Maria TOSTA*

Wykorzystanie franchisingu przez polskie przedsiębiorstwa

Przedmiotem niniejszego opracowania jest prezentacja wyników badań nad funkcjonowaniem systemu franchisingowego¹ – szczególnie zaś nad sposobami rozpoczynania, a następnie – w okresie, kiedy to praktyka prowadzenia przedsiębiorstw oparta na koncepcji franchisingu była w naszym kraju bardzo ograniczona.

Ponieważ zakres otrzymywanych informacji zależał od firm, które chciały – lub nie – podzielić się swoimi doświadczeniami, zebrane materiały są z konieczności ograniczone.

Badania empiryczne zostały przeprowadzone w wybranych podmiotach gospodarczych (mających siedzibę na terenie całego kraju), w drugim i trzecim kwartale 2002 roku. W opracowaniu przedstawiono tylko niektóre problemy związane z przygotowaniem i wprowadzeniem systemu franchisingowego przez firmy polskie. Celem badawczym było ustalenie sposobów rozwiązywania problemów występujących w praktyce. Zebranie informacji związanych z rozwiązaniem tychże problemów powinno przyczynić się do wypracowania teoretycznego oraz praktycznego modelu tworzenia i funkcjonowania firm działających w systemie franchisingowym. Badania zostały przeprowadzone z wykorzystaniem trzech metod badawczych: wywiadu kierowanego, obserwacji i statystyki opisowej. Wywiad o charakterze skategoryzowanym, jawnym i indywidualnym, był prowadzony w trakcie wizyt w badanych przedsiębiorstwach. Obserwacja, mająca w omawianym badaniu charakter uzupełniający, dotyczyła takich cech wizytowanych firm, jak: atmosfera, stosunek do konkretnego przedsięwzięcia, predyspozycje franchisingodawcy (m.in. przedsiębiorczość, otwartość, skłonność do ponoszenia ryzyka).

Dobór przedsiębiorstw podyktowany specyfiką przedmiotu badań, miał charakter planowy, celowy oparty był bowiem na kryteriach przedmiotowych.

Firmy objęte niniejszymi badaniami, które występowały w charakterze franchisingodawcy, spełniały następujące trzy kryteria:

* Autorka jest doktorantką Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu. Artykuł wpłynął do redakcji w maju 2004 r.

¹ Badania empiryczne dotyczące franchisingu były prowadzone w Polsce m.in. przez spółkę konsultingową PROFIT H; zob. m.in.: [Wiśniewski, Słodkowski, Krawczyk, Rejtner, Hasani, 2002 nr 42/3, s. 47 i nast.]; [Pokorska, 1998 nr 6, s. 47 i nast.]; [Steinerowska-Streb, 2003 nr 5, s. 25 i nast.]; [Wiśniewski, 2004, nr 5, s. 38-41].

- źródłem pochodzenia kapitału była Polska,
- dokonały wpisu do rejestru przedsiębiorców w Polsce,
- podpisały umowy z franchisingobiorcami.

O doborze zadecydował też czynnik leżący po stronie samych firm. Otóż warunkiem niejako zasadniczym była chęć współpracy ze strony samego przedsiębiorstwa zaproszonego do udziału w badaniu. Przedsiębiorstwa te stworzyły sieć franchisingową, podpisały umowy franchisingowe i prowadzą współpracę z franchisingobiorcami. Ostatecznie zebrano odpowiedzi od ośmiu przedsiębiorstw działających w charakterze franchisingodawców i 16 przedsiębiorstw działających w charakterze franchisingobiorców. Wnioski sformułowane na podstawie analizy wyników odnoszą się więc wyłącznie do przebadanych firm.

Istota franchisingu² sprowadza się do tego, iż franchisingodawca sprzedaje prawo do używania nazwy jego firmy, systemów operacyjnych i opisów produktów osobie, która decyduje się na pracę w tym systemie. Franchisingobiorca może zaoferować produkt lub usługę, korzystając z nazwy i renomy firmy franchisingodawcy, w ustalonym regionie i w ustalonym czasie [Combs, Ketchen 2003, s. 443].

W niniejszym opracowaniu franchising jest przedstawiony w ujęciu procesowym, tj. w fazie:

- przygotowania systemu franchisingowego,
- wprowadzenia systemu franchisingowego,

i to z punktu widzenia zarówno franchisingodawcy, jak i franchisingobiorcy.

Ponadto na podstawie literatury przedmiotu i badań empirycznych zostanie dokonany przegląd praw i obowiązków franchisingodawcy i franchisingobiorcy.

Faza przygotowania i wprowadzenia systemu franchisingowego z punktu widzenia franchisingodawcy w świetle literatury przedmiotu

Prawa i obowiązki franchisingodawcy w fazie przygotowania i wprowadzenia systemu franchisingowego przedstawia tablica 1.

² Ze względu na to, że w literaturze przedmiotu upowszechniło się wiele synonimów pojęcia „franchising”, w niniejszym opracowaniu do określenia franchisingu będzie używany również termin franczyza.

