

Dorota Teneta-Skwiercz

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ROZWÓJ SYSTEMÓW FRANCHISINGOWYCH W POLSCE

1. Wstęp

Signum temporis końca XX w. było wyraźne ograniczanie działalności gospodarczej przedsiębiorstwa realizowanej w ramach struktur organizacyjnych na rzecz struktur kapitałowych i kontraktowych. Implikacją powyższej tendencji było upowszechnianie się takich form współdziałania gospodarczego jak organizacje sieciowe, której przykładem jest franchising.

W niniejszym artykule w pierwszej kolejności przedstawiona zostanie istota franchisingu, główne bariery i stymulatory jego rozwoju, a następnie znaczenie tego rodzaju powiązań sieciowych w Polsce.

2. Istota kontraktów franchisingowych

Jest wiele definicji franchisingu zarówno w zagranicznym, jak i w polskim piśmiennictwie, żadnej z nich nie można jednak uznać za dominującą. Według Europejskiej Federacji Franchisingu franchising jest rodzajem umowy, której przedmiotem jest pakiet franchisingowy rozumiany jako system sprzedaży towarów, usług lub technologii, oparty na ścisłej współpracy pomiędzy prawnie i finansowo odrębnymi i niezależnymi przedsiębiorstwami. Istota tego systemu sprowadza się do tego, że dawca przekazuje poszczególnym biorcom prawo oraz nakłada na nich obowiązek prowadzenia działalności zgodnie z jego koncepcją w zamian za świadczenia finansowe¹.

Podobnie postrzegana jest istota franchisingu w polskiej doktrynie. A. Koch definiuje go jako metodę rozszerzania rynków zbytu określonego rodzaju aktywności gospodarczej przez zorganizowanie sieci jednolitych placówek, prowadzących tę aktywność na terenach oddalonych od siedziby organizatora sieci. Osoby trzecie

¹ Europejski kodeks etyczny franchisingu, <http://www.franchising.info.pl>, 25.01.2005 r.

prowadzą poszczególne punkty sieci na własny rachunek i we własnym imieniu. Organizator sieci udziela im odpłatnie zezwoleń na posługiwanie się znaną mu i sprawdzoną z sukcesem techniką działalności gospodarczej, zapewniając wszelką niezbędną pomoc w jej wykorzystywaniu, oraz na występowanie na zewnątrz pod oznaczeniami i emblematami, które w oczach odbiorców symbolizują renomę owej techniki działalności². Z kolei L. Stecki zaś definiuje franchising jako umowę, na mocy której dawca zobowiązuje się do umożliwienia biorcy korzystania przez czas oznaczony lub nieoznaczony z oznaczenia jego firmy, godła, emblematu, patentów, *know-how*, koncepcji i techniki prowadzenia określonej działalności gospodarczej z zachowaniem stosowanego przez niego zewnętrznego i wewnętrznego wyposażenia pomieszczeń oraz do udzielania mu stosownej pomocy, natomiast beneficjariusz zobowiązuje się do prowadzenia wskazanej działalności gospodarczej, połączonej z wykorzystaniem udostępnionych mu praw, doświadczeń i tajemnic zawodowych, oraz do zapłaty uzgodnionego wynagrodzenia³.

W praktyce gospodarczej można spotkać umowy franchisingu w obszarze usług, produkcji. Umowa franchisingowa może być również rodzajem umowy dystrybucyjnej, na której podstawie tworzony jest system zbytu prawnie niezależnych przedsiębiorstw, działających w oparciu o stały stosunek zobowiązaniowy. Bardziej zaawansowanym rodzajem franchisingu jest *business format franchising* (franchising koncepcji działalności), w którym franchisobiorca korzysta nie tylko z produktów i oznaczeń handlowych franchisodawcy, ale z kompletnej koncepcji prowadzenia działalności gospodarczej, zawierającej zazwyczaj plan marketingowy, podręcznik operacyjny, standardy operacyjne i procedury kontroli jakości.

