Koszty i ryzyko uczestnictwa w systemach franchisingowych

<https://doi.org/10.33141/po.2005.05.07>

Przeгляд Organizacji, Nr 5 (784), 2005, ss. 26-28

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Izabella Steinerowska-Streb

Czynniki kształtujące ryzyko i koszty w systemach franchisingowych

Na koszty uczestnictwa w systemie franchisingowym składa się **opłata wstępna**, ponoszona jednorazowo przez biorcę w chwili przystąpienia do systemu oraz **opłaty od uzyskanych profitów**. Te ostatnie mogą stanowić określony procent obrotów (najczęściej 4–9%) lub też – co ma miejsce znacznie rzadziej – mogą mieć stałą wartość. **Na kształtowanie się wyżej wymienionych kosztów wpływ mają różnorakie czynniki, które sklasyfikować można jako endogenne – zależne od specyfiki danego łańcucha franchisingowego – oraz egzogenne wynikające z uwarunkowań zewnętrznych.** Pierwsze z nich reprezentowane są przez:

- alokację ryzyka pomiędzy stronami,
- kondycję systemu franchisingowego,
- etap rozwoju systemu franchisingowego,
- branżę reprezentowaną przez łańcuch.

Natomiast do grupy czynników egzogennych zaliczyć można:

- oferowaną lokalizację jednostki franchisingowej,
- potrzebę adaptacji do lokalnych uwarunkowań kulturowych.

Umowa pomiędzy franchisodawcą i biorcą ma za zadanie zmniejszenie ryzyka inwestycji podejmowanej przez każdą ze stron. Idea wydajnej alokacji ryzyka pomiędzy obiema stronami ma ogromne znaczenie dla rozwoju firmy poprzez *franchising* i może mieć różnoraki charakter [Lafontaine 1992]. **W modelu opartym na „czystym” podziale ryzyka** (*pure risk-sharing*) franchisodawca i biorca ponoszą część całkowitego ryzyka, stąd też ryzyko całej inwestycji odnosi się jedynie do ryzyka tworzonej jednostki franchisingowej. Tym samym dla dawcy ryzyko jest większe, jeśli system nie posiada wielu jednostek i zmniejsza się w miarę większego zróżnicowania systemu pod względem liczebności jednostek własnych i liczby biorców, jak również geograficznego rozproszenia jednostek.

W modelu jednostronnego moralnego niebezpieczeństwa (*one-sided moral hazard*) franchisodawca nie ma możliwości kontroli biorcy pod względem prowadzonej działalności, wielkości sprzedaży itd. Stąd też moralny hazard leży po stronie biorcy, podczas gdy dawca pozostaje neutralny. W takim przypadku optymalna umowa obejmuje stałe opłaty. W praktyce, z uwagi na niechęć do ponoszenia całego ryzyka przez biorcę, dawca zmuszony jest do oferowania wielu zabezpieczeń, jak również odpowiedniego motywowania biorcy.

W modelu dwustronnego moralnego ryzyka (*two-sided moral hazard*), ponoszonego przez obie strony, dzięki opłatom lojalnościowym franchisodawca jest żywo zainteresowany sukcesem swojego biorcy.

Opłaty te są odpowiednio niższe w miarę większego udziału biorcy w ponoszeniu ryzyka przedsięwzięcia.

Ryzyko związane z przystąpieniem do sieci franchisingowej ma też związek z kondycją wybranego systemu. Przyjmując założenie, że decyzja o przystąpieniu do systemu franchisingowego o silnej pozycji na rynku wiąże się z większymi kosztami ponoszonymi przez biorcę, wymaga ona sprecyzowania parametrów pozwalających na taką ocenę sieci franchisingowych. Pod uwagę brać można liczbę jednostek franchisingowych w systemie, czas działania firmy na rynku, czas działania w ramach systemu franchisingowego, wielkość lub zmianę obrotów przypadającą na jednostkę, brak kontynuacji (*discontinuation*) lub zakończenie (*termination*) działania jednostki [por. Bates 1998].

Informacje na temat czasu działania systemu, jak i liczby prowadzonych w ramach łańcucha franchisingowego jednostek są najłatwiej dostępne, jednocześnie w ograniczonym stopniu określają kondycję systemu, a więc i ryzyko związane z przystąpieniem do niego. Analiza danych odnośnie do liczby jednostek w systemie w określonym przedziale czasowym może wnieść cenne informacje, o ile dokonamy jej z podziałem na jednostki własne i jednostki biorców. Brak zmiany w bezwzględnej liczbie jednostek może jednak wynikać zarówno z dobrej kondycji łańcucha, który po wygaśnięciu umowy z biorcą przejmują jednostki i prowadzi je jako własne, jak i też złej, kiedy dawca kierowany chęcią utrzymania dobrej reputacji przejmując po biorcy niedochodowe jednostki.

