

numeru
Temat >>
FRANCZYZA

Licencja do wzięcia

MAŁGORZATA ALICJA DUDEK

Uruchomienie placówki franczyzowej, agencyjnej, partnerskiej czy współpracującej z bankiem – bo każda z tych form sprowadza się w Polsce do jednego – wymaga często bardzo dużego zaangażowania finansowego przedsiębiorcy



Barię do rozpoczęcia działalności na bazie licencji jest zwyczaj niewystarczający kapitał własny, a właściwie ograniczone możliwości pozyskania finansowania na ten cel. Franczyza – jeden z najszybciej rozwijających się sposobów na rozkręcenie własnego biznesu – jest przecież finansowana głównie z własnych oszczędności przyszłego przedsiębiorcy lub z komercyjnych kredytów gotówkowych dla klientów indywidualnych lub dostępnych na rynku kredytów dla małych i średnich firm przeznaczonych np. na rozwój firmy. Decyzja o zaciągnięciu wysokiego kredytu gotówkowego, a często nawet pożyczki hipotecznej w celu uruchomienia placówki franczyzowej wiąże się jednak z dużym ryzykiem. Bank, u którego franczyzobiorca zamierza wykupić licencję, podczas badania zdolności finansowej swojego potencjalnego partnera w interesach może uznać, że jego kondycja finansowa jest zbyt słaba, by udźwignąć ryzyko związane z prowadzeniem oddziału banku. I nici z umowy.

W poszukiwaniu złotych

Franczyzobiorcy działający w branży finansowej – przede wszystkim ci współpracujący z bankami – mają co prawda szansę negocjować wsparcie finansowe z franczyzodawcą, ale to bywa ryzykowne. Takich kredytów banki nie „szyją” specjalnie dla własnych licencjobiorców – to po pierwsze, a po drugie, banki z większą ufnością patrzą na przedsiębiorców, którzy gotówkę wykładają z własnej kieszeni (nawet jeśli wcześniej włożył ją tam inny bank). Patrząc oczami franczyzobiorcy, kredytowanie przez franczyzodawcę zakupu licencji jest zagrywką mało fair, a już na pewno rodzą się wówczas niezdrowe relacje, zaś w przypadku konieczności renegotjowania warunków współpracy, franczyzobiorca ma nieciekawą pozycję wyjściową. Na kredyty komercyjne na rozpoczęcie działalności franczyzowej mogą jednak liczyć przedsiębiorcy (firmy), którzy działają na rynku co najmniej rok – czyli błędne koło.

W ubiegłym roku powstała oferta, która pozwala ocenić całą sieć franczyzową i w konsekwencji np. sfinansować zakup licencji przez przedsiębiorcę. Takie finansowanie zaproponował Deutsche Bank PBC w ramach db FranchiseFinance. I choć nie jest to może panaceum na kłopoty wszystkich przyszłych franczyzobiorców, to daje szansę przynajmniej niektórym, ponieważ w procesie decyzyjnym bank stosuje specyficzny sposób oceny zdolności kredytowej przedsiębiorcy i poniekąd oceny samego licencjodawcy.

– Analizujemy system franczyzowy w całości, czyli z punktu widzenia sieci – mówi Paweł Łukasik, specjalista ds. franczyzy w Deutsche Bank PBC. – To najistotniejsza różnica w porównaniu ze standardowym sposobem oceny zdolności kredytowej. Koncentrujemy się na relacjach wiążących partnerów franczyzowych z franczyzodawcą w różnych aspektach: od roli, jaką franczyzodawca pełni na etapie rozpoczynania działalności punktu franczyzowego, poprzez generalny model bieżącej współpracy, aż po rozwiązania, jakie system przewiduje w sytuacjach kryzysowych. Uwzględniamy również plany dalszego rozwoju, zarówno samej sieci, jak i poszczególnych partnerów funkcjonujących w jej ramach.