Tablica 1

Prawa i obowiązki franchisingodawcy

Faza	Franchisingodawca	
	obowiązki	prawa
1	2	3
Przygotowanie	<ul style="list-style-type: none"> – opracowanie koncepcji franchisingowej – opracowanie pakietu franchisingowego – sprecyzowanie własnych zadań w stosunku do franchisingobiorcy – przeprowadzenie rekrutacji wśród kandydatów na franchisingobiorców – sporządzenie planów urządzenia i wystroju lokalu, którym dysponuje franchisingobiorca [Fuchs, 1997, s. 14-16] – przekazanie franchisingobiorcy pakietu franchisingowego oraz wszelkich formularzy i druków niezbędnych przy tworzeniu nowej jednostki – przestrzeganie postanowień umownych i nietworzenie konkurencji w ramach sieci – sporządzenie planów reklamowych, dot. otwarcia przedsiębiorstwa oraz działalności bieżącej, włączając w to specjalne imprezy reklamowe – przeprowadzenie negocjacji – podpisanie umowy franchisingowej [Fuchs, 1997, s. 14-16] 	<ul style="list-style-type: none"> – partycypowanie w doborze lokalizacji przedsiębiorstwa franchisingobiorcy – stworzenie modelu naboru franchisingobiorców oraz wykazu pożądanych cech – stworzenie sformalizowanej koncepcji informowania o systemie franchisingowym oraz prowadzenia statystyki dot. zarówno osób zainteresowanych systemem, jak i przyczyn rezygnacji – egzekwowanie od franchisingobiorcy odpowiedniej lokalizacji dla przedsięwzięcia, dostosowania wystroju wnętrza do koncepcji obowiązującej w sieci i zakupu odpowiednich urządzeń według standardów przyjętych w sieci [Stecki, 1997, s. 166] – obsada niektórych stanowisk – przeszkolenie franchisingobiorcy i jego personelu w sprawach związanych z działalnością w sieci – egzekwowanie wynagrodzenia w postaci tzw. opłaty wstępnej, zwanej też wynagrodzeniem wstępnym sieci [Stecki, 1997, s. 166]
	<ul style="list-style-type: none"> – pomoc w wyborze lokalizacji – przyznanie franchisingobiorcy prawa do posługiwania się jego znakiem firmowym oraz przekazywanie informacji o sposobie produkcji, procesach handlowych czy usługowych [File:///A] – sporządzenie tzw. podręcznika operacyjnego, który będzie pomocny w regulacji wszystkich kwestii związanych z codzienną działalnością jednostki (stanowi on załącznik do umowy i jest objęty tajemnicą zawodową) [Bogan-Kurluta, 2001, s. 69-71] – doradztwo i pomoc w uzyskiwaniu różnego rodzaju zezwoleń o charakterze prawnym lub publicznym – sporządzanie planów finansowych przyszłej działalności – ustalenie kryteriów wymagań i wyboru personelu w sprawach zatrudnienia personelu – udzielanie wskazówek organizacyjnych w działalności gospodarczej – szkolenie personelu – udzielanie wskazówek dot. obsługi klientów, przygotowanie i dostarczenie programu dot. rachunkowości, który pozwoliłby na późniejsze porównywanie wyników finansowych w sieci [Fuchs, 1997, s. 14 i nast.] 	<ul style="list-style-type: none"> – respektowanie przez franchisingobiorcę prawa do zachowania w tajemnicy uzyskanych informacji, a także nieprowadzenie działalności konkurencyjnej – respektowanie systematycznego podnoszenia kwalifikacji personelu korzystającego z sieci oraz prowadzenie renowacji i remontu lokalu – wnoszenie sugestii na temat ocen produktów, towarów i usług – wgląd do dokumentacji finansowej, ksiąg handlowych, bilansu rocznego, rachunku wyników, a także prawo wstępu do wszystkich pomieszczeń, w których prowadzona jest działalność gospodarcza – pobieranie opłaty związanej z osiągniętym zyskiem lub obrotem wypracowanym przez franchisingobiorcę – pobieranie innych opłat, np. opłaty rozwojowej, opłaty na reklamę [Fuchs, 1997, s. 37] – powołanie specjalnych służb zajmujących się kontrolą u franchisingobiorcy

1	2	3
Wprowadzenia	<ul style="list-style-type: none"> - doradztwo w sprawach zawodowych, prawnych, finansowych i innych, szkoleniu i podnoszeniu kwalifikacji członków personelu - informowanie franchisingobiorcy o innowacjach i zmianach dot. produktu lub technologii związanej z przedmiotem umowy - bieżąca kontrola w celu niwelowania wszelkich niedociągnięć i usterek w działalności franchisingobiorcy - badania nad reakcją klientów na ofertę, informowanie franchisingobiorcy o wynikach tych badań sieci [Stecki, 1997, s. 135] 	

Źródło: opracowanie własne

Reasumując można stwierdzić, że priorytetowymi obowiązkami franchisingodawcy w fazie przygotowania systemu franchisingowego są: bieżące doradztwo na rzecz franchisingobiorcy, przygotowanie koncepcji działania w systemie franchisingowym, w fazie zaś wprowadzenia systemu franchisingowego – sporządzenie podręcznika operacyjnego, prowadzenie szkolenia franchisingobiorcy i personelu na temat sposobu produkcji, świadczenia usług.

Z kolei do fakultatywnych obowiązków franchisingodawcy, które wspomagają prowadzenie działalności gospodarczej w fazie przygotowania systemu należy doradztwo w wyborze lokalizacji i w zaadaptowaniu placówki, w fazie zaś wprowadzenia systemu – doradztwo w zakresie organizacyjnym, polityki kadrowej, rachunkowości.

Natomiast priorytetowym prawem franchisingodawcy w fazie przygotowania systemu franchisingowego jest egzekwowanie posiadania przez franchisingobiorcę właściwie wyposażonego, odpowiadającego przyjętym standardom lokalu; uiszczania tzw. opłaty wstępnej, w fazie zaś wprowadzenia systemu franchisingowego – wymaganie od franchisingobiorcy: zachowania w tajemnicy informacji poufnych, lojalności, szkolenia personelu, ustalenia strategii cenowej produktów, kontrola merytoryczna czy techniczna, pobieranie opłat.

Z kolei fakultatywnymi prawami franchisingodawcy w fazie: przygotowania systemu franchisingowego są: zapoznanie się franchisingobiorcy z zasadami prowadzenia działalności gospodarczej, pobieranie dodatkowych opłat za wprowadzenie systemu franchisingowego.

Faza przygotowania i rozpoczęcia działalności w systemie franchisingowym w świetle literatury przedmiotu z punktu widzenia franchisingobiorcy

Prawa i obowiązki franchisingobiorcy w fazie przygotowania i wprowadzenia systemu franchisingowego przedstawia tablica 2.