Stąd też lepszym parametrem opisującym stan systemu franchisingowego jest brak kontynuacji lub zakończenie działania jednostek franchisingowych. Zakończenie działania punktów franchisingowych odnosi się do sytuacji, kiedy przestaje istnieć umowa pomiędzy dawcą i biorcą, ale jednostka franchisingowa może w dalszym ciągu istnieć, o ile pozwala na to umowa – może ona przejść w posiadanie innego franchisobiorcy lub może działać jako jednostka własna. Umowa pomiędzy stronami przestaje obowiązywać bądź to w wyniku jej wygaśnięcia, bądź też jej niedotrzymywania przez którąś ze stron. Konstruowanie opinii na jej podstawie może więc stworzyć fałszywie negatywny obraz sieci.

Lafontaine (1995) w przeprowadzonej metaanalizie danych empirycznych dowodzi, że najlepszą miarą ryzyka systemu franchisingowego jest liczba dyskontynuacji. Termin ten określa sytuację, w której jednostka systemu franchisingowego zostaje zlikwidowana. W tym przypadku biorca może pozostać uczestnikiem danego systemu franchisingowego operując inną jednostką. Dyskontynuacja odzwierciedla miarę prawdopodobieństwa poniesienia w systemie bankructwa wynikającego z czynników zewnętrznych. Franchisodawca nie jest bowiem skłon-

ny zamykać jednostki franchisingowej, jeśli jej zła kondycja wynika ze złego zarządzania. W takim przypadku skłonny jest do przejęcia jednostki i prowadzenia jej jako punkt własny lub powierzenia licencji franchisingowej innemu biorcy. Wskaźnik dyskontynuacji ma również przewagę w ocenie kondycji systemu franchisingowego w stosunku do wielkości sprzedaży, która może być zaniżona przez biorców i w ten sposób zawyżać ryzyko danej sieci, jak również może ulegać tymczasowym fluktuacjom [por. Lafontaine 1992 oraz Martin 1988]. Ocena ryzykowności systemu franchisingowego na podstawie braku kontynuacji może być jednak również zafałszowana, o ile nieuczciwy dawca systemu po przejęciu bankrutującej jednostki od biorcy, ponownie sprzedaje ją kolejnemu biorcy. W efekcie liczba dyskontynuacji zostaje sztucznie zaniżona. Przedsiębiorca decydujący się na uczestnictwo w łańcuchu franchisingowym, powinien, po pierwsze, móc ocenić kondycję systemu, po drugie, adekwatnie ustosunkować się do ryzyka takiej inwestycji na podstawie uzyskanych informacji.

Cena uczestnictwa w systemie franchisingowym zależy w dużym stopniu od etapu rozwoju sieci. Jednym z elementów transakcji jest bowiem marka. Sieci, które osiągnęły fazę dojrzałości, mają najczęściej dobrze wykreowaną markę, za której użycie skłonne są pobierać odpowiednio wysokie opłaty [Lafontaine 2001]. Z drugiej strony nowe systemy mogą oferować niższe opłaty biorąc pod uwagę nie tylko wartość marki, ale również koszty strategii marketingowej. Korzyści z reklamy sieci wzrastają bowiem wraz z liczbą obecnych w systemie jednostek. Nowe sieci wymagają szybkiego rozwoju celem osiągnięcia pożądanej wydajności, a ze względu na fakt, że umowa z franchisobiorcą wiąże się z mniejszymi kosztami niż tworzenie jednostek własnych, ta właśnie forma jest preferowana [Martin 1988]. Zjawisko to tłumaczy również skłonność do oferowania krótkich kontraktów przez młode firmy macierzyste, jak również fakt stopniowego zwiększania się udziału jednostek będących w posiadaniu firmy macierzystej w miarę dojrzewania systemu [Dant 1996].

Tendencja ta jednak ulega zmianie, jeśli dojrzały system franchisingowy podejmuje decyzje o poszerzeniu działalności o nowe, nieraz odległe rynki, jak to się dzieje w przypadku *franchisingu* międzynarodowego. Jego cechą jest bowiem znacząca dyspersja geograficzna pod względem lokalizacji jednostek, a co za tym idzie związane z tym problemy w monitorowaniu jednostek własnych, zwiększone koszty kontroli, a w konsekwencji zwiększone ryzyko inwestycji [por. Dant 1998 oraz Brown 1998]. Stąd też firmy macierzyste są częściej skłonne do rozwijania działalności

poprzez franchisobiorców na obszarach odległych od centrów koncentracji jednostek własnych [Kaufmann 1996 oraz Dant 1998].

