

Maria ANDRZEJAK

Zrównoważony rozwój sieci franczyzowej w świetle teorii agencji

The agency theory and sustainable development of a franchise network

Streszczenie: W opracowaniu przedstawiono problem efektu gapowicza w kontekście standardów zrównoważonego rozwoju. Celem opracowania jest ocena działań na rzecz zrównoważonego rozwoju sieci franczyzowej w zestawieniu z występującym, zgodnie z teorią agencji, efektem gapowicza. Konflikty powstające na poziomie pryncypał–agent (franczyzodawca–franczyzobiorca) oraz zachowania oportunistyczne ze strony franczyzobiorców mogą osłabić wprowadzone zmiany, między innymi poprzez występowanie efektu gapowicza.

Artykuł powstał w oparciu o przegląd polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu. Ponadto przeprowadzono analizę konfliktu pryncypał – agent, wynikającego z teorii agencji w zestawieniu ze standardami zrównoważonego rozwoju i wprowadzonych dobrych praktyk przez sieci franczyzowe. Wnioski wynikające z krytycznej analizy piśmiennictwa sugerują możliwość zmniejszenia skuteczności działań na rzecz zrównoważonego rozwoju poprzez zachowania oportunistyczne franczyzobiorców. W celu ich ograniczenia wymagany jest system kontroli. Aktywny udział franczyzobiorców przyczynia się do skuteczności dobrych praktyk wprowadzanych przez sieć.

Słowa kluczowe: franczyza, zrównoważony rozwój, teoria agencji, efekt gapowicza

Summary: The article presents the problem of the free rider effect in the context of sustainable development standards. The aim of the article is to assess activities for the sustainable development of the franchise network and their effectiveness in comparison with the free rider effect occurring in the agency's theory. The principal-agent conflict (franchisor-franchisee) and opportunistic behaviour on the part of franchisees may weaken the introduced changes.

The article is based on a review of Polish and foreign literature on the subject. Moreover, an analysis of the principal-agent conflict resulting from the agency theory was performed in comparison with the standards of sustainable development and good practices introduced by franchise networks. Conclusions resulting from the critical analysis of the literature suggest the possibility of reducing the effectiveness of actions for sustainable development through opportunistic behaviour of franchisees. A control system is required to limit them. In addition, the active participation of franchisees contributes to the effectiveness of good practices implemented by the network.

Keywords: franchising, sustainable development, the agency theory, the free rider effect

JEL: F18

Współpraca franczyzowa polega na udzieleniu licencji przez organizatora systemu na prowadzenie działalności wraz z całym *know-how* oraz pozostałymi wartościami niematerialnymi w zamian za otrzymywane wynagrodzenie. Bardziej rozbudowane definicje wskazują ponadto na dodatkowe kluczowe elementy, takie jak wzajemne zobowiązania partnerów, długookresowy charakter współpracy, prowadzenie jednostki franczyzowej pod marką franczyzodawcy oraz zgodnie z zasadami sieci. Cechy te mają z założenia pozytywny wpływ na prowadzenie działalności dla obu stron umowy.

W działalności franczyzowej zwraca się szczególną uwagę na wartość komponentów niematerialnych, które są kluczowe dla całego systemu. Zalicza się do nich przede wszystkim: markę, *know-how* oraz wszelkie rozwiązania organizacyjne. Funkcjonuje również opinia, że zasoby niematerialne stanowią większy udział w majątku sieci franczyzowej niż aktywa rzeczowe. Działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, wprowadzane innowacje oraz rozwiązania organizacyjne również mogą zwiększać niematerialne zasoby sieci franczyzowej.

W każdej sieci franczyzodawca wprowadza określone zmiany i rozwiązania, które przekazuje wszystkim biorcom licencji. Dla drobnej przedsiębiorczości franczyza to z jednej strony pomoc organizacyjna i dostarczanie wartości intelektualnych. Z drugiej strony to narzucane obowiązki wobec sieci franczyzowej nie tylko w wymiarze finansowym. Wywiązywanie się z tych zobowiązań to istotny element, wpływający na całą sieć franczyzową.

