie	Niezależność	Współzależność
Struktura otoczenia	Atomistyczna – osobne organizacje	Sieciowa – organizacje uwikłane
Granice przedsiębiorstwa	Wyraźne i strzeżone	Niewyraźne i otwarte
Relacje międzyorganizacyjne	Zdystansowane i transakcyjne	Bliskie i strukturalne
Rezultaty interakcji	Suma zerowa (jeden zyskuje, drugi traci)	Suma niezerowa (wszyscy zyskują)
Interakcje oparte na	Sile przetargowej i zimnej kalkulacji	Zaufaniu i wzajemności
Strategia na poziomie sieci	Nie	Tak
Wykorzystanie współpracy	Doraźne koalicje (alianse taktyczne)	Trwałe partnerstwo (alianse strategiczne)
Porozumienie o współpracy	Ograniczone, sprecyzowane, oparte na oficjalnej umowie.	Rozległe, otwarte, oparte na relacjach.

Źródło: De Wit B., Meyer R. 2007, [1, s. 247]

Na podjęcie decyzji o stworzeniu organizacji osobnej lub uwikłanej wpływają czynniki:

1. Branża w jakiej będzie działać przyszła organizacja. Organizacja uwikłana pomaga neutralizować bariery utrudniające wejście na rynek i zmniejsza ryzyko niepowodzenia nowego przedsięwzięcia.
2. Wielkość kapitału początkowego. Im większy kapitał, tym mocniejsza pozycja, większa niezależność na rynku i możliwość działania autonomicznego.
3. Wizja osoby rozpoczynającej przedsięwzięcie. Założyciel rozpoczynający działalność i dążący do autonomii w podejmowaniu przyszłych decyzji, wybierze organizację osobną.
4. Umiejętności i doświadczenie osoby zakładającej organizację. Ich brak lub niski poziom można uzupełnić wiedzą i doświadczeniem partnerów w sieci.
5. Wielkość organizacji. Małe organizacje muszą działać w aliansach strategicznych, żeby przetrwać i rozwijać się na rynku. Duże mogą pozwolić sobie na niezależność i rywalizację kosztem współpracy. Najczęściej nowo zakładane organizacje są niewielkie i potrzebują trwałego partnerstwa, żeby przetrwać w pierwszych miesiącach działalności.

Analizując rynek przez pryzmat modelu 5 sił napędowych konkurencji M. Portera można stwierdzić, że nowo powstałe firmy mogą mieć duże trudności z zaistnieniem na rynku [13, s. 22]. Po pierwsze istnieją liczne bariery wejścia na rynek: wysoki kapitał potrzebny do rozpoczęcia działalności oraz doświadczenie w jej prowadzeniu. Po ich pokonaniu i założeniu nowej firmy pojawia się groźba nowych wejść na rynek spowodowana jego rozmiarem i atrakcyjnością. Dużą siłą przetargową mają również klienci firm, którzy wymuszają swoim zachowaniem obniżenie cen oraz zwiększenie zakresu i jakości usług. Największą siłą napędową wpływającą na poziom konkurencji ma rywalizacja pomiędzy istniejącymi firmami. Polega ona na zdobyciu jak najlepszej pozycji na rynku za pomocą: konkurencji cenowej, wojny reklamowej, zwiększonego zakresu obsługi klientów czy wprowadzania nowych usług [13, s. 37]. Barrierami wejścia są: duża konkurencja w danej branży, małe doświadczenie i niewystarczająca wiedza potencjalnego, przyszłego założyciela dotycząca działalności firmy oraz niewielki posiadany kapitał początkowy. W celu ich eliminacji, wydaje się oczywiste, aby nowa firma działała z perspektywy organizacji uwikłanej, zwiększającej prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu.

Franczyza jest metodą (formą) uwikłania organizacji w sieć. Franczyza pozwala zneutralizować bariery wejścia na rynek, takie jak: brak doświadczenia w branży, mały kapitał początkowy i duża konkurencja na rynku. W tej odmianie uwikłania organizacji w sieć najważniejszym elementem są wzajemne relacje pomiędzy francyzodawcą i francyzobiorcą.

