

Jerzy Węclawski

Franchising w strategiach banków komercyjnych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 38, 382-388

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

JERZY WĘCŁAWSKI

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

FRANCHISING W STRATEGIACH BANKÓW KOMERCYJNYCH

Wprowadzenie

Rosnąca konkurencja na rynku bankowym od lat wywiera presję na banki w dwóch przeciwstawnych do siebie kierunkach, z jednej strony – obniżania kosztów prowadzenia działalności, a z drugiej – rozwoju sieci dystrybucji w celu pozyskania nowych klientów i powiększania przychodów. Sektor bankowy, wzorując się na handlu, różnego rodzaju usługach czy branżach produkcyjnych, dostrzegł ostatnio możliwość realizacji tych zamierzeń przy zastosowaniu umów franczyzowych. Franchising oparty jest na swoistym podziale pracy, w ramach którego franczyzodawca koncentruje swoją działalność na przygotowaniu i rozwoju produktu, budowie jego pozycji rynkowej oraz sterowaniu siecią firm partnerskich, a franczyzobiorcy korzystając ze znajomości lokalnego rynku i atutów samodzielnie prowadzonej działalności gospodarczej są zdolni do zapewnienia ekspansji stanowiącej przedmiot ich współpracy i działalności. Rosnąca przewaga sieci rodzimych nad zagranicznymi, ekspansja zagraniczna oraz wchodzenie franczyzy do sektora finansowego wskazują na dojrzałość tego rynku w Polsce. Strategie rozwoju banków wykorzystujące franczyzę stosowane są jak na razie w nielicznych krajach europejskich (Belgia, Polska, Rumunia, Ukraina), ale przynoszą pozytywne efekty skłaniające kolejne banki do ich implementacji.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie na możliwości, potencjał i ograniczenia stosowania franchisingu w działalności bankowej. Oprócz ewidentnych korzyści ekonomicznych związanych ze stosowaniem tej metody dystrybucji usług bankowych, banki stają wobec nowych rodzajów ryzyka, które muszą uwzględnić w ramach swoich strategii rynkowych.

Prawne i strategiczne umiejscowienie franchisingu w banku

Strategie rozwoju oparte na jednostkach prowadzonych w oparciu o franczyzę, określanych w przypadku banków mianem placówek partnerskich, stosują zarówno duże banki uniwersalne, posiadające już rozbudowane sieci placówek stacjonarnych, jak i nowe banki detaliczne dopiero wchodzące na rynek. Na koniec czerwca 2008 roku na polskim rynku działało ponad 3300 placówek partnerskich, wliczając w to 2100 agencji PKO BP mających znamiona franczyzy. Placówki takie funkcjonowały w ramach 13 banków, a więc co czwar-

tego z banków komercyjnych licencjonowanych w Polsce. Dalsze plany ekspansji przewidujące otwarcie kolejnych 600 ulegną z pewnością weryfikacji z powodu kryzysu finansowego, ale prawdopodobnie nie powstrzymają rozwoju tego sposobu dystrybucji¹. To dzięki franczyzie można bowiem kontynuować ekspansję przy niższych kosztach.

Banki od pewnego już czasu dokonują outsourcingu szeregu rodzajów czynności bankowych, ale głównie pozabankowych. Natomiast przeniesienie sprzedaży produktów i usług bankowych do samodzielnego prawnie podmiotu, który nie posiada licencji bankowej jest dopuszczalne tylko w nielicznych krajach. Franchising opiera się na umowach nienazwanych, których istotnym elementem składowym są regulacje z zakresu ochrony własności przemysłowej i intelektualnej. W ramach umowy franczyzowej dochodzi do ukształtowania pomiędzy jej stronami stosunków ekonomicznych prowadzących do przekazania przez właściciela produktu, procesu bądź znaku handlowego praw z nim związanych na inny podmiot w zamian za opłatę². Polska jako jeden z prekursorów franchisingu bankowego w Europie wprowadziła odpowiednie regulacje normatywne dające jednoznaczne podstawy do prowadzenia tej działalności. Nowelizacja ustawy Prawo bankowe dokonana w 2004 roku dopuszcza powierzanie wykonywania czynności w imieniu i na rzecz banku przedsiębiorcy³. Katalog tych czynności obejmuje prowadzenie rachunków bankowych, udzielanie kredytów mieszkaniowych i konsumenckich, wydawanie kart płatniczych. Inne czynności mogą być podejmowane za zgodą Komisji Nadzoru Finansowego. Znamienne jest, że to rozszerzenie może zgodnie z ustawą nastąpić, gdy powierzenie wykonywania czynności przedsiębiorcy prowadzi do znacznej obniżki kosztów.