Franczyza w teorii agencji – założenia ogólne

Teoria agencji wywodzi się z nurtu nowej ekonomii instytucjonalnej, która rozważa działalność przedsiębiorstw z perspektywy instytucji oraz jego otoczenia. Teoria ta jest jedną z fundamentalnych koncepcji wyjaśniających motywę tworzenia i prowa-

dzenia sieci franczyzowej. Teoria agencji skupia się na kontraktach zawieranych przez przedsiębiorstwo, również wewnątrz swojej organizacji. Zwraca ona uwagę na potrzebę wyboru najbardziej efektywnego kontraktu. Taki kontrakt będzie brał pod uwagę zawodność uczestników, instytucji oraz informacji. Charakterystyka tej teorii wpisuje się w cechy samej franczyzy, która oparta jest przede wszystkim na umowach zawieranych z franczyzobiorcami. Zarówno bez umów jak i bez franczyzobiorców nie powstałaby bowiem żadna sieć franczyzowa.

Teoria agencji omawiana jest najczęściej w finansach z perspektywy konfliktu między zarządzającymi a pozostałymi interesariuszami, do których należą nie tylko właściciele (akcjonariusze), ale również pożyczkodawcy a nawet społeczeństwo. Negatywną konsekwencją wspomnianego konfliktu są koszty agencji, które pojawiają się w momencie, gdy zarządzający kierują się własnym interesem, przede wszystkim zaś nie uwzględniają korzyści właścicieli.

W teorii agencji kluczowe jest również występowanie tak zwanego pryncypała i agenta. Relacja pomiędzy nimi powstaje na skutek ograniczeń pryncypała do organizowania, zarządzania oraz bezpośredniego monitorowania zasobów własnych. W tym celu wchodzi on w relację z agentem, dzięki któremu powinno dochodzić do zwiększenia wykorzystania zasobów. Agent jest właśnie tym podmiotem, który bezpośrednio styka się z danym zasobem pełniąc określone funkcje, których z przyczyn fizycznych nie może sprawować pryncypał. Odnosząc to do relacji franczyzowych widać wyraźnie, że za pryncypała uznaje się franczyzodawcę, zaś franczyzobiorca odgrywa rolę agenta. To właśnie on bezpośrednio prowadzi jednostkę franczyzową przy wykorzystaniu wiedzy i zasobów udostępnionych przez dawcę systemu. Teoria agencji wyróżnia między innymi trzy główne trudności występujące w przedsiębiorstwie (Kidwell, Nygaard, Silkoset, 2007):

- odmienne priorytety i cele pomiędzy właścicielem (przełożonym) a agentem,
- wysokie koszty kontroli agenta lub brak możliwości weryfikacji działań podwładnych,
- odmienne podejścia do ryzyka pomiędzy agentem a pryncypałem.

Kwestią, którą należy rozważyć zgodnie z teorią agencji, jest konflikt interesów pomiędzy właścicielem (pryncypałem) a menedżerem (agentem). Zwraca się uwagę na fakt, że niekiedy korzyści dla przedsiębiorstwa oraz zarządzających nie są spójne, zwłaszcza w sytuacji, kiedy wynagrodzenie jest stałe, niezależne od osiąganych wyników (Manna, Smith, Synowka, 2006, s. 22). Nurt teorii agencji wskazuje na dość skuteczne rozwiązanie, polegające na uzależnieniu wynagrodzenia agenta w oparciu o wyniki, które przyczyniają się do maksymalizacji wartości dla pryncypała (Klick, Kobayashi, Ribstein, 2006, s. 3).

W przypadku właścicieli zatrudniających menedżerów można zastosować wynagrodzenie oparte np. na wartości akcji spółki, liczbie nowych klientów czy udziale w rynku. Z jednej strony działanie to można zaliczyć do ograniczania konfliktów

w relacji pryncypał – agent, z drugiej zaś jest to jedna z popularniejszych form motywacji. Można zauważyć, że w sieci franczyzowej mechanizm ten zawarty jest w samej istocie franczyzy. Jedną z sugestii teorii agencji jest udział własnościowy agenta w celu minimalizowania pokusy nadużycia. Wykazana skuteczność takiego rozwiązania może również tłumaczyć, dlaczego franczyza jest stosunkowo optymalnym rozwiązaniem w kontekście konfliktu pryncypał – agent. Franczyzobiorcy są oddzielnymi jednostkami gospodarczymi, które działając na własny rachunek nastawione są na osiąganie zysku i wzrost wartości w dłuższym okresie (Huang, 2004, s. 158). Dodatkową motywacją jest zwiększanie rabatów czy obniżanie opłat, w zależności od wysokości obrotu generowanego przez jednostki franczyzowe. Pomimo tego wciąż występuje efekt gapowicza, będący następstwem asymetrii informacji.

