Anna Korzeniowska
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

FRANCZYZA BANKOWA JAKO FORMA STOSOWANIA OUTSOURCINGU

Wstęp

Decydując się na przekazanie określonej części działalności do realizacji podmiotowi zewnętrznemu, banki mogą korzystać z różnych form podejmowania współpracy ze zleceniobiorcą. Na przykład jako podstawowe modele współpracy z pośrednikami kredytowymi wyróżnia się: współpracę z tzw. partnerami sprzedaży (partnerami handlowymi), współpracę z niezależnymi podmiotami (które coraz częściej są włączane do bankowych grup kapitałowych), współpracę opartą na własnej sieci pośredników kredytowych oraz współpracę na zasadach franczyzy (Gostomski, Penczar, Lepczyński, Barembuch 2007, s. 97).

Potocznie przyjęto, że banki korzystające z zewnętrznej sieci sprzedaży stosują outsourcing. Do takiego podejścia przyczyniły się m.in. publikacje Generalnego Inspektora Nadzoru Bankowego, który wielokrotnie w pismach dotyczących stosowania artykułów 6a-6d ustawy Prawo bankowe używał określenia outsourcing na określenie powierzenia przez bank wykonywania wybranych czynności podmiotom trzecim. W praktyce należy jednak stwierdzić, że nie wszystkie placówki partnerskie i agencyjne, których współpraca z bankami nosi znamiona franczyzy, są zleceniobiorcami outsourcingu. Celem tego artykułu jest wskazanie, w jakich sytuacjach współpraca franczyzowa jest równocześnie outsourcingiem bankowym.

1. Kiedy franczyza jest outsourcingiem?

Zgodnie z Europejskim Kodeksem Etyki Franczyzy „Franczyza to system sprzedaży towarów, usług lub technologii, który jest oparty na ścisłej i ciągłej współpracy pomiędzy prawnie i finansowo odrębnymi i niezależnymi przedsiębiorstwami, franczyzodawcą i jego indywidualnymi franczyzobiorcami. Istota tego sys-

temu polega na tym, że franczyzodawca nadaje swoim poszczególnym franczyzobiorcom prawo oraz nakłada na nich obowiązek prowadzenia działalności zgodnie z jego koncepcją. W ramach i na okres sporządzonej na piśmie umowy franczyzowej oraz w zamian za bezpośrednie lub pośrednie świadczenia finansowe uprawnienie to upoważnia indywidualnego franczyzobiorcę do korzystania z nazwy handlowej franczyzodawcy, jego znaku towarowego lub usługowego, know-how, metod prowadzenia działalności gospodarczej, wiedzy technicznej, systemu postępowania i innych praw własności przemysłowej lub intelektualnej, a także do korzystania ze stałej pomocy handlowej i technicznej franczyzodawcy".

W przypadku franczyzy bankowej występują dodatkowe elementy warunkujące zasady współpracy pomiędzy franczyzodawcą a franczyzobiorcą. Należą do nich m.in. regulacje prawne dotyczące realizacji czynności bankowych przez podmioty trzecie. Franczyzobiorca musi zastosować się do przepisów ustawy Prawo bankowe dotyczących prowadzenia działalności w imieniu i na zlecenie banku. Ponadto bank musi uzyskać zgodę Komisji Nadzoru Finansowego na przekazanie realizacji określonych czynności bankowych podmiotowi zewnętrznemu.

Banki starając się utrzymać zaufanie klientów, niechętnie informują ich o współpracy z placówkami agencyjnymi. Dlatego też, w celu stworzenia jednolitego wizerunku placówek, niezależnie od tego, czy są to placówki własne, czy prowadzone przez zewnętrznych partnerów, banki wypracowały jednolite schematy organizacji ich przestrzeni. Placówki są podzielone na strefę samoobsługową i część sprzedażową. Sfera samoobsługowa jest wyposażona w bankomat, wpłatomat, a w wielu przypadkach również w terminal internetowy[1]. Ta cześć placówki zwykle jest dostępna dla klientów 24 godziny na dobę. W części sprzedażowej, dostępnej dla klientów w godzinach pracy placówki, znajduje się punkt informacyjny i stanowiska doradców.

Kolejnym problemem jest zapewnienie ochrony informacji objętych tajemnicą bankową zgodnie z wymogami Prawa bankowego. Dlatego też banki zatrudniają na ułamek etatu zarówno właściciela placówki franczyzowej/agencyjnej, jak i jego pracowników. W ten sposób umożliwiony jest prawnie dostęp wszystkich doradców do danych niezbędnych do prawidłowej realizacji obsługi klientów. Równocześnie powstaje zależność pracodawca – pracownik, która pozwala bankom kontrolować efektywność pracy wykonywanej przez przedstawicieli.

