

Franciza. O modelare a structurii și coordonării în sistemul de franciză

Mihai Eduard PANKLER

“Franciza, privită ca relație între doi sau mai mulți parteneri, face posibilă crearea unui lanț local, regional, național (sau internațional), care are ca bază a dezvoltării sale promovarea unei dinamici colective, sub o firmă comună, după mecanisme care garantează independența participanților și coordonarea lor permanentă.

Pentru noi, o organizație umană, fie ea și comercială, nu poate să progreseze și să se dezvolte armonios fără o participare activă și echitabilă a membrilor săi, neținându-se cont de funcția sau statutul fiecăruia.” (Thiriez, 1988, p.5).

Georges Boutineau

Președinte al Federației Naționale Franceze pentru Parteneriate și Francize

1. Introducere

1.1 Locul francizei în cadrul strategiilor de internaționalizare

Clasicele contracte tradiționale de export-import, care dominau comerțul internațional la începutul secolului al XX-lea, au început să fie treptat înlocuite de o serie de noi forme și tehnici de afaceri – operațiunile comerciale complexe. Acestea nu numai că depășesc cadrul restrâns al schimbului de mărfuri clasic dar cuprind un orizont de timp mult mai îndelungat decât în cazul operațiunilor de import-export. Franciza face parte din operațiunile comerciale complexe, îmbinând elemente și finalități specifice mai multor

tipuri de tranzacții internaționale (Popa, 2002, p.448):

- *Formă de valorificare a drepturilor de proprietate intelectuală* – prin intermediul contractului de franciză este transmisă “tehnologia comercială”, care include aspecte de management comercial și marketing, marca, numele de comerț, drepturile de autor, etc.;
- *Formă de marketing și distribuție* – prin intermediul francizei poate fi extinsă aria de comercializare a produselor sau serviciilor de marcă;
- *Modalitate de internaționalizare a activității firmei.*

Teoriile privind internaționalizarea activității companiilor analizează atât motivațiile, cât și modalitățile prin care acestea abordează piețele internaționale.

Luând în considerare aceste teorii, o firmă poate analiza, în cadrul procesului decizional strategic, elementele cuprinse în cadrul “*diamantului lui Porter*” (Miron, 2003, p.85) – determinanții factoriali, determinanții cererii, industriile din amonte și din aval, strategiile, structura și rivalitățile dintre firme, la care se adaugă șansa și reglementările locale – sau avantajele OLI, cuprinse în *teoria eclectică a lui Dunning* (Dunning, 1993) – avantaje de proprietate (Ownership), avantaje de internalizare (Internalization), avantaje de localizare (Localization), la care se adaugă strategia pe termen lung a firmei, ca element catalizator în cadrul deciziei de internaționalizare.

Dacă firma decide abordarea internaționalizării, ca modalitate de dezvoltare a afacerii, ea trebuie să decidă asupra formei pe care aceasta o îmbracă (Jepma și Rhoen, 1996, p.16) – licențiere, export indirect, export direct, producție locală. Franciza face parte din ultima categorie, având drept caracteristică comună faptul că procesul de producție sau prestare a serviciului, nu numai produsul, respectiv serviciul, înregistrează o trecere a frontierei. Din punct de vedere al stadiilor internaționalizării, producția locală, din care face parte și franciza, reprezintă ultima etapă abordată de firme în cadrul procesului de internaționalizare, cu o implicare sporită față de celelalte patru.

Franciza poate interveni ca modalitate de dezvoltare a afacerii și pe plan intern, local, nu numai internațional, precedând decizia de internaționalizare. Pentru a deveni o formă de internaționalizare, francizorul trebuie să abordeze una din cele trei metode disponibile (Tourneau, 1994, p.15): franciza directă, master franciza și francizarea prin crearea unei societăți mixte locale.

1.2 Abordări conceptuale privitoare la franciză

Încercările de definire a francizei sunt numeroase și variate, fiind atât doctrinare cât și jurisprudențiale sau legislative. Elementul comun al tuturor este ideea că *franciza este o relație simbiotică între francizor și francizat*, în care fiecare parte contractantă depinde de cealaltă dar în care părțile contractante rămân totuși suficient de independente.

În forma cea mai simplă, franciza poate fi *definită* a fi dreptul acordat beneficiarului de a comercializa un produs sau un serviciu folosind marca produsului sau marca fabricii francizorului. În forma sa evoluată, beneficiarul primește franciza pentru o anumită activitate economică, preluând metoda de operare a cedentului (Zeidman, 1999, p.1,2,7).

În *definiția* dată de Asociația Internațională de Franciză (IFA), franciza este privită ca o metodă de distribuție a bunurilor și serviciilor, în care sunt implicate două categorii de actori economici: francizorul care oferă spre utilizare marca, numele și formatul său de afaceri și francizatul care, în schimbul unor redevențe periodice și/sau a unui drept inițial de intrare, obține dreptul de a-și desfășura activitatea sub numele și în cadrul sistemului francizorului (IFA – International Franchise Association).

Conform unei alte definiții, franciza este un mod de organizare a afacerii prin care o firmă care a dezvoltat un bun sau serviciu de succes (francizorul) demarează o formă de colaborare formală, pe baze contractuale și continuă cu alte persoane juridice (francizații) care își desfășoară activitatea sub numele și, de cele mai multe ori, beneficiind de asistență din partea francizorului, în schimbul unor

drepturi financiare încasate de francizor.

În legislația din România, franciza este definită ca *“un sistem de comercializare bazat pe o colaborare continuă între persoane fizice sau juridice, independente din punct de vedere financiar, prin care o persoană, denumită francizor, acordă unei alte persoane, denumită beneficiar, dreptul de a exploata sau de a dezvolta o afacere, un produs, o tehnologie sau un serviciu”* (Ordonanța de Urgență 52/1997).

Apreciez că definiția dată de legea română este incompletă. Principala carență a acestei definiții este reprezentată de chiar partea centrală, cea mai importantă a contractului de franciză: obiectul contractului este transmiterea cu titlu oneros a unui ansamblu coerent de drepturi de proprietate industrială dinspre francizor către francizat. O a doua inexactitate este denumirea francizatului “beneficiar”, denumire care nu reflectă faptul că ambele părți contractante urmăresc profitul.

O definiție mult mai precisă și sintetică este dată de Federația Europeană de Franciză în Codul Deontologic European al francizei. Potrivit acestei definiții, *trăsăturile esențiale ale unei afaceri în sistem franciză sunt următoarele:*

- franciza este un sistem de comercializare a bunurilor și/sau serviciilor și/sau tehnologiilor;
- afacere în sistem franciză se bazează pe o strânsă și continuă colaborare între întreprinderi distincte și independente din punct de vedere juridic și financiar, denumite francizor și francizat;
- în cadrul unei afaceri în sistem franciză, francizorul acordă francizatului dreptul de a exploata o afacere în conformitate cu conceptul său;

– francizorul autorizează și obligă francizarii să utilizeze:

- firma și/sau marca produselor și/sau marca serviciilor,
 - know-how,
 - metodele tehnologice și de operare a afacerilor,
 - sistemul de proceduri,
 - alte drepturi de proprietate industrială și/sau intelectuală pe care le deține;
- francizorul acordă asistență tehnică și comercială în cadrul și pe durata termenului specificat în contractul de franciză încheiat între părți în acest scop;
- francizatul, în schimbul dreptului de folosință cedat de francizor, plătește francizorului o taxă de intrare în rețea (entry fee) și redevențe (royalties)
- francizatul investește capital propriu pentru exploatarea francizei; desigur, francizatul investește practic în propria sa afacere, care însă constă în exploatarea conceptului de afacere creat și cedat de francizor;
- francizatul răspunde față de terți pentru actele îndeplinite de el în cadrul exploatării francizei;
- francizatul are obligația de a colabora loial pentru reușita rețelei la care aderă.

1.3 Indicatori cantitativi ai evoluției francizei la nivel mondial

Pe baza informațiilor oferite de asociațiile naționale de franciză sau de Departamentul de Stat al SUA sunt întocmite anual rapoarte privind nivelul de dezvoltare al francizei la nivel mondial. Datele, publicate de Asociația Internațională de Franciză (IFA), sintetizate în cadrul Ane-

xei 1, reprezintă o importantă sursă de documentare în analiza dinamicii și gradului de penetrare al francizei la nivel mondial.

Acest studiu este relevant cu privire la dimensiunile actuale ale dezvoltării afacerilor în sistem de franciză. În prezent, franciza pătrunde pe toate continentele, în cele mai diverse domenii de activitate și răspunde tendinței de globalizare a economiei mondiale și de unificare a pieței internaționale.

