

Rozdział dziewiąty

Franchising

1. Franchising a przedsiębiorczość

Istota biznesowa franczyzy i jej podstawowe odmiany

2. Franchising w Polsce

3. Zostajemy francyzobiorcą

Czy opcja franczyzy jest dla wszystkich korzystna?

Wybór sieci

Negocjowanie umowy i szczegółowych warunków franczyzy

Franczyza – typowe zagrożenia i pułapki

4. Przekształcenie biznesu w sieć francyzową

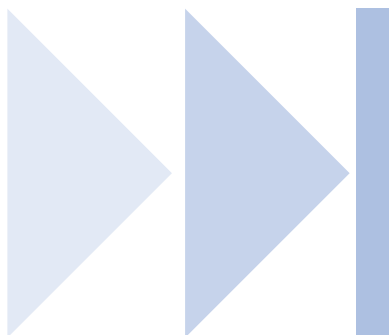
Specyfika koncepcji przedsięwzięcia w wariacie
sieci francyzowej

Rozwój sieci i kryteria doboru partnerów

Międzynarodowy franchising jako źródło inspiracji

w ramach poszukiwań atrakcyjnych szans biznesowych

5. Opcja franczyzy dla nowego biznesu – podsumowanie



Przeważająca obecnie odmiana całościowej koncepcji prowadzenia biznesu (ang. *business format franchising*) rozwinęła się w drugiej połowie XX wieku. W tej odmianie kluczowym elementem wzajemnych relacji franczyzodawcy i franczyzobiorcy jest przede wszystkim sposób, w jaki biznes jest zorganizowany i prowadzony. Udostępniony przez franczyzodawcę pakiet franczyzowy obejmuje prawo do korzystania ze znaku towarowego, standardowy plan marketingowy, procedury wykonawcze szczególnie rozpisane w formie podręcznika operacyjnego, standardy i procedury kontroli jakości, dostęp do szkoleń, sprecyzowane rozwiązania finansowo-księgowe itp. Dla franczyzobiorcy jest to olbrzymie ułatwienie, ale rodzi też obowiązek rygorystycznego przestrzegania narzuconych procedur i reguł prowadzenia biznesu.

1. Franchising a przedsiębiorczość

Franchising (franczyza)¹ jako organizacyjna forma prowadzenia biznesu (z niezbędną otoczką prawną) przyczynił się do zasadniczych zmian jakościowych wielu dziedzin gospodarki, powodując jednocześnie ich przyspieszony rozwój. Można było to zaobserwować przede wszystkim w sferze handlu i usług w Stanach Zjednoczonych i w innych krajach wysoko rozwiniętych. Znaczenie franczyzy można porównać z przeobrażeniami, jakie nastąpiły w przemyśle w pierwszej połowie XX wieku w wyniku automatyzacji i upowszechnienia nowoczesnych metod organizacji produkcji na wielką skalę. Wtedy rozpoczął się podział gospodarki na sektor nowoczesny i tradycyjny. W tym drugim sektorze, ze względu na specyfikę wyrobów i usług oraz strukturę popytu, wprowadzenie nowoczesnych metod nie było możliwe (usługi, produkcja przeznaczona na zaspokojenie potrzeb lokalnego kręgu konsumentów). Dopiero właśnie franchising sprawił, że nowoczesne rozwiązania organizacyjne umożliwiające działania na wielką skalę znalazły zastosowanie w takich dziedzinach, jak smażalnie hamburgerów, wypiek pieczywa i świadczenie wielu specjalistycznych usług.

Trudno znaleźć przykład drugiego rozwiązania, które odegrało tak przełomową rolę w rozwoju przedsiębiorczości. Franchising wprowadził bowiem nowy sposób czerpania korzyści z faktu znalezienia dobrego pomysłu i przekształcenia go w efektywne przedsięwzięcie biznesowe. Oprócz dwóch podstawowych form realizacji zysków, to jest prowadzenia rentownego biznesu lub jego sprzedaży, pojawiła się trzecia możliwość: udostępnianie innym przedsiębiorcom za opłatą i na określonych warunkach całościowej i sprawdzonej koncepcji prowadzenia biznesu². W efekcie uruchomiono nowy nurt inicjatyw przedsiębiorczych polegający na poszukiwaniu i wdrażaniu takich koncepcji biznesowych, które z góry zakładają zastosowanie franczyzy.

¹ Obok angielskiego słowa „franchising” Polska Organizacja Francyzodawców popularyzuje używanie polskiego odpowiednika „franczyza”. W niniejszej pracy pojęcia te stosujemy zamiennie.

² Dla M. Gerbera dopiero rozwój franchisingu zapoczątkował erę „prawdziwej przedsiębiorczości”. Por. Gerber, 2001, s. 59–70.

Franchising znacznie rozszerzył grono osób podejmujących inicjatywę przedsiębiorczą. Umożliwił start w biznesie osobom, które nigdy by się wcześniej na to nie zdecydowały, albo nie były w stanie podjąć takiego wyzwania. Kandydaci na przedsiębiorców w systemie franczyzy otrzymują za stosowną opłatą przetestowany prototyp przedsięwzięcia biznesowego. Znaczna większość z nich nie byłaby w stanie opracować podobnego rozwiązania z powodu braku predyspozycji kreatywnych, doświadczenia, a także ze względu na ograniczenia finansowe. Jednocześnie prototyp taki można sprawdzić w działaniu, zrozumieć, jak funkcjonują jego elementy składowe, a także zdobyć niezbędne umiejętności i kwalifikacje, uczestnicząc w programach szkoleniowych jeszcze przed uruchomieniem własnego biznesu. Oczywiście wiąże się to z ponoszeniem określonych opłat na rzecz twórcy prototypowej formuły biznesu. Jednak (co podkreślaliśmy wcześniej) bez takiej możliwości większość uczestników systemu nigdy nie podjęłaby się tego na własną rękę.

1.1. Istota biznesowa franczyzy i jej podstawowe odmiany

Franchising rozwinął się w Stanach Zjednoczonych w drugiej połowie XIX wieku, przez długi czas funkcjonując wyłącznie jako system dystrybucji. Producenci artykułów przemysłowych, takich jak maszyny do szycia czy samochody osobowe, przyznawali niezależnym dystrybutorom (za opłatą) wyłączne prawa do sprzedaży swych wyrobów na określonym terytorium. W systemie franchisingu dystrybucyjnego elementem porządkującym relacje między stronami jest produkt (wyrób bądź usługa).

Obecnie przeważająca odmiana całościowej koncepcji prowadzenia biznesu (ang. *business format franchising*) rozwinęła się dopiero w drugiej połowie XX wieku. W tej odmianie kluczowym elementem wzajemnych relacji francyzodawcy i francyzobiorcy jest nie tyle produkt, co przede wszystkim sposób, w jaki biznes jest zorganizowany i prowadzony (Spinelli et al., 2004, s. 2).

Udostępniony przez francyzodawcę pakiet francyzowy obejmuje prawo do korzystania ze znaku towarowego, standardowy plan marketingowy, procedury wykonawcze szczegółowo rozpisane w formie podręcznika operacyjnego, standardy i procedury kontroli jakości, dostęp do szkoleń, sprecyzowane rozwiązania finansowo-księgowe itp. Dla francyzobiorcy jest to olbrzymie ułatwienie, ale rodzi też obowiązek rygorystycznego przestrzegania narzuconych procedur i reguł prowadzenia biznesu.

