

FRANCHISING – POMYSŁ NA SUKCES MAŁEJ FIRMY

Urszula GOŁASZEWSKA-KACZAN*

1. Uwagi wstępne

Lata 90. w Polsce przyniosły gwałtowny wzrost konkurencji, spowodowany zarówno powstawaniem rodzimych nowych podmiotów, jak i wchodzeniem na polskie rynki podmiotów zagranicznych. Rynek staje się wręcz za ciasny dla wszystkich, którzy chcieliby na nim funkcjonować. Sytuacja taka wymusza na przedsiębiorcach konieczność poszukiwania nowych sposobów zarówno na zaistnienie, jak i na dalszy rozwój. Kwestia pomysłu na biznes dotyka przede wszystkim firmy małe, które nie dysponują znaczącym kapitałem, znajomością rynku, czy doświadczeniem.

Specyficzne cechy małych podmiotów gospodarczych, takie jak na przykład: tworzenie nowych miejsc pracy, zaspokajanie zindywidualizowanego popytu, działanie na rynku lokalnym, czy wreszcie kształtowanie warstwy drobnych posiadaczy powodują, iż wspieranie małych firm w ich rozwoju, wskazywanie im pomysłów na biznes, wydaje się działaniem koniecznym.

Takim pomysłem, doskonale nadającym się do rekomendowania dla firm małych, jak twierdzą teoretycy i jak pokazuje praktyka, jest franchising.

Sam termin franchising pochodzi z języka angielskiego, gdzie *franchise* oznacza przywilej. W literaturze ekonomicznej franchising definiowany jest rozmaicie. Można go przykładowo określić jako system sprzedaży towarów, usług lub technologii, oparty na długoterminowej współpracy między twórcą systemu – franchise-dawcą i zrzeszonymi w jednolitej sieci samodzielnymi podmiotami gospodarczymi – franchise-biorcami [12, s. 4]. Stwierdzić też można, iż polega on na przekazaniu przez firmę macierzystą prawa do utworzenia oraz prowadzenia przedsiębiorstwa według jej pomysłu, z wykorzystaniem jej procedury oraz na bazie jej organizacji [2, s. 9].

Jeszcze inna definicja mówi, iż franchising to metoda prowadzenia działalności gospodarczej w zakresie dystrybucji towarów i usług, polegająca na tym, iż przedsiębiorstwo otrzymuje prawo do oferowania i sprzedaży określonych towarów i usług w ramach systemu marketingowego innego przedsiębiorstwa i z wykorzystaniem nazwy, znaków towarowych i doświadczeń techniczno-organizacyjnych tego przedsiębiorstwa [7, s. 6]. Franchising, w regulacji przyjętej przez Wspólnotę Europejską to umowa, na mocy której jedna ze stron udziela drugiej stronie, w zamian za wynagrodzenie pieniężne, prawa do wykorzystania

* dr Urszula Gołaszewska-Kaczan, Uniwersytet w Białymstoku, Wydział Ekonomiczny

znaku towarowego, nazw handlowych, praw autorskich, know-how lub patentów w celu sprzedaży zindywidualizowanych typów dóbr i usług [8, s. 186].

Podsumowując powyższe definicje stwierdzić można, że franchising jest to forma współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami związana z przekazaniem biorcy określonych praw, będących w dyspozycji dawcy.

Patrząc na franchising od strony prawnej, zauważyć należy, iż umowa franchisingu należy do grupy umów nienazwanych, dlatego, że nie została uregulowana w części szczególnej księgi zobowiązań kodeksu cywilnego. Zawarcie umowy nienazwanej pozwala stronom bardziej elastycznie kształtować jej treść, strony są bowiem związane jedynie przepisami kodeksu, które dotyczą praw i obowiązków wszystkich stosunków zobowiązaniowych (ochrona wierzyciela, potrącenie, skutki niewykonania zobowiązań itp.). W pozostałym zakresie mogą dowolnie kształtować swoje relacje [10, s. 341].

Zgodnie z poglądami funkcjonującymi wśród praktyków i teoretyków umowa franchisingu powinna jednak, pomimo dużej swobody w jej kształtowaniu, zawierać następujące elementy [12, s. 12]:

- określenie franchisodawcy (spotkać można także nazwę franchisedawca), który jest właścicielem znaku towarowego oraz innych znaków, symboli i praw,
- określenie franchisobiorcy (franchisebiorca, beneficjent), któremu franchisodawca udziela licencji na używanie tych znaków, symboli, praw w prowadzeniu dystrybucji dóbr lub świadczeniu usług w zamian za określone wynagrodzenie,
- określenie czasu, na który umowa zostaje zawarta i wzajemnych, szczegółowych zobowiązań pomiędzy stronami.