Jedną z pierwszych publikacji dotyczących asymetrii informacji we współpracy franczyzowej opublikowała F. Lafontaine (1992, s. 2). Zwróciła w niej uwagę, że współpraca ta stwarza franczyzobiorcy możliwość do oportunistycznych zachowań, które mogłyby nie sprzyjać całej sieci oraz franczyzodawcy. W kontekście franczyzy mówi się również o efekcie gapowicza (*free riding*). Wynika on z faktu, że pojedynczy franczyzobiorca może uchylać się od utrzymywania najwyższego poziomu usług czy samej jednostki z uwagi na to, że nie ponosi on pełnego kosztu wynikającego z pogorszenia wartości znaku towarowego. W interesie franczyzodawcy jest zatem, aby wszystkie jednostki utrzymywały wysoki standard jakości. Wizerunek jednej jednostki franczyzowej może bowiem wpłynąć na postrzeganie całej sieci. W wielu przypadkach klient nie jest świadomy, czy dana marka działa jako franczyza, czy też opiera się na własnych jednostkach. Klient korzystający z usług, bądź robiący zakupy w punkcie franczyzowym, gdzie nie był zachowany odpowiedni standard obsługi, prawdopodobnie tak właśnie będzie postrzegał pozostałe jednostki franczyzowe występujące pod tą samą marką. Efekt gapowicza wpływa zatem zarówno na całą sieć, jak i na innych franczyzobiorców.

Jednym z rozwiązań jest zastosowanie mechanizmów kontroli, które umożliwiają sprawdzenie, czy działania agenta są korzystne dla pryncypała i spójne z jego wizją. Kluczowym elementem będzie tutaj dostęp do informacji, który umożliwi potwierdzenie zgodności z polityką i standardem sieci. W teorii agencji szczególne znaczenie przypisuje się wysokim kosztom kontroli agentów. Chęć obniżenia tych kosztów sprzyja podjęciu decyzji o działalności w formie franczyzy, gdzie franczyzobiorcy działają z założenia w swoim interesie. Należy przy tym zauważyć, że chociaż konstrukcja franczyzy sprzyja dążeniu agenta do działania w interesie operatora, to wciąż występuje konieczność sprawowania ciągłej kontroli. W porównaniu jednak z jednostkami własnymi, franczyza wydaje się zmniejszać koszty kontroli i przewyżczać w pewnym zakresie konflikt pryncypał – agent.

Kolejnym problemem może być negatywna selekcja, która dotyczy braku możliwości ustalenia, czy agent ma zdolności i warunki do wykonania powierzonych zadań,

za które otrzymuje wynagrodzenie. Wynika to między innymi z braku wiarygodnych informacji dotyczących predyspozycji agenta do wykonania określonych poleceń. Taka sytuacja może powodować istotną wadę całego systemu franczyzowego. Jeśli franczyzodawca (zleceniodawca) posiada błędne informacje, zaniżające predyspozycję franczyzobiorcy (agenta) do wykonywania niektórych zadań, może to zachęcić franczyzobiorcę do uchylania się od właściwego wykonania obowiązków. W takiej sytuacji franczyzobiorca zdaje sobie sprawę z błędnej konstrukcji całego systemu, który uniemożliwia sprawdzenie jego faktycznej wydajności (Manna, Smith, Synowka, 2006).

