

Barbara Pokorska

**PRZEDSIĘBIORCA W SYSTEMIE
FRANCYZOWYM**

Warszawa 2004

Autor
Barbara Pokorska

Redakcja i korekta
Ewa Skrzypkowska

Recenzent
Agnieszka Tokaj-Krzewska

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2004

Projekt okładki
Jakub Osiński, Jacek Pacholec

Projekt serii
Tadeusz Korobkow

ISBN-83-88802-78-X

Wydanie I
Nakład 1000 egzemplarzy

Poradnik powstał na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

Druk i oprawa
Instytut Technologii Eksploatacji
26-600 Radom, ul. K. Pułaskiego 6/10
tel. (048) 36-442-41, fax 3644765

Spis treści

WYKAZ SKRÓTÓW	5
WPROWADZENIE.....	7
Rozdział 1	
FRANCZYZA JAKO SYSTEM WSPÓŁPRACY PRZEDSIĘBIORSTW	9
1.1. Pojęcie franczyzy	9
1.2. Umowa franczyzy a inne umowy gospodarcze	12
1.2.1. Umowa franczyzy a umowa sprzedaży	12
1.2.2. Franczyza a dystrybucja selektywna	13
1.2.3. Franczyza a dystrybucja wyłączna.....	13
1.2.4. Umowy franczyzy a pośrednictwo handlowe	13
1.3. Umowa franczyzy a umowy cywilnoprawne	14
1.3.1. Umowa franczyzy a umowa agencyjna.....	14
1.3.2. Umowa franczyzy a umowa zlecenia.....	14
1.3.3. Umowa franczyzy a umowa najmu	14
1.3.4. Umowa franczyzy a umowa dzierżawy.....	15
1.4. Umowa franczyzy a umowy własności intelektualnej.....	15
1.4.1. Umowa franczyzy a umowa licencji znaku towarowego	15
1.4.2. Umowa franczyzy a licencja patentowa	16
1.4.3. Umowa franczyzy a umowa know-how	16
1.5. Franczyza a inne rodzaje umów	17
1.5.1. Umowa franczyzy a umowa o pracę	17
Rozdział 2	
PRAWNE PODSTAWY DZIAŁALNOŚCI FRANCYZOWEJ.....	19
2.1. Przepisy o charakterze konstytutywnym	20
2.1.1. Kodeks cywilny.....	20
2.1.2. Ustawa Prawo działalności gospodarczej	20
2.2. Przepisy regulujące kwestie własności intelektualnej	21
2.2.1. Ustawa Prawo własności przemysłowej	21
2.2.2. Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji.....	23
2.2.3. Ustawa o ochronie konkurencji i konsumentów	23
2.2.4. Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych.....	25
2.3. Umowa franczyzy w świetle europejskich przepisów prawa antymonopolowego i innych systemów legislacyjnych	25
Rozdział 3	
ZASADY TWORZENIA SYSTEMU FRANCZYZY	31
3.1. Korzyści i uciążliwości funkcjonowania w systemie franczyzy.....	31
3.2. Obowiązki francyzodawcy	32
3.3. Ekonomiczno-organizacyjne uwarunkowania wyboru franczyzy	35