Typowe elementy kontraktów franchisingowych to: preambuła, określająca intencje stron umowy, idee i wartości, na których oparta będzie ich współpraca, postanowienia związane z zawarciem umowy oraz opisujące uprawnienia i obowiązki stron podczas jej obowiązywania i wreszcie postanowienia regulujące przesłanki, sposoby i konsekwencje rozwiązania umowy.

Charakterystyczne dla franchisingu jest to, że chociaż franchisodawca i franchisobiorca są postrzegani jako jedno przedsiębiorstwo, to jednak biorca jest niezależnym od dawcy przedsiębiorcą, który działa we własnym imieniu, na własny rachunek, ponosząc przy tym pełne ryzyko gospodarcze. Dodatkowo jego cechami wyróżniającymi są⁴: decentralizacja, długotrwała współpraca oparta na decentralizacji oraz pionowa organizacja kooperacji.

Franchising rozwija się we wszystkich sektorach gospodarki, w handlu, usługach i produkcji. Najczęściej pojawia się w handlu obuwiem, artykułami spożywczymi, odzieżą, we fryzjerstwie i kosmetyce oraz gastronomii. Wyraźny wzrost znaczenia gospodarczego tej formy kooperacji w krajach Unii Europejskiej był powodem

² A. Koch, *Umowa franchisingowa*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1980 z. 3, s. 56.

³ L. Stecki, *Franchising*, Toruń 1997, s. 69.

⁴ J. Ignaczewski, *Umowy nienazwane*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 151.

powołania licznych stowarzyszeń franchisingowych, skupiających przedsiębiorstwa – dawców systemów franchisingowych. Głównymi celami tych stowarzyszeń są⁵:

1) rozwijanie i doskonalenie standardów kupieckiej rzetelności w działalności franchisingowej,

2) przyjmowanie w poczet swych członków franchisodawców spełniających te standardy,

3) prezentowanie opinii publicznej informacji o franchisingu i franchisodawcach, tak aby ułatwić potencjalnym biorcom tych systemów wybór dawcy.

Stowarzyszenia franchisingowe aktywnie uczestniczą w lobbingu na rzecz franchisingu. W 1990 r. stworzyły i wprowadziły w życie Europejski kodeks etyczny franchisingu, określający minimalne warunki, na jakich powinny być budowane relacje między franchisodawcą a franchisobiorcą.

3. Czynniki sprzyjające i ograniczające rozwój porozumień franchisingowych

Ważne z punktu widzenia rozwoju franchisingu jest istnienie na rynku pewnej liczby potencjalnych franchisobiorców, dysponujących odpowiednimi do założenia firmy środkami finansowymi. Dodatkowo powinni oni cechować się zdolnością wykształcenia umiejętności niezbędnych z punktu widzenia potrzeb sieci, do której przystępują.

Dla obu stron kontraktu franchisingowego wybór partnera jest decyzją o kluczowym znaczeniu. Tylko wtedy, gdy zostanie ona podjęta świadomie, rozważnie i starannie, stanie się źródłem wymiernych korzyści ekonomicznych. Dla dawcy rozwój sieci jest alternatywą dla prowadzenia własnych jednostek. Oznacza on nie tylko ograniczenie trudności związanych z zarządzaniem, kontrolą kosztów i administrowaniem rozproszoną siecią jednostek, ale również szybką ekspansję terytorialną bez konieczności angażowania znacznych nakładów kapitałowych, znajomości lokalnej specyfiki, kultury, zwyczajów oraz dodatkowe przychody z tytułu opłat wnoszonych przez biorców. Ponadto im więcej jednostek działających w sieci, tym mocniejsza jego pozycja w negocjacjach z dostawcami. Z drugiej strony dawca ryzykuje utratę dobrej reputacji swojego przedsiębiorstwa, a zatem i powodzenie w biznesie, gdy biorca nie podoła obowiązkowi, jakie nakłada na niego kontrakt franchisingowy. Innego rodzaju zagrożeniem dla dawcy jest możliwość zbytniego uniezależnienia się biorcy i podjęcia przez niego działalności konkurencyjnej. Franchisodawca musi się liczyć również z tym, że podpisanie porozumienia franchisingowego nakłada na niego obowiązek dbania o utrzymanie w całym systemie odpowiednich standardów jakościowych, jak również konieczność zapewnienia pomocy dawcy w rozwiązywaniu bieżących problemów.

