

Barbara Mróz-Gorgoń

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PROCESY DECYZYJNE NA PRZYKŁADZIE RELACJI FRANCZYZOWYCH

Streszczenie: Każda organizacja byłaby jedynie ideą, martwą koncepcją, gdyby nie tchnięto w nią życia przez nadanie jej atrybutu działania. Franchising jest modelem działalności i rozwoju przedsiębiorstwa, w definicji którego słowo „system” odgrywa kluczową rolę, w związku z czym owo działanie ma większą wagę w kreowaniu życia tego systemu. By proces przejścia od wirtualnej koncepcji do żywego organizmu – działającej sieci franczyzowej – nastąpił, konieczne jest podjęcie trudnego wyzwania w postaci planowania i podejmowania wielu decyzji. Możliwość poznawcze człowieka jako podmiotu decyzji to główne, ale nie jedyne źródło ograniczeń racjonalności wyborów. Poza nimi występują jeszcze ograniczenia motywacyjne i kompetencyjne, które odnoszą się tylko do decyzji zarówno organizacyjnych, jak i indywidualnych. Wytworzenie takiego systemu motywacji, który zapewniłby pełną zgodność interesów ludzi podejmujących decyzje z interesami i celami organizacji jako całości, jest trudniejsze niż wytworzenie motywacji, by pracownicy sami z siebie wkładali ponadprzeciętny wysiłek na rzecz organizacji. Przedsiębiorca, po podjęciu decyzji o stworzeniu konceptu franczyzowego, a na jego podstawie – sieci franczyzowej, musi liczyć się z tym, że decydentami o przyszłości i rozwoju jego marki będą również inni uczestnicy sieci – kierownicy (właściciele) pozostałych jednostek. Z tego powodu w systemie franczyzowym szczególną rolę odgrywa zjawisko tzw. upelnomocniania ludzi. Jednym z głównych zadań dawcy konceptu franczyzowego staje się rozwijanie kompetencji i potencjału swych franczyzobiorców i innych pracowników sieci.

1. Wstęp

Relacje franczyzowe należą do transakcji długotrwałych i obciążonych ryzykiem zarówno związanym z określeniem czasu trwania danej umowy franczyzowej – ramowość relacji, jak i ze względu na specyficzny charakter umowy franczyzowej, czyli uzależnienie podmiotów odrębnych (każdy franczyzobiorca pozostaje niezależnym podmiotem).

Według P. Nègrego [2007, s. 24], wykorzystanie franczyzy, uzasadniane najczęściej motywacją finansową, jest często alternatywą spowodowaną czynnikami organizacyjnymi i środowiskowymi. Jej wykorzystanie zmienia się w czasie w zależności od celów liderów, sytuacji strategicznej danej organizacji, jej marginesu działań taktycznych i warunków danego rynku. W związku z tym pojęcie cyklu życia może

przyczynić się do zrozumienia mechanizmów wyboru franczyzy. Wykorzystanie franczyzy ma największy sens na rynkach intensywnie rozwijających się. Pozwala na szeroką i szybką penetrację rynku zarówno franczyzodawcy prowadzącemu szeroko zakrojoną strategię rozwoju przez otwieranie jednostek franczyzowych, jak i franczyzobiorcom stosującym intensywną strategię lokalną.

Artykuł ten stanowi próbę przybliżenia problematyki związanej z procesami decyzyjnymi w skomplikowanych relacjach sieci franczyzowych, a głównym celem autorki jest określenie znaczenia poszczególnych procesów i ich elementów oraz charakterystycznych aspektów relacji w sieciach franczyzowych.

2. Planowanie i podejmowanie decyzji

Według R.W. Griffina [2004, s. 9], planowanie oznacza wytyczanie celów organizacji i określanie sposobu ich najlepszej realizacji. Podejmowanie decyzji, które jest częścią procesu planowania, obejmuje wybór trybu działania spośród zestawu dostępnych możliwości. Zarówno planowanie, jak i podejmowanie decyzji pomaga utrzymać sprawność zarządzania oraz dostarcza wskazówek na przyszłość.

Sformułowanie przez decydenta problemu decyzyjnego wymaga określenia celu, możliwych sposobów osiągnięcia celu, kryterium wyboru oraz zauważenia kontekstu problemu. Spełnienie tych czterech warunków pozwala wyznaczyć elementarną strukturę problemu decyzyjnego. Bez względu na różnorodność form sytuacji decyzyjnych każdorazowe podjęcie decyzji przez decydenta wymaga wypełnienia wspomnianych czterech warunków. W ramach danej, obiektywnie istniejącej sytuacji decyzyjnej można więc sformułować nie jeden, ale kilka problemów – niezależnie od świadomości podmiotu uczestniczącego w sytuacji. Problem decyzyjny jest więc konstruktorem myślowym decydenta, inaczej mówiąc – subiektywnym odzwierciedleniem sytuacji decyzyjnej.