W praktyce funkcjonowania systemów francyzowych różnica między dwoma odmianami franchisingu nieco się zaciera. Wielu organizatorów systemów dystrybucyjnych oprócz prawa do znaku towarowego i logo, zaczęło opracowywać i przekazywać dystrybutorom własne rozwiązania dotyczące wystroju wnętrza, ubioru personelu, metod promocji, a jednocześnie

(dzięki odpowiednim zapisom w umowie) wymagać ich stosowania. Jednakże zmiany, jakie się dokonały w krajach rozwiniętych, zawdzięczamy przede wszystkim rozprzestrzenieniu się systemów całościowej koncepcji działalności.

Obecnie tylko w Stanach Zjednoczonych funkcjonuje ponad 4,5 tys. systemów franczyzowych, obejmujących 767 tys. podmiotów – członków sieci (z czego ponad 80% w systemie business format). Podmioty funkcjonujące w systemie franczyzowym zatrudniały w USA prawie 9,8 mln osób, to jest 7,4% łącznej liczby zatrudnionych w 2001 roku. Dla porównania zatrudnienie w budownictwie w tym samym roku wynosiło 6,8 mln osób (*Economic Impact...*, 2004, s. 10).

2. Franchising w Polsce

W Polsce także obserwujemy rosnące zainteresowanie franchisingiem. Pod koniec 2004 roku funkcjonowało w naszym kraju 210 systemów franczyzowych, z czego w ostatnim roku powstało 39 systemów³. W porównaniu z USA (ponad 4,5 tys. funkcjonujących systemów), Niemcami (830), Francją (765), Hiszpanią (742) czy Wielką Brytanią (69%) jest to na razie niewiele, ale rokowania na przyszłość są optymistyczne. Prawie 60% systemów funkcjonuje w handlu (odzież i obuwie, artykuły spożywcze, artykuły dla domu), a ponad 40% systemów w sferze usług (gastronomia, fryzjerstwo i kosmetyka). Mimo braku własnych historycznych doświadczeń już około ⅔ funkcjonujących systemów jest czysto polskiego pochodzenia, a tylko ⅓ to systemy zagraniczne.

W systemie franczyzowym funkcjonowało w naszym kraju w końcu 2004 roku 13,7 tys. jednostek prowadzonych przez franczyzobiorców, których łączna wartość inwestycji netto wyniosła prawie 4,5 mld PLN. Do tego dochodzi 5,1 tys. jednostek funkcjonujących według jednolitych zasad systemowych, ale prowadzonych bezpośrednio przez franczyzodawców.

Wielkość sieci franczyzowych działających w Polsce mierzona liczbą jednostek jest bardzo zróżnicowana: od gigantów, takich jak sieci sklepów spożywczych Lewiatan (1719 sklepów) czy PKN Orlen (1899 stacji) po systemy, w skład których wchodzi kilka bądź kilkanaście jednostek. Z ogólnej liczby 210, połowa to systemy mające mniej niż 25 jednostek franczyzowych.

Podsumowując obecne trendy można stwierdzić, że w wyniku szybkiego rozwoju franchising znalazł już trwałe miejsce w naszym kraju. Dla początkujących adeptów biznesu ważne jest, że zgromadzono bogate

³ Wszystkie dane ilościowe dotyczące sektora franchisingu w Polsce pochodzą z *Raportu o polskim rynku franchisingu 2004/2005* (Wiśniewski et al., 2004).



Tomasz Smela, właściciel pizzerii Da Grasso w Ostrowcu Świętokrzyskim, przyznaje, że gdyby nie wszedł do sieci, nie osiągnąłby sukcesu.

— Myślałem kiedyś o otwarciu na własną rękę pizzerii U Tomka, ale nie miałem pojęcia o prowadzeniu takiego punktu i robieniu pizzy. Da Grasso dało mi gotowe receptury, wyszkoliło ludzi i przygotowało projekt architektoniczny lokalu. Sam nie dałbym rady — mówi Smela, który właśnie planuje otwarcie drugiego lokalu.

Smela w swoją ostrowiecką pizzerię zainwestował w sumie 70 tys. złotych. Na szczęście szybko się przekonał, że nie na próżno. Już pierwszego dnia odwiedził go tłum klientów.

— Sprzedaliśmy około 70 pizz. Teraz dziennie idzie około stu — opowiada. Dzięki temu inwestycja zwróciła się w niecałe półtora roku. Na zysk z zakupu licencji na bardziej znane, międzynarodowe marki gastronomiczne (Telepizza, McDonald's) czeka się na ogół od trzech do sześciu lat.

Cierpliwość jest u franczyzobiorcy cechą wielce pożądaną. Smela dopiero po pięciu miesiącach zdecydował, że pizzerię Da Grasso otworzy właśnie w Ostrowcu Świętokrzyskim. Wcześniej podpatrywał kolegę w Kielcach.

— Ostrowiec polecił mi znajomi — tłumaczy Smela. Nie poprzestał jednak na ich opinii. Najpierw dokładnie badał rynek, sprawdzał, ile jest w mieście pizzerii i jakie produkty serwują. Stwierdził, że nie ma lokalu dobrej klasy, w którym pizza powstawałaby na oczach gości. Da Grasso weszło więc w tę niszę.

O franczyzodawcy wiele mówią również relacje, jakie utrzymuje z biorcami. Właściciele systemów, które odniosły sukces, przywiązują zwykle dużą wagę do takich kontaktów, organizują wspólne spotkania, rozsyłają newslettery. Biorca potrzebuje takiego wsparcia, podobnie jak i kontaktu z innymi posiadaczami licencji.

Solidny franczyzodawca pomaga także w rekrutacji pracowników i ich przeszkoleniu. Zwykle też nie zostawia partnerów w potrzebie. Tomasz Smela z Da Grasso już na starcie miał poważny kłopot z dostawcą pieca, który opóźniał się z dowozem. Z odzieczą przyszła właścicielka sieci Karolina Rozwandowicz – pod wpływem jej perswazji piec czekał pod drzwiami pizzerii już następnego dnia po tym, gdy przedsiębiorca poprosił ją o pomoc. Duży – franczyzodawca, może więcej niż mały – franczyzobiorca. I ostatnia rada: na koniec (jeśli nie zrobiliśmy tego wcześniej) warto odwiedzić placówki konkurencyjnych sieci, aby podpatrzeć, jak sobie radzą. Być może to raczej nimi warto się zainteresować.

M. Kruszewska, *Wizjonerom dziękujemy*,
„Forbes Polska” 2005, nr 10.

doświadczenia funkcjonowania franchisingu w polskich realiach gospodarczych. Jeśli jednak porównać liczbę systemów i jednostek franczyzowych w Polsce z podobnymi w rozwiniętych krajach o znacznie mniejszej liczbie ludności (np. Austrii, Węgier), widać wyraźnie, że nadal istnieją u nas duże możliwości rozwoju. Pozytywne rokowania rozwoju franchisingu w Polsce wydają się potwierdzać doświadczenie chociażby Hiszpanii, a więc kraju zbliżonego wielkością do Polski. Przed akcesją do Unii Europejskiej funkcjonowało tam około 200 systemów. Obecnie jest ich prawie 750 (Żelazek, 2004).

Czy franchising może być atrakcyjną szansą dla osób, które chciałyby prowadzić biznes na własną rękę? Z pewnością tak. Wykorzystanie tej formy, by uruchomić własne przedsięwzięcie, może się odbywać w dwojaki sposób:

- ▶ Wybieramy atrakcyjny z punktu widzenia własnych preferencji i celów biznesowych system franczyzowy i w wyniku przeprowadzonych negocjacji zostajemy franczyzobiorcą.
- ▶ Rozpoczynamy nowe przedsięwzięcie, tak by możliwe było przekształcenie go z czasem w system franczyzowy. Mamy zatem plan zostania franczyzodawcą.