Najpierw franczyzodawca

W wyniku analizy systemu franczyzowego prowadzonej przez bank wyznaczane są brzegowe kryteria, które franczyzobiorca powinien spełniać, żeby móc otrzymać określony zakres finansowania. A są one często zbieżne z tymi, jakie franczyzodawca stosuje wobec firm należących do jego sieci. Trzeba jednak podkreślić, że zasady finansowania partnerów danej sieci franczyzowej muszą zostać wcześniej ustalone wspólnie przez bank i franczyzodawcę. W sytuacji, kiedy wniosek składa samodzielnie franczyzobiorca sieci, która nie przygotowała jeszcze wspólnie z bankiem takiego projektu finansowania, bank może zaproponować klasyczne kredyty dla firm dostępne w ofercie. Wówczas badana jest zdolność kredytowa samego franczyzobiorcy na standardowych warunkach, co w przypadku młodych firm może czasem wręcz uniemożliwić otrzymanie kredytu.

– Modele finansowania ustalane są podczas wspólnych prac pomiędzy bankiem a franczyzodawcą – wyjaśnia Wojciech Rynduch-Walecki, specjalista ds. franczyzy w Deutsche Bank PBC. – Polega to na uszeregowaniu typów franczyzobiorców. Na przykład nowy franczyzobiorca w sieci obejmujący punkt własny franczyzodawcy, multi-franczyzobiorca otwierający kolejny punkt w sieci, odświeżenie lub modernizacja istniejącego punktu itd. Wprawdzie każda sieć jest inna i ma swoją własną specyfikę działania, jednakże w każdej występują pewne regularności, które w toku wspólnych prac bardzo ładnie się krystalizują.

Wynikiem końcowym takiego opracowania są konkretne rozwiązania finansowe, zawierające jasno określone parametry, takie jak: pułap wielkości i typy kredytów dostępnych dla franczyzobiorców, cel, na jaki mogą one być przeznaczone, a także zakres dokumentów, jakie dostarczać będą franczyzobiorcy rekomendowani przez sieć.

– Często jest to uproszczony zestaw, bowiem większość informacji jest taka sama dla całej sieci franczyzowej, więc nie ma potrzeby przedstawiać ich za każdym razem – dodaje Rynduch-Walecki. – Jasno określone modele pozwalają w łatwy sposób sprawdzić, do którego z nich dany franczyzobiorca się kwalifikuje. Dzięki temu zarówno on, jak i franczyzodawca od razu wiedzą, jaki typ finansowania jest w danym przypadku możliwy, w jakim zakresie i jakie specyficzne dokumenty dla sieci franczyzobiorca będzie mógł przedstawić bankowi. Z kolei bank zna już ich kształt i zaakceptował ich formę w toku wcześniejszych prac z franczyzodawcą.

Bank jest wymagający

Usługi z zakresu db FranchiseFinance mają usatysfakcjonować przedsiębiorców planujących rozwijać działalność w ramach sieci oraz franczyzodawców, ponieważ pomagają w planowaniu efektywnego rozwoju sieci. Do tej pory Deutsche Bank PBC wdrożył takie rozwiązanie m.in. w przypadku restauracji McDonald's i gabinetów stomatologicznych Dental Clinic, a zaawansowane prace prowadzi z ok. 20 innymi sieciami franczyzowymi.

Oferta jest zatem skierowana do bardzo wąskiego grona odbiorców, a przedsiębiorcy współpracujący z instytucjami finansowymi nie mogą jeszcze liczyć na wsparcie.

Utworzenie placówki bankowej na licencji dorodnego banku poza zaangażowaniem własnego kapitału wymaga jeszcze szeregu szkoleń, głównie z zakresu znajomości procedur oraz produktów i usług, ale tak-

że obsługi systemów komputerowych, bezpieczeństwa i wielu innych. Bez tak wyposażonej placówki, a właściwie bez wyposażonego w taką wiedzę właściciela placówki nie można rozpocząć działalności. Pozostają także kwestie utrzymania placówki do chwili aż osiągnie ona rentowność, czyli zabezpieczenia kosztów operacyjnych – głównie osobowych i kosztów wynajmu lokalu (średnio od 40 do 120 zł za mkw.).