Pentru a putea crea o imagine virtuală a intensității gradului de implementare a francizelor la nivel mondial, într-o manieră sintetică, pot fi subliniate o serie de aspecte relevante:

- în SUA, țara cu gradul cel mai mare de implantare al francizelor la nivel mondial, volumul vânzărilor realizate prin intermediul rețelelor de franciză depășește pragul de 1000 mld \$, o sumă impresionantă, cu o pondere de peste 10% în PIB-ul SUA;
- în Franța, țara cu gradul cel mai mare de implantare al francizelor din Europa, tranzacțiile derulate prin francize reprezintă 7% din totalul tranzacțiilor, echivalând cu peste 34 mld Euro. Evoluția rețelelor de franciză a permis ca numărul magazinelor din cadrul acestora să reprezinte deja mai mult de 60% din totalul magazinelor în rețea. În restul țărilor europene situația este puternic diferențiată, existând campioni în domeniul francizei (Belgia, Marea Britanie, Spania, Finlanda, etc.) dar și țări în cadrul căreia nivelul dezvoltării acesteia este încă unul scăzut (țările în tranziție, Federația Rusă);
- Japonia și Coreea de Sud se detașează în zona asiatică prin volumul cifrei de faceri derulată prin sistemul de francize, cu valori de 142, respectiv,

120 de miliarde de dolari, resimțindu-se puternica influență a rețelelor nord americane. Un alt aspect interesant este penetrarea francizei și în țări ca China, chiar dacă la un nivel, încă redus;

- în cazul regiunilor America de Sud și Africa există doi poli principali de influență, Brazilia, respectiv, Africa de Sud, în care franciza a atins un nivel mult mai ridicat de dezvoltare;
- Australia reprezintă, în cadrul zonei Oceania, de departe, cea mai importantă piață pentru francize, nivelul veniturilor obținute în cadrul rețelelor de franciză raportate la numărul total de locuitori (US\$ 4.005/an/locuitor) situând Australia pe unul din locurile fruntașe la nivel mondial.

2. Evoluția francizelor în România

Franciza a intrat pe piața din România la începutul anilor 1990. În primii zece ani de când prima franciză a penetrat piața românească doar 35 de companii au adoptat aceeași manieră de extindere pe piața locală. Ultimii ani, însă, reprezintă o adevărată explozie pentru piața francizelor din România. Numărul rețelelor care se dezvoltă în sistem de franciză și cel al francizorilor a crescut într-un ritm accelerat.

Conform estimărilor Observatoire de la franchise Romania, la începutul anului 2004 existau peste 130 de firme francizoare, dintre care mai mult de 60 au abordat această modalitate de extindere a rețelei în ultimii doi ani. Cele mai dinamice sectoare s-au dovedit a fi rețelele de distribuție și cele de servicii, alături de care sunt prezente și francizele de pro-

ducție.

Cercetările efectuate de către CHR Consulting în colaborare cu Asociația Rețelor de Franciză din România, având ca perioadă de referință luna ianuarie a anului 2005, indică un număr de 171 de mărci prezente în România pe baza unui contract de franciză simplă sau master franciză, din care 43 sunt de origine autohtonă. Rețelele de franciză din România totalizează un număr de aproximativ 1.100 de unități și 11.400 de salariați, cu o cifră de afaceri estimată la nivelul anului 2004 de 730 milioane de euro. În Anexa 2 poate fi observată și structura cifrei de afaceri în funcție de domeniul de activitate, remarcându-se ponderea mare deținută de sectoarele companiilor din industria băuturilor răcoritoare și alcoolice împreună cu cele din domeniul materialelor de construcții și cele din sectoarele de servicii financiare, publicitate, resurse umane și întreținere. Comparativ cu anul 2003, în 2004 au intrat 45 de noi mărci francizate, față de 30 în 2003.

Creșterea rapidă a numărului de francize pe piața românească are loc pe fondul unei evoluții agregate pozitive a economiei naționale care, în 2004, pentru al patrulea an consecutiv, se află pe o traiectorie ascendentă. Sectorul privat reprezintă peste 67% din PIB la nivel național, este cel care asigură, în mare parte, creșterea economică. În cadrul acestuia IMM sunt segmentul cel mai dinamic.

Evoluția sectorului IMM este importantă pentru că, aproape în întregime, francizele se încadrează în rândul întreprinderilor mici și mijlocii. Iar creșterea numărului acestora cu 13,5% în 2002 față de 2001, ritm menținut și în anii următori, poate reprezenta o condiție și, în același timp, un efect, pentru dezvoltarea francizelor pe plan local.

Comparativ cu Uniunea Europeană, unde densitatea IMM la mia de locuitori este 53, în România acest indicator înregistrează o valoare de numai 19 IMM/1000 locuitori. Devine evidentă necesitatea dezvoltării unui sector IMM puternic, care să asigure economiei românești capacitatea de a concura în cadrul viitoarei Piețe Unice. Mijloacele pentru atingerea acestui scop pot fi:

- apariția și dezvoltarea unor agenți economici performanți care să asigure furnizarea unor bunuri și servicii la standarde ridicate și costuri mici;
- construirea fundamentelor avantajelor competitive și reducerea importanței celor comparative de genul costului scăzut al forței de muncă și al materialelor prime;
- promovarea unor *mărci puternice* care să asigure *valoare adăugată* producției realizate;
- *dezvoltarea know-how-ului* la nivelul agenților economici.

Odată cu trecerea timpului, întreprinzătorii români au înțeles avantajele deschiderii unei afaceri sub umbrela unei mărci internaționale. Pe de altă parte, tot mai multe companii străine și-au arătat interesul pentru piața românească. Printre mărcile multinaționale care au francize în România se află: *McDonald's, Pizza Hut, Pizza Inn, Fornetti, Coca-Cola, Pepsi Cola, Carrefour, Germanos, Max Mara, Marks & Spencer, Mango, Motivi, Escada Couture, Escada Sport, Beauty Shop, Fashion Bar, etc.*

În paralel cu pătrunderea de mărci internaționale în România, întreprinzătorii autohtoni au creat branduri de succes. Unii dintre ei s-au extins deja prin franciză, iar alții și-au anunțat intenția de a crea o rețea de franciză. *Angst, Ambassador Plus, Cris Tim, Coco-Rico, Cubics,*

Depozitul de Calculatoare, Elvila, Gogoșăa Înfuriată, Tina R, Ziua, Vinexpert, Vel-Pitar, etc. sunt mărci românești care se extind prin franciză la nivel național, sau în cazul *Petrom*, la nivel internațional.

După cum se poate remarca în Anexa 2, repartitia mărcilor prezente în România în regim de franciză prezintă aspecte specifice. Din cele de 130 de rețele prezente, cele mai numeroase au ca origine SUA, România, Franța, Italia sau Germania. O concluzie asemănătoare reiese și din studiul realizat de CHR Consulting, în cadrul căruia mărcile de proveniență nord americană ocupă primul loc, fiind secundate, cu un număr de 43 de mărci, de francizele românești.

Din punctul de vedere al sectoarelor în care franciza a pătruns pe piața românească, așa cum se poate observa în Anexa 4, cel mai mult s-au dezvoltat rețelele de distribuție și serviciile, în special cele destinate persoanelor juridice. Studiul realizat de CHR situează pe primul loc tot francizele de distribuție-retail (87) și cele de servicii (80), pornind de la cele mai puțin costisitoare – serviciile sociale: serviciile auto, serviciile de întreținere, de reparații, continuând cu serviciile bazate pe transfer de know-how: din domeniul educației, consultanței financiare, e-commerce etc. Pe ultimul loc se situează francizele de producție (6).

În ceea ce privește repartitia geografică a implantărilor în sistem de franciză, studiul CHR estimează că 94% dintre acestea se regăsesc în București, atrase de potențialul consumatorilor și infrastructura existentă, restul fiind amplasate preponderent în marile orașe cu peste 100.000 locuitori: Timișoara, Constanța, Brașov, Ploiești, Sibiu, Cluj.

Din punct de vedere al taxelor de in-

trare în rețelele de franciză în România, același studiu arată că acestea au variat între 500 euro și peste 250.000 euro, redevențele între 5-6% iar taxa de publicitate între 3-6%.

Viitorul francizei în România

“Potențialul Europei de Est, în general, și al României, în particular, este unul care nu poate fi neglijat de rețelele internaționale de franciză. Atractivitatea provine atât din specificul local de consum, cât și din virginitatea pieței locale de franciză. În plus, dezvoltarea marilor centre comerciale a permis implantarea rapidă a acestora într-un mediu favorabil. Semnalele provenite de la francizele internaționale sunt tot mai puternice, semn că atractivitatea pieței românești este într-o continuă creștere.”