W każdej funkcjonującej instytucji lub organizacji kadra zarządzająca i wykonawcza napotyka problemy, których rozwiązanie stanowi kolejny problem – wyboru jednego sposobu rozwiązania spośród wielu alternatyw. Jak stwierdza J. Koziński [Przybyła 2003, s. 86], skuteczne rozwiązywanie problemu wymaga wyboru właściwego sposobu działania (eliminującego całkowicie lub częściowo negatywne skutki problemu, rzeczywiste lub potencjalne), a następnie zrealizowania tego działania (zgodnie z dokonanym wyborem). W wąskim znaczeniu podejmowanie decyzji (decydowanie) oznacza dokonywanie wyboru spośród co najmniej dwóch możliwości (wariantów). Wybór powinien być dowolny, tzn. zależeć od woli wybierającego (decydenta), a także świadomy i nielosowy. Decyzją – w tym znaczeniu – jest wybrany świadomie nielosowo wariant działania, prowadzący do rozwiązania jakiegoś problemu. W organizacjach decyzje podejmowane są głównie w związku z potrzebą rozwiązywania określonych problemów merytorycznych: technicznych (np. wybór technologii produkcyjnej), ekonomicznych (np. wybór oprogramowania dla gospodarki finansowo-księgowej, ustalenie planu kont), personalnych (np. ustalenie systemu mo-

tywacyjnego dla personelu jednostki, wybór osoby na dane stanowisko), handlowych (np. wybór dostawców) itd. Cechą charakterystyczną dla tego typu decyzji jest to, że poszukuje się wariantu, który pozwoli na rozwiązanie realnego problemu, tzn. usunięcie jakiejś trudności, braku, czy poprawę niezadowolającego stanu rzeczy.

Oprócz tych decyzji podejmowane są w organizacjach tzw. metadecyzje, czyli decyzje dotyczące sposobu rozstrzygnięcia konkretnego problemu merytorycznego. Metadecyzja poprzedza oraz determinuje metodologię podejmowania decyzji merytorycznych. Przykładem może być decyzja dotycząca konstrukcji sposobu wyłaniania danego stanowiska poprzedzająca decyzję o powołaniu kandydata na to stanowisko. Za pomocą metadecyzji określa się w organizacjach ramowe warunki podejmowania konkretnych decyzji merytorycznych. Metadecyzje mogą utrwalać trwałe zasady podejmowania decyzji merytorycznych, najczęściej są spisywane w określonych dokumentach organizacyjnych. Często są podejmowane jednak *ad hoc* i bezpośrednio poprzedzają proces podejmowania decyzji merytorycznych.

Jak stwierdza M. Sławińska [2002, s. 68], mając na uwadze przedmiot działalności przedsiębiorstwa handlowego, ogół problemów decyzyjnych można podzielić na:

- problemy decyzyjne konstytutywne,
- problemy decyzyjne taktyczne.

Pierwsze z nich stanowią podstawę do podejmowania decyzji strategicznych, które są rozstrzygające dla funkcjonowania przedsiębiorstwa i które określają pewne ramy dla wielu decyzji taktycznych, jak np.: wybór formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa, ustalenie wielkości przedsiębiorstwa, określenie asortymentu podstawowego itp. Natomiast do decyzji taktycznych, wiążących się z prowadzeniem bieżącej działalności handlowej i będących pochodną pewnych ustaleń strategicznych, należą: polityka zakupu, polityka sprzedaży, polityka komunikowania się oraz polityka doboru czynników wytwórczych. „Można przyjąć, że elementy konstytutywne modelu biznesu, takie jak: oferta rynkowa (wartość dostarczana klientom), podstawowe zasoby i kompetencje, konfiguracja łańcucha wartości, występują w każdej działalności gospodarczej prowadzonej w sposób zorganizowany, ale mogą być różnie realizowane, może więc się zmieniać sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa” [Sławińska 2010, s. 20].

Istotnym elementem podejmowania decyzji jest ich racjonalność. Aby spełnione zostało kryterium racjonalności, konieczny jest do spełnienia inny, trudny w dzisiejszym zmieniającym się szybko otoczeniu warunków, a mianowicie pełny i rzetelny oraz aktualny zasób informacji. Nowoczesny system zarządzania implikuje potrzebę zastosowania systemu informacji o następujących standardach:

- do decydentów powinny docierać tylko te wiadomości, które są im nieznane oraz niezbędne w procesie decyzyjnym,
- tworzenie i wysyłanie informacji zbędnych pociąga za sobą zbędne koszty,
- niesprawne systemy informacyjne są przyczyną niskiej elastyczności organizacji.

„Nowoczesna technologia informacyjna modyfikuje strukturę i funkcjonowanie systemu informacyjnego. Zasadnicze zmiany polegają na tym, że:

1. Informacje uzyskiwane lub generowane przez różne podmioty instytucji są przekazywane do baz danych.

2. Uprawnione podmioty (w tym decydenci) korzystają z informacji zawartych w bazach danych w takim zakresie i w taki sposób, jak to jest im potrzebne do wykonania ich zadań; przy tym mogą je przetwarzać w celu uzyskania pożądanych przekrojów informacyjnych” [Sławińska 2010, s. 113].