Ważnym elementem sieci francyzowej jest obecność sprzężeń pomiędzy poszczególnymi jej elementami. W sieci francyzowej sprzężenia pomiędzy elementami mają najczęściej formę sprzężenia zwrotnego, polegającego na tym, iż elementy sprzężenia oddziałują przez wzrost wielkości wyjścia na wzrost wielkości wejścia albo przez spadek wielkości

wyjścia na spadek wielkości wejścia. Dzięki temu następuje stabilizacja sieci. Zalety i wady tej formy działalności gospodarczej można rozpatrywać z dwóch punktów widzenia: z perspektywy francyzodawcy oraz francyzobiorcy. W obu przypadkach różnią się one znacząco. Jest to spowodowane odmiennymi interesami obu stron.

Według J. Penca francyzobiorcy korzystają z:

- ✓ Możliwości otworzenia firmy francyzowej o sprawdzonym modelu działania.
- ✓ Prawa otrzymania przeszkolenia i stałego wsparcia ze strony francyzodawcy.
- ✓ Możliwości ogólnokrajowej reklamy.
- ✓ Gwarancji, że francyzodawca nie udzieli licencji na podobną działalność żadnej firmie z najbliższej okolicy [15, s. 55].

Dla I. Murray'a główną zaletą dla francyzodawcy jest możliwość ekspansji na nowe rynki zbytu, szczególnie międzynarodowe. Umacnia się pozycja jego firmy, a jej marka zostaje wypromowana [9, s. 55-56]. Przykładem są amerykańskie restauracje szybkiej obsługi, jak McDonald's czy KFC, które po wkroczeniu na rynek międzynarodowy (szczególnie europejski) uzyskały globalną przewagę nad konkurencją i stały liderami w tej branży. Ekspansja umożliwia rozbudowanie sieci dystrybucji, co ułatwia sprzedaż produktów i świadczenie usług [17, s. 18].

Jednak franczyza może wiązać się z ograniczoną kontrolą działań francyzobiorcy i utrudnieniami wynikającymi z polityki rządu w kraju docelowym [10, s. 211]. Zdaniem I. Murray'a główną zaletą dla francyzobiorcy jest gotowy, dochodowy i sprawdzony pomysł na biznes [10, s. 41]. Z kolei P. Otto za największą zaletę uznaje rozpoznawalność marki [11, s. E2].

W samych tylko Stanach Zjednoczonych franchising generuje obroty na poziomie 800 miliardów dolarów rocznie dając zatrudnienie około 9 milionom ludzi [15, s. 55]. Do firm, które swój rozwój w mniejszym lub większym stopniu zawdzięczają franczyzie, można zaliczyć: Benetton (odzież), Cafe Rouge (restauracje), Kentucky Fried Chicken, McDonalds, Mrs Field's (ciastka) oraz Tie Rack [5, s. 74].

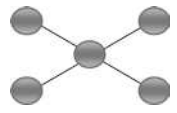
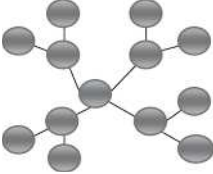
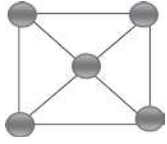
SIEĆ W TEORII ORGANIZACJI A SIEĆ FRANCYZOWA

A. K. Koźmiński i D. Latusek-Jurczak uważają, że w analizie sieciowej występują dwa fundamentalne pojęcia, które są podstawą myślenia o organizacjach oraz sieciach organizacji [6, s. 128-130]:

1. Punkty (wierzchołki) – oznaczają jednostki lub organizacje, w zależności od poziomu analizy.
2. Połączenia – oznaczają relacje/powiązania między punktami.

W ramach teorii sieci rozwinięto wiele koncepcji, które są podwalinami modelu sieci francyzowej. W poniższej tabeli przedstawiono niektóre z nich.

Tabela 2. Wybrane koncepcje sieci

Ujęcie	Autor koncepcji	Ilustracja	Opis
Socjogramy	Moreno (1934)		Punkt łączący z sobą pozostałe cztery to podmiot zajmujący centralną pozycję w sieci.
Centralność	Freeman (1979)		Koncepcja wskazująca, że oprócz bezpośrednich połączeń między punktami znaczenie mają tzw. połączenia drugiego rzędu, czyli sieci partnerów bezpośrednich.
Zwartość	Barnes (1979)		Zwartość jest charakterystyką całej sieci. Sieć bardziej intensywnie połączona jest siecią o większej zwartości – sprzyja wyłanianiu się sieci zamkniętych.