Tablica 2

Prawa i obowiązki franchisingobiorcy

Faza	Obowiązki	Prawa
1	2	3
Przygotowanie	<ul style="list-style-type: none"> - zapoznanie się z pakietem franchisingowym - przygotowanie i odpowiednie wyposażenie lokalu zgodnie z wymaganiem franchisingodawcy - załatwianie wszelkich formalności związanych z zarejestrowaniem działalności gospodarczej - powstrzymanie się od prowadzenia działalności konkurencyjnej przez cały okres współpracy z franchisingodawcą 	<ul style="list-style-type: none"> - oczekiwanie od franchisingodawcy pomocy w znalezieniu odpowiedniego lokalu, w wystroju wnętrza według standardów przyjętych w sieci - oczekiwanie od franchisingodawcy pomocy przy doborze pracowników - oczekiwanie od franchisingodawcy przeszkolenia franchisingobiorcy oraz całego personelu w sprawach związanych z działalnością w sieci - korzystanie z systemu informacyjnego o systemie franchisingowym franchisingodawcy - prowadzenie działalności dodatkowej, jeśli franchisingodawca zezwala - wniesienie swoich uwag do treści umowy franchisingowej - egzekwowanie od franchisingodawcy pomocy w rozwiązywaniu problemów związanych z rozpoczęciem działalności
Wprowadzenia	<ul style="list-style-type: none"> - przestrzeganie z pełną starannością warunków umowy, a więc korzystanie z przyznanych praw i stosowanie się do całościowej koncepcji franchisingodawcy - nabywanie określonych surowców, materiałów, produktów, towarów od franchisingodawcy lub od dostawców wskazanych przez niego - udział w szkoleniach obligatoryjnych dot. produktów, zasad obsługi klientów - udostępnienie materiałów umożliwiających franchisingodawcy przeprowadzenie kontroli - dostosowanie się do zaleceń pokontrolnych - uwzględnianie polityki cenowej organizatora sieci - uregulowanie opłaty wstępnej w określonym terminie [Fuchs, 1997, s. 38] 	<ul style="list-style-type: none"> - czerpanie korzyści ze stale doskonalonej palety produktowej/usługowej, o jednolitej lub wciąż doskonalonej jakości sieci [Stecki, 1997, s. 135] - prowadzenie działalności gospodarczej we własnym imieniu i na własny rachunek - korzystanie z pakietu franchisingowego, czyli ze wszystkich elementów, które zostały mu udostępnione - stworzenie w swoim lokalu wystroju zgodnego z wymaganiami franchisingodawcy - egzekwowanie od franchisingodawcy pomocy, doradztwa i współdziałania (szkolenia personelu i samego franchisingobiorcy, pomoc w reklamie, promocji, marketingu, rozwiązywanie problemów wynikłych w trakcie przeprowadzonej kontroli) - oczekiwanie ze strony franchisingodawcy sugestii dot. zatrudnienia całego personelu lub konkretnych osób na określone stanowiska - oczekiwanie, że franchisingodawca w każdej fazie współpracy będzie gwarantował bieżące dostawy towaru oraz wyłączność na ich sprzedaż [Fuchs, 1997, s. 38]

Źródło: opracowanie własne

Reasumując, można stwierdzić, że obowiązkami franchisingobiorcy w fazie wprowadzenia systemu franchisingowego są: realizacja postanowień umowy franchisingowej z zachowaniem zasady staranności, zachowanie tajemnicy zawodowej, lojalności wobec franchisingodawcy, stała współpraca z franchisin-

godawcą w zakresie przekazywania informacji o postępach i wynikach osiągniętych przez firmę, prowadzenie polityki cenowej zgodnie z sugestiami franchisingodawcy, uiszczanie opłat, dbałość o dobre imię swojego przedsiębiorstwa, a co się z tym wiąże o image całego systemu.

Natomiast do praw franchisingobiorcy w fazie wprowadzenia systemu franchisingowego należą: czerpanie korzyści z działalności gospodarczej, uzyskanie pomocy ze strony franchisingodawcy w zakresie doradztwa (technicznego, organizacyjnego, personalnego).

Praktyczne problemy w fazie uruchamiania działalności gospodarczej w systemie franchisingowym

Największe problemy prawie we wszystkich firmach stwarzało **konstruowanie umowy franchisingowej**. Brak odpowiednich regulacji prawnych z tym związanych przyczynił się do zbyt dużej swobody w formułowaniu treści umów. Najogólniej rzecz biorąc, można wyodrębnić dwa sposoby konstruowania umowy franchisingowej, zależnie od struktury organizacyjnej firmy:

- rozbudowana struktura organizacyjno-prawna – nad umową pracowały zespoły prawników,
- brak rozbudowanej struktury organizacyjno-prawnej – na potrzeby konstruowania umowy franchisingowej większość franchisingodawców (firmy jedno- lub dwuosobowe) zatrudniała prawników.

Oprócz analizowanego problemu w poszczególnych firmach pojawiły się też inne (tablica 3).