Z drugiej strony, jeśli franczyzobiorca (agent) nie jest w stanie uzyskać informacji od franczyzodawcy w stosunkowo szybkim terminie, może to powodować opóźnienia operacyjne. Dodatkowo, taka sytuacja może wywoływać niezadowolenie biorcy licencji z całego systemu i brak zaufania. Trudności z uzyskaniem wiarygodnych informacji na temat samych franczyzobiorców i wykonywanych przez nich obowiązków nadal mogą się pojawiać, pomimo upływu lat. Dotychczas nie wypracowano skutecznego rozwiązania, który całkowicie eliminowałoby ten problem. Z kolei sytuacja dotycząca trudności komunikacyjnych uległa z biegiem lat znaczącej poprawie. Chociaż zakłócenia informacyjne akcentowane w teorii agencji wciąż mogą stanowić trudności dla sieci franczyzowej, należy zauważyć znaczącą poprawę warunków technicznych przewyższających ten problem. Współczesne metody komunikacji, takie jak poczta elektroniczna, połączenia telefoniczne czy telekonferencje to proste rozwiązania i dają możliwość codziennego, stałego kontaktu.

Działania sieci franczyzowej na rzecz zrównoważonego rozwoju – na przykładzie franczyzodawcy Żabka Polska

Wyznaczanie kierunku i przyjmowanie strategii na poziomie sieci należą do kompetencji operatora systemu. Działania franczyzodawcy powinny wspierać rozwój i wyniki zarówno samej sieci jak też pojedynczych franczyzobiorców. Jednym z kluczowych elementów sieci franczyzowej są wartości niematerialne i prawne. Jak wielokrotnie potwierdzono w literaturze, istotną rolę w działalności franczyzowej odgrywają również reputacja i marka. Mogą one nie tylko pozytywnie oddziaływać na wielkość sprzedaży czy zyski franczyzodawcy (Gillis, Combs, 2009, s. 553-561, Shane, Spell, 1998, s. 43-50), ale także wpływać na satysfakcję, powodzenie i przetrwanie samego franczyzobiorcy (Michael, Combs, 2010, s. 73-90, Watson, Johnson, 2010, s. 51-68). Ochrona środowiska oraz pozostałe wartości zrównoważonego rozwoju również pozytywnie wpływają na odbieranie marki przez klientów. Między innymi z tego powodu wiele sieci handlowych uważniej podchodzi do tych kwestii i stosuje nowe rozwiązania.

Jako przykład operatora sieci franczyzowej wprowadzającego zmiany zgodne ze zrównoważonym rozwojem wybrano Żabkę Polska Sp. z o.o., która odpowiada za koordynowanie największej w Polsce sieci sklepów typu *convenience* (łącznie ok. 7200 placówek). W ramach sieci zrzeszonych jest ponad 6000 franczyzobiorców. Chociaż w początkowym okresie sieć działała na zasadzie agencji, to obecnie zastąpiono ją franczyzą. Zasadniczą różnicą pomiędzy tymi dwoma rodzajami współpracy jest większa swoboda działania, jak również odpowiedzialność po stronie franczyzobiorcy. Jednak pomimo działania na własny rachunek, franczyzobiorcy muszą stosować się do zasad funkcjonowania i obowiązków określonych w umowie. Działania wyznaczone przez operatora systemu mogą zatem odnosić się nie tylko do placówek własnych, ale przede wszystkim do placówek franczyzowych. Przykładem takich działań są chociażby wprowadzane przez sieci dobre praktyki. Zakres możliwych zmian jest bardzo szeroki. Należałoby przy tym przeanalizować nie tylko same podjęte kroki na rzecz zrównoważonego rozwoju, ale również ich skutki dla samych franczyzobiorców. Wprowadzone działania operatora sieci franczyzowej Żabka Polska na rzecz zrównoważonego rozwoju przedstawiają się następująco (Raport, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2020):

- oznaczenia opakowań na produktach marek własnych umożliwiających łatwiejsze sortowanie odpadów,
- zastosowanie nowych rozwiązań technologicznych w ramach systemu zarządzania energią, zgodnie z certyfikatem ISO 50001,
- wdrożenie pilotażowego programu w ramach stosowania gospodarki o obiegu zamkniętym,
- pierwsza, pilotażowa placówka sprzedaży zasilana w 100 proc. zieloną energią,
- produkowanie butelek marek własnych z materiałów w 100 proc. pochodzących z recyklingu,
- odbieranie od franczyzobiorców surowców wtórnych, w celu ich dalszego przetworzenia.