(Yves Sassi, Președinte al *Observatoire de la franchise* – lider european în intermedierea dintre francizori și francizați)

“Piața românească urmează același trend care se înregistrează la nivel european, globalizarea are loc și aici (în România). Reinventarea unui nou concept de faceri devine din ce în ce mai anevoioasă, preluarea unei afaceri “la cheie” este extrem de atractivă.”

(Răzvan Blid, Președinte al Asociației Rețelelor de Franciză din România)

Franciza a devenit o realitate pe piața românească (Anexa 2). Nu mai poate fi considerată ca un fenomen izolat. Ritmurile sale de creștere, îndeosebi în ultimii doi ani, dar mai ales elanul pe care îl cunoaște în momentul de față, împreună cu interesul din ce în ce mai pronunțat al marilor rețele internaționale de franciză și

închegarea unor rețele de franciză naționale, toate semnaleză importanța pe care franciza a căpătat-o pe piața românească. Franciza nu este numai o relație între două părți contractante. Rețelele de franciză sunt sisteme complexe care implică, pe lângă francizor și francizați, furnizorii și clienții care sunt, la rândul lor, influențați de particularitățile francizei. Cunoașterea aspectelor specifice sistemului format în jurul unei rețele de franciză devine o necesitate, o condiție care nu mai poate fi ignorată de nici un participant în cadrul vieții economice.

Ce ar reprezenta pentru piața românească dezvoltarea unor rețele de franciză puternice? Luând ca exemplu sectorul de retail, din punctul de vedere al consumatorilor, o marcă puternică reprezintă garanția calității iar din perspectiva francizatului – posibilitatea de a intra pe piață beneficiind de notorietatea unei mărci puternice.

Economia românească, aflată într-o perioadă de expansiune, este caracterizată printr-o creștere a consumului intern. Această nevoie continuă de bunuri și servicii nu este însă dublată de o îmbunătățire calitativă corespunzătoare a ofertei din partea producătorilor interni. Continuând analiza făcută asupra pieței de retail, produsele achiziționate de la un distribuitor cu o marcă sinonimă standardelor ridicate, de genul Carrefour, Cora sau Metro, vor beneficia de marca distribuitorului. Marca reprezintă, prin însăși definiția sa, garanția calității. În acest fel clientul va putea cumpăra și produse care nu beneficiază de o marcă puternică, atâta timp cât imaginea distribuitorului îi oferă acestuia garanție.

Franciza sau, altfel spus, *experiența*

colectivă pusă în serviciul unei rețele comerciale, asigură valorificarea spiritului întreprinzător al investitorului prin punerea la dispoziție a unei mărci puternice și a know-how-ului colectiv. Prin franciză, atât francizorii, cât și francizații obțin avantaje. Pentru societățile românești care beneficiază de avantajul unei mărci puternice, sistemul francizării reprezintă o oportunitate de dezvoltare. Dar ce este mai important este faptul că prin extinderea rețelelor de franciză se asigură transferul de cunoștințe către noii agenți economici.

Secretele reușitei unui parteneriat în regim de franciză provin în special din asocierea *experienței* (know-how-ului) francizorului și a *spiritului de întreprinzător* al francizatului. Este un sistem rapid și evolutiv pentru acoperirea unei piețe, investițiile și responsabilitățile fiind împărțite. Prin originalitatea sa, franciza și-a dovedit viabilitatea în experiențele de succes. Mijloacele adecvate și o comunicare orientată permit mărcii să reziste, să se consolideze și să se impună. Gruparea în rețea conferă membrilor forța necesară pentru a se adapta pieței și pentru a reuși.

Având ca argumente experiențele pozitive la nivel mondial, succesele francizaților și ale rețelelor de franciză, franciza reprezintă, pentru piața românească, un model, o rețetă de succes pentru dezvoltarea unor afaceri profitabile. Cu atât mai mult cu cât statul român a făcut și el pași importanți în reglementarea aspectelor juridice privitoare la franciză. Ordonanța nr.52/1997 republicată în Monitorul Oficial nr.180 din 14.05.1998 privind regimul juridic al francizei a permis accesul unor mărci străine în regim de franciză pe piața românească.

3. Modelarea structurii relaționale și a deciziilor de coordonare în cadrul rețelei de franciză

Cele mai importante aspecte legate de structura și fluxurile de coordonare apărute în cadrul unei rețele de franciză sunt subiecte frecvent întâlnite în literatura de specialitate, cu precădere în domeniul dimensionării optime a mărimii și compoziției acestora, cât și din punct de vedere al politicii de preț pe care trebuie să o adopte francizorul în raport cu francizații.

În cadrul unui amplu material elaborat de Manish Kacker și Anne T. Coughlan (1995), aceste două coordonate sunt asociate unui *model* bazat pe asocierea jocului cu teoria economică urmărind explicarea rațiunilor care stau la baza deciziilor francizorului privind:

- a) modelul optim de creștere, proporția magazinelor de desfacere proprii și a celor în sistem de franciză;
- b) contractul optim de francizare oferit francizaților, în termenii raportului dintre taxa de intrare și redevențe;
- c) prețul optim de desfacere recomandat francizaților;
- d) nivelul optim al investițiilor suplimentare pentru fiecare unitate din cadrul rețelei de franciză.

Soluțiile rezultate din agregarea elementelor care intră în analiza modelului de creștere a rețelei de franciză relevă faptul că *profitul*, din punct de vedere al formării și distribuirii între francizor și francizați, depinde de *modelul de creștere* ales, pe de o parte, iar pe de alta parte de *instrumentele de coordonare* utilizate (elementele contractului de francizare, prețul de desfacere, etc). La rândul lor,

instrumentele de coordonare suferă influențe din partea *productivității relative medii* a fiecărei componente a rețelei, punct de desfacere aparținând francizorului sau unui francizat, a elasticității cifrei de afaceri la prețul de desfacere și a *disponibilității* membrilor rețelei de franciză de a lucra în echipă.

3.1 Ipotezele de lucru

Modelarea elementelor mai sus amintite are la bază date referitoare la *rețeaua de franciză Chock Full O’Nuts Corp*, un important actor pe piața cafelei care, în 1994, a decis să intre pe piața cafenelelor de lux. Primul magazin de desfacere a fost deschis în același an la New York, planurile de expansiune cuprinzând cinci – până la zece noi magazine în regiunea New York, pentru același an, urmată de o extindere masivă în nord vestul SUA cu o medie anuală de 40-50 de noi magazine de desfacere.

Chock Full O’Nuts Corp avea deja la dispoziție *conceptul produsului* și stabilise *modelul cantitativ de creștere* pentru următorii ani. Ceea ce nu avea la dispoziție la acel moment era *latura calitativă* a acestui model – structura rețelei de desfacere, ca raport între unități proprii sau francizate precum și elementele definitive ale strategiei de coordonare. Dacă varianta francizării se dovedește eficientă trebuie stabilit *momentul* în cadrul expansiunii rețelei în care atragerea de francizați reprezintă alternativa strategică optimă și *coordonarea* în interiorul rețelei, urmărind organizarea, motivarea, co-interesarea și, finalmente, obținerea de redevențe cât mai mari. În același timp, compania trebuia să mențină un echilibru între maximizarea profitului și asigurarea

unui minim necesar al investițiilor pentru fiecare magazin în parte.

Ipotezele de lucru permit *extinderea analizei economice asupra tuturor francizelor de distribuție (business format franchise¹)* care sunt confruntate cu situația de a analiza în paralel alternativa extinderii prin magazine proprii sau prin atragerea de francizați. Literatura de specialitate care abordează această problemă, cu referiri la structura și coordonarea rețelelor de franciză, cuprinde *două abordări teoretice* majore:

- *Abordarea structurală* – care analizează determinanții care stau la baza alegerii francizei ca modalitate de organizare a unei rețele de distribuție precum și proporția punctelor de desfacere francizate în cadrul rețelei de franciză. Majoritatea lucrărilor care abordează această problemă surprind procesul alegerii structurii organizatorice într-o manieră statică și cros-sectorială, ignorând, în plus, relația dintre acest demers și contractul de franciză. Din această cauză, nu elimină prezumția eronată că întotdeauna este posibilă realizarea unui contract de tip

first-best, care să preia în întregime renta francizatului, fără să se țină cont de evoluția în timp a rețelei de franciză (Lafontaine, 1992; Lafontaine și Kaufmann, 1994, p.97-113).