3. Zostajemy franczyzobiorcą

3.1. Czy opcja franczyzy jest dla wszystkich korzystna ?

Pierwsze pytanie, na które musimy sobie odpowiedzieć, brzmi: czy wybór franczyzy jest zgodny z cechami charakteru i motywacją inicjatorów nowego przedsięwzięcia? Z jednej strony udostępnienie przetestowanej w praktyce szczegółowej koncepcji funkcjonowania biznesu nie oznacza, że cechy osobowe i orientacja przedsiębiorcza przestają się liczyć. Dobry system franczyzowy stwarza niewątpliwie szansę na rentowny biznes, ale w dalszym ciągu bardzo wiele zależy od determinacji, uporu, inicjatywy oraz przedsiębiorczego stylu zarządzania franczyzobiorców.

Niestety przedsiębiorczy charakter bardzo często kłóci się z koniecznością przestrzegania bardzo szczegółowych procedur i zasad prowadzenia jednostki funkcjonującej w systemie franczyzowym. Początkujący franczyzobiorca często nie ma pełnej świadomości wagi i znaczenia narzuconych mu norm i procedur. Chciałby je zmieniać i dostosować do lokalnych warunków. Taka postawa pozostaje w ścisłym związku z dążeniem do autonomii, która (jak wykazywaliśmy w rozdziale II) jest głównym motywem założenia własnej firmy. Świadomość ograniczenia swobody prowadzenia własnego przecież biznesu oraz dyskomfortu emocjonalnego wynikającego z tego, że przyjdzie realizować nam czyjś pomysł, może



Zdecydowana większość franczyzobiorców jest zadowolona ze swojej przynależności do sieci. Chwalą sobie dyscyplinę, pozwalającą na utrzymanie dobrego imienia marki, połączoną z poczuciem niezależności. Obok licznych zadowolonych ze współpracy na zasadzie franczyzy, jest niestety również sporo osób, dla których przystąpienie do sieci oznaczało początek problemów.

Zdaniem wielu franczyzobiorców, o ich obecnym zadowoleniu lub niezadowoleniu zdecydował w dużej mierze wybór sieci, w którą zainwestowali. Podkreślają oni, że przed podjęciem decyzji o inwestycji we franczyzę należy przeprowadzić własne badanie rynku — odwiedzić kilka placówek sieci, do której zamierza się dołączyć, porozmawiać z osobami, które już w niej funkcjonują i bez emocji przeanalizować wyniki tego rekonesansu. W rozważaniach tych nie wolno też pominąć specyfiki regionu, w którym chce się prowadzić działalność. Wiadomo przecież, że przedsięwzięcie, które sprawdza się w dużym mieście, niekoniecznie musi odnieść sukces w małej miejscowości. I odwrotnie.

— Przed przystąpieniem do sieci przeprowadziłem wiele rozmów z moimi przyszłymi kolegami. Robiłem własne wyliczenia opłacalności tego typu sklepu w moim regionie. Dałem też sobie kilka dni na schłodzenie emocji. Potem, z ołówkiem w rękę, analizowałem wszystko od nowa. Decyzję o zainwestowaniu w sklep odzieżowy podjąłem, mając 90 proc. pewności, że to się opłaci — wspomina Marcin Pieczonka, franczyzobiorca firmy SNC.

— Jestem w sieci SNC od roku. Zaczynałem od jednego sklepu, dziś mam ich 10. Każdy kolejny finansowaliśmy ze środków zarabianych w jednostkach już posiadanych. Na własne potrzeby wdrożyliśmy system informatyczny, pozwalający na łatwą koordynację tego, co się dzieje we wszystkich dziesięciu sklepach. Daje on też możliwość szybkiego reagowania na sygnały z rynku — chwali się Marcin Pieczonka.

Dodaje jednak, że ma pełną świadomość tego, iż nie wszyscy w sieci SNC radzą sobie tak dobrze jak on.

— Franczyza stwarza szerokie możliwości. To, jak zostaną wykorzystane, zależy od inicjatywy biorcy licencji. Gdybym nie wdrożył systemu informatycznego, prawdopodobnie nie rozwijałbym się tak dynamicznie. Miałbym więcej pracy i uciążliwych papierków — mówi Marcin Pieczonka.

M. Niewinowska, *Wśród biorców licencji nie brak zawiedzionych biznesmenów*, „Puls Biznesu” 17 kwietnia 2003.

prowadzić do rezygnacji z franczyzy na rzecz całkowicie samodzielnej działalności. Lepiej zrobić to wcześniej na etapie wstępnych analiz, niż wycofywać się z przedsięwzięcia po zaangażowaniu znaczącego kapitału⁴.

Jakkolwiek badania empiryczne nie potwierdzają nadmiernej skłonności współczesnych przedsiębiorców do ryzyka (pisaliśmy o tym w rozdziale II), świadomość i akceptacja ryzyka porażki musi niewątpliwie towarzyszyć wszystkim początkującym adeptom biznesu. Dla tych, którzy źle znoszą poczucie zagrożenia z tytułu porażki, wybór franczyzy może być dobrym rozwiązaniem. Badanie przeprowadzone w różnych krajach potwierdza tendencję, że zagrożenie bankructwem jednostek działających w systemie franczyzowym jest znacznie mniejsze w porównaniu z firmami działającymi niezależnie⁵.

Istotnym ograniczeniem dla początkujących biznesmenów może być stosunkowo wysoki próg finansowy wejścia do typowego systemu franczyzowego. Nie chodzi tu oczywiście o franczyzę na prowadzenie stacji benzynowej w renomowanej sieci, kiedy na uruchomienie potrzeba grubo ponad milion euro, lecz niewielkich systemów dystrybucyjnych czy usługowych, wymagających na start kwoty ok. 100 tys. PLN. Wynika to z konieczności poniesienia opłaty wstępnej na rzecz franczyzodawcy (będzie o tym mowa w dalszej części rozdziału), a także z konieczności spełnienia narzuconych umową wymogów technicznych, ekonomicznych i organizacyjnych w systemie franczyzy. Potencjalni inwestorzy mogą liczyć na zwrot inwestycji w okresie nie krótszym niż 3–4 lata. W krajach zachodnich wspomniana bariera finansowa jest znacznie łatwiejsza do pokonania, gdyż zdobycie franczyzy w renomowanej sieci otwiera franczyzodawcy możliwość uzyskania kredytu bankowego (por. podrozdział 4).

3.2. Wybór sieci

Jeśli analiza własnych predyspozycji i preferencji oraz możliwości finansowych potwierdzi przydatność franczyzy jako atrakcyjnej formuły prowadzenia biznesu, możemy przystąpić do poszukiwań systemu (sieci), który najlepiej spełniałby nasze oczekiwania. Trzeba mieć, rzecz jasna, świadomość, że nasze kryteria selekcji i oceny muszą się w pewnym momencie zderzyć z kryteriami doboru franczyzobiorców przez franczyzodawców. Punkt widzenia drugiej strony, a więc franczyzodawców, prezentujemy w podrozdziale 4.

⁴ Szerzej na temat kryteriów i sposobu przeprowadzenia samooceny predyspozycji do tego, by zostać franczyzobiorcą, patrz Mandelsohn, 2005 s. 29–36.