Jak twierdzi J. Rokita [2003, s. 41], możliwości poznawcze człowieka jako podmiotu decyzji to główne, ale nie jedyne źródło ograniczeń racjonalności wyborów. Poza nimi występują jeszcze ograniczenia motywacyjne i kompetencyjne, które odnoszą się tylko do decyzji zarówno organizacyjnych, jak i indywidualnych. Ograniczenia motywacyjne polegają na wpływie na decyzje organizacyjne celów i interesów decydentów indywidualnych i grupowych. Wytworzenie takiego systemu motywacji, który zapewniłby pełną zgodność interesów ludzi podejmujących decyzje z interesami i celami organizacji jako całości, jest trudniejsze niż wytworzenie motywacji, by pracownicy sami z siebie wkładali ponadprzeciętny, a zatem „ponadprogramowy” wysiłek na rzecz organizacji. Czynniki motywacyjne mogą oddziaływać na wiele etapów procesu decyzyjnego. Selekcja alternatywnych wariantów działania, preferencje w ich porządkowaniu, formułowanie kryteriów wyboru – wszystko to może być zmodyfikowane przez system wartości decydenta. Z ograniczeniami motywacyjnymi związany jest również emocjonalny aspekt podejmowania decyzji.

Wszystkie wymienione wyżej typy ograniczeń racjonalności związane z rolą człowieka w procesie podejmowania decyzji mogą być w mniejszym lub większym stopniu niwelowane przez kolektywne podejmowanie decyzji lub co najmniej wspólne przygotowanie jej w fazie projektowania.

Przedsiębiorca dzięki podjętej decyzji o stworzeniu systemu sieci franczyzowych musi się liczyć z tym, że decydentami o przyszłości i rozwoju jego marki będą również inni uczestnicy sieci – kierownicy (właściciele) pozostałych jednostek. W systemie franczyzowym szczególną rolę zatem odgrywa zjawisko tzw. upelnomocniania ludzi. „Dla tworzenia i utrzymywania bezpiecznego środowiska pracy niezwykle ważna jest bieżąca dyskusja na temat potrzeb, możliwości, zadań, przeszkód, projektów, skuteczności i nieskuteczności różnych pomysłów i metod” [Goldsmith i in. 2010, s. 213].

3. Problemy decyzyjne lidera

Jednym z głównych zadań dawcy konceptu franczyzowego staje się rozwijanie kompetencji i potencjału swych franczyzobiorców i innych pracowników sieci. Powinien ich wspierać, by mogli maksymalnie wykorzystywać swe możliwości, a dzięki temu, by byli jeszcze mocniej zaangażowani w realizację wizji firmy. Jak twierdzą autorzy książki *Globalni liderzy – kolejna generacja* [Goldsmith i in. 2010, s. 214], organizacja coraz bardziej potrzebuje kreatywnych innowacyjnych ekspertów, tzw. pra-

owników wiedzy, a w równym stopniu niezbędne staje się umożliwianie wszystkim tym wartościowym osobom przyjmowania ról przywódczych w ich dziedzinach specjalizacji, gdy wymaga tego sytuacja. Konieczny w związku z tym jest demontaż tradycyjnego procesu decyzyjnego przechodzącego przez wiele poziomów hierarchii. Pracownicy wiedzy dysponują olbrzymimi i często niewykorzystanymi talentami, pomysłowością, inteligencją, które pozostają uśpione, jeśli nie stawia się im wyzwań, nie zwiększa ich uprawnień i nie wymaga odpowiedzialności.

Skuteczny przywódca sieci franczyzowej powinien zastępować tradycyjny system zarządzania hierarchicznego metodami bardziej nowoczesnymi, a mianowicie dialogiem z pozostałą częścią kadry kierowniczej, czyli biorcami, którzy powinni być odpowiedzialni za wnoszony przez siebie wkład, mieć udział w określaniu swojej odpowiedzialności za wyniki jakościowe i ilościowe oraz za czas i koszt działalności zarządzanej jednostki.

Tworzenie zespołu kompetentnych jednostek mogących szybko i z powodzeniem radzić sobie z wyzwaniami stającymi przed firmą i branżą jest kluczem do sukcesu w stworzeniu jednolitego wyobrażenia danej marki w umysłach konsumentów w strukturze tak trudnej i skomplikowanej jak sieć franczyzowa. Ludzie motywowani osiągnięciem kierują się logiką i są dobrze zorganizowani, dobrze wykonują powierzone im zadania i podnoszą standardy. Tacy członkowie sieciowego organizmu umiejętnie pokazują innym, co i jak trzeba zrobić, aby z powodzeniem osiągnąć różne cele.