W takim ujęciu franchising ma pewne elementy wspólne z umową licencyjną, agencyjną, umową zlecenia i umową spółek osobowych, niemniej nie jest tożsamy z żadną z nich.

Umowy, które stanowią prawną podstawę współpracy franchisodawcy i franchisobiorcy mają z reguły charakter kontraktów wzorcowych, co umożliwia realizację założenia, że poszczególne punkty sieci franchisingowej powinny być prowadzone według jednolitych zasad i reguł, stwarzając wrażenie pewnego jednolitego przedsięwzięcia [5, s. 163].

Rozpatrując charakter prowadzonej działalności, która może stać się przedmiotem umowy franchisingowej, możemy wyróżnić cztery rodzaje franchisingu, a mianowicie [13, s. 101]:

- franchising przemysłowy,
- franchising handlowy,
- franchising usługowy,
- franchising mieszany.

W ramach franchisingu przemysłowego dawca zobowiązuje się udostępnić biorcy swoje know-how, technologię produkcji, czy tajemnicę zawodową celem wytwarzania w ramach jego przedsiębiorstwa określonych wyrobów

o identycznej jakości i takich samych cechach zewnętrznych, jakie mają dobra produkowane w macierzystym przedsiębiorstwie.

Z kolei zobowiązanie franchisodawcy do dostarczenia biorcy określonych towarów i obowiązku franchisobiorcy sprzedaży tych towarów w ramach działalności swojego przedsiębiorstwa, jest sednem franchisingu dystrybucyjnego. Franchising usługowy zawiera zobowiązanie biorcy do posługiwania się znakiem firmowym dawcy oraz stosowanym przez niego oznakowaniem przedmiotów i wykonywanych usług. I w końcu franchising mieszany zawiera elementy trzech poprzednich rodzajów franchisingu [14, s. 15-16].

Innym ciekawym podziałem franchisingu jest wyróżnienie z punktu widzenia typów przedsiębiorstw działających w sieci. W podziale tym również wyodrębnić można cztery kategorie. Są to [14, s. 19]:

- system producent – detalista, występujący najczęściej w branży samochodowej lub dystrybucji paliw,
- system producent – hurtownik, rozpowszechniony na rynku napojów orzeźwiających,
- system hurtownik – detalista, spotykany np. w branży spożywczej lub elektronicznej,
- system serwisu, mający charakter poziomych związków kooperacyjnych, w ramach których przedsiębiorstwo handlowe nabywa prawa do systemu marketingowego, wykorzystywanego już przez innych handlowych partnerów kooperacyjnych, znajdujących się na tym samym etapie działalności gospodarczej.

Można również mówić o franchisingu [3, s. 1]:

- bezpośrednim, gdy dawca sam tworzy sieć,
- pośrednim, gdy występuje pośrednik np. w sieci zagranicznej,
- indywidualnym, w ramach którego umowa zawarta zostaje tylko z jednym podmiotem i dodatkowo zostaje ograniczona terytorialnie,
- podporządkowanym, którego wyróżnikiem jest stopień podporządkowania franchisobiorcy,
- wielokrotnym, w sytuacji gdy franchisobiorca prowadzi kilka firm na danym obszarze,
- subfranchisingu, kiedy biorca może sam podpisywać dalej umowy, ale już w roli dawcy,
- krajowy, zagraniczny, w zależności od tego na jakim obszarze rozwijana jest sieć.

Jak widać, franchising obejmować może różnorodne powiązania pomiędzy dawcą i biorcą, może być też wykorzystany w różnych sferach działalności gospodarczej.

2. Zalety i wady franchisingu

Jak stwierdzono wcześniej, franchising jest doskonałym pomysłem na prowadzenie działalności dla małych firm, a to z powodu korzyści, które można z niego odnieść. Korzyści płynące z franchisingu są różnorodne i to zarówno dla franchisodawcy, jak i franchisobiorcy. Stwierdzić można, iż franchising łączy maksymalną użyteczność pomysłu z jednej strony z efektywnością wykorzystania środków z drugiej [9, s. 31].

Zaznaczyć należy, że franchising musi być rozwijany przy „zdrowej” bazie finansowej i handlowej przedsiębiorstwa. W żadnym wypadku nie powinien być sposobem ratowania chorego przedsiębiorstwa.