⁵ W sumie warunki, w jakich funkcjonuje franczyzobiorca, przypominają sytuację intraprzedsiebiorczości – prowadzenie wyodrębnionego działu bądź projektu w ramach dużej korporacji, w którym kierownik (lider) ma bardzo dużą swobodę w podejmowaniu decyzji i jest rozliczany na podstawie końcowego wyniku.

Kluczową przesłanką służącą ocenie naszych szans na odniesienie sukcesu w konkretnym systemie franczyzowym będą wyniki uzyskiwane przez już działające w tym systemie jednostki. Warto rozpocząć od sprawdzenia, czy franczyzodawca posiada własne jednostki i czy są one rozwijane. Brak własnych jednostek nie przesądza o negatywnej ocenie danej sieci. Poddaje to jednak w wątpliwość zasób doświadczeń i umiejętności, jaki ma do przekazania franczyzodawca w sytuacji, gdy nie są one gromadzone i na bieżąco weryfikowane w bezpośrednim działaniu.

Powinniśmy też zebrać jak najwięcej wiarygodnych informacji o funkcjonowaniu istniejących (najlepiej od wielu lat) jednostek franczyzowych. Dane ze źródeł ogólnie dostępnych mogą stanowić jedynie punkt wyjścia do takiej analizy. Na dalszym etapie konieczny będzie bezpośredni kontakt z ich właścicielami, bo oprócz danych finansowych bardzo cenne mogą być ich praktyczne obserwacje i refleksje dotyczące różnorodnych aspektów funkcjonowania jednostek w badanym systemie.

Pierwszorządne znaczenie będzie miało sprawdzenie, czy działają i jakie mają wyniki jednostki o warunkach lokalizacyjnych zbliżonych do planowanych przez kandydata na franczyzodawcę. Jeśli istniejące jednostki działają w dużych aglomeracjach, a nową jednostkę chcemy uruchomić w mieście powiatowym, to z pewnością sukcesy tych pierwszych nie mogą być wyłączną przesłanką do podjęcia pozytywnej decyzji w tej kwestii.

Czy mamy szansę na uzyskanie takich informacji? Po pierwsze warto zwrócić uwagę, że kandydat na franczyzobiorcę nie stanowi bezpośredniego zagrożenia konkurencyjnego dla już istniejących jednostek. Z drugiej strony ci ostatni będą korzystać z rosnącego potencjału sieci w wyniku powiększenia liczby franczyzobiorców. Bardzo wiele zależy od umiejętności nawiązywania kontaktu i rzeczowej, otwartej postawy ułatwiającej pokonanie zrozumiałej w takim przypadku bariery nieufności⁶.

Kolejnym istotnym kryterium wyboru będzie zawartość pakietu franczyzowego oferowanego przez franczyzodawcę oraz potencjał organizacyjno-techniczny tego ostatniego do faktycznego przekazania poszczególnych elementów składowych pakietu.

Waga i znaczenie poszczególnych elementów pakietu jest zróżnicowana w zależności od branży. Najbardziej typowe z nich to:

- Licencja na korzystanie z chronionych znaków towarowych, wzorów użytkowych i działania reklamowe oraz w sferze PR, które przyczyniają się do budowania silnej pozycji marki.

⁶ Stopień otwartości informacyjnej przedsiębiorców jest dość zróżnicowany w poszczególnych krajach. Amerykańscy przedsiębiorcy mają opinię szczególnie życzliwych dla początkujących adeptów biznesu i chętnie udzielają praktycznych wskazówek nawet potencjalnym konkurentom. Należy mieć nadzieję, że podobne postawy staną się coraz bardziej powszechne także w naszym kraju.

- ▶ Know-how związany z prowadzeniem biznesu, a w tym wiedza techniczna, standardy i reguły postępowania oraz systemy kontroli jakości; są one usystematyzowane w podręczniku operacyjnym.
- ▶ System szkolenia kadry kierowniczej i personelu francyzobiorców, zarówno rozpoczynających działalność, jak i nastawionych na poszerzenie praktycznej wiedzy, organizacja programu szkoleń i infrastruktura, jaką dysponuje operator w tej dziedzinie.
- ▶ Pomoc w zakupie sprzętu, urządzeń i materiałów – w praktyce francyzodawca organizuje zaopatrzenie w skali całej sieci, co pozwala na obniżkę cen i lepsze dostosowanie oferty kontrahentów do potrzeb uczestników danej sieci.
- ▶ Przekazanie gotowych rozwiązań dotyczących systemów informatycznych obejmujących moduł finansowo-księgowy oraz wspierający działania operacyjne. Systemy te w pełni uwzględniają specyfikę konkretnej branży, a to pozwala uniknąć dodatkowych nakładów na dostosowanie istniejących standardowych pakietów.
- ▶ Pomoc w uzyskaniu kredytu bankowego na uruchomienie działalności – ten element wsparcia jest bardzo popularny w krajach zachodnich. Wieloletnia współpraca francyzobiorców z wyspecjalizowanymi bankami umożliwia ustalenie ogólnych warunków i praktycznych rozwiązań, takich choćby jak format biznesplanu stosowany do oceny projektów francyzowych. Należy oczekiwać, że przewidywany dynamiczny rozwój franchisingu doprowadzi do zaoferowania tej ważnej formy wsparcia początkującym francyzobiorcom także w naszym kraju, przy aktywnym zaangażowaniu banków kredytujących tego rodzaju projekty.
- ▶ Stopień sformalizowania i uporządkowania know-how prowadzenia biznesu – w praktyce znajduje to odzwierciedlenie w stopniu szczegółowości i ogólnie – jakości podręcznika operacyjnego.

Uzyskane od francyzodawcy informacje powinny być następnie zweryfikowane w bezpośrednich kontaktach z funkcjonującymi francyzobiorcami. Jak wspominaliśmy wcześniej, tego rodzaju kontakty są niezbędne do podjęcia racjonalnej decyzji o przystąpieniu do sieci.

Szczególnie wnikliwie należy analizować sieci o stosunkowo krótkim stażu biznesowym na rynku. Wówczas bowiem ryzyko, że francyzodawca poniesie porażkę, pociągając za sobą francyzobiorców, jest większe. Według uznanego światowego eksperta w dziedzinie franczyzy – M. Mendelsohna najczęstsze źródła porażek stosunkowo młodych sieci to:

- ▶ niedostateczny okres i niedokładność testów pilotażowych
- ▶ niewłaściwy dobór francyzobiorców w pierwszej fazie

- ▶ zła konstrukcja proponowanego systemu franczyzy
- ▶ niedostateczne środki finansowe, jakimi dysponuje francyzodawca
- ▶ niedostateczne umiejętności w dziedzinie zarządzania (Mandelsohn, 2005, s. 26–28).

3.3. Negocjowanie umowy i szczegółowych warunków franczyzy

Przystępując do negocjacji, francyzobiorca startuje ze znacznie słabszej pozycji przetargowej niż francyzodawca. Ten ostatni dysponuje typową umową francyzową, którą prezentuje kontrahentowi jako sieciowy standard niepodlegający dyskusji. Umowa taka chroni przede wszystkim interesy francyzodawcy. Ważne jest zatem, by już na wstępie nie ulegać presji operatora, a przez dobre przygotowanie wyrównać szanse negocjacyjne. Chodzi tu zwłaszcza o dokładne rozpoznanie, które elementy kontraktu są kluczowe z punktu widzenia funkcjonowania sieci jako całości oraz określenie warunków i świadczeń na rzecz francyzobiorcy, mających kluczowe znaczenie dla powodzenia przedsięwzięcia.