Tablica 3

Problemy występujące w trakcie tworzenia systemu franchisingowego

Firma	Rodzaj problemu
Biuro Podróży „Orbis”	Trudności z formułowaniem w umowie wymagań względem franchisingobiorców, tj.: – ze sprecyzowaniem obowiązków franchisingobiorcy – z określeniem sankcji w przypadku niewywiązywania się franchisingobiorcy z obowiązków
CRIMS POL – TV Opole	Określenie przedmiotu działalności gospodarczej
„A. Blikle”	Trudności z formułowaniem w umowie wymagań względem franchisingobiorców, tj.: – ze sprecyzowaniem obowiązków franchisingobiorcy – z określeniem sankcji w przypadku niewywiązywania się franchisingobiorcy z obowiązków
„Pożegnanie z Afryką”	Poszerzenie dotychczasowej działalności poprzez tworzenie systemu franchisingowego
Herbaty Świata „Akso”	Trudności z poszerzeniem dotychczasowej działalności poprzez tworzenie systemu franchisingowego, tj.: – ze zwiększeniem sprzedaży produktów – z wejściem na nowe rynki zbytu

Źródło: opracowanie własne

Analizując wyniki przeprowadzonych badań, można dojść do wniosku, że: franchisingodawcy we własnym zakresie wypracowali sposób naboru franchisingobiorców. Osobami odpowiedzialnymi za przeprowadzenie naboru są właściciele firm lub osoby upoważnione, np. kierownicy działu marketingu. Z osobami zainteresowanymi przystąpieniem do systemu prowadzone są rozmowy, w trakcie których informuje się je o specyfice i zasadach funkcjonowania systemu. Ponadto omawiane są warunki, jakie franchisingobiorca winien spełnić, aby doszło do podpisania umowy.

Dla charakterystyki etapu **wprowadzenia franchisingu** istotne są następujące informacje:

- sformalizowane sposoby informowania przez franchisingodawców o systemie franchisingowym oraz rola kanałów nieformalnych,
- liczba osób zainteresowanych systemem franchisingowym,
- priorytetowe kryteria doboru kandydata na franchisingobiorcę,
- powody rezygnacji potencjalnych franchisingobiorców z przystąpienia do sieci franchisingowej.

Sformalizowane sposoby informowania przez franchisingodawców o systemie franchisingowym w poszczególnych firmach przedstawia tablica 4.

Tablica 4

Sposoby informowania o systemie franchisingowym

Firma	Sposób informowania
1	2
Biuro Podróży „Orbis”	– bezpośrednie poznawanie systemu przez pracowników franchisingodawcy
CRIMS POL-TV Opole	– bezpośredni kontakt „obecných” franchisingobiorców z „przyszłymi” franchisingobiorcami
„A. Blikle”	– czytanie ogłoszeń w czasopiśmie lokalnych
„Zielona Budka”	– za pośrednictwem dyrektorów regionalnych franchisingodawców w trakcie kontaktów z franchisingobiorcami – interesowanie się systemem franchisingowym przez kandydatów na franchisingobiorców w ramach odwiedzania punktów sprzedaży w charakterze klienta
„Pożegnanie z Afryką”	– zgłaszanie się indywidualne do siedziby franchisingodawcy przez osoby zainteresowane
Herbaty Świata „Akso”	– z powodu nieinformowania o systemie przez franchisingodawcę, przyszli franchisingobiorcy we własnym zakresie dowiadują się o systemie
Wrocławska Giełda Nieruchomości	– ogłoszenia w specjalistycznych miesięcznikach, przez Internet – nawiązywanie kontaktów na konferencjach, targach poświęconych inwestycjom nieruchomości
Rafineria Gdańska	– przyszli franchisingobiorcy sami zgłaszają się do firmy – w czasie wizyt u franchisingobiorców pracownicy franchisingodawcy dowiadują się, kto na danym terytorium buduje stację benzynową

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując dotychczasowe rozważania, można stwierdzić, że:

- Franchisingodawcy wykazują aktywność przy informowaniu o systemie franchisingowym.

- Franchisingodawcy stosują różne sposoby informowania o systemie, takie jak: bezpośrednie kontakty z osobami mającymi kontakt z firmą, ogłoszenia w czasopiśmie, kontakty w czasie konferencji czy targów.
- Niekiedy obserwuje się również pasywną rolę franchisingodawców, jeżeli chodzi o informowanie o systemie franchisingowym, co można tłumaczyć tym, iż firma franchisingodawcy jest znana na rynku regionalnym czy krajowym.

Liczba osób, które zgłaszają się do franchisingodawcy w celu zdobycia szczegółowych informacji na temat funkcjonowania systemu, jest różna. Generalnie można powiedzieć, że „nie brakuje chętnych do zawieszenia szyldu”. Firmy określają tę liczbę szacunkowo, bo nie prowadzą pisemnego rejestru osób zainteresowanych systemem. Średnia liczba osób zainteresowanych systemem franchisingowym w poszczególnych firmach przedstawia tablica 5.

Tablica 5

Średnia liczba osób zainteresowana systemem franchisingowym

Firma	Liczba osób zgłaszających się do franchisingodawcy w celu uzyskania informacji o systemie franchisingowym (średnio)
Biuro Podróży „Orbis”	– brak chętnych
CRIMS POL-TV Opole	– 10 osób w kwartale
„A. Blikle”	– 2-3 osób dziennie (w przypadku braku ogłoszenia) – 10-15 osób dziennie (po ukazaniu się ogłoszenia)
„Zielona Budka”	– 2-3 osób miesięcznie
„Pożegnanie z Afryką”	– 8-10 osób tygodniowo
Herbaty Świata „Akso”	– 5 osób miesięcznie
Wrocławska Giełda Nieruchomości	– kilka osób miesięcznie
Rafineria Gdańska	– 10 osób kwartalnie

Źródło: opracowanie własne

Największa zainteresowanie franchisingiem można odnotować w branży spożywczej. Największą liczbę osób zgłaszających się do franchisingodawcy po informacje o systemie franchisingowym odnotowuje się w branży spożywczej, mniejsza w branży pośrednictwa nieruchomości, najniższą zaś w branży petrochemicznej i elektronicznej. W branży turystycznej nie ma takich przypadków.

Cechy, jakie są brane pod uwagę przy ocenie kandydata na franchisingobiorcę, przedstawia tablica 6. Cechy te określali franchisingodawcy.

Tak więc, w ramach rekrutacji nie mającej charakteru sformalizowanego uwzględniane są cechy kandydatów: osobowe (w tym kultura osobista) i sytuacja materialna. Przed podpisaniem umowy franchisingowej są prowadzone rozmowy.