Powyższe działania, opisane w raporcie *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2020*, przedstawiają wkład sieci franczyzowej w ramach dobrych praktyk. Istotne jest, że sieć nie tylko zmieniła logotyp i wizualizację placówek w ostatnich latach, ale również wprowadziła udoskonalenia na rzecz środowiska naturalnego. Część z wymienionych działań odnosi się do samej placówki sprzedaży. Należy przy tym zauważyć, że w omawianej sieci franczyzowej za wyposażenie jednostki odpowiada operator systemu. Jest to istotne nie tylko z uwagi na ponoszenie początkowych wkładów inwestycyjnych, ale również przy przeprowadzanej modernizacji. Dalsze modernizacje, jak podaje franczyzodawca w raporcie, to szereg usprawnień o charakterze proekologicznym, takich jak: wymiana sprzętu na bardziej energooszczędny, instalacja oświetlenia typu LED czy wprowadzenie inteligentnych czytników ruchu. Każde z tych udoskonalień niesie ze sobą konieczność poniesienia kosztów, które w tym przypadku również bierze na siebie franczyzodawca.

Sieć utworzyła ponadto pierwszy sklep zasilany całkowicie w 100 proc. zieloną energią. Jest to innowacyjne podejście pozwalające na pozyskiwanie prądu z odnawialnych źródeł. W tym przypadku z energii słonecznej pochodzącej z 40 paneli fotowoltaicznych umieszczonych na dachu oraz z farmy wiatrowej. Kolejnym pionierskim rozwiązaniem jest wertykalny ogród, pochłaniający szkodliwe związki oraz antysmogowa kostka brukowa. Takie rozwiązania oczywiście pozytywnie wpływają na środowisko. Należy jednak zwrócić uwagę na trudności zastosowania ich na szeroką skalę w przypadku sieci franczyzowej. Wybór lokalizacji placówki sprzedaży w większości przypadków jest decyzją franczyzobiorców. Warto dodać, że stosunkowo często podkreślane są wymogi dotyczące położenia placówki franczyzowej. Jak zauważa I. Turek (2011, s. 267), do takich wymogów należy zaliczyć:

- wielkość miejscowości oraz jej potencjał,
- miejsce położenia samej placówki,
- możliwości utworzenia jednostki franczyzowej zgodnej z wymogami sieci,
- konkurencja w najbliższym otoczeniu,
- ruch klientów.

Zastosowanie opisanych technologii mogłoby w przyszłości zostać umieszczone w wymogach dotyczących nowych placówek franczyzowych. Należy jednak zauważyć, że wysokie wymagania mogłyby odstraszyć potencjalnych partnerów. Idea placówki sprzedaży całkowicie zasilanej odnawialną energią jest rozwiązaniem innowacyjnym i zgodnym z ideą zrównoważonego rozwoju, jednak trudnym do zrealizowania przez wszystkich franczyzobiorców.

Należy zauważyć, że inne wymienione działania, takie jak: oznaczenia opakowań na produktach marek własnych, stosowanie gospodarki o obiegu zamkniętym, odbieranie od franczyzobiorców surowców wtórnych, mają większą szansę na kompleksowe zastosowanie w całej sieci. Przy czym działania zależne od samego franczyzodawcy mają szansę większej skuteczności i szybszej realizacji. Przykładem jest wspomniane chociażby stosowanie oznaczeń na produktach własnych. Jak podaje sieć, przypisane symbole do opakowań marek własnych, wraz z identyfikacją kolorystyczną na pięć frakcji odpadów, mają za zadanie przyczynić się do bardziej świadomej segregacji odpadów i ich ponownego wykorzystania.¹

Wprowadzone przez Żabkę Polska oznakowania zostały pozytywnie odebrane przez klientów. W ich opinii oznaczenia te ułatwiają segregację (84 proc. badanych) oraz uważają, że taka identyfikacja powinna zostać wprowadzona na wszystkich produktach znajdujących się w sklepach (82 proc. badanych).² Innym działaniem na rzecz

¹ *Blisko i odpowiedzialnie*, Raport społecznej odpowiedzialności biznesu Żabka Polska; <https://www.zabka.pl/raport-csr-pl>, dostęp: 16.05.2021.

² Badanie przeprowadzone wśród klientów sieci Żabka, źródło: <https://www.zabka.pl/nasza-odpowiedzialnosc/ochrona-srodowiska>.

ochrony środowiska jest wykorzystanie do produkcji butelek marek własnych surowców wyłącznie z recyklingu.