Dawca powinien mieć prostą koncepcję przedsiębiorstwa, której to koncepcji musi nauczyć innych. Im bardziej skomplikowana jest koncepcja, tym trudniejsza będzie rekrutacja, szkolenie i wspieranie biorców. Nieskomplikowana powinna być również organizacja przedsiębiorstwa i jego dostosowanie do procedur kontrolnych. Uczyni to system maksymalnie niezawodnym [9, s. 34].

W umowie franchisingu w roli dawcy widzieć należy przede wszystkim małą firmę, o już znanej marce na rynku. Tylko taka firma znajdzie bowiem chętnych do włączenia się do sieci i działania pod wspólnym szyldem. Zaznaczyć przy tym należy, że owa ugruntowana pozycja, czy określony image, może odnosić się jedynie do rynku lokalnego, czyli specyficznego właśnie dla działalności małych firm.

Franchising daje możliwość ekspansji rynkowej bez kapitałowego angażowania się. Pozwala uniknąć kosztów związanych z tworzeniem filii lub oddziałów.

Przedsiębiorstwo, nazwa, produkt, czy usługa dawcy stają się znane bez konieczności ponoszenia określonych nakładów. Dawca uzyskuje od razu dodatkowe źródło dochodów, zarówno w postaci opłaty wstępnej, która uiszczana jest równocześnie z zawarciem umowy, jak i w postaci opłat bieżących, będących zapłatą za różnorodne świadczenia realizowane przez dawcę na rzecz biorców w trakcie obowiązywania umowy. Warto w tym miejscu odnotować, że czasami opłaty te są wkalkulowane w cenę wyrobów dostarczanych przez franchisodawcę. Takie rozwiązanie zapobiega sporom co do wysokości wynagrodzenia należnego dawcy.

Franchising to szansa szybkiej ekspansji; czas jest tutaj ważnym atutem. Biorca jest przeważnie już przygotowany do rozpoczęcia działalności, ma zgromadzony kapitał, istnieje niezbędne zaplecze.

Franchising pozwala na zbyt swoich towarów, zapewnia sieć dystrybucji, odpowiednie nasycenie rynku towarami. B. Nogalski i A. Szpitter ryzykują nawet twierdzenie, iż franchising jest w obecnych czasach najlepiej rozwiniętą metodą zarządzania rynkiem, a więc zbytu towarów i usług [9, s. 29].

W oczach nabywców punkty biorców traktowane są jako elementy firmy dawcy, i tym samym pracują na jego korzyść. Każdy nowy biorca może być odbierany jako wzrost potęgi dawcy. Rośnie jego renoma. Tworzenie sieci bior-

ców jest formą walki konkurencyjnej. Pozwala opanować dużą część rynku, uzyskać ilościową (pod względem punktów sprzedaży) przewagę nad konkurentami. Dzięki sieci firm mały franchisodawca ma szansę wybić się, rozwijać się i w konsekwencji przekształcić się w przedsiębiorstwo duże.

Jednocześnie franchising pozwala realizować korzyści skali. Zwiększa się produkcja, koszty stałe rozkładają się na większą liczbę jednostek. Dawca dokonując zakupów dla całego systemu, a więc na dużą skalę, jest w korzystnej sytuacji w stosunku do dostawców, może negocjować ceny, żądać określonych upustów. To także prowadzi do obniżki kosztów.

Duże znaczenie ma korzystna pozycja dawcy z punktu widzenia rozkładu kompetencji i odpowiedzialności wobec osób trzecich, gdyż franchisobiorca działa przecież jako samodzielny podmiot i ponosi pełną odpowiedzialność za efekty swoich działań. Powoduje to, że jego klienci nie mogą w zasadzie zgłaszać swych roszczeń bezpośrednio do dawcy, chociaż w ich świadomości system franchisingu często funkcjonuje jako jednolita struktura [4, s. 1].

Należy zwrócić uwagę na fakt, iż w postępującym procesie globalizacji, otwierania się gospodarek, coraz więcej przedsiębiorstw, także małych, będzie musiało wkraczać na rynki zagraniczne. Również na tym polu małe firmy mogą wykorzystać franchising. Franchising międzynarodowy pozwala pokonywać bariery celne, kontyngenty. Miejscowy biorca zna lepiej rynek, ma kontakty z miejscowym biznesem. To on ponosi całe ryzyko nie trafienia w gusta i upodobania miejscowych odbiorców.

Biorca, jako samodzielny przedsiębiorca, jest zainteresowany rozwojem swojej firmy, a tym samym rozwojem firmy – dawcy. Jest więc swego rodzaju doskonałym, lojalnym menedżerem.

Korzyści jedynie jednej ze stron nie przesądziłyby jednak o wielkiej popularności franchisingu. W ramach tego porozumienia również biorca realizuje określone zyski.