Dla banków sprzedaż produktów i usług za pośrednictwem placówek partnerskich ma dwie korzyści: szybki rozwój sieci dystrybucji i towarzyszące temu efekty skali oraz obniżenie efektywnych kosztów funkcjonowania sieci. Szacuje się, że koszty stałe związane z utrzymywaniem własnej sieci dystrybucji w formie placówek stacjonarnych są nawet 10-krotnie większe niż sieci opartej na franczyzie⁴. Dzięki relatywnie niskim kosztom prowadzenia placówki partnerskiej może ona osiągać wysoką rentowność, nawet przy niewielkich przychodach. Jest to o tyle istotne, że placówki te lokalizowane są na obszarach o mniejszym poziomie urbanizacji, gdzie liczba klientów i obroty są relatywnie niewielkie.

Rozwój sieci placówek partnerskich musi być zgodny o ogólną koncepcją funkcjonowania przedsiębiorstwa bankowego i obowiązującymi w nim standardami obsługi. W szczególności należy określić zakres przedmiotowy działalności operacyjnej prowadzonej w placówce, profil osobowościowy partnera, wymagania dotyczące lokalizacji i wyposażenia placówki, wkomponowanie placówek partnerskich w sieć własnych oddziałów banku.

¹ M. Kaleta: *Biznes jak w banku*. „Rzeczpospolita”, dodatek specjalny *Franchyza*, 28.11.2008 r., s. 8.

² A. Tokaj-Krzewska: *Franchising. Strategia rozwoju małych firm w Polsce*. Difin, Warszawa 1999, s. 12.

³ Ustawa z dnia 1 kwietnia 2004 r. o zmianie ustawy – Prawo bankowe oraz zmianie innych ustaw. DzU 2004, nr 91, poz. 870, art. 6a.

⁴ J. Malerski: *Franchyza – oplatające placówkami*. „Bank” 2007, nr 3, s. 10.

Banki w ramach strategii dywersyfikacji sieci dystrybucji stosują dwa modele placówek partnerskich. Część banków dopuszcza tworzenie małych (1–2 stanowiska), choć w pełni funkcjonalnych placówek lokowanych w małych miejscowościach. Powierzają one franczyzobiorcom z reguły wykonywanie prostych operacji bankowych: otwieranie i prowadzenie rachunków bankowych, przeprowadzanie operacji gotówkowych, udzielanie pożyczek, pośredniczenie w zawieraniu umów kredytowych. Bardziej zaawansowane produkty i usługi, związane z większym ryzykiem i wymagające doradztwa, oferowane są za pośrednictwem własnych oddziałów banku. Drugi model zakłada tworzenie większych jednostek, zbliżonych zakresem działalności do własnych oddziałów banku, lecz prowadzonych przez partnerów. Te banki, głównie detaliczne, oferują za pośrednictwem placówek partnerskich pełną gamę swoich produktów i usług. Zatrudnieni w takiej placówce doradcy uzyskują przeszkolenie takie samo jak we własnych placówkach banku. Szeroki zakres oferty asortymentowej traktowany jest jako istotny warunek zwiększenia dochodowości przedsięwzięcia.

Chociaż franchising polega na współpracy z samodzielnymi przedsiębiorcami, to bank ściśle określa warunki, na jakich ta współpraca ma być prowadzona. Szczególnym ku temu powodem jest to, że bank jest instytucją zaufania publicznego. Z tego względu funkcjonuje jako przedsiębiorstwo o wysokim stopniu formalizacji, którego działalność opiera się na wewnętrznych regulacjach, procedurach, terminach itd. Stąd bank narzuca warunki wejścia do sieci oraz precyzyjnie ustala zasady funkcjonowania w jej ramach. Wiele polskich banków rozwijających sieci franczyzowe wymaga określonego doświadczenia w zakresie bankowości bądź biznesu. W każdym przypadku pracownicy placówki partnerskiej, zajmujący się obsługą klientów, muszą przejść szkolenie wstępne, a gdy bank wprowadza nowe produkty, uczestniczą w szkoleniach sprzedażowych. Te ostatnie przy dużym rozproszeniu terytorialnym sieci realizowane są często przez mobilnych trenerów regionalnych.