Źródło: Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. 2011 [6]

Zdaniem K. Klincewicza najprostsze przypadki sieci przypominają łańcuchy dostaw i są określane jako zamknięte ogrody. Ich właściciele są uprzywilejowani, ponieważ kontrolują dany zasób i decydują o jego dostępności. Inną koncepcją jest sieć przypominająca ogród otwarty: może przystąpić każdy podmiot, ale istnieją różnice w osiąganych korzyściach [4, s. 126]. Sieć franczyzowa jest formą prowadzenia biznesu, która bazuje zarówno na koncepcji zamkniętego ogrodu jak i otwartego ogrodu. Sieć franczyzowa działa jak ogród zamknięty, ponieważ franczyzodawca może swobodnie decydować o tym, które podmioty zostaną przyjęte do sieci, a które z niej usunięte. Sieć franczyzowa działa również jak ogród otwarty, ponieważ niektóre podmioty w sieci są bardziej uprzywilejowane niż inne np. dyrektor generalny regionu, zarządzający kilkoma punktami franczyzowymi, jest wyżej w hierarchii niż przeciętny franczyzobiorca.

Inną formą sieci wspomnianą przez K. Klincewicza jest ekosystem – sieć wartości, w której uczestniczy dana firma. Podstawą funkcjonowania każdego ekosystemu jest symbioza pomiędzy jego poszczególnymi członkami [4, s. 130]. Podobna zasada działania występuje w sieci franczyzowej, gdzie franczyzobiorcy i franczyzodawca działają w symbiozie. Franczyzobiorcy żyją w symbiozie z franczyzodawcą, któremu zależy na ich rozwoju i powodzeniu. Jednocześnie franczyzobiorcy realizują plany i priorytety ustalone przez franczyzodawcę. Dzięki takiemu podejściu cała sieć odnosi korzyści.

W realizacji celów całego systemu franczyzowego wskazane jest podejście systemowe, z którego wynika, że działalność franczyzobiorców w sieci w mniejszym, czy większym stopniu oddziałuje na zachowanie wszystkich członków sieci. Jak zauważa J.A.F. Stoner franczyzobiorcy o orientacji systemowej podejmują decyzję o strategii firmy dopiero po rozpoznaniu ich potencjalnych możliwości w turbulentnym otoczeniu. W podejściu systemowym franczyzobiorcy nie ograniczają się jedynie do realizacji własnych

celów. Tworząc strategię firmy biorą pod uwagę kontekst całej sieci franczyzowej, dlatego nieustannie komunikują się z innymi franczyzobiorcami ze swojej sieci. Franczyzodawca i franczyzobiorcy o orientacji systemowej dążą do utrzymywania pozytywnych relacji w sieci. Sieć franczyzowa jest systemem, w którym występują silne relacje z otoczeniem. Granice pomiędzy elementami sieci i otoczenia są elastyczne. Możliwe jest przenikanie się, łączenie i fuzja franczyzobiorców. Zdaniem J.A.F. Stonera wyłaniające się sprzężenie zwrotne w ramach sieci, stanowi element kontroli franczyzobiorców, w której informacje o wynikach działania poszczególnych franczyzobiorców są przekazywane do franczyzodawcy, co pozwala na analizę i korygowanie ich programów działania. Taka sytuacja generuje efekt synergii organizacyjnej. Franczyzobiorcy i franczyzodawca współpracując ze sobą są skuteczniejsi i efektywniejsi, niż gdyby funkcjonowali w odosobnieniu i izolacji. W myśl konkluzji J. A. F. Stonera w orientacji systemowej zwraca się uwagę na dynamiczny i wzajemnie powiązany charakter sieci franczyzowej oraz na realizację jej wizji, misji i celów. Franczyzodawca o orientacji systemowej może łatwiej utrzymać równowagę między celami poszczególnych franczyzobiorców, a misją i celami całej sieci franczyzowej. Należy pamiętać, że stosowane przez menedżerów metody i techniki w sieci franczyzowej, skuteczne w jednym wypadku, niekoniecznie muszą być odpowiednie w innych sytuacjach. Dlatego franczyzodawca i franczyzobiorcy w sieci powinni się skupiać na prawidłowych wzajemnych relacjach między sobą oraz na szybkim dostosowywaniu się do ciągłych i gwałtownych zmian w turbulentnym otoczeniu. [14, s.63–66].