- *Abordarea contractuală* – care analizează structura optimă a contractului de franciză și principalii factori de influență. Și acest curent prezintă limitele sale, în primul rând prin limitarea analizei la un singur francizat în relație cu francizorul, într-o manieră statică (Deepak și Lal, 1995, p.2132-221; Ram și Srinivasan, 1995, p.7-31).

Analiza elementelor de *structură* și a celor de *coordonare* în cadrul rețelei de franciză trebuie efectuată într-o abordare *relațională, dinamică și globală*. Trebuie ținut cont de faptul că, prin menținerea aceluiași contract de francizare în timp, are loc o modificare permanentă a funcțiilor veniturilor și cheltuielilor la nivelul rețelei. De aceea, analiza statică se dovedește limitativă, fiind necesară o perspectivă *dinamică*. Viziunea *relațională* este necesară, atât structura cât și gradul de coordonare specifice rețelei de franciză afectând simultan funcția de profit a rețelei, în ansamblu, și a fiecărei componente în parte. Prin abordarea *globală*, se asigură analiza nu doar a fiecărui membru al rețelei de franciză în parte, dar și a rețelei în ansamblul său.

Această abordare se regăsește în modelul de analiză al structurii și coordonării în cadrul unei rețele de franciză, model bazat pe cele patru decizii cu care se confruntă agentul economic, prezentate la începutul capitoului: *modelul de creștere, contractul de francizare, prețul de desfacere și nivelul investițiilor*.

Modelul de creștere determină participarea instrumentelor de coordonare (elementele contractului de franciză și prețul

¹ Conform Stem și El-Ansary (1992, p.348), *business format franchise* intră în categoria “sistemelor francizor – francizat”, definite ca “un format complet de afaceri în cadrul căreia o firmă (francizorul) licențiază un număr de puncte de desfacere (francizații) să comercializeze un bun sau un serviciu și să devină parte componentă a afacerii dezvoltate de francizor, folosindu-se de numele, mărcile, know-how-ul și practicile de afaceri ale francizorului. Spre deosebire de franciza de produs, accentul este pus pe modul în care este condusă afacerea. Principala recompensă pentru francizor vine sub forma redevențelor și/sau dreptului de intrare.”

de desfacere recomandat) și a investițiilor la formarea funcției profitului și stabilește modul în care aceasta este descompusă în funcții aferente francizatului și francizorului. Anumite modele de creștere asigură obținerea unor soluții de coordonare de tip first-best, în timp ce altele nu. Trebuie ținut cont, în plus, de faptul că obținerea unor soluții de coordonare de tip first-best nu reprezintă finalitatea analizei, existând situații în care specificitatea unui model de dezvoltare poate impune soluții de coordonare de tip second-best, prin profitabilitatea superioară obținută. Ca o *concluzie preliminară, structura și coordonarea nu sunt numai elemente strategice strict interdependente, ele au la baza factori de influența comuni.*

3.2 Structura modelului

3.2.1 Deciziile francizorului și francizatului

Modelul se bazează pe o *analiza pe trei intervale de timp* a deciziilor cu care se confruntă francizorul și francizații, intervale simbolizate prin: *perioada (0), perioada (1) și perioada (2)*. În *perioada (0)* viitorul francizor determină: modelul de creștere; un optim al contractului de franciză care să fie oferit tuturor viitorilor francizați; un preț de desfacere optim recomandat francizaților; nivelul optim al investițiilor în magazinele proprii pentru *perioadele (1) și (2)*. În *perioadele (1) și (2)* francizorul pune în aplicare modelul de creștere, cu magazine proprii sau în regim de franciză. Fiecare unitate generează venituri în perioada(ele) în care își desfășoară activitatea. În intervalul în care este membru al rețelei, fiecare francizat își va fixa nivelul minim al in-

vestițiilor proprii, luând în considerare valoarea stabilită de francizor pentru investițiile proprii, contractul de franciză și prețul recomandat de desfacere. Secvențialitatea acțiunilor francizorului și francizaților poate fi observată în Figura 1.

Spre deosebire de francizat, francizorul participă în cadrul rețelei de franciză pe întreaga durată de viață a acesteia. De aceea, afirmația conform căreia orizontul de timp pentru care francizatul își planifică strategia de marketing este mai îndelungat, se dovedește adevărată. În schimb, francizatul nu are interesul de a optimiza profitul decât pe termen scurt. Simplificând, se poate afirma că francizatul solicită o “*rezervă*” a profitului (u) aferent perioadei în care va fi parte componentă a rețelei de franciză. Francizorul ține cont de această constrângere, încercând să maximizeze, în același timp, profitul propriu previzionat.

Modele alternative de creștere

În cadrul modelului analizat, creșterea rețelei de franciză poate fi realizată în patru modalități diferite, prezentate în Figura 2.

În model va fi introdus și termenul de “*perioadă-magazin*”, fiind definit ca o unitate de desfacere într-o perioadă de referință. Cele patru modele de creștere ale rețelei, adaptate noțiunii de “*perioade-magazin*” vor deveni:

- *Opțiunea A* (Fără franciză) – model de creștere exclusiv prin investiții proprii și proprietate integrală – trei perioade magazin proprii, unul în prima perioadă și două în cea de a doua;
- *Opțiunea B* (Franciza întârziată) – model de creștere combinat – două perioade magazin proprii, câte una în fi-

- Punctele de desfacere cresc vânzările și coeficientul de încredere. - Noii francizați plătesc dreptul de intrare și redevențe către francizor.	- Punctele de desfacere cresc vânzările și coeficientul de încredere. - Noii francizați plătesc dreptul de intrare și redevențe către francizor. - Francizații din perioada precedentă plătesc redevențele către francizor	
Perioada (0)	Perioada (1)	Perioada (2)
Francizorul determină: (1) opțiunea de expansiune: - zero(A) - întârziată(B) - timpurie(C) - completă(D) (2) instrumentele de coordonare: - dreptul de intrare - redevențele - prețul de desfacere (3) investiții - investiții pentru propriile unități	- Francizorul adaugă primul nou punct de desfacere la rețea (propriu sau francizat) conform modelului de expansiune - Francizorul realizează investițiile după planificarea făcută în perioada (0)	- Francizorul adaugă cel de-al doilea punct de desfacere (propriu sau francizat) conform modelului de expansiune - Francizorul realizează investițiile după planificarea făcută în perioada (0)
	- Francizatul, dacă este cuprins în modelul de dezvoltare, realizează investițiile în propriul magazin (francizat)	- Francizatul(francizații), dacă sunt cuprinși în modelul de dezvoltare, realizează investițiile în propriul(iile) magazin(e).

Sursa: Kacker și Coughlan, 1995, p.46.

Figura 1: Programarea activităților francizorului în cele trei perioade de analiză

Perioada (1)	P (proprii)		F (francizate)	
Perioada (2)	P+P	P+F	F+P	F+F
Proporția francizei (în perioada (2))	0%	50%	50%	100%
Opțiunea de expansiune	A	B	C	D
	Zero	Întârziată	Timpurie	Totală

Sursa: Kacker și Coughlan, 1995, p.47.

Figura 2: Modele de expansiune ale rețelei de franciză

ecare perioadă și o perioadă magazin francizat în perioada 2;

- *Opțiunea C* (Franciză timpurie) – model de creștere combinat – o perioadă magazin proprie în al doilea interval și două perioade magazin francizate, câte una în fiecare interval;
- *Opțiunea D* (Franciză completă) – model de creștere exclusiv prin franciză – trei perioade magazin francizate, unul în prima perioadă și două în cea de a doua.

Prin definirea noțiunii de perioadă-magazin, pot fi identificate *situații identice din punct de vedere al analizei statice* (perioada (2) în cazul opțiunilor B și C) dar *distincte în cadrul unei analize dinamice*. Cuprinderea în cadrul analizei a trei perioade magazin pentru fiecare din opțiuni poate conferi analizei puterea decizională pentru *definirea structurii rețelei*. Prezența în cadrul modelului a opțiunii Fără franciză asigură luarea în considerare și a variantei *eliminării francizei* din modelul de creștere. De asemenea, prin prezentarea în paralel a opțiunilor de francizare timpurie sau târzie permite determinarea momentului în care *demararea procesului de francizare* asigură un sistem de coordonare de tip first-best.

Instrumente de coordonare

Contractul de franciză se concretizează în două componente tarifare: dreptul de intrare f (*franchise fee*) ca parte fixă și redevențele r (*royalty*), componenta variabilă, raportată la cifra de afaceri. Prin aceste componente ale contractului de franciză, francizorul obține renta de la francizat. Trebuie ținut cont de faptul că nivelul redevențelor determină în mod direct nivelul de cointereseare al

francizaților.