Każda osoba motywowana jest swoistą kompozycją składników – osiągnięcia, przynależności, władzy i autonomii. Sprawni liderzy potrafią rozpoznać, jak najlepiej wykorzystać te czynniki. Potrafią dostrzec własne ograniczenia i odpowiednio zaplanować partnerską współpracę. „Podobnie jak inne typy działań, zarządzanie można potraktować jako ciąg decyzji podejmowanych przez kierowników, którzy napotykać określone problemy, dokonują wyborów optymalnych lub co najmniej zadowalających sposobów ich rozwiązywania, następnie uruchamiają działania eliminujące lub minimalizujące negatywne skutki występujących problemów, a wreszcie tworzą systemy zapobiegające pojawianiu się problemów lub z wyprzedzeniem sygnalizujące możliwość pojawienia się problemów” [Przybyła 2003, s. 87].

4. Fazy procesu decyzyjnego

Według J. Kozińskiego [Przybyła 2003, s. 88-91], proces decyzyjny jest wielofazowy i sekwencyjny. W ramach zasadniczych faz tego procesu można z kolei wyodrębnić pewne etapy, które także powinny być realizowane w określonej kolejności. W odniesieniu do skomplikowanych problemów podejmowanie decyzji w sposób sekwencyjny, tj. w kolejności wyznaczonej przez fazy i etapy racjonalnego procesu decyzyjnego, jest konieczne. Koziński wyróżnia następujące fazy:

1. Faza przygotowania decyzji, czyli rozpoznanie i analiza problemu, konstrukcja wariantów rozwiązania problemu i ustalenie kryteriów oceny wariantów decyzyjnych.

2. Faza podjęcia decyzji, czyli ocena wariantów decyzyjnych oraz wybór najlepszego rozwiązania.

3. Faza wdrożenia decyzji, a w niej: przekazanie decyzji do realizacji oraz kontrola realizacji podjętej decyzji.

Można stwierdzić, że u podnóżu procesu podejmowania decyzji leżą problemy zarządzania. Jeśli w organizacji powstaje jakiś problem wymagający rozwiązania, to osoba, do której kompetencji dany problem należy, ma do czynienia z sytuacją decyzyjną, czyli z takim stanem rzeczy, w którym konieczne jest zainicjowanie i doprowadzenie do końca procesu decyzyjnego w celu rozwiązania tego problemu.

5. Specyfika relacji w sieci franczyzowej

Na koncept franczyzowy składa się cała gama umów, m.in. umowy sprzedaży, umowy stosunku pracy, umowy licencji znaku towarowego, umowa patentowa i *know-how*, umowy dzierżawy i najmu oraz spis zasad, takich jak opis przedmiotu franczyzy, terytorium działalności biorcy, uprawnienia kontrolne dawcy konceptu, źródła jego dochodów, sprawozdawczość, opisy szkoleń i rekrutacji pracowników i biorców oraz dokładny plan zaopatrzenia. Wszystkie te umowy, zanim zostaną sporządzone i podpisane, stanowią źródło problemów decyzyjnych, a przedsiębiorca chcący stworzyć franczyzę musi podjąć się ich rozwiązania.

W chwili, w której projekt, a więc gotowa koncepcja franczyzowa, jest już stworzony jako dokument, konieczne jest ostateczne rozwianie wątpliwości i niejasności funkcjonowania jednostki biorcy. W celu sprawdzenia funkcjonalności koncepcji działania systemu franczyzodawcy potrzebne jest przetestowanie jej w jednej lub kilku tzw. jednostkach pilotażowych. Wybór liczby jednostek zależeć będzie od stopnia skomplikowania koncepcji oraz doświadczenia dawcy systemu. Z tego względu kryterium wyboru liczby takich pilotażowych miejsc powinna być ich reprezentatywność względem planowanej przez pomysłodawcę sieci. „Przyjętą powszechnie zasadą jest, że jednostki pilotażowe działają przynajmniej przez dwanaście miesięcy w różnych miejscach, aby dawca mógł ocenić zasadność ich lokalizacji. Nie bez znaczenia jest fakt, że przez te jednostki dawca ma szansę utrwalić swoją pozycję, reputację i tożsamość. Sam ponosi pełne ryzyko, a powodzeniem uzasadnia trafność swojej koncepcji. Jednostki pilotażowe są najlepszym weryfikatorem przyjętych przez dawcę kierunków działania. Nie tylko umożliwiają sprawdzenie koncepcji w praktyce, ale również wskazują na wszystkie ważne obszary problemowe, które potencjalny dawca musi wziąć pod uwagę przy „sprzedaży” swojego pomysłu. Dlatego też wskazane jest, aby placówki lokować w najtrudniejszych warunkach, wtedy jest szansa, że lokalizacja w bardziej dogodnych będzie łatwiejsza. Szczególnie ważne obszary do „przetestowania” w placówkach pilotażowych to:

- działania marketingowe,
- akceptowalność towaru lub usługi,
- lokalne wymagania dotyczące przepisów budowlanych, bhp itp.,
- metody zaopatrzenia, źródła dostaw itp.” [Pokorska 2004, s. 50].