FRANCZYZA W POLSCE

System franczyzowy w Polsce pojawił się wraz z początkiem transformacji gospodarki w roku 1989. Pierwszą firmą, która wprowadziła franczyzę na nasz rynek, był francuski producent kosmetyków pochodzenia naturalnego: firma Yves Rocher. Dwa lata później, w roku 1991, powstał pierwszy polski Franczyzodawca – Mr. Hamburger. W roku 1989 funkcjonowały w Polsce dwa systemy franczyzowe, natomiast na początku 2012 było ich już ponad 750, które liczą ponad 44 tys. placówek. W 2010 przybyło 129 systemów, w 2011 – ponad 90, głównie polskich [8, s. F1]. Istotne wydarzenia w ewolucji franczyzy w Polsce zawiera tabela 3.

Analizując zmiany, które zaszły na polskim rynku franczyzy na przełomie XX i XXI wieku M. J. Ziółkowska wyszczególniła 3 etapy rozwoju działalności franczyzy. Pierwszy, obejmujący lata 1990–1996, charakteryzował się bardzo wolnym wzrostem – nową działalność franczyzową rozpoczynało zaledwie kilka systemów rocznie. Było to spowodowane nieznanością tego rodzaju rozwiązania oraz niedostatkiem kapitału [17, s. 157-158].

Kolejny etap rozwoju powiązań franczyzowych obejmuje lata 1997-2004. W tym czasie pojawia się wiele nowych systemów, w tym polskich jak np.: Pożegnanie z Afryką.

Tabela 3. Kluczowe wydarzenia w ewolucji franczyzy w Polsce

Daty	Kluczowe wydarzenia
1989	YvesRocher – pierwsza firma, która wprowadza franczyzę na polski rynek.
1991	Powstaje pierwszy polski franczyzodawca – Mr Hamburger.
2000	Powstaje Polska Organizacja Franczyzodawców. Liczba sieci franczyzowych przekracza 100.
2007	Inwestycje franczyzobiorców w ciągu roku przekraczają 1 mld. zł. Rozpoczyna się eksport polskiej franczyzy za granicę (30 polskich franczyzodawców ma placówki za granicą).
2008	Liczba systemów franczyzowych w Polsce przekracza 500.
2010	Polska Organizacja Franczyzodawców zostaje przyjęta do European Franchise Federation.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [3]

Ostatni okres, od 2005 roku do dzisiaj, charakteryzuje się najbardziej dynamicznym wzrostem liczby nowych sieci. Tylko w 2011 roku pojawiło się ich aż 149. Natomiast w latach 2005-2011 liczba systemów z 301 wzrosła ponad dwukrotnie do 746. Ma to bezpośredni związek z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej i gwałtownym rozwojem przedsiębiorczości. Coraz więcej Polaków chce działać na własną rękę, a franczyza umożliwia to przy ograniczonym ryzyku oraz dużej pomocy od dawcy sieci.

Największym zainteresowaniem polskich franczyzobiorców cieszy się handel i usługi. W handlu najczęściej systemów franczyzowych występuje w branży odzieżowej i obuwniczej. Zdaniem P. Otto rynek franczyzowy w Polsce będzie się rozwijał, ponieważ jest to dobry sposób na ucieczkę przed bezrobociem. Szczególnie, że na rynku istnieje coraz więcej propozycji wsparcia finansowego zachęcającego do rozpoczęcia własnego biznesu np. oferty bankowe wspierające młodych przedsiębiorców. Pierwszym i dotąd jedynym bankiem, który przygotował produkt zadedykowany franczyzobiorcom jest Deutsche Bank. Z jego kredytu mogą skorzystać partnerzy sieci franczyzowych, które posiadają działające w Polsce placówki. W odpowiedzi na rosnące zainteresowanie franczyzą kolejne banki poszerzają swoją ofertę o tego typu produkty np. FM Bank [11, s. E2].