În cadrul modelului, francizorul precizează francizatului și prețul de desfacere. În timp ce prețul de desfacere nu afectează obținerea rentelor de la francizați, afectează nivelul profitabilității, la nivel individual și, implicit, global.

Investiții necesare

Francizorul și francizații realizează investiții suplimentare pentru menținerea în funcțiune la parametrii optimi a facilităților și pentru asigurarea unor servicii de calitate adresate clienților. Investițiile francizorului la fiecare din magazinele deținute în sistem propriu, q^{or} , se determină într-o manieră care ia în considerare precauția în previzionare a francizorului, îndreptată pe termen lung, pe toată durata de existență a rețelei de franciză. Investițiile francizatului, q^{ee} , sunt stabilite de către acesta pe termen scurt, luând în considerare numai perioada de participare în cadrul rețelei de franciză. Valorile q^{or} și q^{ee} sunt exprimate în unități și nu în dolari.

3.2.2. Funcțiile vânzărilor

În continuare sunt definite funcțiile vânzărilor înregistrate în cadrul rețelei de franciză, la nivelul francizorului și al francizaților (Kacker și Coughlan, 1995, p.9):

$$S^{ee}_t = \beta_0 + \omega_t - \beta_1 * p + \beta_2 * q^{ee}_t + \varepsilon$$

$$S^{or}_t = \beta_0 + \omega_t - \beta_1 * p + \beta_3 * q^{or}_t + \varepsilon$$

unde:

S^{ee}_t – vânzările realizate de francizat;

S^{or}_t – vânzările realizate de francizor

ω_t – coeficientul de încredere existent la

începutul perioadei și se calculează ca funcție liniară în funcție de vânzările realizate în perioada precedentă: $\omega_t = a (m_{t-1} * S_{t-1}^{or} + n_{t-1} * S_{t-1}^{ee})$, unde m_{t-1} și n_{t-1} – numărul unităților proprii, respectiv, francizate, în perioada anterioară iar parametrul a reprezintă rata la care se formează coeficientul de încredere, cu valori între 0 și 1.

p – prețul de desfacere recomandat de către francizor, cu influență negativă asupra funcției vânzărilor;

q_t^{ee} – nivelul investițiilor la nivelul francizatului;

q_t^{or} – nivelul investițiilor la nivelul francizorului;

ε – factorul de eroare, considerat ca fiind egal cu 0.

3.2.3 Funcțiile profitului și obiectivele francizorului și francizaților

Un francizor care își deschise un magazin în rețeaua de franciză în perioada t are următoarea funcție a profitului:

$$\Pi_t^{ee} = (p - r) * S_t^{ee} - (q_t^{ee})^2 - f$$

Obiectivul francizatului este acela de a determina nivelul necesar al investițiilor proprii pentru maximizarea profiturilor așteptate în fiecare perioadă în care este participant în cadrul rețelei de franciză.

Funcția profitului francizorului în perioada t este:

$$\Pi_t^{or} = m_t * p * S_t^{or} + n_t * r * S_t^{ee} + (n_t - n_{t-1}) * f - m_t * (q_t^{or})^2$$

Obiectivul francizorului este de a determina, pentru fiecare model de extindere, prețul de desfacere, redevențele, dreptul de intrare și investițiile necesare pentru propriile magazine care, luate împreună, determină un nivel maxim al pro-

fiturilor previzionate pentru perioadele (1) și (2); el trebuie să asigure fiecărui francizat în parte un profit minim rezervat pentru fiecare perioadă de participare în rețea. Prin compararea rezultatelor obținute în cele patru modele de creștere, el poate alege varianta optimă.

Ca premisă a analizei profitului, se consideră că atât francizorul, cât și francizatul, sunt *neutrii din punct de vedere al riscului*.

Variabilele prezente în funcțiile profitului sunt, în plus față de funcțiile vânzărilor:

- f (*franchise fee*) – dreptul de intrare în rețea;
- r (*royalty*) – redevențele, calculate ca suma de bani datorată de francizat francizorului pe unitate vândută. Ea poate fi transformată în *rată* (rr) prin raportarea lui r la prețul de desfacere: $rr = r/p$.

3.3 Rezultate

Analiza rezultatelor indică faptul că decizia optimă de coordonare variază pentru fiecare model de expansiune, demonstrând dependența coordonării de modelul de expansiune ales. Variația apare datorită diferențelor intensității cu care este utilizat fiecare instrument de coordonare în cadrul fiecărei opțiuni, diferențe care influențează în mod direct gradul de cointeresare al francizaților, în mod indirect, nivelul rentelor obținute de la aceștia.

Principală funcție îndeplinită de prețul francizei, de taxa de intrare, este aceea de “*alocare a profitului*” (distribuirea profitului obținut în cadrul rețelei de franciză între francizor și francizat). Este un transfer care are loc o singură dată și nu influențează suma globală a profitului.

Prețul de desfacere îndeplinește funcția de “*creare de profit*” și influențează nivelul total al vânzărilor și pe cel al profitului, dar nu poate influența în mod direct distribuirea veniturilor în cadrul rețelei de franciză. Formarea profitului este influențată pe trei nivele de evoluția prețului de desfacere:

- i. *Efecte negative directe asupra vânzărilor* – creșterea prețului determină scăderea unităților cerute de către consumatori. Acest efect înregistrează o creștere prin β_1 ;
- ii. *Efecte pozitive indirecte asupra vânzărilor* – creșterea prețurilor va avea drept urmări creșterea marjei profitului pentru fiecare unitate vândută. Francizatul va beneficia și el de un profit suplimentar (diferența dintre prețul de desfacere și redevențele plătite către francizor) în cadrul propriilor magazine. Aceste profituri suplimentare reprezintă o motivație și o resursă pentru efectuarea de investiții în cadrul magazinelor din cadrul rețelei, cu efect indirect asupra vânzărilor, în direcția creșterii acestora. Acest efect cunoaște o intensitate mai mare în β_2 și β_3 atât pentru punctele proprii cât și pentru cele francizate și pentru punctele proprii în cadrul modelelor de creștere A și B. Suma dintre efectele negative și cele pozitive asupra vânzărilor este reprezentată de *Efectul total asupra vânzărilor* al modificării prețurilor de desfacere;
- iii. *Efectul pozitiv direct al marjei de profit* – acesta se manifestă în cazul unităților aparținând francizorului, acolo unde marja profitului este egală cu prețul de desfacere. Un preț de desfacere superior crește marja profitului la vânzările obținute din propriile unități și, în consecință, profiturile totale ale

francizorului. Prețul de desfacere nu afectează în mod direct marja profitului francizorului la vânzările înregistrate de francizați. Pentru el, în relație cu francizații, marja se situează sub, sau este cel mult egală cu prețul de desfacere. Numai în cazuri excepționale (atunci când redevența este egală cu prețul de desfacere) o schimbare în prețul de desfacere afectează în mod direct marja francizorului la vânzările înregistrate de francizați. Din acest efect se poate desprinde regula că *cu cât este mai mare numărul perioadelor magazin proprii în cadrul unui model de creștere ales, cu atât este mai ridicat prețul optim de desfacere*.

Prin combinarea acestui efect cu efectul total asupra vânzărilor rezultă *Efectul total al prețului asupra profitului*.

Un alt factor de influență, cu efecte atât asupra profitului înregistrat la nivelul rețelei de franciză cât și asupra cotei francizorului din acest profit, este reprezentat de redevențe, de ratele periodice pe care francizatul le datorează francizorului:

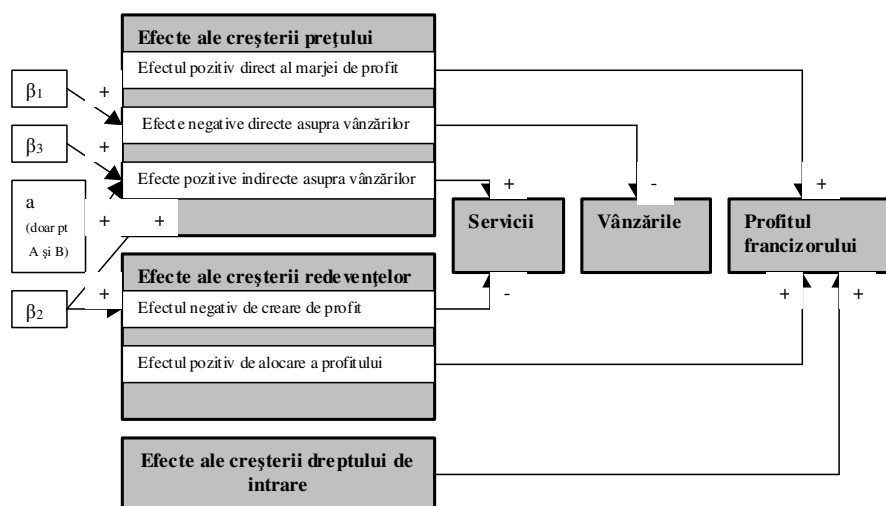
- i. *Efectul pozitiv de alocare a profitului* – o creștere a redevențelor datorate de francizat francizorului, în valoare procentuală, determină o concentrare direct proporțională a profitului realizat în cadrul rețelei de franciză la nivelul francizatului;
- ii. *Efectul negativ de creare de profit* – o creștere a redevențelor datorate de francizat francizorului, în valoare procentuală, determină o reducere a ratei profitului francizatului per unitate vândută, reducând înclinația acestuia către investire. Această reducere a ratei investițiilor, la rândul său, conduce la diminuarea vânzărilor la nivelul francizatului. La nivelul întregii rețele

de franciză are loc o diminuare a vânzărilor, fiind slăbită funcția profitului. Efectul are o intensitate mai ridicată prin β_2 .