Należy zwrócić uwagę, że powyższe działania pozostają pod kontrolą franczyzodawcy, nie występuje zależność pomiędzy zachowaniem franczyzobiorców a zrealizowaniem tych działań. Należy stwierdzić, że jest to ułatwienie dla sieci franczyzowej, która ma ok. sześciu tysięcy mniejszych partnerów. Z drugiej strony, zaangażowanie wszystkich franczyzobiorców na rzecz zrównoważonego rozwoju może znacząco podnieść skuteczność działań. Analizowana sieć franczyzowa wprowadziła w tym celu programy mające zaangażować franczyzobiorców w działania na rzecz zrównoważonego rozwoju. W ramach takich programów, od wszystkich biorców licencji odbierane są surowce wtórne, takie jak np. folia, makulatura czy kartony. Dalej kierowane są one do przetworzenia i powtórnego wykorzystania. Kolejnym elementem jest edukacja i przeprowadzanie szkoleń dla franczyzobiorców, mające na celu podnoszenie świadomości ekologicznej i większe zaangażowanie w programy sieci. Następnym działaniem angażującym biorców licencji jest wdrożenie gospodarki o obiegu zamkniętym. Franczyzobiorcy mogą korzystać między innymi z tak zwanych „ekomatów” i jeszcze bardziej przyczynić się do powtórnego wykorzystania surowców. Pozostałe szkolenia obejmują tematykę energooszczędności placówki franczyzowej i wkładu biorców licencji w ten proces.

Opisane powyżej działania wprowadzone zostały głównie z uwagi na środowisko naturalne. Wiele dobrych praktyk pozytywnie wpływa na odbiór klientów marki, co przyczynia się również do pozytywnego wizerunku sieci. Trudno byłoby ocenić negatywnie takie postępowanie. Jednak niektóre z wymienionych działań zależą od zaangażowania franczyzobiorców i ich aktywnego udziału w strategii zrównoważonego rozwoju. Należy przy tym zauważyć, że mogą oni uchylać się od dodatkowych praktyk zainicjowanych przez operatora systemu. Problem ten opisano w dalszej części opracowania.

Zrównoważony rozwój sieci franczyzowej a efekt gapowicza

Opisane działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, chociaż wprowadzane przez franczyzodawcę, oddziałują bezpośrednio również na franczyzobiorców. Niektóre z nich mogą zostać wprowadzone bez udziału biorców licencji, inne z kolei wymagają zaangażowania obu stron. Istotne jest zatem, aby franczyzobiorcy faktycznie brali udział we wprowadzanych innowacjach, podnosząc tym samym zasięg i skalę działalności.

Jak już wspomniano, teoria agencji opisuje franczyzę jako metodę ograniczenia kosztów agencji, które wynikają z zależności pryncypał – agent. Franczyzobiorca, w przeciwieństwie do menedżera zatrudnionego na podstawie stałego wynagrodzenia, będzie dążył do zwiększania obrotu, sprzedaży czy wyniku finansowego, gdyż leży to bezpośrednio w jego interesie. Należy jednak pamiętać, że współpraca z franczyzobiorcami

niesie również ze sobą inne czynniki ryzyka, np. w postaci efektu gapowicza (Kidwell, Nygaard, Silkoset, 2007).

Częstym przejawem efektu gapowicza jest niezachowanie standardu obowiązującego w sieci przez jednostkę franczyzową. Zachowanie np. najwyższego standardu obsługi, jakości czy wyglądu placówki, niekoniecznie mogą być postrzegane przez franczyzobiorcę jako fundament działalności. Do takich działań mogą być również zaliczane, niestety, starania na rzecz zrównoważonego rozwoju. Chociaż przyczyniają się one do poprawy wizerunku sieci i są pozytywnie postrzegane przez klientów, to pojedynczy franczyzobiorcy mogą uchylać się od aktywnego uczestnictwa. Wynika to między innymi z faktu, że uczestnik sieci korzysta z wizerunku wypracowanego przez wszystkich biorców licencji. Badania wskazują, że nieutrzymywanie standardu sieci przez franczyzobiorców należy do kluczowych czynników ryzyka postrzeganych przez franczyzodawców (Abell, 2011, s. 56).

