



Eksploracja wiedzy w sieci franczyzowej na przykładzie usług doradczych

Marcin Komańda

*Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katowice 2010*

Sieci franczyzowe choć są znane od ponad stulecia, w ostatnich dwudziestu/trzydziestu latach przeżywają gwałtowny rozwój pod względem ilości nowo powstających układów tego typu. Obserwacja ta jest warta uwagi, ponieważ sieci franczyzowe pojawiają się także w dziedzinach biznesu, które do tej pory były uznawane za nieatrakcyjne dla tego rodzaju współpracy gospodarczej pomiędzy przedsiębiorstwami. Współczesne tendencje w kształtowaniu zasad współpracy partnerów we franczyzie wskazują z kolei również na upowszechnianie określonych regulacji jej funkcjonowania, które nadają całemu układowi odmienną w odniesieniu do tradycyjnych sieci tego typu. Można wskazać w tym względzie na wprowadzanie nowatorskich rozwiązań w zakresie uczenia się otoczenia.

Kluczowy problem badawczy związany z pracą wynika z zajęcia na siebie dwóch głównych obszarów teoretycznych: zarządzania wiedzą oraz organizacji sieciowej. Wyras z tego dają przyjęte w tej pracy hipotezy badawcze:

- H1: Przypuszcza się, że cechy organizacyjne sieci wpływają na eksplorację wiedzy przez franczyzodawcę.
- H2: Przypuszcza się, że franczyzodawca wpływa na proces eksploracji wiedzy w układzie franczyzowym.

Zogniskowanie uwagi na sieciach franczyzowych w pracy jest wyborem celowym, wynikającym z następujących przesłanek:

- są one sieciami ściśle sformalizowanymi, co oznacza, że można porównywać między sobą poszczególne układy (w ramach jednego lub kilku sektorów);
- można w związku z tym również wyodrębnić populację sieci franczyzowych funkcjonujących w danych gałęziach gospodarki;
- są one tworem, który powstał ponad sto lat temu, czyli w warunkach diametralnie odmiennych od współczesnego rynku (co natychmiast każe zadać pytanie, czy od tamtego czasu coś się zmieniło w sposobie ich funkcjonowania).

Wybór z kolei sektora usług doradczych jest także zabiegiem celowym. Jest to sektor, w którym realizacja usługi dla klienta pociąga za sobą wytworzenie wartości dodanej. W takim ujęciu można przyjąć, że franczyza usług doradczych jest przypadkiem krytycznym (reprezentatywnym dla problemu tworzenia wartości dodanej w sieciach międzyorganizacyjnych).

Na podstawie katalogu sieci francyz i raportów o stanie franczyzy w Polsce zaczerpniętych ze stron internetowych związanych z tą tematyką (francyzawpolsce.pl oraz franchising.pl) zidentyfikowano jedenaście podmiotów prowadzących w założeniu sieć

franczyzową w wybranym sektorze. Jednak po sprawdzeniu informacji wykreślono z listy kilka podmiotów. Wśród przyczyn wykreślenia można podać:

- profil działalności danych przedsiębiorstw, jak i ich sieci odstawał od usług strictly doradczych (ewentualne elementy konsultingu były świadczone tylko w wąskim zakresie, jednocześnie była to działalność poboczna sieci);
- funkcjonowanie sieci w sposób inny niż franczyza (zidentyfikowano w ramach tych sieci tzw. sieci partnerskie; różnica podstawowa polega na tym, iż w sieci partnerskiej partner nie realizuje usług dla klienta, tylko jedynie go pozyskuje dla organizatora sieci i za to partner jest wynagradzany- nie ma więc mowy tu o realizacji wartości dodanej w kontekście obsługi klienta).