Cele două efecte, analizate împreună, constituie *Efectul total al redevențelor asupra profitului* pentru francizor. Gradul în care redevențele sunt utilizate ca instrument pentru crearea și alocarea profitului depinde de modelul de expansiune

ales. Dacă francizorul poate atrage întreg profitul francizatului numai prin intermediul dreptului de intrare, redevențele sunt stabilite la nivel zero, pentru a evita efectul negativ de creare de profit. Dacă acest lucru nu este posibil, va fi utilizată o rată pozitivă a redevenței.

Pentru sistematizare, efectele identificate mai sus sunt sintetizate în Figura 3.



Sursa: Kacker și Coughlan, 1995, p.46.

Figura 3: Efecte directe și indirecte ale modificărilor înregistrate de instrumentele de coordonare

Din analiza modelului rezultă nouă seturi de legi privind structura și coordonarea în cadrul rețelelor de franciză.

Legea 1. Structura proprietății asupra unei rețele de franciză afectează în mod direct optimul instrumentelor de coordonare (prețul de desfacere și contractul de franciză oferit francizatului):

- Prețul de desfacere optim are diferite valori, specifice fiecărei opțiuni de expansiune;
- Redevența optimă este zero în cazul opțiunii de francizare târzie și înregistrează valori pozitive dar diferite pentru francizarea timpurie și cea totală;
- Valoarea optimă a dreptului de intrare în rețea este și ea diferită funcție

- de opțiunea de extindere a rețelei;
- iv. Opțiunile fără franciză și franciză târzie asigură o coordonare totală a rețelei și asigură obținerea unui venit de tip first-best la nivelul francizorului, în timp ce opțiunile francizare timpurie și francizare totală asigură francizaților un nivel al profitului superior profitului rezervat.

Legea 2. Dacă $a=0$ și $\beta_2 = \beta_3$, atunci:

- $p_c < p_d < p_a = p_b$ pentru $\beta_2^2 / 4 < \beta_1 < \beta_2^2 / 2$ și
- $p_a = p_b > p_d > p_c$ pentru $\beta_1 > \beta_2^2 / 2$

Legea 3. Dacă $a=0$ și $\beta_2 > \beta_3$, atunci mărimea relativă ale prețului de desfacere pentru diferitele opțiuni de expansiune depinde, *ceteris paribus*, de sensibilitatea vânzărilor la investițiile francizatului, β_2 .

Odată cu creșterea lui β_2 de la nivelul inițial $\beta_2 = \beta_3$ (β_1 și β_3 sunt păstrate fixe), mărimile relative ale prețurilor de desfacere au, pe rând, următoarele corelații, pentru $\beta_1 < 0,5 \beta_2^2$:

- $p_b > p_a > p_d > p_c$
- $p_b > p_d > p_a > p_c$
- $p_b > p_d > p_c > p_a$
- $p_d > p_b > p_c > p_a$
- $p_d > p_c > p_b > p_a$

Odată cu creșterea lui β_2 de la nivelul inițial $\beta_2 = \beta_3$ (β_1 și β_3 sunt păstrate fixe), mărimile relative ale prețurilor de desfacere au, pe rând, următoarele corelații, pentru $\beta_1 > 0,5 \beta_2^2$:

- $p_b > p_a > p_d > p_c$
- $p_b > p_d > p_a > p_c$
- $p_d > p_b > p_a > p_c$

- $p_d > p_b > p_c > p_a$
- $p_d > p_c > p_b > p_a$

Legea 4. Dacă $a=0$ și $\beta_2 > \beta_3$, atunci mărimea relativă ale prețului de desfacere pentru diferitele opțiuni de expansiune depinde, *ceteris paribus*, de sensibilitatea vânzărilor la prețul de desfacere, β_1 .

Odată cu creșterea lui β_1 (β_2 și β_3 sunt păstrate fixe), mărimile relative ale prețurilor de desfacere au, pe rând, următoarele corelații:

- $p_d > p_c > p_b > p_a$
- $p_d > p_b > p_c > p_a$
- $p_d > p_b > p_a > p_c$
- $p_b > p_d > p_a > p_c$
- $p_b > p_a > p_d > p_c$

Legea 5. Dacă $a=0$ și $\beta_2 \geq \beta_3$, atunci $rr_c > rr_d > rr_b = 0$.

Legea 6. Dacă $a=0$, atunci valorile relative ale lui q^{or}_a , q^{or}_b și q^{or}_c variază direct proporțional cu valorile pe care le înregistrează p_a , p_b și p_c .

Legea 7. Dacă $a=0$, atunci mărimile relative ale marjelor profitului și investițiilor francizatului, corespunzătoare opțiunilor de expansiune, depind, *ceteris paribus*, de sensibilitatea vânzărilor la preț, β_1 .

Odată cu creșterea lui β_1 (celelalte variabile sunt păstrate fixe), mărimile relative ale marjelor profitului și investițiilor francizatului înregistrează, pe rând, următoarele corelații:

- $(p_d - r_d) > (p_c - r_c) > p_b$ și corespunzător $q^{ee}_d > q^{ee}_c > q^{ee}_b$;
- $(p_d - r_d) > p_b > (p_c - r_c)$ și corespunzător

$$q_d^{ee} > q_b^{ee} > q_c^{ee};$$

- $p_b > (p_d - r_d) > (p_c - r_c)$ și corespunzător $q_b^{ee} > q_d^{ee} > q_c^{ee}$;

Legea 8.

- a) Structura de proprietate în cadrul unei rețele de franciză afectează nivelul profiturilor așteptate cumulate previzionate de către francizor.
- b) Profiturile francizorului sunt diferite în cazul unor sisteme cu o structură finală identică, dacă în etapele precedente variația structurii nu a urmat aceeași traiectorie.
- c) Modele de expansiune diferite furnizează fluxuri diferite ale profitului, în aceleași condiții ale pieței.
- d) Diferite opțiuni de expansiune pot deveni, fiecare în parte, optime când următoarele condiții de piață le recomandă:
 - sensibilitatea cererii la preț;
 - coeficientul de încredere;
 - productivitatea relativă a investițiilor suplimentare realizate la nivelul unităților proprii sau la nivelul celor francizate;

Legea 9. Abilitatea francizorului de a coordona întreaga rețea de franciză prin intermediul instrumentelor de coordonare pe care le are la îndemână are o influență asupra alegerii modelului de expansiune al rețelei.

3.4 Analiza rezultatelor

Prin modelarea realizată asupra opțiunilor de expansiune ale unei rețele de retail au fost analizate următoarele aspecte interdependente:

- cum poate un francizor să opteze pen-

tru modelul optim de creare și expansiune al rețelei și instrumentele pe care ar trebui să le utilizeze pentru a asigura coordonarea structurii organizatorice;

- în ce mod structura de dezvoltare aleasă influențează măsura în care este realizată funcția de coordonare;

Unele modele de expansiune asigură aplicarea unor soluții de coordonare de tip *first-best*, în timp ce altele nu. În plus, anumite modele (eg., Opțiunile A și B) nu necesită utilizarea tuturor instrumentelor de coordonare. În acest fel, de modul în care un francizor decide să realizeze expansiunea rețelei depinde modul în care sunt îndeplinite funcțiile de creare și distribuire a profitului de către fiecare instrument de coordonare în parte. În schimb, aceasta afectează nivelul optim al *prețului, redevențelor și dreptului de intrare*. Aceste instrumente de coordonare (la care se adaugă și *investițiile suplimentare*) sunt influențate, în plus, de *productivitatea relativă a unităților proprii și a celor francizate*, de *sensibilitatea vânzărilor la preț* și de *ușurința cu care este format capitalul de încredere*. Acești factori reprezintă, în același timp, determinanții deciziei de coordonare. *Gradul în care francizatul este calificat să coordoneze un sistem de franciză* reprezintă un alt factor de influență asupra profitabilității structurii². Așadar, structura și coordonarea deciziilor nu sunt numai in-

² Cu cât este mai mare gradul de coordonare în cadrul unei structuri cu atât este mai ridicată profitabilitatea acesteia. Valabilitatea acestei reguli nu implică tot timpul o profitabilitate superioară a opțiunilor de expansiune utilizând soluții de coordonare de tip *first-best* față de cele care utilizează soluții de tip *second best*.

terdependente, ele sunt influențate și de factori comuni.