Tablica 6

Priorytetowe cechy kandydata na franchisingobiorcę

Firma	Cechy
1	2
Biuro Podróży „Orbis”	– wiedza i doświadczenie w danej branży – posiadanie kapitału finansowego i lokalu
CRIMS POL-TV Opole	– legalne źródło pochodzenia środków finansowych
„A. Blikle”	– posiadanie kapitału z przeznaczeniem na dane przedsięwzięcie
„Zielona Budka”	– wyrażenie chęci współpracy
„Pożegnanie z Afryką”	– kultura osobista, ubiór, zainteresowanie, otwartość, posiadanie współmałżonka gotowego do prowadzenia firmy – umiejętność przyswojenia wiedzy na temat funkcjonowania systemu
Herbaty Świata „Akso”	– posiadanie kapitału finansowego i lokalu – okazywanie chęci i posiadanie umiejętności prowadzenia działalności handlowej
Wrocławska Giełda Nieruchomości	– posiadanie uprawnień do prowadzenia pośrednictwa nieruchomości, określonych przez prawo
Rafineria Gdańska	– posiadanie stacji benzynowej

Źródło: opracowanie własne

Nie zawsze kandydaci na franchisingobiorcę decydują się na podpisanie umowy franchisingowej. Przyczyny rezygnacji z współpracy mogą być różnorodne. Najczęściej występujące powody rezygnacji z wstąpienia do sieci, zaobserwowane przez franchisingodawców, przedstawia tablica 7.

Tablica 7

Powody rezygnacji ze wstąpienia do sieci franchisingowej przez potencjalnych franchisingobiorców

Firma	Powód
1	2
Biuro Podróży „Orbis”	– warunek prowadzenia działalności przez przyszłego franchisingobiorcę przez 5 lat w branży i z to w jednym punkcie
CRIMS POL-TV Opole	– brak uzasadnionych powodów
„A. Blikle”	– przekonanie, że wystarczy tylko kupić licencję
„Pożegnanie z Afryką”	– nie odpowiadają warunki umowy, tj. wielkość opłat, podporządkowanie się franchisingodawcy
Herbaty Świata „Akso”	– przekonanie, że wystarczy tylko kupić licencję
Wrocławska Giełda Nieruchomości	– posiadanie wyłączności przez obecnego franchisingobiorcę w danym mieście, a zatem brak możliwości uruchomienia działalności przez kandydata
Rafineria Gdańska	– korzystniejsze warunki współpracy oferowane przez konkurencję

Źródło: opracowanie własne

Okazuje się, że potencjalnym franchisingobiorcom nie zawsze odpowiadają warunki proponowane przez franchisingodawców. Przyczyny rezygnacji mają charakter subiektywny i obiektywny. Czynnikiem subiektywnym jest np. nieakceptowanie warunków umowy. Czynnikiem obiektywnym może być brak możliwości spełnienia wymogów wynikających z umów. Franchisingodawcy często usiłują rozpoznać przyczyny rezygnacji ze wstąpienia do sieci franchi-

singowej przez franchisingobiorców. Jednakże wiedza o tym nie wpływa na zmianę ich zasad współpracy z ewentualnym franchisingobiorcą.

W praktyce występują dwa systemy **rekrutacji** przyszłych franchisingobiorców:

- bez możliwości prowadzenia negocjacji z franchisingodawcą
- z możliwością prowadzenia negocjacji z franchisingodawcą.

Pierwszy sposób jest mniej skomplikowany (standardowy), franchisingodawca bowiem wymaga od franchisingobiorcy spełnienia m.in. takich warunków, jak: posiadanie środków finansowych, lokalu, posiadanie uprawnień do wykonywania przedmiotowej działalności wymaganych przez prawo, oraz wyrażenie chęci współpracy z franchisingodawcą. W systemie nie ma możliwości prowadzenia negocjacji z franchisingodawcą. Stosowany jest on przez większość franchisingodawców.

Drugi system jest bardziej skomplikowany, gdyż przewiduje prowadzenie negocjacji z franchisingodawcą. Okazuje się, że jest stosowany tylko w firmie „Pożegnanie z Afryką”. Otóż przedstawiciel firmy macierzystej, czyli franchisingodawca, zaprasza kandydata na franchisingobiorcę do swojej siedziby na trzystopniowe rozmowy. Podczas pierwszej rozmowy potencjalny franchisingobiorca zostaje wprowadzony w ogólne zagadnienia dotyczące funkcjonowania systemu. Ma on również możliwość przyjrzenia się działalności jednostki pilotażowej. Druga rozmowa, przeprowadzana po podpisaniu stosownego zobowiązania o zachowaniu tajemnicy handlowej, stanowi szczegółowe omówienie zasad prowadzenia placówki (w tym spraw finansowych). Franchisingobiorca otrzymuje również tekst umowy franchisingowej do ewentualnej konsultacji z prawnikiem. Po zaakceptowaniu warunków współpracy (umowa nie podlega negocjacji) franchisingobiorca podczas trzeciego spotkania podpisuje umowę i uiszcza opłatę wstępną. Od tej chwili ma prawo do korzystania z chronionych prawnie znaków i nazwy. Wyjątek stanowi sytuacja, gdy ubiegający się o przystąpienie do systemu jest właścicielem, a nie dzierżawcą lokalu, w którym ma być prowadzona działalność gospodarcza. Wtedy przed podjęciem rozmów etapu trzeciego konieczna jest wizyta u niego przedstawiciela franchisingodawcy.

Jak widać, firma „Pożegnanie z Afryką” prowadzi wieloetapowy proces rekrutacji. Jednakże zdarza się, że z kandydatem przeprowadza się nie trzy, ale więcej rozmów, by franchisingodawca mógł wyjaśnić wszelkie niejasności zainteresowanym. Kandydat na franchisingobiorcę może bliżej zapoznać się z funkcjonującym systemem, zasadami prowadzenia placówek, a przede wszystkim omówić umowę z prawnikiem. Jedynym mankamentem jest brak możliwości negocjowania warunków umowy.