Jako rozwiązanie wspomnianego efektu gapowicza często podaje się mechanizmy kontroli. Aby jednak można było skontrolować działania na rzecz zrównoważonego rozwoju muszą one być wpisane jako wymóg, na przykład jako zobowiązania względem franczyzodawcy. W każdej umowie franczyzowej występują takie zobowiązania (Dady, Haff, Gardner, 2003). Według Europejskiego Kodeksu Udzielania Franczyzy, do zobowiązań biorcy licencji należą między innymi: lojalna współpraca z franczyzodawcą, zaangażowanie we wspólną tożsamość i reputację sieci franczyzowej czy lojalność w stosunku do pozostałych franczyzobiorców w sieci oraz do samej sieci. Wymogi te mają dosyć ogólny charakter, stąd wiele umów franczyzowych precyzuje zobowiązania względem operatora systemu. Do takich zobowiązań można by również dołączyć obowiązki względem działań na rzecz zrównoważonego rozwoju. Wydaje się przy tym istotne sprecyzowanie tych obowiązków, tak by uniknąć wykluczających się interpretacji.

Jednak samo wpisanie zobowiązań, bez sprawdzania ich przestrzegania, nie byłoby skutecznym rozwiązaniem. Kluczowym elementem będzie tutaj dostęp do informacji, które umożliwią potwierdzenie zgodności działań franczyzobiorców z polityką i standardem obowiązującym w sieci. Niezbędne będzie również wypracowanie mechanizmów kontrolnych. Prowadzenie takich kontroli niesie ze sobą, niestety, szereg niedogodności. Dla franczyzodawcy wiąże się one bowiem z koniecznością poświęcenia czasu, zaangażowania pracowników oraz, co najważniejsze, poniesienia kosztów.

Zastosowanie mechanizmów kontroli wydaje się racjonalne w kontekście zmniejszenia ryzyka efektu gapowicza (*free riding effect*) przez franczyzobiorcę oraz innych zachowań oportunistycznych. Sprzyjają temu monitoring, interakcja z franczyzobiorcami, formalizacja oraz możliwie niska centralizacja (Kidwell, Nygaard, Silkoset, 2007, s. 33). Centralizacja rozumiana jest tutaj poprzez odgórne ustalenia, czy też polecenia bez udziału, czy chociażby wcześniejszych rozmów z franczyzobiorcami. Należy stwierdzić, że takie działanie nie sprzyja partnerskim postawom. Świadczy ono bowiem

o braku zaufania do partnera i może wywoływać reakcję wręcz odwrotną. Z kolei, jak wskazuje literatura, działania polegające na monitoringu (kontroli), interakcji z franczyzobiorcami czy związane z formalizacją, mogą w sposób korzystny dla operatora sieci zmniejszyć negatywne zjawisko efektu gapowicza

Zastosowanie powyższych mechanizmów kontroli powinno dotyczyć również wspomnianych działań na rzecz zrównoważonego rozwoju. Chociaż wpływają one pozytywnie na wizerunek, mogą nie być postrzegane przez franczyzobiorców jako obowiązkowe. To z kolei może powodować uchylanie się przez biorców licencji od aktywnego włączenia się w te działania. Konieczne zatem wydaje się wpisanie przynajmniej części działań jako zobowiązań oraz późniejsze zastosowanie mechanizmów kontroli, które sprzyjają ograniczaniu zachowań oportunistycznych.

Podsumowanie

Wprowadzane dobre praktyki i działania na rzecz zrównoważonego rozwoju widnieją w kręgu zainteresowań nie tylko ekspertów, ale również wielu przedsiębiorstw. Również sieci franczyzowe wprowadzają stopniowo nowe rozwiązania umożliwiające prowadzenie bardziej odpowiedzialnego biznesu, zarówno dla środowiska jak i dla społeczeństwa. W przypadku sieci franczyzowej, w odróżnieniu od pozostałych przedsiębiorstw, istotna jest rola każdej ze stron umowy.

Franczyza w literaturze przedstawiana jest wielokrotnie w oparciu o teorię agencji. Zgodnie z tą teorią za agenta uznaje się franczyzobiorcę zaś franczyzodawca pełni rolę pryncypała. Problemem takiej relacji jest występująca asymetria informacji oraz problem efektu gapowicza.