Mała firma, która nie może znaleźć swojej drogi rozwoju, powinna więc skorzystać z możliwości przystąpienia do sieci. Od razu na starcie ma bowiem lepszą pozycję niż jednostki w sieci nie działające. Jest to związane z tym, iż marka (dawcy) jest już odbiorcom znana, zazwyczaj pozytywnie kojarzona, istnieje może już nawet lojalność klientów, a to zwiększa ilość odbiorców i zyski biorcy. Biorca zostaje automatycznie wprowadzony na rynek.

Lepszą pozycję dają mu także działania marketingowe dawcy, prowadzone w ramach sieci, które są bardziej skuteczne niż działania jednostkowe i zwiększają rozpoznawalność biorcy. Mały franchisobiorca bardzo często nie byłby w stanie samodzielnie podjąć określonych działań promocyjnych na taką skalę, jak to robi dawca.

Biorca jest przez dawcę przygotowywany do działania, nie jest pozostawiony sam sobie w momencie startu. Ma zaplecze w postaci doświadczenia i wiedzy dawcy. Ewentualny brak wiedzy zostanie zniwelowany poprzez szkolenie i trening oraz pomoc firmy macierzystej. Pomysł na działalność jest już sprawdzony

i zmniejsza ryzyko porażki. Fachowa pomoc może dotyczyć organizacji i prowadzenia przedsiębiorstwa, wyboru lokalizacji, zakupu wyposażenia, zarządzania personelem itp. W konsekwencji rozpocząć działalność w sieci franchisingowej może nawet osoba nie posiadająca jakiegokolwiek doświadczenia.

Nie bez znaczenia jest fakt, iż działanie w ramach sieci franchisingowej obarczone jest mniejszym ryzykiem, dzięki czemu łatwiej jest uzyskać kredyt na taką działalność. Franchising jest nawet uznawany za najbardziej bezpieczną formę prowadzenia działalności gospodarczej [6, s. 61]. Kwestie związane z problemami z uzyskaniem kredytów są bardzo często podnoszone przez małe firmy – więc franchising może być metodą na przewyższenie określonych barier proceduralnych.

Zazwyczaj także kapitał potrzebny do rozpoczęcia działalności w ramach franchisingu jest mniejszy niż w przypadku przedsięwzięcia całkowicie samodzielnego.

Oczywiście, z psychologicznego punktu widzenia, szczególnie dla rozpoczynających przedsiębiorców, ważną sprawą jest fakt, iż biorca pozostaje samodzielną jednostką, prowadzącą działalność na własny rachunek. Mała firma nie ztraca więc swojej tożsamości, właściciel może mieć poczucie „pracy na swoim”.

Jakie problemy mogą wiązać się z franchisingiem? Zazwyczaj na pierwszym miejscu podkreśla się niebezpieczeństwo braku motywacji ze strony biorców. Otrzymany znak, metody, klienci, to wszystko może powodować, że beneficjent nie będzie chciał się wykazywać, zadowolony jest tym, co ma.

Jednocześnie biorcy mogą okazać się nielojalni, szybko odczuć potrzebę niezależności, chęć uniezależnienia się od dawcy, pracy tylko na własny rachunek [1, s. 12]. Jak wskazuje praktyka życia gospodarczego w Polsce szczególnie często występuje też zjawisko kradzieży tajemnic franchisodawcy. Dzisiejszy biorca może stać się w przyszłości konkurentem. Aby temu przeciwdziałać, franchisodawcy w umowach wstępnych zakazują beneficjentom prowadzenia działalności na własny rachunek w dziedzinach, w których byli członkami sieci. Zakazy te są często bardzo szerokie i dotyczą długiego czasu nawet po wygaśnięciu kontraktu franchisingowego [18, s. 342]. Trzeba jednak być świadomym faktu, że klauzule takie mogą być oceniane z punktu widzenia prawa antymonopolowego, a poza tym odsuwa ona tylko w czasie możliwość podjęcia przez biorcę działalności konkurencyjnej, bo przecież wyznaczony mu okres karencji musi kiedyś minąć.

Dodatkowym kosztem dla franchisodawcy, co może zniechęcić właścicieli małych firm, jest konieczność tworzenia określonych stanowisk, komórek, które będą nadzorowały wykonywanie umowy, kontrolowały jakość działań biorców.

Beneficjent ma obowiązek wniesienia opłaty wstępnej, a następnie wnoszenia opłat okresowych, stanowiących pewien procent zysku. Problemem mogą stać się w tym momencie rozliczenia finansowe. Pojawia się kwestia podziału

zysku, zaniżania obrotów, aby zmniejszyć opłaty zależne od zysku, podziału kosztów reklamy.