Outsourcing to określone umową wzajemne powiązanie oraz wykorzystanie zasobów i umiejętności podmiotu trzeciego realizowane z gwarantowaną jakością, elastycznością i o określonej wartości uwzględniającej kryteria i miary kosztowe w celu dostarczania usług wcześniej realizowanych przez zleceniodawcę samodzielnie, mogące obejmować przeniesienie zasobów ludzkich do zleceniobiorcy i/lub przekazanie technologii i działań wspierających (Bravard, Morgan 2006, s. 3).

[1] Przykładowy opis standardu tego typu podmiotu przedstawiono w trakcie otwarcia jednej z placówek partnerskich ING Bank Śląski S.A.

Istotą outsourcingu i głównym powodem jego stosowania jest obniżka kosztów prowadzenia działalności. Wynika ona z przeniesienia realizacji określonych czynności do podmiotu trzeciego, którego koszty są niższe niż zleceniodawcy, co może wynikać np. z efektu skali uzyskiwanego przez zleceniobiorcę w wyniku specjalizacji prowadzonej działalności. Drugim, związanym z kosztami, powodem zlecania określonych działań podmiotowi zewnętrznemu są inwestycje, które musiałby zrealizować zleceniodawca, gdyby zdecydował się wykonywać te działania samodzielnie.

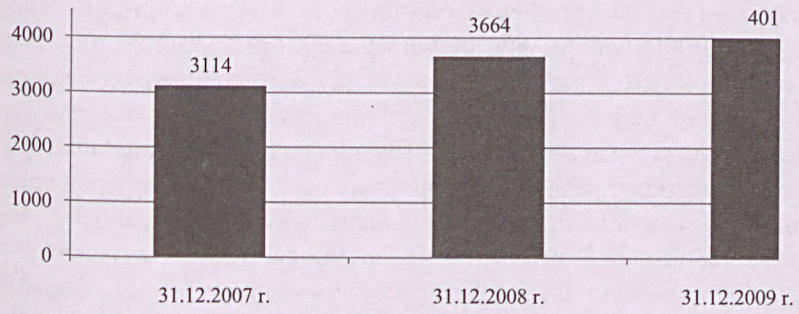
Należy zatem podkreślić, że outsourcing wymaga zaprzestania samodzielnej realizacji zlecanych przez zleceniobiorcę czynności lub powstrzymania się od ich podejmowania, jeżeli outsourcing jest związany z nową dziedziną działalności banku – zleceniodawcy. W związku z powyższym należy stwierdzić, że o outsourcingu bankowym w przypadku współpracy franczyzowej między podmiotami można mówić jedynie w tych przypadkach, gdy oferty banku i jego franczyzobiorcy nie są tożsame. Oznacza to zróżnicowanie oferty oddziałów własnych i placówek partnerskich oraz agencyjnych banku.