Utilizând un cadru dinamic și integrat pentru a modela structura și coordonarea deciziilor au fost desprinse următoarele concluzii:

- modelul optim de expansiune depinde de analiza unor determinanți ai cererii, cum ar fi *sensibilitatea vânzărilor la preț* și *productivitatea relativă* a unităților proprii și a celor francizate. Cei doi factori de influență nu sunt priviți separat ci într-o relație interdependentă. Soluția pentru identificarea unei căi optime de expansiune se regăsește nu în prețul absolut și în sensibilitatea vânzărilor ci în *sensibilitatea relativă*, adică prețul raportat serviciu;
- Perspectiva dinamică a analizei permite identificarea nu numai a raportului optim la un moment dat între unitățile proprii și cele francizate, dar și parcursul pe care trebuie să-l urmeze rețeaua din punct de vedere al structurii. Ceea ce aduce studiul în plus afirmației că este mai bine să francizezi modele de afaceri intensive în servicii, este că varianta optimă pentru dezvoltarea acestui tip de franciză este franciza târzie, în dauna celei timpurii;
- Prin coordonarea rețelei de franciză francizorul nu canalizează către el întreg profitul francizaților, făcându-i și pe ei părtași la împărțirea acestuia.

4. Concluzii

În ultima secțiune a lucrării am formulat o concluzie, încercând să sintetizez, într-o manieră personală, implicațiile pe care le are franciza asupra circuitului economic, privit în ansamblul său, și asu-

pra specificului relațiilor dintre agenții economici.

În primul rând, trebuie să subliniez faptul că franciza reprezintă una dintre cele mai recente forme de organizare a activităților productive sau comerciale. Ea a apărut ca urmare a nevoii de adaptare a agenților economici la noile cerințe ale economiei mondiale. Cea mai bună definiție a conceptului de franciză, o sinteză a întregului material prezentat, poate fi redată prin expresia "*învață-mă să reușesc singur*", fiind o *relație simbiotică* între francizor și francizat, în cadrul căreia are loc o complementare a valorii adăugate aduse de fiecare membru al rețelei de franciză.

Există o întrebare, frecvent adresată specialiștilor în domeniul francizei: *Reprezintă franciza soluția optimă pentru dezvoltarea unei afaceri?* Cu alte cuvinte, poate fi considerată franciza superioară din toate punctele de vedere altor forme de organizare a unei activități comerciale? Această întrebare își are în primul rând originea în rata de succes pe care o înregistrează franciza: statisticile indică faptul că aproximativ 80% din întreprinderile nou-înființate (*start-up business*) dau faliment în primii trei ani de activitate, în timp ce, în cazul francizei, același indicator înregistrează o valoare de numai 10%.

În opinia mea, problema este pusă în discuție în mod eronat, deoarece:

- Unul din factorii care a stat la baza apariției și dezvoltării francizei a fost asigurarea valorificării la maxim a know-how-ului deținut de francizor, a formei de organizare și desfășurare a activității, prin acordarea dreptului de utilizare a acestora, în lipsa resurselor financiare proprii necesare unor investiții proprii;

- Decizia de francizare a apărut și datorită limitărilor geografice sau legislative: imposibilitatea abordării unor noi segmente geografice de piață, fie prin distanța fizică, fie prin specificul local al acestora, sau legile antitrust care limitează libertatea de extindere a unei companii;
- Preluarea francizelor are la bază, în general, dorința de valorificare a unor capitaluri financiare sau a experienței, în lipsa unei idei de afaceri sau ca urmare a aversiunii față de risc. Limitarea riscului, caracteristică indiscutabilă a rețelelor de franciză are, în schimb, un cost și implicit o limitare a profiturilor și a libertății de acțiune a francizatului.

Așadar, în mod cert, franciza prezintă, pentru fiecare caz în parte, trăsături specifice, apărute ca urmare a condițiilor în urma cărora au apărut cererea și oferta pentru aceasta. Devine astfel imposibilă comparația cu o afacere proprie, apărută în urma unei cu totul alte conjuncturi, nerespectându-se condiția esențială pentru comparație: *caeteris paribus*.

Cu toate acestea, există un element care poate permite realizarea comparației între o franciză și un *start-up*: *factorul uman*. Cumpărarea unei francize nu înseamnă doar o investiție cu un grad redus de risc, prin câștigarea dreptului de a utiliza o marcă recunoscută, împreună cu sistemul de operare, verificat în practică, pregătirea de specialitate, publicitatea și asistența. Franciza reprezintă, înainte de toate, o potrivire perfectă între francizor și francizat. Iar tocmai această potrivire garantează, în proporție de 90% succesul francizatului, al francizorului și a rețelei de franciză, în ansamblul său.

Revenind, propun o comparație la un cu totul alt nivel între franciză și afacerile

proprie nou înființate. Activitatea de selecție a candidaților de către francizor poate reprezenta o fază preliminară de pretestare a acestora, în cadrul modelului imaginat de francizor. Se poate considera, menținând proporțiile comparației, că potențialii francizați nu au avut succes eșuând, cel puțin ipotetic, în a supraviețui alături de francizat.

Concluzia pe care o desprind din acest raționament este una simplă dar, în același timp, extrem de sugestivă: rata înaltă de succes de care se bucură franciza are drept vector principal compatibilitatea perfectă între francizor și francizat. Un proces de preselectie eficient asigură creșterea extensivă a afacerii, menținându-se același nivel intensiv ridicat.

Din punct de vedere al implicațiilor pe care le are franciza asupra circuitului economic mondial, un lucru este evident – influența nu este într-un singur sens și are loc pe două nivele: unul al bunurilor sau serviciilor-marfă iar cel de al doilea la nivelul francizei-marfă. Fundamentarea teoretică a deciziilor în cadrul rețelelor de franciză, pe baza unor legi economice și dezvoltarea unor instrumente pentru controlul și gestiunea acestora, alături de globalizarea economiei mondiale și standardizarea bunurilor și serviciilor, au creat premisele favorabile dezvoltării francizei la nivelul unei industrii mondiale.

Franciza, în sine, nu asigură succesul unei afaceri, la fel cum nici calitatea de francizat în cadrul unei rețele de franciză puternice nu garantează același lucru. Ceea ce asigură însă franciza, ca model de dezvoltare al unei afaceri care și-a dovedit deja viabilitatea este, conform opiniei lui Warren Buffet, unul dintre cei mai renumiți teoreticieni în domeniul

francizei, *cea mai ridicată rentabilitate a capitalului investit, chiar dacă pe parcurs apar greșeli manageriale*. Sau, altfel spus, succesul unei rețele de franciză se

bazează pe succesul fiecărui membru al său dar, în același timp, insuccesul unei verigi din lanț nu atrage după sine prăbușirea întregii structuri.

Bibliografie

Deepak, Agrawal și Lal, Rajiv, *Contractual Arrangements in Franchising – An Empirical Investigation*, 'Journ of Mmketing Research', Vol. 32, May, 1995.

Dunning, John H., 'Multinational enterprises and the global economy', Berkshire, UK, Wokingham, 1993.

Jepma, Catrinus și Rhoen, Andre, 'International Trade: a business perspective', NY, USA, Addison Weslez Longman Publishing, 1996.

Kacker Manish și Coughlan, Anne T., *Linking Structure and Coordination Decisions in Franchise Systems*, *Institute for the Study of Business Markets*, 'ISBM Report' nr.20, The Pennsylvania State University, 1995.

Lafontaine, Francine, *How and Why Do Franchisers Do What They Do: A Survey Report*, 1992.

Lafontaine, Francine și Kaufmann, Patrick J., *The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems*, 'Journal of Retailing', Vol.70, nr.2, 1994.

Miron, Dumitru, 'Comerț Internațional', București, Ed. ASE, 2003.

Popa, Ioan, 'Tranzacții de Comerț Exterior', București, Ed. Economică, 2002.