3.3.1. Otoczenie rynkowe przedsiębiorstwa.....	35
3.3.2. Zasoby przedsiębiorstwa.....	37
3.4. Cechy i predyspozycje osobowościowe francyzodawcy	40
 Rozdział 4	
ORGANIZACJA SIECI FRANCYZOWEJ.....	43
4.1. Opracowanie koncepcji przedsiębiorstwa	43
4.1.1. Przedmiot franczyzy	44
4.1.2. Terytorium działania biorcy.....	46
4.1.3. Sprawozdawczość	47
4.1.4. Uprawnienia kontrolne dawcy	47
4.1.5. Źródła dochodów dawcy	48
4.1.6. Szkolenie biorców.....	49
4.1.7. Organizacja zaopatrzenia	49
4.2. Sprawdzanie koncepcji w jednostkach pilotażowych.....	50
4.3. Opracowanie pakietu franczyzy	51
4.3.1. Definicja pakietu i jego zawartość	51
4.3.2. Marketing pakietu francyzowego.....	53
4.3.3. Opracowanie podręcznika operacyjnego	54
4.4. Dobór i selekcja francyzobiorców	55
4.4.1. Źródła doboru.....	57
4.5. Kształtowanie struktury organizacyjnej	58
4.6. Konstruowanie umowy franczyzy	60
4.6.1. Podstawowe zasady – status prawny stron umowy.....	60
4.6.2. Definicja umowy i jej struktura.....	62
4.6.3. Istota ważniejszych klauzul.....	63
 Rozdział 5	
JAK ZOSTAĆ FRANCYZOBIORCĄ.....	67
5.1. Weryfikacja wiedzy o francyzye	67
5.2. Ocena własnej sytuacji ekonomicznej.....	68
5.3. Ocena zdolności poddania się regułom franczyzy.....	70
5.4. Gdzie szukać potencjalnych dawców, czym kierować się przy ich wyborze?	71
5.5. O co pytać, jakich informacji i dokumentów wymagać od dawcy?	72
5.6. Jak odróżnić prawdziwy system francyzowy od podszywającego się pod tę formę?.....	73
5.7. Na co zwracać uwagę przy zawieraniu umowy franczyzy?	74
 SŁOWNICZEK	 77
 BIBLIOGRAFIA	 85

WYKAZ SKRÓTÓW

- Dz.U. – Dziennik Ustaw
- KC – ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U. nr 16, poz. 93 ze zm.)
- Pdg – ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej (Dz.U. nr 101, poz. 1178 z późn. zm.)
- m.in. – między innymi
- Pwp – ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej (Dz.U. nr 49, poz. 508 z późn. zm.)
- Uochkonk – ustawa z dnia 15 grudnia 2000 r. o ochronie konkurencji i konsumentów (Dz.U. nr 122, poz. 1319)
- z późn. zm. – z późniejszymi zmianami

WPROWADZENIE

Franczyza jako specyficzna metoda prowadzenia działalności gospodarczej odnosi w świecie od bardzo dawna spektakularne sukcesy. Jak wykazują badania, w prywatnym biznesie po pierwszym roku kontynuuje działalność zaledwie 62% indywidualnych firm, podczas, gdy w przypadku firm franczyzowych aż 97%. Po dziesięciu latach tylko 18% indywidualnych firm pozostaje na rynku, natomiast działa nadal aż 72% franczyzobiorców¹.

Powodem rosnącej popularności franczyzy jest poszukiwanie bezpiecznych i efektywnych metod prowadzenia działalności, w sytuacji wzmagających się procesów koncentracji przedsiębiorstw, postępujących procesów globalizacji, jak i rosnącej konkurencji.

Franczyza spełnia oczekiwane wymagania, gdyż przynosi korzyści obu stronom współpracy. Franczyzodawca dokonuje ekspansji gospodarczej; dla franczyzobiorcy to zdobycie recepty na sukces. Konsumentowi daje pewność dokonywania zakupu produktu lub usługi w sprawdzonym systemie działającym pod znanym znakiem.

Obecnie tysiące przedsiębiorstw funkcjonuje na zasadzie franczyzy. Dochody wielu państw w znacznej mierze pochodzą od podmiotów gospodarczych działających w tym systemie. W gospodarce światowej szczególny rozwój firm franczyzowych odnotowuje się w Stanach Zjednoczonych, również w Europie systematycznie wzrasta zainteresowanie tą formą. Franczyza od kilku lat z powodzeniem podbija rynki azjatyckie.

W Polsce daje się zaobserwować zdecydowane przyspieszenie tempa rozwoju sieci nie tylko zagranicznych, ale i rodzimych, a ostatnie dwa lata (2002–2003) można uznać za przełomowe w rozwoju rynku franczyzowego. Franczyza szybko odnajduje swoje miejsce na polskiej mapie biznesu. Zastosowanie formuły, w której firma o ustalonej na rynku i wyróżniającej się renomie przyjmuje do współpracy pod swoimi znakami firmowymi i w zakresie swojej działalności inne, mniejsze firmy, gwarantuje tym ostatnim powodzenie przedsięwzięcia w stopniu znacznie większym niż w przypadku rozpoczynania niezależnej działalności. Obecna struktura i charakter polskiego rynku franczyzy wciąż stwarza szansę małym i średnim przedsiębiorstwom wyboru franczyzy jako drogi swojego rozwoju nie tylko poprzez włączenie się do silnych systemów już działających, lecz także podejmowania samodzielnych inicjatyw tworzenia sieci franczyzowych.