Przystępując do negocjacji i wychodząc z założenia, że konkretne warunki można i trzeba negocjować, należy dokładnie przestudiować wszystkie klauzule. Według ekspertów zajmujących się problematyką franchisingu najczęstszym błędem popełnianym przez kandydatów na francyzobiorców jest to, że nie czytają standardowych umów przedstawianych im przez organizatorów sieci. Dopiero w sytuacjach konfliktowych orientują się, jakie są praktyczne skutki konkretnych zapisów i klauzul.

Jako szczególny przypadek należy traktować przygotowane przez niektóre zagraniczne sieci tzw. międzynarodowe umowy francyzowe, odwołujące się zazwyczaj do jurysdykcji i zwyczajów kraju pochodzenia. Powinno się unikać zawierania tego typu umów, gdyż mogą one świadczyć o niedostatecznym przygotowaniu operatora do wejścia na polski rynek.

Jeśli chodzi o klauzule szczegółowe, w pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na:

- ▶ **Opłaty ponoszone przez francyzobiorcę na rzecz francyzodawcy.**
W typowych umowach francyzowych występuje jednorazowa opłata wstępna określana wartościowo oraz opłata bieżąca określana jako procent od wartości sprzedaży (3–6%), a niekiedy także dodatkowa wpłata na wspólny fundusz marketingowy. Rodzaje stosowanych opłat i ich wysokość są traktowane jako kluczowy element pakietu i w przypadku renomowanych sieci pole manewru dla negocjacji tych warunków jest dość ograniczone.
- ▶ **Zakres i warunki świadczeń na rzecz francyzobiorcy.**
W standardowych umowach stosowne zapisy są najczęściej sformułowane bardzo ogólnie i pozostawiają wiele swobody

dla franczyzodawcy. W tej dziedzinie można i trzeba negocjować, by w efekcie obowiązki operatora w tak ważnej dla franczyzobiorcy dziedzinie były szczegółowo określone.

- ▶ **Precyzyjne określenie wyłączności terytorialnej dla franczyzobiorcy.**
- ▶ **Warunki wyjścia.** Wejście do sieci nie zawsze musi być zwieńczone sukcesem. Dlatego ważne jest precyzyjne sformułowanie warunków cywilizowanego rozvodu, czyli wyjścia z systemu. Zabezpieczając się przed nieuczciwymi franczyzobiorcami przedwcześnie zrywającymi umowy, by uruchomić konkurencyjny biznes, operatorzy wprowadzają klauzule przewidujące w tym przypadku stosunkowo długi okres obowiązywania zakazu działalności konkurencyjnej. Jest to niekorzystne dla franczyzobiorcy i w drodze negocjacji okres taki powinien być maksymalnie skrócony.

Umowa franczyzowa, zaliczana do umów nienazwanych, reguluje złożone relacje między franczyzodawcą a franczyzobiorcą. Z tego względu interpretacja konkretnych zapisów w trakcie negocjacji może nastroczać pewne trudności kandydatom na franczyzobiorców. Skorzystanie z fachowej pomocy prawnej byłoby w takim wypadku ze wszech miar wskazane, zwłaszcza jeśli zaangażowany prawnik będzie rozumiał specyfikę franchisingu oraz posiadał wcześniejsze doświadczenie w negocjowaniu tego typów umów⁷.

3.4. Franczyza – typowe zagrożenia i pułapki

Zdecydowana większość polskich franczyzobiorców jest zadowolona z tej możliwości uruchamiania biznesu. Ceni sobie wsparcie udzielane przez operatora. Ma to szczególne znaczenie zwłaszcza w fazie rozruchu ze względu na występujące na tym etapie trudności i bariery. Dotychczasowe doświadczenia potwierdzają zaobserwowaną w krajach rozwiniętych prawidłowość, że biznesy funkcjonujące w tym systemie mają znacznie większe szanse na przetrwanie niż te działające samodzielnie. Natomiast potencjalne zagrożenia i pułapki, na jakie mogą natrafić początkujący franczyzobiorcy, dotyczą następujących kwestii:

- ▶ **Ulegania sugestywnej reklamie i działaniom promocyjnym** operatorów prezentujących zalety swoich systemów w sposób przesadnie optymistyczny. Rozkwit franchisingu w USA i w innych krajach rozwiniętych rozbudził olbrzymie oczekiwania na łatwy i natychmiastowy sukces, dając pole do działania różnym pseudofranczyzodawcom. Są wśród nich klasyczni oszuści, ale także osoby, które po prostu przeceniają własne możliwości, natomiast posiadają wystarczającą siłę perswazji, by przyciągnąć

⁷ Szerzej na temat struktury umowy franchisingu patrz Pokorska, 2004, s. 62–66.



Właściciel e-learningowej platformy, organizator polskiego book crossingu – akcji uwalniania książek, wydawca poznańskiego portalu kulturalno-imprezowego www.positiva.pl i twórca prezentacji multimedialnych oraz produkcji filmowych. Lechosław Gawroński – fizyk, ekonomista i kompozytor – zawsze miał wiele pomysłów i prowadził kilka działalności jednocześnie.

Pierwszą firmę Gawroński uruchomił w 1995 r. Składał komputery i sprzedawał do nich części. W 1998 r. był realizatorem dźwięku, współpracował przy powstawaniu płyty Krawczyka z Bregoviciem. Potem – w 2002 r. – stworzył firmę LE-MAX, zajmującą się prezentacjami multimedialnymi, która funkcjonuje do dziś.

— Pomysł na mBiuro zrodził się w 2004 r. z... potrzeby. Prowadziłem kilka przedsięwzięć. Chciałem zorganizować je w taki sposób, żeby nie mieszać jednego z drugim, zapewnić im odpowiedni wizerunek i ograniczyć koszty. Znałem wspólniczkę, zarejestrowaliśmy firmę i tak zaczęła się przygoda z mBiurem — wspomina Lechosław Gawroński.

Pierwsze wirtualne biuro powstało w Poznaniu. Pomysł oparto na ofercie DDI (Direct Dial-In), która umożliwiła wykupienie puli telefonów. Oprogramowanie, którego napisanie zlecono firmie zewnętrznej, pozwoliło na identyfikację połączeń przychodzących oraz załączanie i wyłączanie nagrywania rozmów.

— Pierwszy klient pojawił się zanim mBiuro zaczęło funkcjonować. Był to znany menedżer piłkarski, który do dzisiaj z nami współpracuje — mówi inicjator powstania sieci mBiur.

Wkrótce prowadzeniem mBiur zainteresowali się przedsiębiorcy z Warszawy i Wrocławia. Tak powstała sieć franczyzowa. Chętnych do korzystania z usług wirtualnego biura nie brakuje. Obecnie Poznań obsługuje 18 firm i jedno stowarzyszenie. Wrocław ma 11 klientów, a stołeczny oddział 5. Polskim pomysłem szybko zainteresowali się nasi zachodni sąsiedzi. Poznańskie mBiuro ma klientów z Niemiec, prowadzi rozmowy z firmami z Anglii, Francji, Stanów Zjednoczonych i Kanady.

M. Laskowska, *Po co ci biuro, skoro możesz mieć mBiuro*,
„Puls Biznesu” 23 czerwca 2005.

naiwnych i niedoświadczonych franczyzobiorców. Zjawisko to dotyczy w pierwszej kolejności przede wszystkim franchisingu dystrybucyjnego.