Franchisobiorca może obawiać się bankructwa dawcy, a co za tym idzie problemów we własnej firmie oraz niedotrzymania przez dawcę postanowień umowy związanych z przekazywaniem najnowszej wiedzy, doświadczeń.

Może także uważać, iż określona polityka firmy macierzystej hamuje jego strategię rozwojową (np. poprzez zawężenie działalności do określonych rynków) lub też oddziałuje niekorzystnie na jego rentowność i zysk (dawca też popełnia błędy, podejmuje decyzje, które działają na szkodę użytkownika) [2, s. 18-19].

W tym miejscu pojawić się może pytanie – jak znaleźć franchisodawcę i franchisobiorcę. Specjaliści sugerują, że przy szukaniu biorców wykorzystać można uczestnictwo w targach, wystawach, gdzie można w pełni przedstawić swoją ofertę potencjalnym zainteresowanym. Dostępną i najczęściej spotykaną formą przekazu informacji o sieciach franchisingowych są media, które można wykorzystywać poprzez zamieszczanie ogłoszeń o poszukiwaniu chętnych do współpracy, do prezentacji firmy, do promocji produktów. Można też wykorzystać reklamę we własnych punktach sprzedaży, a potencjalny zainteresowany może wówczas od razu zobaczyć, jak wygląda i funkcjonuje punkt sprzedaży sieci, do której chciałby dołączyć.

Firmy szukające franchisodawców powinny zainteresować się z kolei komputerowymi rejestrarni, katalogami firm franchisingowych i studiować periodyki o tematyce gospodarczej. Mogą skontaktować się z krajowymi stowarzyszeniami franchisingowymi, jeżeli takie istnieją w danym kraju. Warto też nawiązać kontakty z działającymi już franchisobiorcami, którzy mogą dać pewne wskazówki w tym zakresie. Niekiedy w kontaktach z franchisodawcami z poszczególnych krajów pośredniczą zagraniczne przedstawicielstwa handlowe z tych państw. I w końcu można po prostu dotrzeć do firmy, której franchisobiorcą chciałoby się być i zapytać, czy istnieją takie możliwości.

3. Zakończenie

Podsumowując powyższe rozważania stwierdzić należy, że pomimo swoich wad, franchising należy do tych strategii rozwoju, które można polecić małym firmom. Popularność tej metody na świecie chyba najlepiej o tym świadczy. W latach 90. liczba umów franchisingowych wzrastała o 10-12% rocznie w USA i Wielkiej Brytanii [9, s. 38]. Perspektywy na przyszłość nie są gorsze. Doskonałym obszarem dla rozwoju franchisingu okazała się też Azja Południowo-Wschodnia. Kraje tego regionu stawiają na działania w tym zakresie, aby wprowadzić czynnik wzrostu do sektora małych firm i handlu detalicznego. Długofalowe inwestycje franchisingowe mogą przyciągnąć więcej ludzi do sfery przedsiębiorczości [11, s. 59], dać zatrudnienie bezrobotnym, uaktywnić regiony.

Literatura

1. Adamczuk F., *Franchising – istota, szanse i zagrożenia*, [w:] Fiedor B., Rymarczyk J. (red.), *Ekonomia i Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1997.
2. Banachowicz E., *Franchising. Skorzystaj z tej szansy!*, Poltext, Warszawa 1994.
3. <http://webmadia.pl/bp2000/biznesplan/franchise.html> z dn. 30.01.2001.
4. <http://www.franchising.info.pl> z dn. 30.10.2001.
5. Jacyszyn J., Kujawski R., *Nowe prawo gospodarcze i handlowe*, Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra 2001.
6. Koch A., *Umowa franchisingowa*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, nr 3/1990.
7. Kolarski G., *Franchising*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1992.
8. Mendelsohn M., Acheson D., *Franchising*, CIM, Warszawa 1992.
9. Nogalski B., Szpitter A., *Franchising nowoczesna strategia zarządzania rynkiem*, [w:] Potocki A. (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, WSPiM w Chrzanowie, Chrzanów 2000.
10. Olszewski J., *Prawo gospodarcze. Kompendium*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.
11. Pokorska B., *Franchising w Azji – fakty i ocena ekspertów*, „Handel Wewnętrzny”, nr 6/2000.
12. Skakowski A., *Co to jest franchising*, „Franchising”, nr 1/1999.
13. Stecki L., *Franchising*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 1997.
14. Tokaj-Krzewska A., *Franchising. Strategia rozwoju małych firm w Polsce*, Difin, Warszawa 1999.