Prezentowane opracowanie ma charakter poradnika, stąd też zawiera wiele praktycznych wskazówek zarówno dla potencjalnych dawców systemów franczyzowych, jak i biorców. Dla przedsiębiorcy, który zastanawia się nad przekształceniem swojego przedsiębiorstwa w przedsiębiorstwo-dawcę, ważne jest dokonanie oceny kondycji swojego przedsiębiorstwa, uwarunkowań jego rozwoju, własnych umiejętności i predyspozycji. Podobnie potencjalny biorca, powinien zastanowić się, w jaką dzie-

¹ European Franchise Survey, NatWest Oct. 1998.

dzinę inwestować, jak i gdzie szukać dawców, na co zwracać uwagę przy zawieraniu umowy franczyzy.

W opracowaniu Czytelnik znajdzie ponadto definicję franczyzy, prawne podstawy prowadzenia działalności franczyzowej, jak również wskazówki, jak zorganizować sieć francyzową – od pomysłu, poprzez opracowanie koncepcji, poszukiwanie biorców, konstruowanie umowy francyzowej oraz zapewnienia działań umożliwiających utrzymanie spójności i jednorodności systemu.

Poradnik adresowany jest do tych wszystkich przedsiębiorstw, które chciałyby obrać francyzę jako drogę swojego rozwoju.

Rozdział 1

FRANCZYZA JAKO SYSTEM WSPÓŁPRACY PRZEDSIĘBIORSTW

- **Co to jest franczyza?**
- **Jakie są podstawowe zasady współpracy w systemie franczyzy?**
- **Co różni franczyzę od innych form współpracy gospodarczej?**

1.1. Pojęcie franczyzy

Istotą franczyzy jest wyjątkowość, oryginalność pomysłu, na którym opiera swoje funkcjonowanie określone przedsiębiorstwo (franczyzodawca). Pomysł ten z reguły wyróżnia jego biznes, jest opatentowany, wypróbowany, daje firmie renomę i popularność. Przedsiębiorstwo działa pod znaną marką. Chcąc rozszerzyć swoją działalność lub zdobyć nowe rynki zbytu, równocześnie nie angażując własnego kapitału przekazuje swój pomysł innym osobom (małym firmom), szkoli je, pozwala zrozumieć, na czym polega jego wyjątkowość. Udostępnia korzystanie z określonego zespołu praw, koncepcji, wiedzy, doświadczenia, określonych procedur i organizacji, dzieli się technikami operacyjnymi (udostępnia receptury) wynikającymi z wieloletniego doświadczenia, potwierdzonego co najmniej roczną działalnością placówki pilotażowej. Franczyza obejmuje całą koncepcję prowadzenia przedsiębiorstwa, która to koncepcja jest stale rozwijana.

Biorca pomysłu w zamian angażuje własny kapitał i zobowiązuje się do zachowania tajemnicy i uiszczania stałych, określonych opłat. Staje się właścicielem przedsiębiorstwa, stara się wykorzystać szansę rozwoju, jaką daje mu reputacja i zaufanie, jakim cieszy się franczyzodawca.

Franczyza nie ma jednolitej, oficjalnej definicji, stąd też w określaniu czym jest, co stanowi jej istotę eksponowane są różne aspekty tej szczególnej formy kooperacji przedsiębiorstw.

Opisując czym jest franczyza należy dokonać istotnego z punktu widzenia poprawności legislacyjnej rozróżnienia między samą instytucją franczyzy jako specyficznej formy współpracy przedsiębiorstw, a umową franczyzy, określającą ramy tej współpracy².

² A. Tokaj-Krzewska, Franchising. Strategia rozwoju małych firm w Polsce. Difin, Warszawa 1999.