Jednostki lub jednostka objęta pilotażem to również miejsce, w którym rozstrzygają się losy rozwiązań architektury bryły, powierzchni franczyzowego obiektu, jak również projekt architektury wnętrza i elementów CI (*Corporate Identity*), takich jak kolorystyka wnętrza i ubiorów pracowników, oraz zewnętrznej oprawy punktu. Podczas tego okresu testowego trzeba określić godziny otwarcia (biorąc pod uwagę np. lokalne uwarunkowania) i optymalny czas pracy – wszystko po to, by w efekcie tego pilotażowego przedsięwzięcia wybrać najlepsze rozwiązanie. Dzięki tej empirycznej wprost metodzie franczyzodawca może wypróbować systemy, które w przyszłości będą stanowiły charakterystyczne dla danej sieci sekwencje zdarzeń, zadań i wprowadzane będą w całej sieci. Przeważnie jednostki pilotażowe stają się jednostkami własnymi dawcy, a w późniejszym okresie to właśnie te punkty stanowią w dalszym ciągu obiekty, w których testowane będą zmiany i nowe pomysły (może to być np. nowy produkt). Działanie to powinno dostarczyć dawcy odpowiedniej wiedzy, potrzebnej w trakcie rozmów z biorcami formatu, koniecznej do poparcia nowych koncepcji wynikami i doświadczeniem. Wszelkie dane, które franczyzodawca pozyska z obserwacji oraz rzetelnej analizy funkcjonowania placówek pilotażowych, służyć mają jak najlepszemu, czyli jak najściślejszemu przygotowywaniu podręcznika operacyjnego, tzw. książki standardów. „Jeżeli z różnych względów przeprowadzenie pilotażu jest niemożliwe, to franczyzodawca powinien zagwarantować biorcy zwrot kapitału w przypadku bankructwa. Jeżeli nie jest w stanie tego zrobić, tzn. że rynek nie jest dostatecznie opanowany i nie należy tworzyć sieci franczyzobiorców. Gwarancja franczyzodawcy daje również pewność partnerom franczyzobiorcy, inna staje się jego pozycja w negocjacjach” [Banachowicz, Nowak, Starkowski, 1996, s. 28].

Kolejnym elementem planowania rozwoju przez formułę franczyzy i zarazem problemem decyzyjnym jest stworzenie tzw. podręcznika operacyjnego. Stworzenie podręcznika operacyjnego (nazywanego w polskiej terminologii również księgą standardów) jest jednym z elementów utworzenia pakietu franczyzowego. Pakiet ten składa się ze szczegółowego opisu metod i toku postępowania prowadzonego przedsięwzięcia opartego na określonej umowie franczyzy. „Zawarte są w nim wszystkie procedury niezbędne do prowadzenia formy przez franczyzobiorcę. Procedury są opatrzone komentarzem przekazującym istotę i specyfikę kierowania określoną w podręczniku firmą. Wraz z procedurami podręcznik zawiera opis systemu operacyjnego, instrukcje, szczegółowe metody eksploatacji, opis standardów. Rola podręcznika jest bardzo ważna, gdyż musi zawierać on opisane w wyczerpujący sposób *know-how* dawcy systemu tak, aby było możliwe zweryfikowanie, czy spełnia kryteria poufności i istotności. Podręcznik operacyjny stanowi istotną część metod prawnych, za pomocą których franczyzodawca chroni swoje pomysły, *know-how* i tajemnice handlowe” [Pokorska 2002, s. 90]. Z czasem i w miarę zachodzących zmian, jak również uzupełnień dokonywanych przez franczyzodawcę podręcznik operacyjny powinien podlegać aktualizacji i udoskonalaniu.

Innym ogromnie ważnym elementem koncepcji franczyzowej jest ustalenie poziomu i rodzajów opłat franczyzowych. W zamian za udostępnianie swego pomysłu na prowadzenie działalności, jak również marki, franczyzodawca wymaga od swego biorcy uiszczania wynagrodzenia, które zazwyczaj składa się z dwóch zasadniczych części: opłaty licencyjnej wstępnej (*an initial franchise fee*), którą otrzymuje w zamian za udostępnienie pakietu franczyzy, oraz opłaty licencyjnej bieżącej (*on-going franchise fee, a royalty*), która zazwyczaj jest wyliczana w procentowym stosunku do uzyskanego przez biorcę obrotu. „Wynagrodzenie wstępne powinno pokrywać koszty przygotowania (lub uaktualnienia) podręcznika operacyjnego (księgi standardów), wstępnego szkolenia, reklamy systemu, wstępnej promocji produktu, usług doradczych, nadzoru itp.” [Pokorska 2004, s. 48]. Przyjmuje się, iż opłata wstępna nie powinna przekraczać 10% wkładu finansowego franczyzobiorcy i nie stanowi dla niego źródła zysku. Zazwyczaj uiszczana jest jednorazowo i nie może być zbyt wysoka tak, aby nie stanowić bariery w rozwoju sieci. Na wynagrodzenie wstępne franczyzobiorca często przeznaczają większość swych oszczędności, co powinno w zasadzie być równoznaczne ze świadomą i przemyślaną decyzją biorcy. Drugi rodzaj opłat jest źródłem stałych przychodów dawcy konceptu franczyzowego. „Przeważnie ustalone jest w formie stałego procentu od obrotu osiąganego przez dawcę (będącego wynikiem korzystania ze znaku towarowego i *know-how* dawcy oraz za wsparcie w postaci usług bieżących, jakich dawca udziela w trakcie obowiązywania umowy franczyzy). Opłata bieżąca może być też ustalona kwotowo, w każdym miesiącu biorca wypłaca określoną stałą kwotę wynagrodzenia dla dawcy” [Pokorska 2004, s. 49]. Prócz wymienionych opłat, w umowach dotyczących prowadzenia działalności na podstawie systemu franczyzowego przewiduje się również regulację działalności marketingowej. W tym tworzy się specjalny fundusz, który powstaje z opłat uiszczanych przez wszystkich członków systemu (franczyzobiorców) w sposób solidarny.