- ▶ **Niedoceniania ograniczeń** wynikających z zasad funkcjonowania systemów franchisingowych, często trudnych do zaakceptowania zwłaszcza dla osób o silnym ego i przywiązanych do własnych pomysłów oraz inicjatywy. Zwracaliśmy na to uwagę już wcześniej. Franczyza może wywołać u takich osób poczucie ubezwłasnowolnienia i prowadzić do zaniechania współpracy, niezależnie od uzyskiwanych wyników.
- ▶ **Niedoceniania specyfiki branży.** Dynamiczny rozwój franchisingu sprawia, że skłonni jesteśmy uznawać jego atrakcyjność we wszystkich możliwych dziedzinach. Tymczasem poza handlem i usługami ewidentnie sprawdzonymi pod kątem zastosowania tego typu systemów, doświadczenia w innych dziedzinach są już mniej obiecujące.

Czy wejść do sieci w branży nasyconej już jednostkami funkcjonującymi w systemie franczyzowym czy też uruchomić biznes w branżach mniej spenetrowanych, gdzie ryzyko wpadki jest znacznie większe – oto typowy dylemat, przed którym stoją kandydaci na franczyzobiorców. Duże znaczenie mogą mieć specyficzne uwarunkowania kulturowe na poziomie krajowym bądź regionalnym.

4. Przekształcenie biznesu w sieć francyzową

Stworzenie sieci francyzowej to według cytowanego wcześniej M. Gerbera nowa jakość w dziedzinie przedsiębiorczości. Dopiero francyzodawca może realizować się jako przedsiębiorca w pełnym znaczeniu tego słowa, gdyż zamiast towarów czy usług oferuje odbiorcom produkt nowej generacji – koncepcję biznesu. Franczyza otwiera nową perspektywę rozwijania działalności na większą skalę. W wielu dziedzinach, a szczególnie w sferze usług nastawionych na zaspokajanie potrzeb społeczności lokalnych (restauracje, salony kosmetyczne) możliwości rozwoju biznesu byłyby bez francyzы znacznie ograniczone.

Zorganizowanie biznesu w formie sieci francyzowej bardzo często jest niezamierzonym efektem sukcesu w prowadzeniu biznesu. Jednak bardziej skuteczną wydaje się strategia, w której wizja sieci towarzyszy inicjatorom nowego biznesu już w fazie planowania nowego przedsięwzięcia. Z jednej strony przygotowujemy koncepcję konkretnego przedsięwzięcia, które powinno spełniać założone parametry rentowności, ale jednocześnie traktujemy je jako prototyp, który będzie można następnie powielać, budując sieć francyzową.



Jerzy Szkolnicki, z zawodu architekt wnętrz, nosił się z zamiarem otwarcia wegetariańskiego baru od lat. Sam uprawia sporty, nie pali, od lat nie je mięsa. Intuicja podpowiadała mu, że popularność zdrowego stylu życia tworzy ogromny rynek.

O tym, że w 1997 r. pierwszy lokal pod szyldem Green Way powstał w Sopocie, przy „Monciaku”, zdecydowało zrządzenie losu. Miało to być najpierw Toronto, gdzie Szkolnicki spędził wiele lat, ale kłopoty rodzinne na dłużej zatrzymały go w Polsce. Swoim pomysłem zaraził przyjaciela, Marka Chudzika.

Biznesu uczyli się na żywym „gastronomicznym” organizmie. Nie zraziło ich nawet wcześniejsze niepowodzenie – przygoda z paczkowaniem muesli.

— Zaczęliśmy za wcześnie, bez właściwej reklamy i promocji. Kiedy oceniliśmy sytuację i chcieliśmy umocnić swoją pozycję, na rynku pojawili się branżowi giganci — wspomina Szkolnicki.

Z Green Wayem wpadki już nie było. Klientom koncept tak przypadł do gustu, że po kilkunastu tygodniach jego właściciele musieli zwiększyć dwukrotnie powierzchnię pierwszego baru. Kolejnym, otwartym po roku, przyczółkiem był Gdańsk-Żabianka. Następne punkty były już większe i lepiej wyposażone, wszystkie prowadzone na zasadzie franczyzy. Po Pomorzu przyszła kolej na Bydgoszcz i Piłę. Najbliższe realizacje to Szczecin, Olsztyn i Bielsko-Biała. Łącznie sieć liczy już 18 lokali.

Prezes szacuje, że 50 barów w najbliższych 3–4 latach to cel jak najbardziej możliwy do realizacji. Właściciele firmy dbają o to, by działy badawcze i szkoleniowe (rzadkość w firmie gastronomicznej!) cały czas miały pełne ręce roboty.

— Ciągłe prowadzimy rozmowy i wskazujemy bary, które powinny się zmodernizować, znaleźć atrakcyjniejsze i większe lokalizacje — mówi prezes.

Budowa struktury, dopracowanie standardów kosztowało ich sporo czasu i pieniędzy. W pierwszej fazie brali na siebie wszelkie koszty szkoleń, projektów, reklamy. Dopiero od trzech lat częścią wydatków obarczają francyzobiorców. Do 2002 r. dokładali do interesu. W 2003 r. mieli pierwszy, symboliczny zysk – 100 tys. zł. W tym powinno być znacznie lepiej (obroty barów mają sięgnąć 9 mln zł) – stworzenie dobrze funkcjonującej sieci franczyzowej to w zasadzie samograj.

M. Remisiewicz, *Zielono im*,
„Businessman Magazine” 2004, nr 11.

4.1. Specyfika koncepcji przedsięwzięcia w wariancie sieci franczyzowej

Czy jest jakaś specyfika w procesie przygotowania i uruchomienia nowego biznesu, gdy zakładamy możliwość zbudowania sieci? Z pewnością tak. Poniżej zwracamy uwagę na kluczowe kwestie, które muszą być uwzględnione, by stworzyć w przyszłości warunki do takiego przekształcenia:

- ▶ Zapewnienie właściwej ochrony praw do znaków towarowych, wzorów użytkowych, przemysłowych i technologii niezbędnych do prowadzenia działalności w systemie franchisingu. Jeśli prowadzimy przykładowo restaurację pod nazwą, która co prawda nie występuje w danym mieście w branży restauracyjnej, natomiast jest używana przez restauratorów w innych regionach, taka sytuacja utrudni uruchomienie sieci restauracyjnej w przyszłości. Mając to na względzie, powinniśmy zadbać o oryginalny charakter nazwy firmy i używanych znaków towarowych w skali całego kraju.
- ▶ W początkowych działaniach reklamowych i promocyjnych należy brać pod uwagę nie tylko bezpośrednie potrzeby biznesowe, ale długofalową strategię, której kluczowym elementem będzie zbudowanie silnej marki. Takie działanie na wyrost będzie wiązać się najczęściej z dodatkowymi kosztami oraz z doбором odpowiednich mediów reklamowych i kanałów promocji. Wracając do przykładu uruchomienia lokalnej restauracji, promocja od samego początku w skali ogólnopolskiej z pewnością ułatwi budowanie ogólnopolskiej sieci w przyszłości.
- ▶ Traktowanie konkretnego biznesu jako prototypu dla przyszłej sieci oznacza, że od samego początku trzeba wdrożyć system dokumentowania procedur wszystkich kluczowych aspektów działalności. Prowadzenie biznesu jako prototypu dla przyszłej sieci wiąże się z wyeliminowaniem działań o charakterze intuicyjnym oraz takich, które opierają się na specyficznych cechach osobowych kadry kierowniczej oraz umiejętnościach załogi. Jeśli takie sytuacje występują, muszą być jednocześnie opracowane procedury zastępcze, pozwalające skutecznie prowadzić biznes także wtedy, gdy specyficzne cechy i umiejętności nie będą występowały.
- ▶ Myślenie w kategoriach dwóch biznesplanów. Nawet jeśli w fazie planowania biznesu nie rozpatrywaliśmy opcji sieciowej i w efekcie opracowany został biznesplan na konkretną jednostkę organizacyjną, przystępując do budowy sieci, musimy opracować nowy biznesplan i to w dwóch wersjach. Pierwsza wersja to nowy biznesplan dla franczyzodawcy, w którym nakłady, przychody i koszty dotyczące aktualnie funkcjonujących jednostek własnych muszą być uzupełnione o nowe kategorie nakładów, przychodów i kosztów związanych z rozwijaniem sieci. Równie ważne jest opracowanie