Chcąc jednoznacznie określić wysokość nakładów, z jakimi musi liczyć się przedsiębiorca uruchamiający bankową placówkę franczyzową, trzeba wziąć pod uwagę zarówno koszty związane z zakupem licencji, jak i koszty związane z utrzymaniem placówki przez co najmniej 6 miesięcy. Zazwyczaj banki zakładają jednak, że placówki partnerskie osiągną rentowność najpóźniej 12 miesięcy po starcie. Kosztem są zatem nie tylko pensje pracowników, kosztem jest również czynsz, łączna, media itp.

Przypadek Dominet

Należący dziś do Fortis Dominet Bank zastąpił – będąc jeszcze własnością małżeństwa Cacek – niechlubną formą współpracy z partnerami biznesowymi. Dość przypomnieć, że koszt licencji, czy jak zwykli mawiać ówczesni właściciele „nasze know-how”, był wówczas najdroższy na rynku i wynosił w niektórych przypadkach nawet 200 tys. zł.

– Podstawą współpracy z partnerami, tak jak obecnie, była umowa, która określała wzajemne relacje między bankiem i partnerem – przypomina Magdalena Cupriak, dyrektor departamentu rozwoju sieci Dominet Bank. – W ramach wniesionej opłaty licencyjnej w wysokości od 150 do 200 tys. zł netto w zależności od wielkości miasta, partner otrzymywał placówkę z pełnym wyposażeniem, gotową

do prowadzenia działalności bankowej, markę i znak oraz know-how i zasady organizacji pracy w placówce, jak również prawo do sprzedaży produktów bankowych, pakiet szkoleń, a także wsparcie organizacyjne i merytoryczne. Dodatkowo partner zobowiązany był do wniesienia i utrzymywania zwrotnej kaucji na zabezpieczenie płynności finansowej w wysokości 50 tys. zł. Ponoślił także pełne koszty prowadzenia działalności gospodarczej.

Bank oferował w zamian wysokie prowizje za sprzedaż kredytów i kart płatniczych, ale tylko do lutego 2006 roku, kiedy weszła w życie ustawa antylichwiarska. Wówczas bank drastycznie obniżył wysokość wypłacanych prowizji tłumacząc to rygorystyczną ustawą. W efekcie pojawiły się problemy z wypracowaniem zysku na tyle wysokiego, by zapewnić możliwość opłacenia faktur i wypłaty należnych pracownikom wynagrodzeń. Zagranie było przemyślane, ponieważ wkrótce potem bank przedstawił partnerom program naprawczy, który miał pomóc w finansowaniu bieżącej działalności (w tym również wynagrodzeń dla pracowników) przez rok, a potem odbić to sobie potrącając zaangażowaną uprzednio kwotę (wraz z odsetkami) od wypracowanego zysku, co prowadziło do punktu wyjścia.

Gdzie popełniono błąd? I czy to był błąd?

Obecnie Dominet Bank jest już po reformie modelu partnerskiego, choć zmiany nie są duże.

– W listopadzie 2007 roku bank zmodyfikował zasady i warunki współpracy z franczyzobiorcami – mówi Magdalena Cupriak. – Dzięki nowemu modelowi bank uzyskuje lepsze powiązanie celów partnera z celami własnymi, a także zapewnia partnerowi większą stabilność