W sensie organizacyjnym określa się ją jako współpracę wykorzystującą **specyficzną metodę dystrybucji towarów i usług**, korzystającą z prawnej formuły pozwalającej na udzielanie przez jedną firmę drugiej pomysłu na określony sposób dystrybucji.

Franczyza jest również **formą ciągłych więzi ekonomicznych** między podmiotami gospodarczymi, gdzie podmiot nadrzędny (francyzodawca) udziela pomocy firmie podporządkowanej (francyzobiorcy) i udziela mu prawa do prowadzenia działalności na ściśle określonych warunkach (sprecyzowanych w kontrakcie franczyzy).

Kooperacja w ramach systemu franczyzy jest również **elementem strategii marketingowej** firm – zdobywania rynku bez angażowania lub przy niewielkim zaangażowaniu własnego kapitału mniejszym niż by to miało miejsce w rozwijaniu własnej działalności. Stąd też określa się ją często jako „system marketingu kooperacyjnego” lub jako „forma marketingowej kooperacji pionowej”. I w tym rozumieniu jej cechą wyróżniającą jest sprzedaż kompletnego systemu marketingowego.

Franczyza to również **metoda wspomagająca** uruchamianie i prowadzenie przedsiębiorstwa.

Wybitny angielski autorytet w dziedzinie franczyzy dr Martin Mendelsohn, autor licznych publikacji, uznany za wiodącą postać franczyzy europejskiej od 40 lat, w swojej książce „How to Franchise Internationally”³ mówi o tzw. francyzowej formule przedsiębiorstwa. Składają się na nią:

- kompletna koncepcja przedsiębiorstwa, czyli wypracowanie przez francyzodawcę takiego sposobu prowadzenia przedsiębiorstwa we wszystkich jego aspektach, który pozwoli osiągnąć sukces,
- proces wprowadzenia i szkolenia we wszystkich dziedzinach zgodnie z przyjętą koncepcją,
- stała pomoc i doradztwo.

Franczyzę określa jako: „udzielenie przez jedną osobę (francyzodawcę) drugiej osobie (francyzobiorcy) zezwolenia, które upoważnia francyzobiorcę do prowadzenia działalności handlowej pod znakiem towarowym/nazwą firmową francyzodawcy oraz wykorzystania całego pakietu zawierającego wszystkie elementy niezbędne do tego, aby nie przeszkolona wcześniej osoba mogła być wprowadzona do przedsiębiorstwa zaprojektowanego i utworzonego przez francyzodawcę oraz by mogła prowadzić to przedsiębiorstwo przy stałej pomocy na z góry ustalonych zasadach”.

Według opracowania Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) umowa franczyzy to umowa, która określa **zasady współpracy** przedsiębiorstw. Zawiera ona co najmniej trzy istotne elementy:

- francyzodawca jest właścicielem znaku towarowego oraz innych znaków i rysunków,

³ M. Mendelsohn, D. Acheson, Franchising, Poltext, Warszawa 1992.

- franczyzodawca udziela licencji niezależnym przedsiębiorcom (franczyzobiorcom) na używanie tych znaków w prowadzeniu dystrybucji dóbr lub świadczeniu usług w zamian za określone wynagrodzenie,
- umowa reguluje stosunki pomiędzy franczyzobiorcą i franczyzodawcą na czas określony i ustala ich zobowiązania.

Większość definicji rozpatruje franczyzę z punktu widzenia prawa i znaczna ich część koncentruje się w opisie na sytuacjach, w których nastąpiło naruszenie przepisów lub zaufania konsumentów danego kraju w związku z zawianiem porozumienia franczyzy. Najbardziej znane definicje znajdują się w dwóch typach uregulowań – w kodeksach Deontologicznych (Etycznych), Związków (Stowarzyszeń, Federacji) Franczyzowych oraz prawie antymonopolowym.

Zgodnie z prawem konkurencji Unii Europejskiej pojęcie franczyzy zarezerwowane jest jedynie (i dodatkowo) dla takich form, w których:

- występuje przekazanie i wykorzystanie know-how franczyzodawcy oraz
- ciągła pomoc w zakresie prowadzenia działalności zgodnie ze wskazówkami franczyzodawcy, której ten ostatni udziela franczyzobiorcy⁴.