Grzegorz Ignatowicz, właściciel Polskiej Agencji Finansowej (PAF), może śmiało o sobie powiedzieć, że należy do pionierów jednego z segmentów rynku pośrednictwa finansowego.

Pierwszy punkt przyjmujący pieniądze od klientów, wpłacane dalej na konta zakładów energetycznych, banków czy operatorów telewizji kablowych, uruchomił bowiem ze współnikiem na przełomie lat 2001 i 2002 w jednym z białostockich sklepów spożywczych. Szybko okazało się, że to dobra inwestycja. Równie szybko stało się też jasne, że chętnych do zagospodarowania tego dziewiczego rynku nie będzie brakować. Ignatowicz zdecydował się na sprzedaż francyz, ponieważ był to najszybszy i najtańszy sposób na ekspansję.

— Mamy już 220 francyzobiorców, do końca roku takich placówek ma być 450 — opowiada przedsiębiorca.

PAF zaczynała od przyjmowania opłat. Teraz – wykorzystując rozległą sieć ulokowaną głównie w mniejszych miastach – poszerza ofertę. W jej punktach można nadać przekaz pieniężny, zaciągnąć kredyt, doładować telefon komórkowy, a jeszcze w tym roku stanie się możliwe skorzystanie z usług tłumacza przysięgłego. Każdy z partnerów PAF, działając osobno, nie byłby w stanie zaoferować tak różnorodnych usług. A gdyby Ignatowicz samodzielnie musiał szukać lokalizacji, wyposażać każdy punkt i zatrudniać pracowników, nie mógłby się skoncentrować na rozbudowie oferty. Co więcej, białostocki przedsiębiorca zauważył ciekawą prawidłowość: dobre placówki francyzowe wypracowują prowizję rzędu 8–9 tys. zł, dwa razy większe niż własne punkty PAF. Tłumaczy to tym, że trudno nadzorować jednostki położone kilkaset kilometrów od siedziby firmy, a niekontrolowani pracownicy mniej zabiegają o klientów. Zdarzało się, że zamykali punkt i szli na zakupy. Teraz Ignatowicz na własność posiada tylko te jednostki, które może sam kontrolować. Resztę oddał francyzobiorcom, od których pobiera 30 proc. od prowizji za przyjmowane przez nich opłaty. Ponośi za to koszty związane z wdrażaniem nowych produktów, reklamą czy szkoleniami.

— Założenie własnej sieci może być sposobem na szybki rozwój firmy w całym kraju, ale i na zwiększenie efektywności — potwierdza Michał Wiśniewski, dyrektor operacyjny firmy Profit System doradzającej biorcom i dawcom francyzowym.

Ale jak w każdym biznesie i tu są pułapki. Zdarzają się francyzobiorcy, którzy po odniesieniu sukcesu w sieci chcą się uniezależnić. Zrywają więc umowę licencyjną i zakładają własny, konkurencyjny interes, wykorzystując zdobytą wiedzę i doświadczenie.

M. Kruszewska, *We własnej sieci*,
„Forbes Polska” 2005, nr 10.

standardowego biznesplanu uwzględniającego typowe warunki funkcjonowania franczyzobiorcy. Ten właśnie biznesplan będzie punktem wyjścia do szczegółowych rozmów i negocjacji mających na celu przyciągnięcie wartościowych franczyzobiorców.

4.2. Rozwój sieci i kryteria doboru partnerów

Jeśli założenia biznesowe konkretnego przedsięwzięcia sprawdzają się, a doświadczenia w prowadzeniu własnych jednostek pozwoliły na wypracowanie stosownych standardów i procedur, możemy przystąpić do rozwijania sieci. Kluczowe z tego punktu widzenia są dwie kwestie: tempo rozwoju sieci oraz procedura selekcji kandydatów na franczyzobiorców. Niewątpliwie szereg argumentów przemawia za dynamicznym rozwojem sieci, polegającym na udzieleniu licencji dużej liczbie franczyzobiorców w stosunkowo krótkim okresie. Ujawniają się wtedy efekty synergii: działania promocyjne podejmowane w ramach sieci przynoszą korzyści wielu jednostkom równocześnie. Zmniejszają się koszty jednostkowe działań promocyjnych, organizacyjnych, zaopatrzenia. Możliwe jest także szybkie eliminowanie błędów w stosowanych procedurach.

Z drugiej strony przyspieszony rozwój sieci rodzi zagrożenia. Po pierwsze solidny operator sieci musi sobie zdawać sprawę ze znaczenia kompleksowego wsparcia, jakiego potrzebuje franczyzobiorca, by sprawnie uruchomić nową jednostkę. Równocześnie operator musi mieć świadomość ograniczeń własnych mocy przerobowych potrzebnych do przekazania know-how, a także kontroli przestrzegania ustalonych procedur. Po drugie przyspieszony rozwój zwiększa niebezpieczeństwo nietrafnego doboru franczyzobiorców. W systemie opartym na franchisingu sytuacja jest szczególnie. Jeden niesolidny bądź nieuczciwy biorca może zepsuć wizerunek całej sieci. Tego bardzo się boją odpowiedzialni organizatorzy systemów franczyzowych, którzy stosują zasadę szybkiego, a jednocześnie w pełni kontrolowanego tempa powiększenia liczby jednostek. W biznesie franczyzowym występuje także zależność odwrotna: operatorzy, którzy oferują „superatrakcyjne”, lecz niesprawdzone pomysły bez uruchomienia pilotażowych jednostek nie mają skrupułów w prowadzeniu hałaśliwej kampanii reklamowej, mającej na celu przyciągnięcie jak największej liczby biorców.

Jakie cechy, doświadczenia i predyspozycje kandydatów na franczyzobiorców uzyskują największe uznanie w oczach operatorów sieci franczyzowych?