Rozpoczęcie sprzedaży systemu franczyzowego wymaga również od dawcy takiego konceptu, ukształtowania struktury organizacyjnej w taki sposób, aby biorcy otrzymywali pełen zakres usług. Z tego względu franczyzodawca powinien mieć zarówno trafnie zidentyfikowane obszary, w których będzie musiał działać, organizując sieć i świadcząc wstępne usługi biorcy, jak i odpowiednio przeszkolonych pracowników mających kwalifikacje, którzy będą wykonywać zadania związane z uruchamianiem i obsługą placówek franczyzowych.

6. Struktura organizacyjna sieci franczyzowych

Tak jak w każdej innej wykorzystywanej przez przedsiębiorstwo formie rozwoju w systemie franczyzowym wstępne potrzeby organizacyjne mogą być skromne, z czasem jednak będzie konieczne rozbudowanie struktury organizacyjnej i sukcesywne dostosowywanie jej do rozwoju sieci. Podstawowymi obszarami, w których konieczne jest zapewnienie pomocy franczyzobiorcom, są: finanse, marketing, sprzedaż ze-

zwoleń oraz nadzór nad pracą jednostki. Ukształtowanie struktury organizacyjnej ma ogromne znaczenie w systemie franczyzowym i wpływa na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, którą określa się jako „zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i działania, podzielany w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich członków, a którego nowi członkowie muszą się nauczyć i przynajmniej częściowo zaakceptować, aby sami mogli być zaakceptowani w firmie” [Aniszewska 2007, s. 13].

Jak już wcześniej stwierdzono, do podejmowania trafnych i racjonalnych decyzji konieczny jest zasób rzetelnych i aktualnych informacji. Systemy informacji oraz bazy danych winny być prowadzone profesjonalnie, by dostarczać jak najpełniejszej wiedzy menedżerom i innym członkom organizacji. W celu prowadzenia tych działań w sposób rzetelny najczęściej zajmują się tą sferą działalności firmy działy marketingu poszczególnych sieci. Na ogół w początkowym okresie działalności firmy na zasadzie franczyzy nie istnieje konieczność ani potrzeba zatrudnienia dodatkowych specjalistów do spraw marketingu. Jeżeli działalność marketingowa prowadzona jest na potrzeby własnej firmy (dawcy systemu), może z powodzeniem wykorzystywać te rozwiązania w okresie rozwoju pierwszych jednostek franczyzowych. Zazwyczaj po pewnym czasie istnieje potrzeba rozbudowy działu marketingu, gdyż rośnie zapotrzebowanie na usługi promocyjne i marketingowe, a często również badawczo-rozwojowe. Rozwiązaniem często stosowanym przez dawcę systemu jest zatrudnienie osoby już pracującej w firmie, która specjalizuje się w wykonywaniu tej funkcji i traktuje ją jako awans zawodowy. „Osoba ta powinna być przede wszystkim przeszkolona w zasadach funkcjonowania placówek franczyzowych i szczególnie 'wyczulona' na fakt, że licencja franczyzy jest szczególnym produktem i wymaga specjalnych umiejętności wykorzystywanych w celu jej udostępniania. Licencja nie powinna być oferowana w sposób natrętny, natomiast wymaga rzetelnej informacji, umiejętności oceny predyspozycji potencjalnego biorcy, przekonania go do zalet oferowanego przedsięwzięcia w sposób pozwalający również dostrzec wszystkie ograniczenia związane z uczestnictwem w systemie” [Pokorska 2004, s. 60].

Gdy sieć franczyzowa jest już na zaawansowanym poziomie rozwoju, zazwyczaj ma swój dział marketingu w centrali, który to zajmuje się tworzeniem głównych trendów marketingu globalnego dla danego systemu, natomiast regionalnie korzysta się z outsourcingu.