⁵ <http://www.franchising.info.pl>, 25.01.2005 r.

Dla biorcy przystąpienie do sieci oznacza m.in.:

- możliwość posługiwania się znakiem towarowym dawcy, korzystania z prowadzonych przez niego badań i programów rozwoju,
- uczestniczenie w wymianie informacji i wiedzy między wszystkimi uczestnikami sieci,
- możliwość zmniejszenia wydatków na promocję i reklamę dzięki możliwości czerpania korzyści z kampanii reklamowych prowadzonych przez dawcę,
- ograniczenie ryzyka związanego z rozpoczynaniem działalności,
- wzrost wiarygodności u klientów i partnerów biznesowych.

Co więcej, nie musi on posiadać specjalistycznej wiedzy ani doświadczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej, gdyż dawca przygotowuje go do prowadzenia biznesu poprzez przekazanie podręcznika operacyjnego i specjalistyczne szkolenia. Mankamentem funkcjonowania w obrębie sieci są dla franchisobiorcy:

- konieczność poddania się kontroli dawcy pod kątem przestrzegania standardów określonych w umowie,
- konieczność uiszczania opłat (wstępnych i okresowych),
- możliwość wystąpienia ograniczeń w sprzedaży czy przeniesienia praw do firmy,
- ponoszenie konsekwencji negatywnych skutków błędnych decyzji podjętych przez dawcę.

Podjmując decyzję o funkcjonowaniu w ramach kontraktu franchisingowego, biorca powinien przeprowadzić analizę opłacalności inwestycji, mając przy tym na uwadze to, że dochody, jakie przyniesie mu zakładane przedsiębiorstwo, pozostają w ścisłym związku z zainwestowaną na starcie kwotą, tzn. im tańszy system franchisingowy, tym mniejszy będzie jego zarobek. Warto w związku z tym zaznaczyć, że systemy tanie charakteryzują się stosunkowo krótkim okresem życia, wobec czego ich pozycja na rynku nie jest ugruntowana. To z kolei oznacza dla biorcy większe ryzyko niepowodzenia.

Za główne bariery rozwoju franchisingu należy uznać niedostateczną wiedzę o tej formie współdziałania gospodarczego, nadmierne oczekiwania inwestorów co do wysokości stopy zwrotu z kapitału, jak również częste problemy dawcy z egzekwowaniem płatności od jednostek franchisingowych.

Tym, co sprzyja rozwojowi franchisingu, jest z pewnością odpowiedni klimat polityczny i społeczny, budowany przez propagowanie rzetelnej wiedzy o franchisingu wśród przedsiębiorców. Powinni oni poznać faktyczną naturę franchisingu, korzyści, ale również zagrożenia, które ze sobą niesie. Pomocne w tym względzie mogą się okazać różnorodne programy szkoleniowe, targi franchisingowe, a także działalność stowarzyszeń promujących franchising. Ponieważ rozpoczynanie działalności w sieci, zwłaszcza renomowanego franchisodawcy, wiąże się z koniecznością poniesienia dość znacznych nakładów, więc niezmiernie ważne jest stworzenie dla biorców specjalnej oferty kredytowania, w której zastosowane zostaną preferencyjne oprocentowanie i uproszczone procedury oceny zdolności kredytowej.

4. Znaczenie franchisingu w Polsce

W polskim systemie prawnym umowa franchisingu jest umową nienazwaną, co sprawia, że strony mogą dość swobodnie kształtować jej treść. Granicę tej swobody wyznacza art. 365 kodeksu cywilnego, stanowiący, że strony mogą zawrzeć umowę według swojego uznania, jeżeli jej treść lub cel nie sprzeciwiają się właściwości stosunku, ustawie i zasadom współżycia społecznego.