W trakcie prowadzenia negocjacji franchisingodawca ma okazję zaobserwowania, jakie cechy posiada kandydat. Franchisingodawca przy doborze franchisingobiorców stosuje zwykle takie kryteria, jak:

- posiadanie kapitału i gotowość zaangażowania się w dane przedsięwzięcie.
- posiadanie określonych cech osobowych.

Franchisingobiorca również ma możliwość zebrania i rozważenia informacji na temat franchisingodawcy. W szczególności zwraca uwagę na: jego do-

świadczenie w biznesie, fachowość, zakres pomocy ewentualnie udzielanej przez franchisingodawcę, terytorium na jakim franchisingobiorca ma działać, warunki odnowienia umowy oraz jej wypowiedzenia, a także na inne elementy, które uzna za istotne, aby podjąć decyzję.

Badania wykazały, że proces doboru franchisingobiorców w praktyce jest zgodny z zaleceniami przedstawianymi w literaturze.

Identyfikacja problemów występujących na etapie uruchomienia działania funkcjonowania w sieci franchisingowej

Franchisingobiorcy, wstępując do sieci franchisingowej, natrafiają na wiele problemów, z których do najważniejszych należą:

- źródło pozyskania informacji na temat funkcjonowania systemu franchisingowego,
- kryteria doboru franchisingobiorców preferowane przez franchisingodawcę,
- oddziaływanie franchisingobiorców na treść umowy franchisingowej,
- pomoc otrzymana przez franchisingobiorców przy wstąpieniu do sieci franchisingowej,
- obowiązki franchisingobiorców przystępujących do sieci franchisingowej.

Źródła pozyskiwania od poszczególnych franchisingodawców informacji na temat funkcjonowania systemu franchisingowego przedstawia tablica 8.

Tablica 8

Źródło pozyskania informacji na temat funkcjonowania systemu franchisingowego

Franchisingobiorcy firmy	Źródło pozyskania informacji
1	2
Biuro Podróży „Orbis”	– bezpośrednio od franchisingodawcy
CRIMS POL-TV Opole	– układy koleżeńskie – prywatne kontakty z rodziną franchisingodawcy
„A. Blikle”	– czasopisma – własne poszukiwania
„Zielona Budka”	– własne poszukiwania – bezpośrednio od franchisingodawcy
„Pożegnanie z Afryką”	– czasopisma – w czasie pobytu u innego franchisingobiorcy
Herbaty Świata „Akso”	– w czasie pobytu u innego franchisingobiorcy – czasopisma
Wrocławska Giełda Nieruchomości	– czasopisma
Rafineria Gdańska	– bezpośrednio od franchisingodawcy

Źródło: opracowanie własne

Jak widać dominują dwa źródła pozyskiwania informacji o systemie:

- bezpośrednio od franchisingodawcy lub pośrednio przez zdobywanie informacji w czasopiśmie,
- od innego franchisingobiorcy, w czasie pobytu w jego punkcie sprzedaży.

W świetle przeprowadzonych badań można skuteczność franchisingodawców w zakresie informowania potencjalnych franchisingobiorców o systemie franchisingowym ocenić pozytywnie. Franchisingodawcy osobiście angażują się w proces przekazywania informacji o systemie lub korzystają z pośrednictwa środków masowego przekazu. Nie jest to jednak praktyka na tyle sformalizowana, aby tę formę informowania o systemie można było potraktować jako powszechnie stosowaną.

Należy zwrócić uwagę, iż franchisingobiorca w razie wystąpienia problemów czy wątpliwości związanych z prowadzoną działalnością zwraca się z prośbą do franchisingodawcy o pomoc czy poradę. Franchisingobiorcy często korzystają z tej formy pomocy. Natomiast franchisingodawcy chętnie i z pełnym zaangażowaniem służą pomocą i poradą franchisingobiorcom. Na przykład franchisingobiorca firmy Herbaty Świata „Akso” często o taką pomoc prosił franchisingodawcę, który chętnie udzielał wyjaśnień (w siedzibie franchisingobiorcy) czy porad.

Kryteria doboru franchisingobiorców preferowane przez franchisingodawcę przedstawia tablica 9.

Tablica 9

Kryteria doboru franchisingobiorców preferowane przez franchisingodawcę

Franchisingobiorcy firmy 1	Kryteria doboru franchisingobiorców 2
Biuro Podróży „Orbis”	- posiadanie lokalu handlowego - cechy osobowościowe: doświadczenie, przedsiębiorczość
CRIMS.POL-TV Opole	- udokumentowany kapitał finansowy
„A. Blikle”	- cechy osobowościowe: przedsiębiorczość - posiadanie odpowiedniego lokalu handlowego - wyniki przynależnej firmy - posiadanie płynności finansowej - respektowanie prawa, tj. przestrzeganie przepisów podatkowych
„Zielona Budka”	- cechy osobowościowe: przedsiębiorczość
„Pożegnania z Afryką”	- doświadczenie w działalności gospodarczej - cechy osobowościowe: przedsiębiorczość, kultura osobista
Herbaty Świata „Akso”	- brak zaległości płatniczych - cechy osobowościowe: komunikatywność, przedsiębiorczość
Wrocławska Giełda Nieruchomości	- cechy osobowościowe: komunikatywność, przedsiębiorczość - wiarygodność - brak zaległości płatniczych
Rafineria Gdańsk	- posiadanie kapitału i gotowość do zaangażowania go w przedsięwzięcie - otwartość wobec franchisingodawcy - chęć współpracy z franchisingodawcą

Źródło: opracowanie własne

Kryteria oceny franchisingobiorcy przez franchisingodawcę można podzielić na dwie grupy:

- materialne, tj.: posiadanie kapitału w postaci środków finansowych, lokalu, legalne źródło pochodzenia środków finansowych, preferowana forma organizacyjno-prawna (np. franchisingodawca firmy „Pożegnania z Afryką”

wymaga, aby franchisingobiorca prowadził firmę w postaci spółki; wspólnikami tejże spółki powinni być małżonkowie);

- osobowe, tj.: przedsiębiorczość, komunikatywność, kultura osobista, profesjonalizm, doświadczenie, otwartość, chęć współpracy z franchisingodawcą, uczciwość, wiarygodność, respektowanie prawa.