Ram, Rao C. și Srinivasan, Shubashri, *Why are Royalty Rates Higher in Service-Type Franchises?*, 'Journal of Economics and Management Strategy', Vol.4, nr.1, Spring, 1995.

Stem, Louis W. și Adel I. El-Ansary, 'Marketing Channels', 4th ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1992.

Thiriez, Gilles, 'Créer et developper une franchise', Paris, Les Editions D'Organisation, 1988.

Tourneau, Philippe le, 'Le Franchisage', Paris, Economica, 1994.

Zeidman, Philip F., 'Franciza', Colecția Casa de cultura "Capital" și Ed.Expert, 1999.

*** Ordonanța de Urgență, nr.52, 1997 (r1) din 28/08/1997 republicată în 'Monitorul Oficial', Partea I nr. 180 din 14/05/1998 privind regimul juridic al francizei.

*** IFA – International Franchise Association, www.franchise.org/resourcectr/faq/q1.asp

*** www.investorwords.com/greybox_ros.html.

Anexa 1

Gradul de penetrare a francizei la nivel mondial – 2004

Țară	Nr. francizori	Nr. francizați	CA* totală generată (mil. \$)	Nr. Locuri de muncă generate	Populație totală
1.America de Nord					
Canada	1.327	63.642	90.000	-	31.000.000
Republica Dominicană	180	800	-	5.000	8.365.000
Mexic	500	25.000	8.000	-	97.300.000
SUA	1.500	350.000	1.000.000	-	285.105.000
2.America de Sud					
Argentina	150	1.500	1.100	-	37.000.000
Brazilia	894	46.534	12.000	226.334	170.000.000
Chile	50	300	250	-	15.200.000
Columbia	80	600	-	11.000	42.800.000
Peru	59	440	375	3.250	27.700.000
Uruguay	148	340	360	3.600	3.300.000
3.Europa					
Austria	305	4.200	2.400	54.500	8.078.000
Belgia	170	3.500	2.400	30.000	10.213.000
Danemarca	112	3.056	4.250	18.000	5.300.000
Elveția	150	-	-	-	7.110.000
Finlanda	140	3.000	2.700	35.000	5.130.000
Franța	765	34.745	34.120	-	58.000.000
Germania	810	37.100	20.000	346.500	82.000.000
Irlanda	113	864	363	7.453	3.700.000
Italia	536	22.000	12.000	50.000	56.900.000
Marea Britanie	642	35.200	13.000	35.200	59.100.000
Norvegia	60	400	-	-	4.400.000
Olanda	395	14.250	10.000	150.500	15.700.000
Portugalia	357	2.000	1.100	35.000	9.900.000
Federația Rusă	50	300	-	2.000	145.500.000
Spania	485	40.484	7.500	100.000	40.000.000
Suedia	250	20.000	-	-	8.800.000
Ungaria	250	5.000	-	100.000	10.100.000

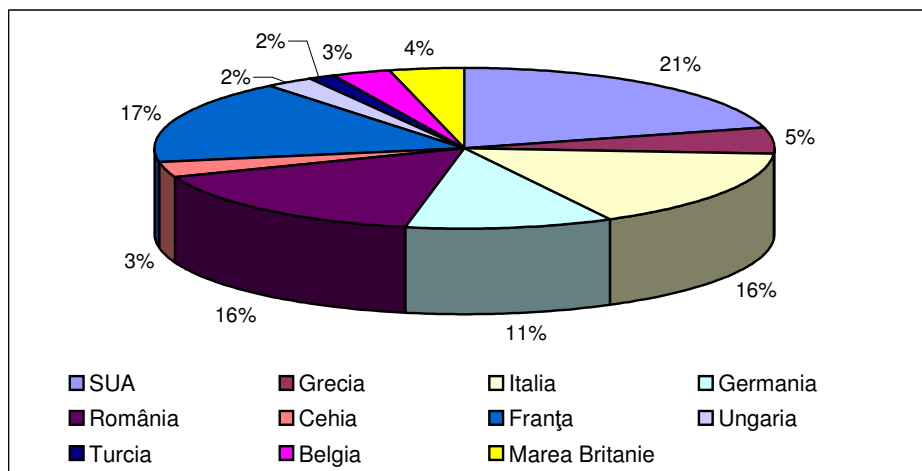
Țară	Nr. francizori	Nr. francizați	CA* totală generată (mil. \$)	Nr. Locuri de muncă generate	Populație totală
4.Asia					
China	368	3.000	-	-	1.251.000.000
Filipine	500	4.000	105	100.000	75.000.000
Hong Kong	124	2.000	-	-	6.782.000
Indonezia	261	2.000	-	-	201.000.000
Japonia	1.000	198.328	142.000	-	126.000.000
Coreea de Sud	1.300	120.000	120.000	530.000	46.900.000
Malaezia	225	6.000	5.000	80.000	22.700.00
Taiwan	343	38.433	-	40.000	22.200.000
Tailanda	150	3.000	1.300	15.000	62.000.000
5.Oceania					
Australia	747	49.400	76.500	651.900	19.100.000
6.Africa					
Africa de Sud	430	23.625	6.500	293.500	43.500

Notă: * Cifra de afaceri = volumul total al vânzărilor

Sursa: Sintetizat pe baza datelor din raportul pe anul 2004, International Franchise Association, www.franchise.org

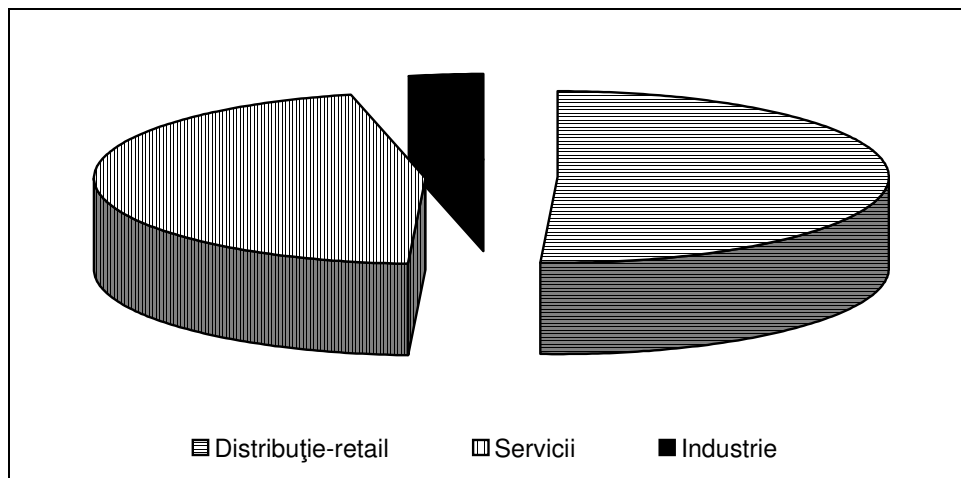
Piața francizei în România în anul 2004

România: repartiția mărcilor francizate în funcție de țara de origine (%)



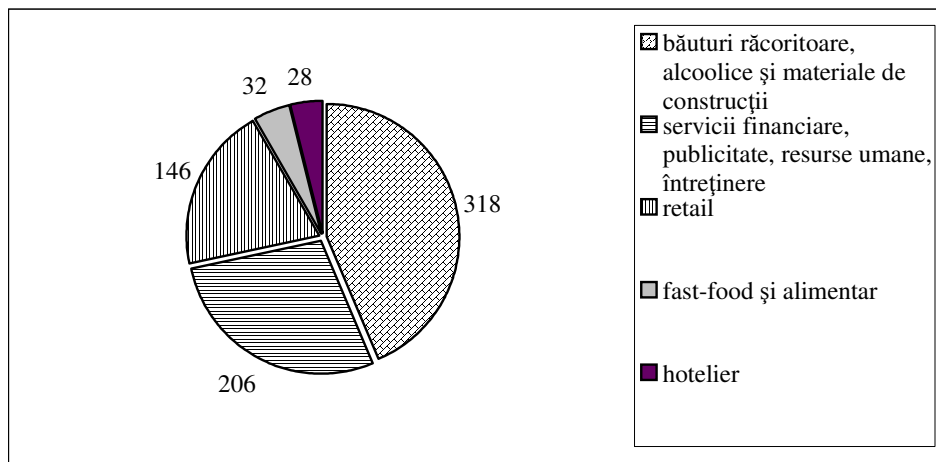
Sursa: *Observatoire de la franchise Romania.*

România: repartiția mărcilor francizate în funcție de domeniul de activitate (mărci francizoare)



Sursa: CHR Consulting.

România: repartiția cifrei de afaceri în funcție de sectorul de activitate (mil\$)



Sursa: CHR Consulting