2. Stan franczyzy bankowej w Polsce

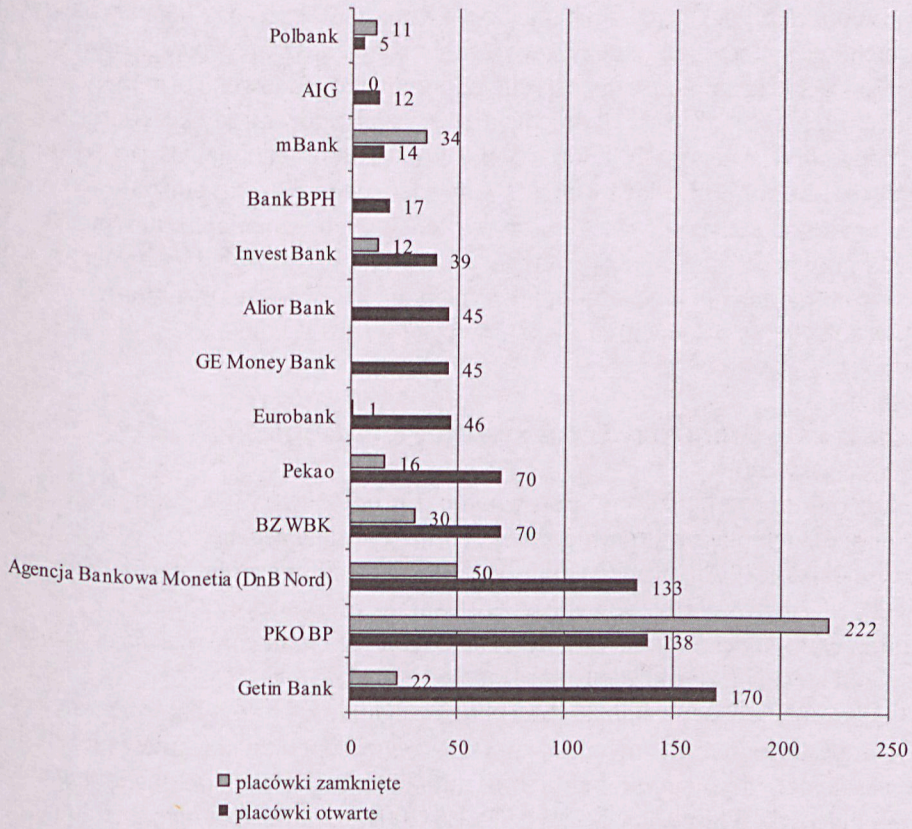
Banki rozwijając sieć oddziałów i placówek coraz częściej korzystają z możliwości tworzenia systemów franczyzowych lub systemów partnerskich i agencyjnych. Podmioty finansowe, w tym banki, zwykle korzystają z systemów agencyjnych, które mają znamiona franczyzy, tzn. działają na podstawie sprzedaży detalicznej w punktach handlowo-usługowych wyposażonych i oznakowanych na podstawie zasad opracowanych przez bank. Bank ma także w takich placówkach agencyjnych zagwarantowaną wyłączność na sprzedaż swoich produktów i usług.

Przedsiębiorstwo PROFIT system sp. z o.o. okresowo przeprowadza badania dotyczące rozwoju sieci franczyzowych i agencyjnych o charakterze franczyzowym w Polsce. Z jego danych wynika, że do końca 2009 r. spośród 30 największych banków działających na terenie Polski 15 oferowało licencje na placówki partnerskie. Natomiast liczba samych placówek systematycznie rosła, osiągając na dzień 31 grudnia 2009 r. liczbę 4010 (rysunek 1).

Mimo że sytuacja na rynku finansowym wpłynęła na modyfikację planów banków dotyczących skali rozwoju systemów sieciowych, wielu przedsiębiorców zdecydowało się na podjęcie inwestycji w placówkę bankową. W efekcie w 2009 r. przybyło na polskim rynku ponad 800 placówek agencyjnych, jednak równocześnie około 400 tego typu podmiotów zaprzestało prowadzenia działalności (rysunek 2). Skutkiem zamykania wielu placówek było niższe niż we wcześniejszych latach tempo przyrostu liczby placówek partnerskich banków działających na terenie Polski.



Rysunek 1. Liczba placówek partnerskich banków w Polsce
Źródło: Kaleta, Wiśniewski (2009); Kaleta, Wiśniewski (2010)



Rysunek 2. Liczba placówek partnerskich banków uruchomionych i zamkniętych w 2009 r.
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cabaj-Bonicka (2010)

Zaostrzenie polityki kredytowej przez banki, które nastąpiło w 2009 r., to główny, choć nie jedyny, powód likwidacji części placówek agencyjnych banków. Część placówek zamknięto na skutek nieporozumień pomiędzy bankami a ich agentami, których przyczyną zwykle była zmiana przez banki warunków współpracy dążąca do przejęcia części prowizji agenta w celu poprawy wyników samego banku. Na liczbę placówek wpływają też fuzje i przejęcia w sektorze bankowym. W wyniku łączenia się podmiotów lokalizacje niektórych oddziałów powstałego podmiotu znajdują się zbyt blisko siebie, aby mogły osiągać zakładaną efektywność. W 2009 r. problem ten dotyczył partnerów Dominet Banku i Fortis Banku, a od 31 grudnia 2009 r. dotyczy również Banku BPH i GE Money Banku. Ponadto modyfikacjom podlegają strategie biznesowe banków, co również skutkuje zmianami w liczbie placówek agencyjnych i partnerskich, czego przykładem w 2009 r. mógł być BZ WBK czy mBank.