Większość franchisingobiorców nie miała zastrzeżeń do treści umowy franchisingowej.

Wpływ franchisingobiorców na treść umowy franchisingowej oraz rodzaje uwag dotyczących umów franchisingowych przedstawia tablica 10.

Tablica 10

Wpływ na treść umowy franchisingowej

Firmy	Franchisingobiorcy	Wpływ na treść umowy franchisingowej	Uwagi dotyczące umów franchisingowych
1	2	3	4
Biuro Podróży „Orbis”	1	Nie Tak	– brak uwag – wysokość opłat franchisingowych
CRIMS POL-TV Opole	2	Tak Tak	– brak uwag – brak uwag
„A. Blikle”	1	Tak Tak	– brak uwag – warunki zerwania umowy
„Zielona Budka”	2	Tak Tak	– brak uwag – wyłączność sprzedaży produktów w cenie narzuconej przez franchisingodawcę
„Pożegnanie z Afryką”	1	Nie Nie	– brak sublicencji – brak uwag
Herbaty Świata „Akso”	2	Nie Nie	– wysokość kosztów w razie rozwiązania umowy – brak uwag
Wrocławska Giełda Nieruchomości	1	Tak Nie	– prawo wglądu do dokumentacji przez franchisingodawcę, związanej z działalnością dodatkową – czas trwania umowy – sankcje w razie rozwiązania umowy przez franchisingobiorcę
Rafineria Gdańskiej	2	Nie Nie	– brak uwag – brak uwag

Źródło: opracowanie własne

Połowa badanych franchisingobiorców mogła wpływać na treść umowy. Wpływ ten dotyczył:

- organizacji szkoleń,
- organizacji dostawy produktów.

Pozostali franchisingobiorcy nie mieli żadnego wpływu na treść umowy franchisingowej.

Franchisingobiorcy, wstępując do sieci, korzystali z różnorodnych form pomocy franchisingodawców, co prezentuje tablica 11.

Tablica 11

Formy pomocy otrzymanej przez franchisingobiorców przy wstąpieniu do sieci franchisingowej

Franchisingobiorcy firmy	Formy pomocy otrzymanej od franchisingodawców
1	2
Biuro Podróży „Orbis”	- formalna (przekazanie wymagań dotyczących lokalizacji i wystroju lokalu handlowego, wyglądu jego pracowników oraz jakości obsługi) - merytoryczna (dot. przedmiotowej działalności gospodarczej)
CRIMS POL-TV Opole	- merytoryczna (dot. przedmiotowej działalności gospodarczej)
„A. Blikle”	- pośrednictwo w szukaniu lokalu handlowego - projektowanie, remont lokalu handlowego - merytoryczna (dot. produktów i sprzedaży produktów)
„Zielona Budka”	- częściowy zwrot nakładów na inwestycje poniesione we własnym zakresie - brak pomocy
„Pożegnanie z Afryką”	- brak pomocy - merytoryczna (szkolenia na temat wyposażenia lokalu)
Herbaty Świata „Akso”	- merytoryczna (szkolenia na temat produktów) - otrzymanie wzorów różnych umów potrzebnych w trakcie działalności gospodarczej - projektowanie i wyposażanie lokalu handlowego
Wrocławska Giełda Nieruchomości	- merytoryczna (szkolenia na temat produktów) - propozycje oferty sprzedaży produktów - otrzymanie wzorów umów potrzebnych w trakcie działalności gospodarczej
Rafineria Gdańska	- zaopatrzenie w elementy reklamowe (wizualne) - poprawienie standardu wizualnego, wyposażenie obiektu

Źródło: opracowanie własne

Formy pomocy stosowane w praktyce były dość typowe. Pomoc otrzymywana od franchisingodawcy miała zazwyczaj charakter merytoryczny. Jej celem było przygotowanie franchisingobiorcy do pracy w sieci. Służyły temu:

- szkolenia na temat prowadzenia działalności gospodarczej,
- udostępnienie oferty sprzedaży produktów,
- projektowanie wystroju lokalu handlowego, wyglądu pracowników,
- wiedza o know-how sprzedaży produktów, obsługi klientów.

W mniejszym zakresie pomocne w działalności franchisingodawców były:

- rekrutacja pracowników,
- częściowy zwrot kosztów za inwestycje poniesione przez franchisingobiorcę, pokrycie kosztów związanych z zaopatrzeniem w elementy reklamowe (wizualne),
- wyposażenie w druki używane w trakcie działalności gospodarczej.

Tylko w jednym przypadku franchisingobiorca nie otrzymał żadnej pomocy ze strony franchisingodawcy, chociaż był to początkowy okres działalności w systemie franchisingowym. Nie posiadał więc odpowiedniego doświadczenia i przygotowania w tym względzie.

Franchisingobiorcy, wstępując do sieci, byli zobligowani do wykonania pewnych czynności ustalonych przez franchisingodawców. Podstawowe zadania

franchisingobiorcy, poza uiszczeniem opłaty jednorazowej, zostały przedstawione w tablicy 12.