Choć w świetle wypowiedzi przedstawicieli tych ostatnich nie ma w tej dziedzinie jednoznacznych reguł, to można jednak wskazać na podstawowe prawidłowości:

- ▶ Znajomość branży oraz wcześniejsze doświadczenia traktowane są zazwyczaj jako atut chociażby ze względu na łatwiejszą asymilację know-how i lepsze zrozumienie stosowanych procedur.
- ▶ Wielu organizatorów systemów franchisingowych dużą wagę przywiązuje do tych cech i predyspozycji, które składają się na ducha przedsiębiorcy.
- ▶ Osobiste zainteresowanie biorcy w dziedzinie, w której funkcjonuje system, sprzyja emocjonalnemu zaangażowaniu i aktywnej współpracy w ramach sieci. Jest to kluczowy warunek do powodzenia całego systemu.
- ▶ Franchyzodawcy próbują ustalić w trakcie negocjacji, czy i w jakim zakresie w zespole cech osobowych potencjalnego biorcy ujawniają się przejawy nadmiernego indywidualizmu. Są one w tym wypadku postrzegane jako cechy negatywne, gdyż mogą prowadzić do lekceważenia jednolitych standardów tego biznesu.
- ▶ Franchyzodawcy poważnie obawiają się przeniknięcia do sieci oszustów, którzy zamierzają jedynie wykorzystać opisane w podręcznikach operacyjnych procedury do uruchomienia własnego niezależnego biznesu poza siecią. Z tego względu niechętnie widziani są kandydaci, których członkowie rodziny prowadzą konkurencyjne firmy.
- ▶ Operatorzy systemów franchyzowych z oczywistych względów przywiązują wagę do tego, by kandydat na biorcę dysponował odpowiednim kapitałem. Rzecz nie tylko w tym, by ograniczenia finansowe biorcy nie były przeszkodą w terminowym i sprawnym uruchomieniu nowej jednostki. Czy to się nam podoba czy też nie, dysponowanie środkami finansowymi przez kandydata na franchyzobiorcę potwierdza jego wiarygodność biznesową.

Niezależnie od rozmaitych zabezpieczeń i szczegółowych procedur i weryfikacji kandydatów, przypadki nietrafnego doboru partnerów są nieuniknione. Chodzi o to, by przypadki tego typu wykryć możliwie wcześnie i rozstać się z takimi biorcami jak najszybciej, aby ich porażka nie zaszkodziła całej sieci.

Powyższe uwagi miały na celu zasygnalizowanie głównych kwestii związanych z organizacją sieci franchyzowych i oczywiście nie wyczerpują złożoności tej problematyki⁸.

⁸ Światowa literatura na temat praktycznych aspektów franchisingu, zarówno z perspektywy franchyzobiorcy, jak i franchyzodawcy, jest bardzo bogata. Patrz przykładowo Spinelli et al., 2004. Ukazało się także kilka pozycji w języku polskim na przykład Pokorska, 2004.

4.3. Międzynarodowy franchising jako źródło inspiracji w ramach poszukiwań atrakcyjnych szans biznesowych

Franczyza jako sposób na uruchomienie nowego przedsięwzięcia w Polsce jest w całości przykładem takiej metody poszukiwań pomysłów, którą w rozdziale III określiliśmy mianem międzynarodowej inspiracji zewnętrznej. Ta forma organizacyjna praktycznie nie istniała w naszym kraju przed 1990 rokiem i została w całości importowana z krajów o długoletniej tradycji w tej dziedzinie. Można przytoczyć wiele argumentów przemawiających za tym, że potencjał międzynarodowego franchisingu jako źródła inspiracji jest daleki od wyczerpania. Stwarza to obiecujące możliwości działania zwłaszcza dla osób wykształconych, znających języki obce i swobodnie poruszających się w globalnych zasobach informacyjnych, przede wszystkim za pośrednictwem internetu.

Szacuje się, że na świecie funkcjonuje około 20 tys. systemów franczyzowych; gdy dla przypomnienia – w Polsce funkcjonuje ich ponad 200. Ta wielka liczba, jak i różnorodność kulturowa panująca w tej dziedzinie wskazuje na potencjalne możliwości identyfikacji atrakcyjnych systemów sieciowych. Wymaga to jednak wyjścia poza utarte schematy myślenia o międzynarodowym franchisingu przez pryzmat McDonald's czy Pizza Hut. Zamiast tego należy podjąć wysiłek w celu spenetrowania mniej znanych systemów, często o zasięgu lokalnym bądź regionalnym, funkcjonujących w odległych krajach, na dalekich kontynentach. Analiza doświadczeń i specyfiki funkcjonowania mniej znanych systemów franczyzowych może być wykorzystana w trojaki sposób:

- ▶ Zdobyte informacje na temat wybranych, niszowych systemów franchisingowych mogą posłużyć do uruchomienia własnej sieci opartej na adaptacji pewnych doświadczeń do polskich warunków, rzecz jasna, bez naruszania praw operatorów zagranicznych systemów.
- ▶ Uzyskujemy franczyzę na uruchomienie jednostek zagranicznego, niszowego systemu.
- ▶ Identyfikujemy międzynarodową sieć, nieobecną dotąd na polskim rynku i staramy się uzyskać od niej tzw. masterfranczyzę, a więc prawo do zorganizowania i prowadzenia całej sieci w Polsce⁹.

5. Opcja franczyzy dla nowego biznesu – podsumowanie

W porównaniu z pionierskim okresem początku lat 90. ubiegłego stulecia wejście na ścieżkę franczyzy dla początkujących adeptów jest obecnie dużo łatwiejsze. Przede wszystkim zgromadzony został określony zasób

⁹ W tym przypadku można mówić o połączeniu roli franczyzobiorcy i franczyzodawcy, jednakże w praktyce jest ona znacznie bliższa roli franczyzodawcy.

wiedzy i doświadczeń, z których przynajmniej część jest ogólnie dostępna (fachowe periodyki, wyspecjalizowane portale internetowe, konferencje, targi, doroczny salon franchisingowy). Środowisko polskiego franchisingu zorganizowało się w ramach Polskiej Organizacji Francyzodawców (POF). Planując wejście do istniejącej sieci bądź uruchamiając własną, możemy także liczyć na specjalistyczną pomoc doradcą¹⁰.

Przygotowując się do uruchomienia własnego biznesu, nie sposób pominąć wśród alternatywnych możliwości franczyzy. Jej zalety, zagrożenia i pułapki omówiliśmy pokrótce w niniejszym rozdziale. Potencjał franczyzy jako skutecznej formy prowadzenia biznesu w konkretnych dziedzinach jest daleki od pełnego wykorzystania. W najbliższych latach, także w wyniku przystąpienia Polski do Unii Europejskiej, można oczekiwać szybkiego rozwoju tej formy prowadzenia biznesu w naszym kraju. Niewątpliwie pojawią się możliwości rozwijania systemów krajowych, a także wprowadzenia na polski rynek mniejszych i mniej znanych systemów międzynarodowych.

Literatura

- Economic Impact of Franchised Business*. PricewaterhouseCoopers, IFA Educational Foundation, New York 2004.
- Gerber M.E., *The E-Myth Revisited*. Harper Collins, New York 2001.
- Mandelsohn M., *Jak wybrać biznes dla siebie*. Profit System, Warszawa 2005.
- Pokorska B., *Przedsiębiorca w systemie francyzowym*. PARP, Warszawa 2004.
- Spinelli S., Rosenberg R.M., Birley S., *Franchising Pathway to Wealth Creation*. Prentice Hall, Upper Saddle River 2004.
- Wiśniewski M., Krawczyk A., Kowalewska A., Arabska A., Korczyńska K., *Raport o polskim franchisingu*. Profit system Sp. z o.o., Warszawa 2004.
- Żelazek K., *Rok przyspieszenia*. „Rzeczpospolita” 29 listopada 2004.

¹⁰ Na polskim rynku franchisingu działa firma doradcza Profit System, wchodząca w skład międzynarodowej grupy doradczej Horwath Franchising. Także wielu prawników dysponuje niezbędną wiedzą w zakresie franchisingu i może służyć pomocą w negocjacjach z krajowymi i międzynarodowymi operatorami sieci francyzowych.