Czynnikiem zachęcającym banki do rozwoju sieci sprzedaży poprzez placówki partnerskie, agencyjne i franczyzowe jest obniżenie kosztów prowadzenia działalności i czas uruchomienia inwestycji. W przypadku placówek partnerskich koszt uruchomienia waha się od 10 do ponad 100 tys. zł, podczas gdy koszt uruchomienia oddziału własnego to 200-300 tys. zł. Z kolei czas uruchomienia placówki agencyjnej to około 1,5 miesiąca wobec 3-4 miesięcy w przypadku oddziału własnego (Cabaj-Bonicka 2010). Niższe koszty wiążą się z utrzymaniem rentowności placówki przy niższych potencjalnych przychodach. Pozwala to na lokowanie placówek w obszarach dotychczas nierentownych dla banków, tzn. w mniejszych miejscowościach i na osiedlach mieszkaniowych (Wieczorek 2008, s. 33).

3. Zakres współpracy franczyzowej a outsourcing

Analizując ofertę banków w porównaniu z produktami i usługami sprzedawanymi przez ich placówki partnerskie pozornie nie zauważa się różnic. Wiele banków podaje, że oferta placówek partnerskich jest tożsama z ofertą oddziałów własnych, co sugerowałoby, że w rzeczywistości nie można tej współpracy z podmiotami trzecimi uznać za outsourcing. Jednak głębsze analizy pozwalają stwierdzić, że banki stosują trzy rodzaje rozwiązań (por. tabela).

Bank korzystający z kanału dystrybucji produktów i usług, jakim jest sieć placówek partnerskich, ponosi m.in. ryzyko własnej reputacji. Zwłaszcza jeżeli, jak to jest najczęściej, jego klienci nie orientują się, że korzystają z usług partnera, a nie placówki własnej banku (Węcławski 2009, s. 386). Gdy zgodnie ze strategią banku klient nie jest informowany o charakterze placówki, z której korzysta, a jej wizualizacja i funkcjonalność nie wskazuje na różnice pomiędzy oddziałem własnym a placówką partnerską, w interesie banku jest utrzymywanie identycznej oferty we wszystkich podmiotach. Takie rozwiązanie przyjęła większość banków stosujących franczyzę.

Porównanie oferty oddziałów własnych i placówek partnerskich banków

Bank	Produkty dostępne w placówkach partnerskich	Czy licencjobiorca może oferować wszystkie produkty z oferty banku?
AIG Bank Polska	oferta tożsama z gamą produktów dostępnych w placówkach własnych	tak
Bank BPH	oferta tożsama z gamą produktów dostępnych w placówkach własnych	b.d.
DnB Nord (Monetia)	wpłaty gotówkowe, obsługa utargów przedsiębiorstw, sprzedaż pożyczek gotówkowych	nie
Dominet Bank	oferta identyczna z ofertą placówek własnych	tak
Eurobank	oferta tożsama z gamą produktów dostępnych w placówkach własnych	tak
GE Money Bank	oferta tożsama z gamą produktów dostępnych w placówkach własnych	tak
Getin Bank	wszystkie produkty z oferty Getin Banku + wybrane produkty podmiotów z grupy Getin Holding	tak
ING Bank Śląski	oferta tożsama z gamą produktów dostępnych w placówkach własnych	tylko produkty dla klienta detalicznego (klient indywidualny i small business)
Minibank (BZ WBK)	kredyty gotówkowe, konto z kartą, płatności za rachunki, płatności w EUR, przekazy Western Union	w ofercie znajdują się produkty dedykowane i różnią się one od produktów oferowanych w oddziałach BZ WBK
Multibank	oferta tożsama z gamą produktów dostępnych w placówkach własnych	tak
PKO BP	głównie obsługa kasowa + przyjmowanie dyspozycji przelewów, zleceń stałych, otwierania rachunków, przyjmowanie wniosków o wydanie kart, obsługa produktów kredytowych	nie
Pekao SA	oferta tożsama z gamą produktów dostępnych w placówkach własnych	b.d.
Polbank	oferta tożsama z gamą produktów dostępnych w placówkach własnych	tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Będzie więcej* (2009); Dudek (2008, s. 15-23).

Drugim rozwiązaniem dotyczącym współpracy z placówkami partnerskimi jest oferowanie za ich pośrednictwem ograniczonego zakresu usług i/lub niższa funkcjonalność placówek[2]. Banki zachowują w takim przypadku jednakową wizualizację placówki (kolorystyka wnętrza, strój pracowników, szyld itp.), jednak klient jest informowany o ograniczeniu oferty w danej placówce. Zatem, także w tym przypadku nie można łączyć pojęć franczyzy i outsourcingu, gdyż bank nadal samodzielnie oferuje produkty i usługi, które dystrybuuje również za pomocą podmiotów trzecich.