Sieci franczyzowe			
Bank	2006	2007	Koszt otwarcia
AIG Bank Polska Finanse dla Domu	8	21	80 – 100 tys. za lokal; bank oferuje kredyt na rozpoczęcie działalności
BGŻ	Pierwsze placówki zostaną otwarte w tym roku		
Dominet Bank / Fortis	111	210	10 tys. zł rocznie + fundusz gwarancyjny 50 tys. zł
emFinanse (BRE Bank)	0	4	min. 20 tys. zł
eurobank	0	230	ok. 60 tys. zł
GE Money Bank	1	6	70 – 80 tys. zł w tym opłata licencyjna 10 tys. i 60 – 70 tys. adaptacja lokalu + wyposażenie
Getin Bank	Pierwsza placówka została otwarta z opóźnieniem dopiero w styczniu 2008 roku. Obecnie jest ich 25, do końca roku otwartych zostanie jeszcze 105 placówek		15 – 30 tys. zł
ING Bank Śląski	7	75	ok. 100 tys. zł na zabezpieczenie pierwszego roku działalności
mBank	0	35	koszt całkowity zależy od wyboru lokalizacji i kosztów adaptacji i wyposażenia lokalu
Minibank / BZ WBK	0	201	40 tys. zł
Monetia / Bank BISE / DnB NORD	170	202	7 – 8 tys. zł
MultiBank	40	46	110 – 125 tys. zł
PKO BP	2296	2240	45 tys. zł (z multisejmem)
Polbank EFG	100	b.d.	90 – 150 tys. zł
Usługi Finansowe Partner banku BPH / Pekao	418	ok. 120	10 – 40 tys. zł

Źródło: opracowanie własne MAD



finansową, co pozwala mu koncentrować się na realizacji założonych celów sprzedażowych. Nowy model skierowany jest do osób o specyficznych predyspozycjach pozwalających na skuteczne zarządzanie tym wyjątkowym rodzajem działalności jakim jest „własny bank”. Szukamy osób o wysokich możliwościach uczenia się, potrafiących wykorzystywać własną wiedzę i doświadczenia. Prowadzenie placówki bankowej wymaga dyscypliny organizacyjnej i umiejętności planistycznych.

W nowym modelu franczyzowym opłata licencyjna (know-how) wynosi 10 tys. zł rocznie, a w jej ramach franczyzobiorca może liczyć na w pełni wyposażoną placówkę, system bezpieczeństwa, kompleksowy pakiet produktów i prawo do ich dystrybucji, centralne wsparcie w zakresie IT i obsługi księgowej, pomoc w rekrutacji pracowników, pakiet profesjonalnych szkoleń dla siebie i pracowników oraz wsparcie marketingowe i promocyjne.

- Bank wprowadził również do relacji partnerskich mechanizm funduszu gwarancyjnego, który stanowi obecnie podstawę do udzielenia atrakcyjnego kredytu, jak również zabezpiecza funkcjonowanie działalności partnera - dodaje Cupriak.

Wysokość funduszu gwarancyjnego to 50 tys. zł, a sama idea nie jest nowa - przypomina uprzednio wymaganą zwrotną kaucję na zabezpieczenie płynności finansowej. „Zwrotna kaucja” ma złe skojarzenia, a bank musi się zabezpieczyć przed skutkami niedowładu finansowego licencjobiorcy stąd pomysł na „fundusz gwarancyjny”. Nowy model posiada jeszcze jeden element, który zabezpiecza - tym razem franczyzobiorcę - przed skutkami „złej passy”: bank może

przejąć pokrywanie wybranych stałych kosztów bieżącego funkcjonowania placówki.

Zaufanie do swoich

Dwa lata temu program budowy sieci franczyzowej uruchomiło ING Nationale-Nederlanden.

- Franczyza u nas rozpoczęła się w roku 2006. Wówczas ruszył projekt, którego celem było zbudowanie modelu biznesowego franczyzy oraz zachęcenie pierwszych kandydatów na franczyzobiorców do otwarcia własnych placówek - mówi Bartosz Marchewka, kierownik projektu franczyza w ING Nationale-Nederlanden. - Pierwsza placówka franczyzowa została uruchomiona w maju 2007 roku. Kolejne w czerwcu, wrześniu, listopadzie i grudniu. Łącznie mamy ich już trzynaście, a kolejne trzy są w budowie.

Franczyzobiorcy to wyłącznie osoby, które współpracują z ING Nationale-Nederlanden już od kilku lat.

- Teraz ta współpraca odbywa się na podstawie umowy franczyzowej, wcześniej licencjobiorcy byli związani z podstawową strukturą sprzedażową firmy, tzw. kanałem agenckim - wyjaśnia Bartosz Marchewka. - Oznacza to, że wszyscy nasi obecni franczyzobiorcy zanim otworzyli własne placówki byli wcześniej przedstawicielami ubezpieczeniowo-finansowymi w głównym kanale sprzedażowym ING Nationale-Nederlanden.