Szerokie omówienie istoty franczyzy zostało zaprezentowane w definicji sformułowanej przez Niemiecki Związek Franczyzy (DFU)⁵. Brzmi ona następująco:

„Franczyza to zorganizowany w układzie pionowym system zbytu. Powstaje on na bazie długotrwałego stosunku zobowiązaniowego prawnie niezależnych podmiotów. System ten występuje na rynku jako jedność i charakteryzuje się podziałem pracy w programie zadań pomiędzy partnerami, jak również systemem kontroli i wskazówek w odniesieniu do charakterystycznego dla sieci postępowania. Program zadań organizatora sieci stanowi tzw. pakiet franczyzy. Obejmuje on koncepcję zaopatrzenia, zbytu i organizacji, prawo używania dóbr chronionych prawami wyłącznymi, szkolenie franczyzobiorcy, zobowiązanie organizatora do stałego i aktywnego wspierania partnera w celu dalszego rozwijania owych koncepcji. Beneficjent (franczyzobiorca) działa we własnym imieniu i na własny rachunek; ma on prawo i obowiązek stosowania za wynagrodzeniem pakietu franczyzy. Jako swój wkład świadczy on pracę, kapitał i informacje”⁶.

Również istniejące Związki (Federacje) Franczyzy w innych krajach europejskich podjęły próbę definicji franczyzy. Np. zgodnie z przyjętą przez Francuską Federację Franczyzy (FFF)⁷:

„Franczyza to metoda **współpracy** pomiędzy przedsiębiorstwem franczyzowym organizatora z jednej strony, a jednym lub wieloma przedsiębiorstwami franczyzowymi biorców licencji franczyzy z drugiej strony. Od franczyzodawcy wymaga się, aby:

⁴ M. Skrzek, E. Wojtaszek, Reguły konkurencji a franchising. Urząd Antymonopolowy, Warszawa 1995 za Competition Policy and Vertical Restraints: Franchising Agreements, OECD, Paris 1994.

⁵ Kodeks Honorowy Niemieckiego Związku Franczyzy 1991, tłumaczenie za E. Banachowicz, J. Nowak, M.T. Starkowski, Franchising czyli klucz do przyszłości. Businessman Book, Warszawa 1995.

⁶ Por. Franchising, Informationsschrift des Deutschen Franchise-Verband.

⁷ Y. Marot, „La Franchise”, Guanino éditeur, Paris 2000.

- był właścicielem firmy, znaku, symbolu, marki wytwórczej, handlowej lub usługowej, jak również know-how, które zostają oddane do dyspozycji przedsiębiorstwa franczyzowego biorcy,
- oferował biorcy asortyment towarów i/lub usług w szczególności sposób i wykorzystywany wyłącznie z zastosowaniem jednolitych metod handlowych, które zostały wcześniej przez organizatora (franczyzodawcę) wypróbowane i są na bieżąco uzupełniane, doskonalone i kontrolowane”.

Natomiast definicja zawarta w prawie kalifornijskim opiera się na trzech elementach:

- uprawnieniu biorcy do włączenia się do sieci franczyzowej na podstawie planu marketingowego lub systemu opisanego w znacznej części przez dawcę,
- wyraźnemu określeniu, iż prowadzenie przedsiębiorstwa na bazie takiego systemu odbywać się będzie pod firmą, nazwą handlową, znakiem towarowym czy innym handlowym symbolem dawcy franczyzy,
- zobowiązaniu biorcy do pośredniego lub bezpośredniego wnoszenia opłaty franczyzowej⁸.

Europejski Kodeks Etyki Franczyzy definiuje franczyzę jako „system marketingu dóbr i/lub usług i/lub technologii, oparty na ścisłej i **ciągłej współpracy** między prawnie i finansowo odrębnymi przedsiębiorstwami, franczyzodawcą i franczyzobiorcą, w ramach której franczyzodawca nadaje swym franczyzobiorcom prawo, a także nakłada obowiązek prowadzenia działalności zgodnie z koncepcją franczyzodawcy. Prawo to upoważnia i obliuguje każdego franczyzobiorcę w zamian za bezpośrednio lub pośrednio świadczenia finansowe, do wykorzystywania nazwy handlowej i/lub znaku towarowego i/lub znaku usługowego, know-how, metod handlowych i technicznych, systemów proceduralnych innych praw własności przemysłowej, przy zapewnieniu stałej pomocy handlowej i technicznej, w ramach i na czas trwania pisemnej umowy franczyzowej, zawartej w tym celu między stronami”⁹.