Najrzadszym rozwiązaniem jest oferowanie w placówkach partnerskich produktów zmodyfikowanych w stosunku do oferty oddziałów własnych. Aby ograniczyć ryzyko reputacji, banki decydujące się na takie rozwiązanie tworzą oddzielną markę, pod której szyldem oferowane są zmodyfikowane produkty. Przykładem takiego rozwiązania jest utworzenie przez BZ WBK sieci placówek partnerskich pod nazwą Bank Zachodni WBK Partner – wcześniej placówki agencyjne tego banku określane były mianem minibanków (Cabaj-Bonicka 2010). Jedynie ta wersja franczyzy bankowej nosi znamiona outsourcingu, ponieważ bank nie podejmuje się samodzielnego oferowania produktów i usług, których realizację zlecił podmiotowi trzeciemu.

Zakończenie

Analizując rynek franczyzy bankowej w Polsce, należy stwierdzić, że rośnie zainteresowanie banków korzystaniem z tego kanału dystrybucji produktów i usług, o czym świadczy dynamika rozwoju sieci franczyzowych poszczególnych banków. Rozwojem sieci sprzedaży z wykorzystaniem franczyzy interesują się zarówno duże banki o ugruntowanej pozycji na polskim rynku, jak: PKO BP (pionier w korzystaniu z placówek agencyjnych), Pekao SA, ING Bank Śląski SA, jak i banki od niedawna na nim działające, jak: Polbank i Alior Bank. Współpraca franczyzowa w przypadku banków polega na powierzeniu wykonywania podmiotowi trzeciemu określonych czynności w sposób podlegający wielu regulacjom. Znaczące podobieństwo współpracy franczyzowej i outsourcingu powoduje często błędne kwalifikowanie wszystkich placówek partnerskich banków jako zleceniobiorców outsourcingu bankowego. Jednak analiza zasad współpracy banków z placówkami pozwala stwierdzić, że jedynie część systemów sieciowych realizuje pełną współpracę outsourcingową ze swoimi zleceniodawcami.

[2] Przykładem jest ING Bank Śląski, w którego placówkach partnerskich nie jest prowadzona obsługa kasowa klientów. Wpłaty i wypłaty środków można dokonać jedynie z użyciem wpłatomatu i bankomatu.

Bibliografia

Będzie więcej banków franczyzowych (2009), http://franchising.pl, [dostęp 14.01.2009].
Bravard J.-L., Morgan R. (2006), *Smarter Outsourcing. An Executive Guide to Understanding, Planning and Exploiting Successful Outsourcing Relationship.*, Pearson Education.
Cabaj-Bonicka J. (2010), *Rozwój placówek agencyjnych banków w 2009 i 2010 roku*, www.franczyzawpolsce.pl [dostęp 20.01.2010].
Dudek M.A. (2008), *Najlepsze sieci*, Gazeta Bankowa, nr 24.
Gostomski E., Penczar M., Lepczyński B., Barembuch A. (2007), *Pośrednictwo kredytowe w Polsce – podręcznik dla praktyków*, CeDeWu, Warszawa.
ING BSK uruchomił w Poznaniu placówkę partnerską (2006), www.PRnews.pl, [dostęp 20.04.2006].
Kaleta M., Wiśniewski M. (2010), *Franczyza bankowa: 350 nowych placówek partnerskich*, http://franchising.pl [dostęp 22.01.2010].
Kaleta M., Wiśniewski M. (2009), *Franczyza bankowa – rozwój mimo kryzysu*, http://franchising.pl [dostęp 14.01.2009].
Raporty o franczyzie w Polsce za lata 2007, 2008 i 2009, PROFIT system.
Rynek franczyzy i systemów agencyjnych w Polsce 2006/2007, PROFIT system, 2007.
Węcławski J. (2009), *Franchising w strategiach banków komercyjnych*, w: K. Brzozowska, S. Flejterski (red.), *Finanse 2009 – Teoria i praktyka. Bankowość*, Zeszyty Naukowe US nr 548, Szczecin.
Wieczorek A. (2009), *Kup sobie bank na licencji*, Własny Biznes, nr 3.

FRANCHISING AS AN OUTSOURCING FORM

Summary

This paper provides the problem of differences between franchising and outsourcing in banking. This two forms of partnership are different but often all franchising agreements are named outsourcing. The paper gives indicators how to tell them apart. It also describes the usage of banking franchising in Poland and gives statement which franchising systems are outsourcing and which are not.