Czy w Polsce potrzebna jest ustawowa regulacja umów franchisingowych? Opinie w tej kwestii są podzielone. Przeciwnicy takiej regulacji uważają, że franchising może funkcjonować na podstawie istniejących obecnie podstawowych uregulowań prawnych i że nie ma potrzeby tworzenia odrębnej ustawy, tym bardziej że mogłaby ona spowodować wzrost kosztów i w efekcie zniechęcić potencjalnych biorców. Zwolennicy natomiast uważają, że określenie w kodeksie cywilnym elementów przedmiotowo istotnych franchisingu pozwoli na odróżnienie tej formy umowy od podobnych stosunków cywilnoprawnych i zapobiec licznym nadużyciom⁶. Dodają przy tym, że nie powinno to być uregulowanie kazuistyczne – ze względu na ogromną różnorodność form i branż, w których przejawia się współpraca oparta na kontrakcie franchisingowym.

O ile argumenty przemawiające za ustawową regulacją franchisingu mogą budzić pewne wątpliwości, o tyle oczywista wydaje się potrzeba prawnego zagwarantowania należytej ochrony beneficjentom stosunku franchisingowego. Wzorcem dla naszej rodzimej regulacji może być funkcjonująca w amerykańskim systemie prawnym instytucja *disclosure*, nakładająca na dawcę obowiązek ujawnienia szczegółowych informacji związanych z udostępnianą biorcy koncepcją prowadzenia biznesu. Na uwagę zasługuje również uchwalone we Francji w 1989 r. Prawo Doubin, na mocy którego biorcy przekazywany jest tzw. dokument ujawniający, w którym opisano historię powstania przedsiębiorstwa franchisodawcy, jego rozwój, perspektywy na przyszłość oraz dane dotyczące systemu franchisingowego. Dokument ten informuje również o sile rynkowej znaku towarowego dawcy⁷.

Pod koniec 2004 r. w Polsce było 210 systemów franchisingowych, w tym 66% stanowili polscy franchisodawcy. Z zagranicznych franchisodawców na pierwszym miejscu była Francja (12 systemów). Następne miejsca przypadły odpowiednio Niemcom i Stanom Zjednoczonym⁸.

Polskie sieci konkurują głównie w Polsce. Wyjątek w tym względzie stanowią instytuty kosmetyczne dr Ireny Eris, które obok krajowego rynku odnotowały swoje debiuty w Moskwie i Bogocie. Innym przykładem zagranicznej ekspansji polskiej sieci są bary wegetariańskie Green Way. W 2003 r. uruchomiły placówkę w Wiedniu; obszarem swojej działalności zamierzają również objąć Berlin.

⁶ B. Fuchs, *Ustawa o franczyzie – jestem na tak*, „Franchising Info” 2004 nr 8, s. 44-45.

⁷ M. Kurda, *We Francji biorca wie wszystko*, „Franchising Info” 2004-2005 nr 11, s. 42.

⁸ Dane firmy Profit System.

Z badań przeprowadzonych przez firmę Profit System na polskich franchisobiorcach wynika, że przedsiębiorcy najchętniej poprowadziliby biznes prestiżowy i drogi. Co więcej, wartości symboliczne związane z marką, takie jak prestiż, spełnienie marzeń, mają dla nich nierzadko przy wyborze sieci znaczenie większe niż kryteria ekonomiczne⁹.

Liczba nowych systemów franchisingowych w Polsce systematycznie się zwiększa. W 2004 r. powstało 39 systemów, co oznacza 14% wzrost w porównaniu z rokiem 2003, a średnia inwestycja franchisobiorcy wzrosła do 325 tys. zł (w 2003 r. wyniosła 291 tys. zł)¹⁰. Dominującą formą franchisingu jest franchising dystrybucyjny, stanowiący 71,6% wszystkich systemów. Na drugim miejscu uplasował się franchising usług (27,7%). Franchising przemysłowy charakteryzuje się najniższym poziomem dynamiki rozwoju – stanowi zaledwie 0,7% systemów działających w Polsce¹¹. Szczególnie małe i średnie przedsiębiorstwa wykorzystywał franchising jako ścieżkę szybkiego rozwoju. Przykładem może być sieć Lewiatan, integrująca ponad 1650 niezależnych sklepów spożywczych.