Banki tworząc sieci placówek partnerskich dostosowują ich lokalizację do swoich założeń strategicznych odnośnie do ekspansji terytorialnej. Narzucają również umiejscowienie samego lokalu (ciągi komunikacyjne, centra handlowo-usługowe), jego wystrój i wyposażenie techniczne. Niekiedy banki pomagają w wynajęciu i wyposażeniu lokalu, zwłaszcza w systemy informatyczne, udzielają preferencyjnego kredytu, a niektóre wręcz oferują gotowe pomieszczenia z wyposażeniem. Specyficzną strategią banków jest umożliwianie swoim pracownikom przejęcie placówki własnej banku i prowadzenie jej na zasadach partnera⁵.

Ryzyko związane z systemami franchisingowymi

To, co stanowi największą zaletę dystrybucji produktów i usług bankowych za pośrednictwem partnera, czyli silna motywacja do osiągnięcia wysokich wyników finansowych,

⁵ P. Cerera: *Doświadczenie w finansach mile widziane*. „Rzeczpospolita”, dodatek specjalny *Franczyza*, 29.08.2008 r., s. 1.

może być jednocześnie źródłem największego zagrożenia dla banku. Brak do niedawna szerszego zainteresowania banków rozwojem sieci dystrybucji w oparciu o franchising związany był właśnie głównie z obawami, co do możliwości kontroli i wpływu na sposób prowadzenia działalności przez właściciela i personel placówki partnerskiej. Osoba podejmująca współpracę z bankiem w oparciu o umowę franczyzową pozostaje samodzielnym przedsiębiorcą działającym na własny rachunek. Jego cechy osobowościowe, motywy i poczucie lojalności są odmienne niż własnych pracowników banku. Dla banku powierzającego sprzedaż swoich produktów podmiotom zewnętrznym wiąże się to z ryzykiem operacyjnym. Pewną formą gwarancji dla banku dbałości ze strony przedsiębiorcy o właściwe prowadzenie biznesu jest to, że inwestuje on w placówkę własny kapitał. Z tego też zapewne powodu większość banków nie uruchamia kredytów umożliwiających potencjalnym zainteresowanym podjęcie działalności w ramach sieci franczyzowej.

Określone obawy w związku z przenoszeniem działalności operacyjnej do placówek partnerskich wynikają także z braku pewności przestrzegania przepisów prawa bankowego, a w szczególności norm ostrożnościowych. Stąd polskie prawo bankowe przewiduje obowiązek powiadomienia przez bank Komisji Nadzoru Finansowego o zamiarze zawarcia umowy franczyzowej oraz zapewnienia przez bank możliwości wykonywania efektywnego nadzoru nad realizacją powierzonych czynności⁶.

Rozwiązaniem służącym ograniczeniu ryzyka związanego z powierzeniem sprzedaży produktów i usług bankowych samodzielnemu przedsiębiorcy jest zatrudnienie jego, jak i personelu na ulamkowych częściach etatów banku. Umożliwia to bardziej efektywną kontrolę prowadzonej przez nich działalności z racji występowania zależności pracodawca-pracownik. Pozwala to także na likwidację problemu dostępu tych osób do informacji objętych tajemnicą bankową.

Bank przekazując sprzedaż swoich produktów i świadczenie usług partnerowi ponosi w dalszym ciągu odpowiedzialność wobec klientów w zakresie bezpieczeństwa powierzonych przez nich środków pieniężnych oraz terminowości realizacji zobowiązań. Ochrona przed ryzykiem operacyjnym związanym z prowadzeniem przez bank działalności za pośrednictwem placówki partnerskiej opiera się przede wszystkim na zawieraniu z partnerami umów precyzyjnie regulujących ich obowiązki i sposoby postępowania. W szczególności dotyczą one kwalifikacji personelu, udziału w szkoleniach, stosowanych procedur, dbałości o wizerunek banku. Stworzenie przez banki sieci placówek partnerskich związane jest z koniecznością zapewnienia permanentnego wsparcia i sprawowania nadzoru nad ich funkcjonowaniem. Zajmują się tym mobilni pracownicy banku, którzy utrzymują stały kontakt z placówkami i w razie konieczności są w stanie w krótkim czasie zjawić się w placówce i rozwiązać zaistniałe problemy⁷. Ważną rolę odgrywają w tym zakresie systemy kontrolin-

⁶ Ustawa z dnia 1 kwietnia 2004 r. o zmianie ustawy – Prawo bankowe..., art. 6c.

⁷ U. Hoyer, Ch. Jauernig: *Modell mit Perspektive*. „Die Bank” 2008, nr 12, s. 54.

gowe, oparte na rozwiązaniach informatycznych, zapewniające bieżący dostęp do operacji dokonywanych w placówce.