Jak widać z powyższych definicji najbardziej istotnymi dla franczyzy jest współpraca między samodzielnymi prawnie przedsiębiorstwami oraz udzielenie franczyzobiorcy prawa do korzystania z wypracowanej przez dawcę koncepcji prowadzenia przedsiębiorstwa w zamian za określone świadczenia finansowe.

1.2. Umowa franczyzy a inne umowy gospodarcze

1.2.1. Umowa franczyzy a umowa sprzedaży

Podobieństwo umowy franczyzy do umowy sprzedaży polega na tym, że przez umowę sprzedaży sprzedawca zobowiązuje się przenieść na kupującego własność rzeczy i wydać mu rzecz, a kupujący zobowiązuje się tę rzecz odebrać i zapłacić określoną cenę. W umowie franczyzy mamy również do czynienia z dostarczaniem

⁸ A. Tokaj-Krzewska, Franchising. Strategia rozwoju małych firm w Polsce. Difin, Warszawa 1999.

⁹ Franchising In Europe, pod red. Mendelsohna. Cassel 1993, Appendix C „European Code of Ethics for franchising”.

przez francyzodawcę surowców, produktów, a także objętych jego działalnością towarów lub materiałów uzupełnianych zwykle o know-how, prawo używania znaku towarowego itp. w zamian za opłatę i zobowiązanie się francyzobiorcy do zaopatrywania się u francyzodawcy.

Istotną różnicą pomiędzy umowami jest jednak to, iż zawarcie umowy francyzowej nie jest warunkiem wystarczającym do przeniesienia własności rzeczy z dawcy na biorcę (przede wszystkim tych, które mają być dostarczone w przyszłości). Własność będzie przeniesiona na podstawie jednostkowych umów o charakterze umowy sprzedaży bądź dostawy. Dzieje się to w toku funkcjonowania współpracy gospodarczej między podmiotami.

Nie można utożsamiać umowy sprzedaży z umową francyzy również dlatego, że wskutek umowy sprzedaży nie dochodzi do definitywnego transferu praw z dawcy na biorcę.

1.2.2. Francyza a dystrybucja selektywna

Dystrybucja selektywna to taki system dystrybucji, w ramach którego dostawca zobowiązuje się do sprzedaży towarów lub usług będących przedmiotem umowy w sposób pośredni lub bezpośredni tylko wybranym dystrybutorom na podstawie określonych kryteriów i w którym dystrybutorzy ci podejmują się nie sprzedawać towarów lub usług dystrybutorom nie posiadającym autoryzacji (Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 maja 2003 r. nr 192).

Różnica między dystrybucją selektywną a francyzą polega na tym, że w przypadku francyzobiorców obowiązuje zakaz sprzedaży wyrobów dostawców konkurujących.

I tak, przy zakwalifikowaniu francyzy do selektywnej dystrybucji powstaje nałożenie na porozumienie francyzowe dodatkowych obostrzeń, np. zakaz klauzul uniemożliwiających francyzobiorcom sprzedaż wyrobów określonych dostawców konkurujących (np. obuwiu Reeboka w sklepach z logo Adidasa).

1.2.3. Francyza a dystrybucja wyłączna

Klauzule zawarte w porozumieniach dystrybucji wyłącznej zobowiązują dostawcę do sprzedaży towarów wyłącznie jednemu nabywcy, co oczywiście nie ma miejsca w dystrybucji francyzowej, w której francyzobiorca otrzymuje towary do dalszej ich odsprzedaży wszystkim chętnym nabywcom.

1.2.4. Umowy francyzy a pośrednictwo handlowe

Pośrednictwo handlowe polega na korzystaniu z usług prawnie niezależnego pośrednika w ten sposób, że zostają mu narzucane obowiązki, które podporządkowują go dostawcy. Podobieństwo umowy francyzy do pośrednictwa handlowego jest najbardziej widoczne w przypadku francyzy dystrybucyjnej.