Aktualnie nietrudno jest znaleźć przykłady firm opartych na *franchisingu* w każdym z działów gospodarki: w handlu, usługach czy też produkcji. Opłaty wstępne i opłaty od zysków w sposób zasadniczy różnią się generalnie pomiędzy różnymi branżami. Wynika to z jednej strony z ponoszonych nakładów inwestycyjnych i spodziewanych zysków, ale również odzwierciedla stopień ryzyka, jakim obarczona jest działalność o określonym profilu. Fakt ten tłumaczy, dlaczego w sieciach dilerkich samochodów 60% punktów działa jako jednostki własne, a opłaty za uczestnictwo są stosunkowo wysokie, podczas gdy prowadzenie restauracji typu *fast-food* wymaga znacznie mniejszych nakładów [por. Combs 2003]. Orientacyjne wysokości kapitału początkowego, który obecnie muszą posiadać franchisobiorcy przystępując do systemów franchisingowych, przedstawiono w tabeli.

W *franchisingu* międzynarodowym dodatkowym czynnikiem ryzyka są lokalne różnice kulturowe. W sytuacji takiej wymogi standaryzacji, do której obliguje wspólna marka, ograniczają franchisobiorcę w możliwościach wykorzystania posiadanej wiedzy o rynku lokalnym. Ryzyko inwestycji ze strony biorcy jest tym większe, że jego działalność zachodzi również w innych warunkach ekonomicznych [Michael 1996, Kaufmann 1998]. Potencjalne niepowodzenie franchisobiorcy pociąga za sobą utrudnienie ponownego wejścia na rynek danego systemu franchisingowego. Stąd też dawca w celu minimalizacji ryzyka może stosować negatywną selekcję biorców przez podwyższanie opłaty wstępnej.

dr Izabella Steinerowska-Streb
Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji
w Bytomiu

BIBLIOGRAFIA

- [1] BATES T., *Survival Patterns Among Newcomers to Franchising*, „Journal of Business Venturing” 1998, 13: 113–130.
- [2] BROWN W., *Transaction Costs, Corporate Hierarchies, and the Theory of Franchising*, „Journal of Economic Behavior & Organization” 1998, 36: 319–329.
- [3] COMBS J., KETCHEN D., *Why Do Firms Use Franchising As an Entrepreneurial Strategy?: A Meta-analysis*, „Journal of Management” 2003, 29(3): 443–465.
- [4] DANT R., NASAR N., *Control Techniques and Upward Flow of Information in Franchising in Distinct Markets: Conceptualization and Preliminary Evidence*, „Journal of Business Venturing” 1998, 13: 3–28.
- [5] DANT R., PASWAN A., KAUFMANN P., *What We Know About Ownership Redirection in Franchising: A Meta-analysis*, „Journal of Retailing” 1996, 72(4): 429–444.
- [6] KUFMANN P., DANT R., *Multi-unit Franchising: Growth and Management Issues*, „Journal of Business Venturing” 1996, 11: 343–358.
- [7] KAUFMANN P., EROGLU S., *Standardization and Adaptation in Business Format Franchising*, „Journal of Business Venturing” 1998, 14: 69–85.
- [8] LAFONTAINE F., SHAW K., *Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising*, National Bureau of Economic Research 2001, „Working Paper” nr 8416.
- [9] LAFONTAINE F., BHATTACHARYA S., *The Role of Risk in Franchising*, „Journal of Corporate Finance” 1995, 2: 39–74.
- [10] LAFONTAINE F., *Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results* 1992, 23(2): 263–283.
- [11] MARTIN R., *Franchising and Risk Management*, „American Economic Review” 1988, vol. 78, nr 5: 954–968.
- [12] MICHAEL S., *To Franchise or Not to Franchise: an Analysis of Decision Rights and Organizational form Shares*, „Journal of Business Venturing” 1996, 11: 57–71.
- [13] STEINEROWSKA-STREB I., *Szanse i zagrożenia polskich przedsiębiorstw sektora MSP decydujących się na uczestnictwo w systemach franchisingowych*, „Handel Wewnętrzny” 2003, 2: 67–72.

Tab. Kapitał początkowy wymagany od franchisobiorców w wybranych sieciach franchisingowych

System franchisingowy	Wymagany kapitał początkowy
McDonald's	150 000–200 000 USD
A. Blikle	od 150 tys. zł do 250 tys. zł
Statoil	4–5 mln zł
5 à Sec	90 000–130 000 USD

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Katalog Polskich Firm Franchisingowych*, <http://www.franchising.info.pl>