Ale ING NN powoli dojrzeje do etapu, w którym rozpocznie pracę nad udostępnieniem franczyzy osobom, które nie są związane w żaden sposób z firmą.

FOT. DREAMSTIME

Na razie placówki zlokalizowane są w różnych częściach Polski. W małych miastach i w dużych aglomeracjach.

- W naszym modelu to kandydat przychodzi do nas z propozycjami lokalizacji, w których chciałby prowadzić swoje biuro - mówi Marchewka. - Do każdej propozycji związanej z umiejscowieniem filii franczyzowej podchodzimy indywidualnie badając szereg czynników.

Przykłady miast, w których obecnie jesteśmy to: Wolbrom koło Krakowa, Straszyn koło Gdańska, Wrocław, Warszawa, Gliwice, Żory. Zróżnicowanie pod względem wielkości i lokalizacji geograficznej jest duże.

Na wady i korzyści wynikające z projektu „franczyza” można patrzeć z dwóch perspektyw - franczyzobiorcy i franczyzodawcy. ING Nationale-Nederlanden uruchomiło projekt franczyzowy zakładając realizację trzech celów: zwiększenia obecności na rynku poprzez otwieranie nowych punktów sprzedażowych, rozbudowania ścieżki kariery dla osób pracujących w kanale agencyjnym poprzez umożliwienie im dalszego rozwoju, a zarazem kontynuowania współpracy z firmą i w końcu z uwagi na zwiększenie efektywności kosztowej. Dwie pierwsze korzyści nie wymagają dodatkowego komentarza - są oczywiste. Benefity wynikające z tych założeń również nasuwają się same.

- Trzeci cel: „zwiększenie efektywności kosztowej” można rozpatrywać na wielu płaszczyznach, które sprowadzają się do tego, że firma zamierza sprzedawać produkty bardziej efektywnie, w szczególności patrząc na koszty operacyjne związane ze sprzedażą - wyjaśnia Bartosz Marchewka. - Model biznesowy franczyzy opiera się na wyeliminowaniu pewnych kosztów związanych ze sprzedażą. Chodzi o koszty, które występują w kanale macierzystym. Do przykładów można tutaj zaliczyć uproszczoną strukturę zarządzania filią, przeniesienie kosztów związanych z najmem i mediami na franczyzobiorcę czy też wyeliminowanie kosztów związanych z utrzymaniem dużych serwerów i łącz dedykowanych, jakie znajdują się w oddziałach macierzystych. Obszarów, w których koszty zostały wyeliminowane jest wiele i właśnie takie podejście rozumiemy jako realizowanie trzeciego z założeń.

Jest oczywiście jeszcze druga strona, z której należy rozpatrywać korzyści wynikające z projektu, czyli dyrektora filii franczyzowej - franczyzobiorcy. Możliwość prowadzenia własnego biura pod znaną marką jest w tym momencie niewymierna i niepoliczalna. Dla niejednego z obecnych franczyzobiorców wiąże się to z prestiżem i uznaniem w lokalnym środowisku. Dodatkowo dochodzi spełnienie się w roli menedżera. Dzisiejsze franczyzy to zespoły składające się z 2 do 9 osób. A zespół składający się z ponad 3 osób to już wyzwanie dla początkującego menedżera, który sam chce sprzedawać, ale musi również uczyć swoich przedstawicieli. Jednym z najważniejszych elementów, który zachęca franczyzobiorców do otworzenia takich placówek, jest możliwość wypracowania wysokich dochodów.

Franczyza 2007

Podsumowując ubiegły rok widać ogromny ruch na rynku. Sieci franczyzowe posiada już 15 banków, a następne przygotowują się do wdrożeń. Wiele sieci franczyzowych niemalże podwoiło liczbę placówek, ale zdarzają się także zamknięcia. Najbardziej widowiskową siecią w ubiegłym roku była przejęta przez Pekao sieć agencyjna banku BPH. Jeszcze w 2006 roku liczyła ona grubo ponad 400 placówek.