W przypadku firmy, która dopiero chce rozpocząć swą działalność w systemie sieci franczyzowej, zatem takiej, która ma stworzony format i chce go „przekazywać” dalej, a więc potrzebny jest jej sposób na zachęcenie potencjalnych kupców franczyzy, konieczne jest zaprezentowanie w całej okazałości prosperującej jednostki – matki. Na kolejnych etapach rozwoju również „najlepszą metodą marketingu jest pokazanie sukcesu działającej już jednostki – franczyzobiorcy. Strategia marketingowa będzie polegała na wykorzystaniu takiej jednostki do pokazania możliwości, korzyści i zasad funkcjonowania franczyzobiorcy” [Banachowicz, Nowak, Starowski 1996, s. 32].

7. Problem logistyki w sieci franczyzowej

Jednym z największych wyzwań, jakie napotyka rozwijająca się lub już rozwinięta sieć franczyzowa, jest stworzenie optymalnego systemu logistycznego. Logistyka, czyli „sztuka praktycznego działania, zajmująca się procesami przepływu surowców, materiałów do produkcji i wyrobów gotowych oraz związanej z nimi informacją” [Białecki, Januszkiewicz, Oręziak 2007, s. 163], również często stanowi element działalności, który zostaje zlecony firmie outsourcingowej, specjalizującej się w organizacji zaopatrzenia. Jak stwierdza S. Nowosielski [2008, s. 7], logistyka obejmuje swym zasięgiem wszystkie sfery organizacji, począwszy od zaopatrzenia aż po dostawę gotowego produktu do ostatecznego klienta. Całościowe ujęcie przepływu rzeczowego, połączone z przepływem informacji wzdłuż łańcucha logistycznego, zmierzające do zaspokojenia potrzeb klientów (wewnętrznych i zewnętrznych), przy możliwie najniższych kosztach, zwane jest zarządzaniem logistycznym. Zarządzanie logistyczne, tak ważne dla sprawnego funkcjonowania całego systemu sieci franczyzowej, opiera się na planowaniu i koordynacji wszystkich procesów logistycznych zachodzących w organizacji, szczególnie tych o charakterze ponadfunkcyjnym. Według S. Nowosielskiego, rozwijana obecnie koncepcja „łańcucha dostaw” czy „łańcucha logistycznego” (*supply chain management*) zakłada integrację procesów związanych z przepływem produktów poza przedsiębiorstwem. W koncepcji sieci franczyzowych, które często działają w sposób międzynarodowy lub globalny, coraz większego znaczenia nabiera logistyka międzynarodowa. Długość kontrolowanego łańcucha jest wyznaczona głównie przez zasięg interesów przedsiębiorstwa i z reguły przekracza granice między firmami, a coraz częściej między krajami, w zarządzaniu i koordynacji procesu przepływu nie tylko produktów, ale i informacji oraz środków pieniężnych.

W mniejszych systemach organizacją logistyki zajmują się komórki funkcjonujące w przedsiębiorstwie organizatora systemu. Komórka ta rekomenduje też biocom systemu źródła zakupu towarów potrzebnych do bieżącej działalności, jak również wskazuje źródła zakupu urządzeń i mebli koniecznych do funkcjonowania. System zaopatrzenia musi spełniać dwa podstawowe warunki – jego organizacja musi przebiegać w sposób szybki i pewny. Znacznym ułatwieniem jest wprowadzenie systemów komputerowych, umożliwiających łączność i szybkie składanie zamówień. Innym istotnym elementem jest niezawodność działania, która daje w każdym przypadku przewagę konkurencyjną.

Jak podkreśla A. Michalak [2010, s. 26], dynamika zmian otoczenia powoduje konieczność poszukiwania skutecznych sposobów budowania przewagi konkurencyjnej opartej na nowych modelach biznesu, które zastąpią tradycyjne, tracące na znaczeniu. W warunkach gospodarki rynkowej i globalnej konkurencji szansę na przetrwanie i rozwój mają głównie przedsiębiorstwa, które są nastawione na ciągłe poszukiwanie i wdrożenie twórczych rozwiązań (innowacji).

W opanowaniu każdej umiejętności, jak stwierdzają M.J. Ramus i P. Szczepankowski [Kozłowski, Piotrowski 2010, s. 89], a taką umiejętnością jest niewątpliwie zdolność podejmowania decyzji, można wyróżnić dwa podstawowe poziomy. Poziom pierwszy, niejako podstawowy, to poziom „rzemiosła”, poziom drugi – to „mistrzostwo”. Mówiąc o „sztuce” podejmowania decyzji, mamy zatem na myśli „mistrzostwo”. Opanowanie poziomu podstawowego, czyli „rzemiosła”, wymaga zdobycia elementarnej i uporządkowanej wiedzy o ogólnych regułach i zasadach „rządzących” przebiegiem procesów decyzyjnych. Chodzi o zasady i reguły, którym nie tylko podlega samodzielna jednostka podejmująca decyzje, ale i grupa, która będąc „zbiorowym” podmiotem, podejmuje decyzje w imieniu organizacji.