Tablica 12

Obowiązki franchisingobiorców wstępujących do sieci franchisingowej

Franchisingobiorcy firmy	Obowiązki
1	2
Biuro Podróży „Orbis”	<ul style="list-style-type: none"> – uiszczenie opłaty wstępnej – zaprojektowanie i wyposażenie lokalu handlowego zgodnie z wymaganiami franchisingodawcy – umieszczenie emblematów znaku firmowego zgodnie z wymaganiami franchisingodawcy
CRIMS POL-TV Opole	<ul style="list-style-type: none"> – uiszczenie opłaty wstępnej – zarejestrowanie działalności gospodarczej – podpisanie oświadczenia o zachowaniu w tajemnicy treści umowy
„A. Blikle”	<ul style="list-style-type: none"> – zarejestrowanie działalności gospodarczej – posiadanie lokalu handlowego i zaprojektowanie go zgodnie z wymaganiami franchisingodawcy – prowadzenie dystrybucji produktów pochodzących wyłącznie od franchisingodawcy
„Zielona Budka”	<ul style="list-style-type: none"> – prowadzenie dystrybucji produktów pochodzących wyłącznie od franchisingodawcy
„Pożegnanie z Afryką”	<ul style="list-style-type: none"> – uiszczenie opłaty wstępnej – posiadanie lokalu handlowego i zaprojektowanie go zgodnie z wymaganiami franchisingodawcy – prowadzenie dystrybucji produktów pochodzących wyłącznie od franchisingodawcy
Herbaty Świata „Akso”	<ul style="list-style-type: none"> – uiszczenie opłaty wstępnej – zarejestrowanie działalności gospodarczej – posiadanie lokalu handlowego i zaprojektowanie zgodnie z wymaganiami franchisingodawcy – prowadzenie dystrybucji produktów pochodzących wyłącznie od franchisingodawcy
Wrocławska Giełda Nieruchomości	<ul style="list-style-type: none"> – uiszczenie opłaty wstępnej – postępowanie zgodnie z etyką – utrzymywanie kontaktów z franchisingodawcą
Rafineria Gdańska	<ul style="list-style-type: none"> – posiadanie obiektu do działalności gospodarczej, tj. stacji benzynowej – prowadzenie dystrybucji produktów pochodzących wyłącznie od franchisingodawcy

Źródło: opracowanie własne

Obowiązki franchisingobiorców wstępujących do sieci franchisingowej można więc ująć w trzy następujące grupy:

- finansowe, tj. uiszczenie opłaty wstępnej,
- organizacyjne, tj. zarejestrowanie działalności gospodarczej, zaprojektowanie i wyposażenie lokalu handlowego zgodnie z wymaganiami franchisingodawcy, dystrybucja produktów pochodzących wyłącznie od franchisingodawcy,
- związane ze stosunkiem do franchisingodawcy, tj. postępowanie uczciwe, zgodne z etyką, przestrzeganie znaku firmowego, zachowanie tajemnicy dot. treści umowy.

Wnioski

- System franchisingowy mimo braku obowiązujących regulacji prawnych (szczegółowych) jest oparty na zasadzie wolności gospodarczej.
- System franchisingowy nie ma wypracowanego, jednolitego pakietu wzorów wszystkich działań.
- Najbardziej otwartą branżą na franchising jest branża spożywcza. Inne branże wykazują umiarkowane zainteresowanie franchisingiem.
- Strony współdziałają ze sobą na wszystkich płaszczyznach: przygotowania systemu, jego funkcjonowania i rozszerzania, a nawet po jego rozwiązaniu co prowadzi do trwałej więzi między nimi.
- Wśród cech osobowych eksponuje się element uczciwości, aktywności, fachowości i doświadczenia, etosu pracowitości i uczciwości oraz rzetelności. Nie występują kryteria formalnego wykształcenia.
- System franchisingowy jest oparty na zasadzie równości franchisingodawcy i franchisingobiorcy. Niemniej franchisingodawca wydaje się mieć pozycję bardziej uprzywilejowaną w stosunku do franchisingobiorcy, który jest jednak podmiotem obciążonym wieloma zakazami i nakazami.

Bibliografia

- Bogan-Kurluta K., [2001], *Umowa franchisingu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Combs J.G., Ketchen D. Jr., [2003], *Why Do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy? A Meta-Analysis*, „Journal of Management” 2003 nr 29(3).
- File://A:\Franchising efektywna forma współpracy w FR.htm.
- Fuchs B., [1997], *Franchising. Wzory umów z komentarzem*, Gdańsk.
- Pokorska B., [1998], *Prezentacja firmy franchisingowej*, „Handel Wewnętrzny” 1998 nr 6.
- Stecki L., [1997], *Franchising*, Dom Organizatora, Toruń.
- Steinerowska-Streb I., [2003], *Specyfika sieci franchisingowych na rynku polskim*, „Przegląd Organizacji”, 2003 nr 5.
- Wiśniewski M., Słodkowski A., Krawczyk A., Rejtner R., Hasani S., [2002], *Franchising narodowy*, „Gospodarka” grudzień 2002 nr 42/3.
- Wiśniewski W., [2004], *Raport o franchisingu*, „Franchising Info” 2004 nr 5.

APPLICATION OF FRANCHISING BY POLISH ENTERPRISES

Summary

The aim of this study was to present the results of research, into functioning of franchising systems in various sectors all around Poland, which had been conducted since 2002. Lack of relevant legal regulations allows, on the one hand, to work out flexible franchising systems and, on the other hand, to realise that there are no references to positive or negative characteristics of that system. Both parties, i.e. franchisor and franchisee cooperate with each other at all levels of this system's operation, which

allows to establish close relationships between these parties. Personal features are also an important factor, which has to be emphasised. It turns out that the formal education criterion is a less relevant issue. Franchising systems are advantageous for both parties and, consequently, both franchisors and franchisees make considerable efforts towards smooth functioning of the system. Nevertheless, franchisor is a more privileged party, as it is franchisor who imposes commands and prohibitions on franchisee.