Ułatwienia organizacyjno-finansowe wymagają od potencjalnych franczyzobiorców znajomości niektórych, nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania, do których można zaliczyć zaprezentowane w tabeli 4.

W. Piotrowski [7] wyróżnia, ze względu na tempo i głębokość zmian, otoczenia: stabilne, zmienne i burzliwe. Przewidywalne i elastyczne dostosowywanie się do zmian zachodzących na zewnątrz, przesądzają o powodzeniu większości sieci franczyzowych w realizacji ich misji. Nie zawsze jednak uchwycenie przyszłych zdarzeń jest możliwe oraz nie wszyscy potrafią to zrealizować. Konieczność monitorowania przez sieć franczyzową swojego otoczenia, rynku na którym funkcjonuje i pożądanej na nim pozycji jest obowiązkiem współczesnych menedżerów. Ponieważ nie wszyscy

Tabela 4. Kluczowe metody stosowane w działalności sieci franczyzowej

Metody zarządzania	Charakterystyka metod zarządzania
Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uczenie się od najlepszych. ✓ Poszukiwanie najefektywniejszych metod. ✓ Porównywanie procesów, produktów i usług z ich odpowiednikami u najlepszych. ✓ Ciągła ocena firmy w aspekcie osiągnięć konkurentów. ✓ Uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczeń.
Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Firma powinna przekazać innej firmie wykonanie na jej rzecz, tych funkcji lub procesów. ✓ Koncentracja sił na strategicznych obszarach działalności firmy. ✓ Osiągnięcie wyższej jakości usług. ✓ Większa elastyczność firmy. ✓ Obniżenie kosztów i skrócenie czasu realizacji zadań.
Metoda „Time based management”	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientacja na czynnik czasu. ✓ Orientacja na duży wzrost ilościowy – sukces osiągamy dzięki operacjom na dużą skalę. ✓ Orientacja na proces – optymalizuje procesy i ustala miejsca krzyżowania się procesów z funkcjami. ✓ Orientacja wartości – eliminuje lub redukuje konflikty w miejscach przecinania się procesów z funkcjami. ✓ Orientacja na zespół – ułatwia rozwiązywanie konfliktów w miejscach krzyżowania się procesów z funkcjami.
Zarządzanie jakością	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zorientowanie na klienta, ✓ Ciągłe doskonalenie, ✓ Jakość jako system. <p>Konkurencyjność firmy jest zależna od zadowolenia klienta. Można ją osiągnąć poprzez stosowanie tzw. „Koła Deminga”, które dzieli procesy w organizacji według zasady:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planuj – ustal cele do poszczególnych procesów, ✓ Wykonaj – dokonaj wdrożenia zaplanowanych procesów, ✓ Sprawdź – monitoruj i mierz parametry procesów, ✓ Działaj – podejmij działania dotyczące ciągłego doskonalenia funkcjonowania procesu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [2, s. 330-355]

z nich potrafią stosować optymalne podejście w pozyskiwaniu klienta, zachodzi konieczność doskonalenia umiejętności tych osób w kierunku sprawnego posługiwania się wcześniej zaprezentowanymi metodami. Ich praktyczna znajomość umożliwi proces reorientowania organizacji w kierunku obszarów biznesowego działania. W. Piotrowski podaje cechy charakterystyczne dla sieci, które pozwalają osiągać wysoki poziom świadczonych usług:

- ✓ Posiadanie jasno sprecyzowanej wizji i strategii,
- ✓ Aktywne oferowanie swoich usług,
- ✓ Praktykowanie zarządzania partycypacyjnego,
- ✓ Monitorowanie jakości świadczonych usług,
- ✓ Przyjazna orientacja na klienta,
- ✓ Stosowanie złotego środka w działaniach wewnątrz i na zewnątrz firmy,

- ✓ Doskonalenie pracowników realizujących misję firmy w relacjach interpersonalnych na zewnątrz [7, s. 702-703].