Dalsze postępowanie zmierzające do opracowania case studies franczyzodawców we wspomnianym sektorze doprowadziły do możliwości zaprezentowania czterech przypadków. Przyjęte w pracy hipotezy na potrzeby przeprowadzenia analizy danych empirycznych o charakterze jakościowym zostały rozpisane na pytania badawcze. I tak hipoteza numer jeden (przypuszcza się, że cechy organizacyjne sieci wpływają na eksplorację wiedzy przez franczyzodawcę) została rozpisana na następujące pytania:

1. Jak wzajemna koordynacja działań podmiotów w sieci i ich dopasowanie pod względem procedur i infrastruktury wpływa na eksplorację wiedzy przez franczyzodawcę?
2. Jak wspólne podejmowanie decyzji w obszarze współpracy wpływa na eksplorację wiedzy przez franczyzodawcę?
3. Jak powtarzalność wymiany pomiędzy biorcą i dawcą franczyzy wpływa na eksplorację wiedzy przez franczyzodawcę?
4. Jak dostęp do informacji o partnerze wpływa na eksplorację wiedzy przez franczyzodawcę?

Hipoteza numer dwa (przypuszcza się, że franczyzodawca wpływa na proces eksploracji wiedzy w układzie franczyzowym) została z kolei rozpisana na następujące pytania:

1. W jaki sposób franczyzodawca organizuje proces eksploracji wiedzy w sieci?
2. W jaki sposób franczyzodawca kontroluje proces eksploracji wiedzy w sieci?

W związku z tym, iż postawione hipotezy, jak i pytania badawcze są określone w kontekście tworzenia wartości dodanej, przyjmuje się, iż przedstawiane w rozprawie doktorskiej studia przypadku mają charakter opisowy, a w związku z tym ich analiza odbywa się poprzez odniesienie ich do wzorca. W przypadku pytań wyprowadzonych z hipotezy pierwszej, wzorcem tym jest charakterystyka tychże cech organizacyjnych sieci

przedstawionych w rozważaniach teoretycznych prezentowanych w literaturze przedmiotu¹ odniesione względem franczyzy. W przypadku pytań badawczych postawionych dla hipotezy drugiej, jako wzorzec przyjmuje się, zgodnie z teorią opisującą dążenie sieci do generowania wartości dodanej, iż zarówno organizowanie, jak i kontrola procesu eksploracji wiedzy realizowanych przez twórcę sieci będą się opierać na konsultacjach przeprowadzanych pomiędzy uczestnikami sieci.²

Poniżej zaprezentowano główne uogólnienia wynikające z analizy jakościowej danych empirycznych zgromadzonych na potrzeby przygotowania i zaprezentowania case studies obrazujących przedstawione zagadnienia i rozpisane na poszczególne pytania badawcze.

Tabela 1. Cechy organizacyjne sieci w przypadku franczyzy usług doradczych

Wzorzec	Dane empiryczne dla danego przypadków
wzajemna koordynacja działań i dostosowanie pomiędzy podmiotami w sferze procedur, technologii i infrastruktury	Typowa franczyza (obowiązująca formalizacja określona przez dawcę)
decyzje dotyczące zasobów są podejmowane wspólnie w wyznaczonym obszarze współpracy	Typowa franczyza z odchyleniami (formalizacja określona przez dawcę z możliwością wyrażenia inicjatywy przez biorcę, który musi uzyskać zgodę franczyzodawcy)
wymiana pomiędzy podmiotami ma charakter powtarzalny	Cecha charakterystyczna dla teorii sieciowej mówiącej o tworzeniu wartości dodanej (obustronny, powtarzalny przepływ informacji, wykorzystywanych przez wszystkie strony)
podmioty sieci mają dostęp do informacji o partnerach	Typowa franczyza (formalizacja, określona przez dawcę franczyzy)

Źródło: opracowanie własne

¹ R. Krupski, K. Łobos, Cechy organizacji sieciowych, [w:] Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym, tom 1, A. Stabryła (red.), AE Kraków, 2004, s. 382 oraz J. Child, D. Faulkner, P. Pitkethly, The Management of International Aquisitions, Oxford University Press, New York 2003, s.25.

² I. Maj, Wiedza w organizacjach sieciowych – opis formalny, [w:] Strategie i logistyka organizacji sieciowych, J. Witkowski (red.), Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1078, Wrocław 2005, s. 100.