Należy wziąć pod uwagę, że klienci banku z reguły nie orientują się, że kupując jego produkty i usługi korzystają z pośrednictwa partnera działającego w systemie franczyzowym. Bank tworząc taki system dystrybucji ryzykuje własną reputację. Dlatego też banki stosujące ten model dystrybucji systematycznie badają poziom zadowolenia klientów z jakości świadczonych przez placówkę partnerską usług, a niekiedy uzależniają wynagrodzenia jej pracowników od wyników tej oceny.

Placówki partnerskie jako metoda ekspansji terytorialnej

Klienci banków w Polsce przy wyborze obsługującego ich banku w dużej mierze kierują się bliskością placówki bankowej. W takiej sytuacji franchising ułatwia bankom dostęp do lokalnych rynków, w szczególności na obszarach o słabej urbanizacji i małym nasyceniu usługami bankowymi, na przykład na terenach wiejskich. Przy niewielkiej populacji klientów w takich miejscach tworzenie sieci własnych placówek jest dla banku nieopłacalne. Koszty otwarcia własnego oddziału banku w takim środowisku szacowane są na 300 tys. zł, podczas gdy od potencjalnego partnera wymaga się zaangażowania wkładu w wysokości od 10 do 150 tys. zł⁶. Dzięki placówkom partnerskim banki docierają do nowych grup klientów, którzy nie mieli dotychczas stałego i bezpośredniego dostępu do usług bankowych. I chociaż większość banków rozwijających sieci w oparciu o franczyzę dopuszcza lokowanie placówek w miejscowościach zamieszkałych przez 40-50 tys. ludności, to niektóre banki decydują się na otwieranie placówek franczyzowych nawet w miejscowościach liczących 10-15 tys. mieszkańców.

Przedsiębiorca prowadzący placówkę partnerską posiada z reguły lepszą znajomość lokalnego rynku i dobrze rozwinięte kontakty z miejscowymi klientami. Efekt ten może mieć mniejsze znaczenie w odniesieniu do klientów indywidualnych, ale jest istotny przy obsłudze segmentu klientów instytucjonalnych. Niewielka skala działalności placówki pozwala przy tym na budowanie trwałych więzi interpersonalnych pomiędzy przedsiębiorcą i jego pracownikami a obsługiwaną przez nich populacją klientów.

Przedsiębiorca prowadzący placówkę bankową ma duży zakres swobody w organizacji działalności, co pozwala mu lepiej dostosować się do wymagań i preferencji miejscowych klientów. Może to przykładowo dotyczyć godzin otwarcia placówki.

Rosnąca popularność systemu franczyzowego w bankowości powoduje, że część partnerów decyduje się na otwieranie kolejnych placówek w sieci danego banku. Dla samego banku stanowi to pewne ułatwienie, gdyż nie musi powtarzać określonych elementów procedury i ogranicza nakład pracy związany z nadzorowaniem działalności. Warunkiem wstępnym jest jednak osiągnięcie satysfakcjonujących rezultatów w dotychczas prowadzo-

⁶ *Franchising w sektorze bankowym 2008*. Akademia Rozwoju Systemów Sieciowych. www.arss.com.pl.

nych placówkach. Dlatego dla systemów franczyzowych działających w sektorze finansowym charakterystyczna jest większa liczba placówek multifranczyzowych niż w innych dziedzinach działalności. Banki stosują w tym zakresie różne rozwiązania. Niektóre nie stawiają ograniczeń w otwieraniu kolejnych placówek, inne ograniczają ich liczbę do 2–3. W 2006 roku na jednego franczyzobiorcę w sektorze bankowym przypadło 1,5 placówki, podczas gdy dla wszystkich rodzajów sieci średnia wynosiła 1,3 placówki⁹. Łączna liczba multifranczyzobiorców w połowie 2008 r. kształtowała się na poziomie około 500 (włączając agentów PKO BP)¹⁰. Z drugiej jednak strony strategia polegająca na rozwijaniu współpracy z multifranczyzobiorcami powoduje zwiększone ryzyko w przypadku rezygnacji partnera z dalszej współpracy. Dla banku powstaje znacząca luka na danym rynku, której nie byłoby w przypadku funkcjonowania na nim większej liczby samodzielnych podmiotów