PODSUMOWANIE

Sprężenie zwrotne pomiędzy organizacją i jej otoczeniem w kierunku tworzenia nowych sieci franczyzowych nie może być w dłuższym okresie niekorzystne, ponieważ w warunkach dużej konkurencji, nowo powstałe sieci franczyzowe muszą zaspokajać oczekiwania klientów. W Polsce istnieją sprzyjające warunki finansowo-organizacyjne do tworzenia tego typu rozwiązań strukturalno-biznesowych.

Sieć franczyzowa, jak wcześniej zasygnalizowano, jest formą prowadzenia biznesu, która bazuje zarówno na koncepcji zamkniętego ogrodu jak i otwartego ogrodu. Myli się jednak ten, kto sądzi, że problemy organizacji zostaną rozwiązane z chwilą, gdy wstąpi ona do sieci. Jest to dopiero początek łańcucha ryzyka. Wprawdzie sieć franczyzowa może działać jak ogród zamknięty, ponieważ franczyzodawca może swobodnie decydować o tym, które podmioty zostaną przyjęte do sieci, a które z niej usunięte, a także jak ogród otwarty: niektóre podmioty w sieci są bardziej uprzywilejowane niż inne. Dopiero wtedy może się okazać, jakie siły przeważają w turbulentnym otoczeniu: siły kumulatywnych zakłóceń równowagi czy też siły racjonalnego działania. Wytnik nigdy nie jest pewny.

LITERATURA

- [1] **DE WIT B., MEYER R. 2007.** Synteza strategii, PWE, Warszawa.
- [2] **DUCHNIEWICZ St. (red.) 2010.** Koncepcje i metody zarządzania, Wydawnictwo PTM, Warszawa.
- [3] **Franczyza w Polsce. Rozwój rok po roku**, <http://franchising.pl/abc-franczyzy/24/franczyza-polsce-rozwoj-rok-roku/>, 16.I.2012 r.
- [4] **KLINCEWICZ K. (2008).** *Organizacje bez granic – łańcuchy dostaw, sieci i „ekosystemy”*. W: Koster M. (red.) Nowe kierunki w zarządzaniu. Podręcznik akademicki. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- [5] **KOCH R. 1997.** Słownik zarządzania i finansów. Narzędzia, terminy, techniki od A do Z., Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- [6] **KOŹMIŃSKI A. K., LATUSEK-JURCZAK D. (2011).** Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [7] **KOŹMIŃSKI A.K., PIOTROWSKI W. (red.) 2000.** Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa.
- [8] **KRUSZEWSKA-MIKUCKA M. 2011.** *Licencja na szefowanie*. Rzeczpospolita, Moje pieniądze. 29 grudnia 2011. nr 302 (9118), F1.
- [9] **MURRAY I. 2008.** Przewodnik po franczyzie, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- [10] **OLCZAK A., KOŁODZIEJCZYK-OLCZAK I. 2005.** (red.) Leksykon zarządzania, Wyd. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź, 211.
- [11] **OTTO P. 2011.** *Uruchamianie firm pod znanym logo jest coraz popularniejsze*. Dziennik Gazeta Prawna Biznes. 31 października – 1 listopada, nr 211 (3097), E2.
- [12] **PENC J. 1997.** Leksykon biznesu, Placet, Warszawa.
- [13] **PORTER M. E. 2010.** Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- [14] **STONER J.A.F., FREEMAN R.E., GILBERT D. R., Jr 1997.** Kierowanie. PWE, Warszawa.
- [15] **SUTHERLAND J., CANWELL D. 2007.** Klucz do zarządzania strategicznego. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci, PWN, Warszawa.
- [16] **SZTUCKI T. 1998.** Encyklopedia marketingu. Definicje – zasady – metody, Placet, Warszawa.
- [17] **ZIÓLKOWSKA J. M. 2010.** Franczyza nowoczesny model rozwoju biznesu. Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.

THE FORM OF INVOLVING OF ORGANIZATION TO NETWORK

SUMMARY

Discussion of aspect of most important creation is purpose of article and operations of net organizations evaluated from the point of view of cooperating part. The article is providing, leaning against chosen positions of the literature on the subject, analysis of the network, connected merits and demerits of the organization with agreements. Authors are trying to show reader of prospect of development of different organization and define effecting decision-making about their creation factors. It show essence of coherence as form of involving of organization among organizations to network.