W opracowaniu przedstawiono problem efektu gapowicza wynikającego z nieprzestrzegania standardu wprowadzonego przez sieć. Do tego standardu nie zalicza się już wyłącznie nieodpowiedniego wyglądu placówki franczyzowej czy nieodpowiedniego przeprowadzania akcji promocyjnych, ale również standardy zrównoważonego rozwoju. Należy mieć na uwadze, że działania wprowadzone przez operatora sieci w praktyce mogą nie być w pełni stosowane przez franczyzobiorców.

Zaprezentowane w opracowaniu rozważania pozwoliły na sformułowanie poniższych wniosków.

1. Działania na rzecz zrównoważonego rozwoju w sieci franczyzowej mogą zależeć od aktywnego udziału franczyzobiorców.
2. Zachowania oportunistyczne franczyzobiorców przyczyniają się do zmniejszenia skuteczności dobrych praktyk wprowadzonych przez operatora systemu.
3. W celu zmniejszenia efektu gapowicza konieczne jest wprowadzenie obowiązku przestrzegania standardu sieci oraz systemu kontroli.

Powyższe wnioski wskazują na jedno z kluczowych problemów pojawiających się w sieciach franczyzowych. Charakter współpracy oraz współzależność wpływa na szereg aspektów działalności u obu partnerów. Wszelkie wprowadzane zmiany powinny brać pod uwagę oddziaływanie nie tylko na samą sieć, ale również na franczyzobiorców. Ich aktywny udział oraz zaangażowanie mogą bowiem przesądzić o powodzeniu lub porażce nowych projektów.

Bibliografia

1. Abell P.M. (2011), *The Regulation of Franchising in the European Union*, Queen Mary, University of London, July 2011, s. 56.
2. *Blisko i odpowiedzialnie*, Raport społecznej odpowiedzialności biznesu Żabka Polska; <https://www.zabka.pl/raport-csr-pl>, dostęp: 16.05.2021.
3. Europejski Kodeks udzielania Franczyzy, <https://franczyza.org.pl/europejski-kodeks-etyki-udzielania-franczyzy>, dostęp: 16.05.2021.
4. Gillis W., Combs J. (2009), *Franchisor strategy and firm performance: making the most of strategic resource investments*, "Business Horizons", Vol. 52, s. 553–561.
5. <https://www.zabka.pl/nasza-odpowiedzialnosc/ochrona-srodowiska>, dostęp: 14.05.2021.
6. Huang C. (2004), *Agency Theory in Franchising Some Empirical Results*, "Yu Da Academic Journal", No. 7, s. 158.
7. Kidwell R. E., Nygaard A., Silkoset R. (2007), *Antecedents and effects of free riding in the franchisor-franchisee relationship*, "Journal of Business Venturing", February 2007.
8. Klick J., Kobayashi B., Ribstein L. (2006), *The Effect of Contract Regulation: The Case of Franchising*, George Mason Law & Economics Research Paper, No. 07–03, s. 3.
9. Lafontaine F. (1992), *Agency Theory and franchise some empirical results*, „Rand Journal of Economics”, Vol. 23, No. 2.
10. Manna D.R., Smith A.D., Synowka D.P. (2006), *Exploring Agency Theory Implications With Franchising*, "Journal of Business & Economics Research (JBER)", Vol. 4, No. 4.
11. Michael S.C., Combs J.G. (2008), *Entrepreneurial failure: the case of franchisees*, "Journal of Small Business Management", Vol. 46, No. 1, s. 73–90.
12. Raport *Odpowiedzialny biznes w Polsce* (2020). Dobre praktyki., Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, 2020.
13. Shane S., Spell C. (1998), *Factors for new franchise success*, "Sloan Management Review", Vol. 39, No. 3, s. 43–50.
14. Turek I. (2011), *Identyfikacja wartości przedsiębiorstw franczyzowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia”, nr 46.
15. Watson A., Johnson R. (2010), *Managing the franchisor – franchisee relationship: a relationship marketing perspective*, "Journal of Marketing Channels", Vol. 17, No. 1, s. 51–68.

* * *

Dr **Maria Andrzejak**, adiunkt
Uczelnia Techniczno-Handlowa im. H. Chodkowskiej
mail: maria.andrzejak@uth.edu.pl
ORCID: 0000-0001-5372-1336.