Popularyzacja franchisingu w Polsce odbywa się za pośrednictwem portalu internetowego, pisma poświęconego franchisingowi, organizowanych cyklicznie targów franchisingowych, jak również działalności Polskiej Organizacji Franchisodawców. Do sukcesów tejże organizacji można zaliczyć:

- uporządkowanie terminologii związanej z franchisingiem,
- wpływ na stanowienie korzystnych dla rozwoju franchisingu w Polsce rozwiązań prawnych,
- budowanie dobrego klimatu wokół franchisingu,
- realizowanie programów edukacyjnych kierowanych do społeczeństwa celem propagowania wiedzy o franchisingu.

5. Podsumowanie

Franchising można uznać za gotową receptę na sukces gospodarczy, umożliwia bowiem korzystanie z własności intelektualnej dawcy, jego marki, *know-how*, znaku towarowego, wzorów użytkowych, doświadczenia, kontaktów z partnerami biznesowymi. Daje zatem dostęp do trudno imitowanych aktywów niematerialnych, uznawanych obecnie za główne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Według stanowiska Komisji Europejskiej, zawartego w rozporządzeniu nr 4087/88, umowy franchisingowe udoskonalają dystrybucję dóbr i świadczenie usług. Dają możliwość stworzenia jednorodnej sieci przy ograniczonych inwestycjach, co może sprzyjać wejściu na rynek nowych konkurentów. Umowy te pozwalają niezależ-

⁹ A. Słodkowski, *Gdy emocje góraj, to franczyzobiorca doliną. Jak uniknąć złudzeń przy wyborze marki*, „Franchising Info” 2004 nr 10, s. 44-45.

¹⁰ <http://www.franchising.info.pl>, 25.01.2005 r.

¹¹ J. Ignaczewski, wyd. cyt., s. 187.

nym przedsiębiorcom zakładać przedsiębiorstwa szybciej i z większą szansą na sukces, niż gdyby robili to bez doświadczenia i pomocy franchisodawcy¹².

Aby jednak możliwy stał się rozwój sieci franchisingowych, konieczne są – oprócz wskazanych uprzednio warunków – ścisła współpraca biorcy z dawcą, nacechowana uczciwością i lojalnością, oraz uznawanie wspólnych wartości i funkcjonowanie odpowiedniego systemu komunikacji. Tylko w takich warunkach możliwe będzie wzajemne dzielenie się wiedzą, doświadczeniami i w efekcie rozwój kompetencji obu stron porozumienia franchisingowego.

Literatura

- [1] Fuchs B., *Ustawa o franczyzie – jestem na tak*, „Franchising Info” 2004 nr 8.
- [2] <http://www.franchising.info.pl>, 25.01.2005 r.
- [3] Ignaczewski J., *Umowy nienazwane*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- [4] Koch A., *Umowa franchisingowa*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1980 z. 3.
- [5] Kurda M., *We Francji biorca wie wszystko*, „Franchising Info” 2004-2005 nr 11.
- [6] Słodkowski A., *Gdy emocje góra, to franczyzobiorca dolina. Jak uniknąć złudzeń przy wyborze marki*, „Franchising Info” 2004 nr 10.
- [7] Stecki L., *Franchising*, Toruń 1997.

THE DEVELOPMENT OF FRANCHISING SYSTEMS IN POLAND

Summary

In the first part of this article there are advantages and disadvantages of franchising presented. Moreover there is its essence described. Then the author tries to identify main barriers (obstacles) and agents which may contribute in the whole process of development of franchising systems. Finally, the meaning of franchising in polish economy has been shown and discerned.

¹² Cyt. za: J. Ignaczewski, wyd. cyt., s. 147.