Przesłanki efektywności systemów franchisingowych

Podstawą sukcesu systemu franchisingowego jest wysoka motywacja osoby podejmującej współpracę w charakterze partnera. Przedsiębiorca realizujący działalność w ramach sieci franczyzowej korzysta z szeregu zalet, jakie daje mu ta metoda prowadzenia biznesu. Można je podzielić na korzyści o charakterze rynkowym, ekonomicznym i organizacyjnym. Do pierwszych należy korzystanie z silnej marki, dostęp do produktów rozwijanych przez franczyzodawcę, ochrona przed konkurencją na określonym terytorium ze strony innych partnerów, korzystanie z prowadzonej centralnie działalności marketingowej. Zalety ekonomiczne to przede wszystkim możliwość szybkiego rozpoczęcia działalności, brak konieczności ponoszenia nakładów na rozwój produktów, samodzielność ekonomiczna i możliwość szybkiego podejmowania decyzji w ramach określonych przez umowę franchisingową. Potencjalne korzyści organizacyjne dla franczyzobiorcy to przede wszystkim pomoc w pozyskaniu lokalu, jego wyposażeniu i wystroju, korzystanie ze standardów opracowanych przez franczyzodawcę, dostęp do szkoleń, wsparcie koncepcyjne i techniczne w prowadzeniu działalności.

Korzyści dla banku to niemal pełne przeniesienie kosztów związanych ze stworzeniem i utrzymaniem sieci dystrybucji na przedsiębiorcę prowadzącego sprzedaż produktów i usług bankowych. Jest to dla banku szczególnie istotne w okresie przejściowego spadku popytu na jego produkty, powodującego pogorszenie relacji przychodów do kosztów. Całkowite „odciążenie” kosztami banku jest jednak o tyle niemożliwe, że musi on utrzymywać system współpracy z placówkami partnerskimi oraz prowadzić kontrolę ich działalności operacyjnej. Bank pozbywa się jednak ryzyka związanego z niepowodzeniem działalności na danym obszarze, wynikającego z niedostatecznego zainteresowania jego ofertą asortymentową. W tym modelu prowadzenia działalności usługowej koszty stałe banku, które

⁹ *Rynek franczyzy i systemów agencyjnych w Polsce 2006/2007*. PROFIT System, Warszawa 2007, s. 14.

¹⁰ *Raport o franczyzie w Polsce 2008*. PROFIT System, Warszawa 2008, s. 10.

musiałby ponosić dla utrzymania własnych placówek, w dużej mierze przekształcając się w koszty zmienne (prowizja dla przedsiębiorcy), uzależnione od efektów sprzedaży.

Podsumowanie

Bank podejmując współpracę z przedsiębiorcami, opartą na modelu franchisingu, kieruje się dążeniem do zwiększenia przychodów z działalności operacyjnej oraz ograniczenia własnych kosztów związanych z uzyskaniem tych przychodów. Z drugiej strony pojawia się dla banku nowy rodzaj ryzyka, którego źródłem jest przekazanie dotychczas samodzielnie wykonywanych czynności obcemu podmiotowi. Zaistnienie zdarzeń wynikających z tego ryzyka spowoduje obciążenie banku określonymi kosztami. Decyzja o podjęciu współpracy w oparciu o franchising powinna wynikać z zestawienia korzyści i zagrożeń z nim związanych. Jeżeli efekty ekonomiczne wynikające z pozyskania nowych klientów i tańszej ich obsługi w placówkach partnerskich przewyższają koszty związane z prowizjami dla przedsiębiorcy, systemem kontroli nad jego działalnością i potencjalnymi zagrożeniami wynikającymi z wyprowadzenia działalności poza bank, to system franchisingowy może być atrakcyjną alternatywą dla własnych placówek stacjonarnych. Doświadczenie rozwoju elektronicznych kanałów dystrybucji, które wbrew pierwotnej euforii nie doprowadziły do likwidacji „okienek kasowych”, wskazuje, że na obecnym etapie rozwoju rynku bankowego najlepszym modelem jest zapewnienie wielokanałowego dostępu do usług bankowych.

FRANCHISING IN STRATEGIES OF COMMERCIAL BANKS

Summary

The development of the franchising in the banking sector results from aspiration for the territorial expansion and the limitation of costs of the own distribution network maintenance. Through the partnership agencies banks can reach customers in smaller localities and persons appreciating the nearness of the service-agency. The strong motivation, the elasticity and relations with the environment cause that partners are in a position to lead the service-activity more effectively than their own bank divisions. Franchising leads the increase of the operational risk of the bank. Through saving fixed costs connected with the maintenance of its own departments the bank carries variable costs connected with the reward of the partner and its activity control costs, as well as staff training, products and marketing, activity development costs.