Dziś, po wielu próbach negocjacji z Pekao agenci wycofują się ze współpracy (interweniowali nawet w tej sprawie u Alesandro Profumo), a sieć liczy nieco ponad 100 placówek.

Byli współpracownicy BPH nie zostają jednak na lodzie. Ich doświadczenie doceniają konkurenci: MultiBank, eurobank, Polbank, a ostatnio także Getin Bank, zwłaszcza że szefem projektu franczyzowego jest tam teraz przejęty z BPH Ryszard Kiewrel. Getin Bank liczy na co najmniej taki sam sukces jak w przypadku BPH. W styczniu została otwarta pierwsza placówka (choć z lekkim opóźnieniem), a na koniec lutego było już ich 25. Do końca tego roku sieć będzie liczyła 130 placówek franczyzowych.

Ogromne tempo narzucił również nowy właściciel sieci Monetia, bank DnB NOR. Monetia (stworzona przez BISE) ewoluuje - do oferty włączone zostały nowe produkty i usługi, a nawet zaczyna obsługiwać również małe firmy. Do końca 2009 roku na rynku powinno funkcjonować aż 1300 placówek.

Zmienia się także liczba placówek agencyjnych PKO BP, ale to nie koniec zmian w sieci. Bank planuje zreformować sieć agencyjną przekształcając ją w sieć partnerską, dołożyć pracy licencjobiorcom, nałożyć na nich nowe plany sprzedażowe, ale w zamian oferuje korzystniejsze warunki współpracy.

W tym roku wystartowała franczyza Getin Banku (w styczniu), a wkrótce należy się spodziewać debiutu placówek partnerskich banku BGŻ.

- Najliczniejszą sieć posiada PKO BP, ponad 2200 partnerów - komentuje Kinga Wojciechowska, specjalista ds. franczyzy PROFIT System. - Jest to jednocześnie najstarsza bankowa sieć agencyjna. Pierwsze kroki we franczyzie stawiają BGŻ, ING Bank Śląski, mBank, Getin Bank i eurobank. Błyskotliwą karierę kończy natomiast BPH, częściowo jako Pekao, a częściowo jako GE Money.

Dochody uzyskiwane przez franczyzobiorców wahają się od 2 do 40 tys. zł. Przedsiębiorca otrzymuje wynagrodzenie prowizyjne za sprzedawane produkty, a jego udział waha się w przedziale od 10 do 20 proc. przychodu placówki.

- Ostatnio widoczna staje się tendencja do otwierania placówek partnerskich w małych miejscowościach - zauważa Kinga Wojciechowska. - Jako pierwszy taką strategię rozwoju obrał eurobank i to z sukcesem, ponieważ w ciągu pół roku w miejscowościach do 25 tys. mieszkańców otworzył prawie 40 placówek.

Partnerskie placówki bankowe ulokowane są zwykle w ścisłych centrach miast lub przy głównych ulicach o dużym natężeniu ruchu. Niezbędny na uruchomienie finansowej franczyzy kapitał waha się od 7 do nawet 200 tys. zł w zależności od banku, lokalizacji, liczby zatrudnionych w placówce pracowników itd. Banki nie żądają od partnerów praw własności do lokali, krótko mówiąc, franczyzobiorca może lokal wynająć na własny rachunek (jeśli umowa przewiduje, że ten obowiązek spada na franczyzobiorcę), udostępnić bankowi wcześniej wynajęty lokal lub zająć ten, który wynajął na ten cel bank (w przypadku, kiedy to bank ponosi koszty lokalizacji). Jednak koszty działalności zawsze ponosi partner. On także zatrudnia pracowników, ubezpiecza placówkę, pozyskuje klientów. Bank natomiast ma obowiązek zapewnić franczyzobiorcy system informatyczny, wyposażenie i obradowanie placówki oraz ogólnopolski marketing. ●