Systemy franczyzy wobec klientów stwarzają wrażenie monolitycznej i wszechobecnej organizacji zapewniającej wszędzie ten sam rodzaj i standard usług handlowych. Tymczasem prowadzący poszczególne punkty sieci franczyzowej (franczyzobiorcy) czynią to we własnym imieniu i na własny rachunek. Nie są natomiast w jakimkolwiek stopniu ogniwiem na drodze towaru od partnera do konsumenta. Nie można ich zatem traktować jak pośredników handlowych.

1.3. Umowa franczyzy a umowy cywilnoprawne

1.3.1. Umowa franczyzy a umowa agencyjna

Przez umowę agencyjną przyjmujący zlecenie (agent) zobowiązuje się za wynagrodzeniem (prowizją) do stałego pośredniczenia przy zawieraniu umów oznaczonego rodzaju na rzecz dającego zlecenie (producenta) albo do zawierania umów w jego imieniu (przedsiębiorstwa) (art. 758 §1 KC).

Jak wynika z powyższej definicji – w umowie agencyjnej chodzi o działalność stałą a nie dorywczą; upoważnienie i zobowiązanie tylko do dokonywania czynności faktycznych lub czynności prawnych w imieniu mocodawcy.

Podstawowe różnice między działaniami agenta a franczyzobiorcy polegają na tym, że:

- 1) agent działa na rachunek i ewentualnie w imieniu mocodawcy, natomiast franczyzobiorca działa zawsze we własnym imieniu i na własny rachunek (choć pod oznaczeniami organizatora sieci);
- 2) agent za swoje działania otrzymuje wynagrodzenie w postaci prowizji, natomiast w umowie franczyzy wynagrodzenie przysługuje nie franczyzobiorcy, lecz organizatorowi systemu (stanowi ono zapłatę za prawa biorcy lub za inne świadczenia, na których stosowanie zezwolił).

1.3.2. Umowa franczyzy a umowa zlecenia

Podstawowe różnice między umową franczyzy a umową zleceniem polegają na tym, że:

- 1) zlecenie obejmuje dokonanie określonej czynności prawnej i zleceniobiorca działa we własnym imieniu i na cudzy rachunek. Franczyzobiorca natomiast działa we własnym imieniu i na własny rachunek;
- 2) stosunek franczyzowy charakteryzuje się ciągłością i podporządkowaniem jednego podmiotu drugiemu, natomiast zlecenie jest z reguły krótkotrwałe.

1.3.3. Umowa franczyzy a umowa najmu

Przez umowę najmu wynajmujący zobowiązuje się oddać najemcy rzecz do używania przez czas oznaczony lub nie oznaczony, a najemca zobowiązuje się płacić wynajmującemu umówiony czynsz. Podobnie w umowie franczyzy mamy do czynienia

z uprawnieniem franczyzobiorcy do korzystania przez czas oznaczony lub nieokreślony, np. z wynalazków, patentów, emblematów, know-how franczyzobiorcy w zamian za zapłatę umówionego wynagrodzenia. **Zasadnicza różnica** pomiędzy tymi umowami sprowadza się jednak do tego, że franczyzodawca udostępnia swoje prawa w celu pomnożenia własnych obrotów poprzez działalność franczyzobiorcy, który otrzymuje określone towary do dalszej ich sprzedaży. Tymczasem celem wynajmującego jest uzyskanie umówionej ceny za rzeczy oddane do używania.

1.3.4. Umowa franczyzy a umowa dzierżawy

Przy umowie dzierżawy mamy do czynienia z analogiczną jak w umowie franczyzy możliwością korzystania z praw przysługujących ich właścicielowi bez przeniesienia samej własności (podobnie w umowie franczyzy korzystanie np. z praw do znaków towarowych). Do dzierżawy praw stosuje się bowiem odpowiednio przepisy o dzierżawie rzeczy, w myśl których wydzierżawiający zobowiązuje się oddać dzierżawcy rzecz do używania i pobierania pożytków przez czas oznaczony lub nieoznaczony, a dzierżawca zobowiązuje się płacić wydzierżawiającemu umówiony czynsz. Różnice polegają m.in. na tym, że umowa franczyzy pozwala na korzystanie nie tylko z praw majątkowych, ale też np. z doświadczeń zawodowych franczyzodawcy, renomy jego przedsiębiorstwa itp., czego przy umowie dzierżawy nie ma.