Tabela 2. Organizacja i kontrola procesu eksploracji wiedzy przez franczyzodawcę sieci

Wzorzec	Dane empiryczne dla danych przypadków
organizacja procesu eksploracji wiedzy na zasadzie wzajemnych konsultacji pomiędzy stronami	Tradycyjna franczyza (franczyzobiorca określa formalne zasady przekazywania mu informacji i ich zakresu)
kontrola procesu eksploracji wiedzy na zasadzie wzajemnych konsultacji pomiędzy stronami	Tradycyjna franczyza (realizacja kontroli wyrywkowej i okresowej według formalnych zasad)

Źródło: opracowanie własne

Omawiane przypadki wydają się przejawiać przesłanki pozwalające stwierdzić, że w przypadku franczyzy usług doradczych ma się do czynienia z modelem zamkniętych ogrodów w kontekście tworzenia wartości dodanej dla finalnych odbiorców. Wśród owych przesłanek można wymienić przede wszystkim:

- kluczową rolę w sieci franczyzodawcy, także w zakresie kształtowania współpracy w jej ramach;
- ograniczony dostęp do sieci (potencjalni biorcy muszą spełnić wymagania dawcy i przejść postępowanie kwalifikacyjne; często również otrzymują oni wyłączność prowadzenia działalności na danym terenie, tak kolejne podmioty mają ograniczone możliwości rozpoczęcia działalności w ramach sieci);
- zasady działania sieci są podporządkowane budowaniu i wzmocnieniu wizerunku oraz marki sieci.

Można stwierdzić także, że analiza przedstawionych przypadków sieci franczyzowych określa przyczyny powstawania asymetrii informacyjnej w tych układach współpracujących firm:

1. podział obowiązków między stronami: kontakt biorcy franczyzy z klientem powoduje tworzenie u niego cennych zasobów wiedzy z punktu widzenia całości sieci, do których nie ma bezpośredniego dostępu sam franczyzodawca;
2. konflikt interesów stron franczyzy: dawca franczyzy dąży do utrzymania własnej pozycji w sieci, natomiast biorca dzięki określonym zasobom wiedzy (patrz punkt powyżej) może dążyć do wzmocnienia swojej pozycji w tym układzie – dawca będzie więc próbować zniwelować rzeczywisty poziom owej asymetrii;

3. stopień akceptacji ryzyka przez strony układu franchisingowego: dawca franczyzy nie akceptuje ryzyka wzmocnienia pozycji przez inny podmiot w ramach sieci, dąży więc do zniwelowania tejże asymetrii ze strony biorcy przez eksplorację wiedzy, co powoduje jednocześnie budowanie jej w stronę biorcy (co zmniejsza ryzyko wzmocnienia pozycji w sieci przez biorcę).

Zaprezentowane przypadki francyzodawców w sektorze usług doradczych wskazują zatem, że charakter świadczonej usługi (specjalistycznego doradztwa), której wynikiem jest wytworzenie wartości dodanej dla klienta cechującej się pewnym stopniem unikalności, powoduje konsekwencje dla funkcjonowania sieci francyzowej. Rezultatem świadczenia takiej usługi w ramach franczyzy jest powstawanie dwustronnej asymetrii informacyjnej (tradycyjnie mówi się o asymetrii jednostronnej, w której uprzywilejowaną stroną jest francyzodawca). Okazuje się, że dawcy franczyzy by ją zniwelować i utrzymać swoją pozycję w sieci, a także zapewnić sprawne funkcjonowanie sieci, zmuszeni są całościowo rozwiązywać problemy zarządzania wiedzą - nie tylko koncentrować się na pozyskiwaniu wiedzy/informacji, ale również udostępniać jej określone zasoby w dany sposób pośród innych biorców franczyzy (w tym celu wykorzystują w szerokim zakresie systemy informatyczne).

Bibliografia:

J. Child, D. Faulkner, P. Pitkethly, *The Management of International Acquisitions*, Oxford University Press, New York 2003

R. Krupski, K. Łobos, *Cechy organizacji sieciowych*, [w:] *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, tom 1, A. Stabryła (red.), AE Kraków, 2004

I. Maj, *Wiedza w organizacjach sieciowych – opis formalny*, [w:] *Strategie i logistyka organizacji sieciowych*, J. Witkowski (red.), *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, nr 1078, Wrocław 2005