„Zgodnie z powszechnym przekonaniem, podejmowanie decyzji przez grupę służyć może – poprzez rozszerzenie zbioru rozpatrywanych wariantów oraz wnikliwą, wszechstronną, dokonaną przy współudziale wielu osób, ocenę skutków tych wariantów – poprawie jakości decyzji. Subiektywne nastawienie i ewentualne błędy, będące „dziełem” decydenta, mogą być dostrzeżone i wyeliminowane przez grupę. Tym samym decyzja, w której podjęciu uczestniczy cała grupa (zbiorowy decydent), może mieć walory nieosiągalne wtedy, gdy we wszystkich fazach procesu decyzyjnego uczestniczy tylko jednostka” [Kozłowski, Piotrowski 2010, s. 98].

8. Podsumowanie

Wiele organizacji realizuje wiązkę celów i zadań uzgodnionych przez decydentów ulokowanych na najwyższym szczeblu hierarchii organizacyjnej. Zadanie sformułowania „obowiązującej” w danej organizacji wiązki celów to przywilej szczebla kierowniczego, który tworzy tzw. koalicja jednostek (decydentów) mających, poza wspólnymi, także odrębne wartości, interesy oraz cele. Reprezentantami takiej koncepcji są sieci franczyzowe, w których, zgodnie z koncepcją franchisingu, podejmowanie strategicznych decyzji odbywa się wspólnie, tzn. przy udziale dawcy franczyzy i wszystkich biorców.

Każda organizacja byłaby jedynie ideą, koncepcją, gdyby nie działania podejmowane przez jej członków. Franchising jest modelem działalności i rozwoju przedsiębiorstwa, w definicji którego słowo „system” odgrywa kluczową rolę, w związku z czym owo działanie ma większą wagę w kreowaniu życia tego systemu. By taką proces nastąpił, czyli nastąpiło przejście od wirtualnej koncepcji do żywego organizmu – działającej sieci franczyzowej, konieczne jest podjęcie trudnego wyzwania w postaci planowania i podejmowania wielu decyzji.

Trzeba pamiętać, że aby osiągnąć sukces w biznesie, nie wystarcza stworzenie modelowego systemu franczyzowego, szczegółowego podręcznika operacyjnego, systemu logistycznego i takich elementów strategii, jak np. misja i wizja firmy. Kluczem do sukcesu jest stała kontrola całego mechanizmu w sposób ciągły. Nadzór taki obejmuje całą gamę kwestii, począwszy od doradczych i organizacyjnych, aż do funkcji kontrolnych, i związany jest z koniecznością podejmowania wielu decyzji stanowiących wyzwanie dla każdego lidera danej sieci franczyzowej.

Literatura

- Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
- Banachowicz E., Nowak J., Starkowski M.T., *Franchising, czyli klucz do przyszłości*, Businessman Books, Warszawa 1996.
- Białecki K.B., Januszkiewicz W., Oręziak L., *Leksykon handlu zagranicznego*, PWE, Warszawa 2007.
- Goldsmith M., Greenberg C.L., Robertson A., Hu-Chan M., *Globalni liderzy – kolejna generacja*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Michalak A., *Kreatywne podejście do kształtowania modeli biznesu*, [w]: *Modele biznesu w handlu detalicznym*, M. Sławińska (red.), UE, Poznań 2010.
- Nègre P., *La franchise*, Vuilert, Paryż 2007.
- Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, UE, Wrocław 2008.
- Pokorska B., *Leksykon franczyzy*, Difin, Warszawa 2002.
- Pokorska B., *Przedsiębiorca w systemie franczyzowym*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2004.
- Przybyła M. (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menadżerskiej*, AE, Wrocław 2003.
- Rokita J., *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2003.
- Sławińska M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 2002.
- Sławińska M. (red.), *Modele biznesu w handlu detalicznym*, UE, Poznań 2010.

DECISION-MAKING PROCESSES IN THE FRANCHISE RELATIONSHIPS

Summary: Every organization would only be an idea, a dead concept if life was not breathed into it by giving it an action attribute. Franchising is a business and a development model of a company in the definition of which the word “system” plays a key role and what is more, this activity is more important in shaping the life of the system. To make the process of transition from a virtual concept into a living organism – an operating franchise network – happen, it is necessary to undertake the difficult challenge in the form of planning and making many decisions. Cognitive capabilities of a human as the subject of the decision are the main but not the only sources of rational choice constraints. Apart from these, there are also motivational and competence limitations, which apply only to the organizational and individual decisions. Creating such a system of incentives that would ensure full compliance of the interests of the decision-makers with the interests and objectives of the organization as a whole is more difficult than creating the motivation for the employees to make their utmost effort for the benefit of the organization out of their own will. An entrepreneur, after having made the decision to create a franchise concept and a franchise network based on that concept, has to consider the fact that the decision-makers about the future and the development of the brand will also include other network participants – other units managers (owners). For this reason, a special role in the franchise system is played by the phenomenon of the “empowerment” of people. One of the main tasks of the franchise concept originator is to develop competencies and the potential of its franchisees and other network staff.

Keywords: franchise network, decision processes, targets.