1.4. Umowa franczyzy a umowy własności intelektualnej

1.4.1. Umowa franczyzy a umowa licencji znaku towarowego

Licencja odnoszona jest do uprawnienia do korzystania z opatentowanego wynalazku udzielonego przez jego posiadacza, również licencja jest pozwoleniem na podjęcie określonej działalności lub operacji. W przypadku franczyzy przedmiotem licencji (będącym jednym ze składników pakietu) są dobra materialne i niematerialne przedsiębiorstwa (wynalazki chronione patentem, znaki towarowe, marka oraz wzory użytkowe i zdobnicze) chronione specjalnymi prawami wyłącznymi. Również takie, którym obowiązujące przepisy prawne nie przypisują szczególnej ochrony. Do tej grupy należą dobra związane z know-how.

Podstawowa (główna) część umowy franczyzy, obejmująca zgodę franczyzodawcy na korzystanie przez biorcę z jego praw własności przemysłowej i intelektualnej w znacznym stopniu przypomina umowę licencyjną, niemniej różnica polega na tym, że umowa licencji może zawierać tylko tę podstawową część, pozostałe fragmenty nie mają nic wspólnego z umową franczyzy. Istotne jest to, że umowa licencyjna nie obejmuje np. tak ważnego elementu, który występuje we franczyzie, jakim jest przekazanie podręcznika operacyjnego zawierającego opisane procedury funkcjonowania firmy. Licencjodawca przekazuje z reguły ograniczoną wiedzę na temat prowadzonego biznesu. Przeważnie nie stawia dodatkowych wymagań i nie udziela pomocy, nie jest zobowiązany do organizacji szkoleń, które są obowiązkiem franczyzodawcy, nie przekazuje pełnej koncepcji przedsiębiorstwa, standardu produktu, sposobu sprzedaży, organizacji i wystroju punktu sprzedaży itp., które to elementy

muszą być precyzyjnie powielone w przypadku placówki franczyzowej. Zasady są mniej precyzyjne, a kontakty między partnerami mniej sformalizowane.

Przy kontrakcie licencyjnym licencjobiorca zobowiązuje się do sprzedaży towarów dostarczanych przez licencjodawcę, w zamian za to otrzymuje prawo do bezpłatnego korzystania ze znaku towarowego.

Biorca nie jest zmuszany do tak wielu wyrzeczeń, jak przy systemie franczyzy, nie ogranicza się jego inwencji i wymaga znacznie mniejszego wkładu finansowego.

1.4.2. Umowa franczyzy a licencja patentowa

W umowie licencji patentowej: 1) udzielane jest zezwolenie przez posiadacza patentu na korzystanie z jego wynalazku; 2) następuje zobowiązanie licencjodawcy do spełniania świadczeń mających umożliwić licencjobiorcy korzystanie z przedmiotu licencji; 3) zobowiązanie licencjobiorcy do zapłaty wynagrodzenia (opłaty licencyjnej).

W umowie franczyzy występują elementy licencji patentowej, ich nasilenie jest różne, zależnie od rodzaju franczyzy; najsilniejsze we franczyzie dotyczącej sfery produkcji i usług; najsłabsze w porozumieniach dystrybucyjnych.

Licencja patentowa, jeżeli występuje w umowie franczyzy nie decyduje o istocie franczyzy, czyli postrzeganie na zewnątrz określonej sieci jako całości, o jednolitej koncepcji marketingowej; w przypadku licencji patentowej rola licencjodawcy jest pasywna, w umowie franczyzy franczyzodawca jest aktywny, gdyż jego obowiązkiem jest świadczenie na rzecz biorcy szeregu usług, które nie występują w licencjach patentowych. Licencja patentowa jest jednym z wielu elementów, nie jest elementem charakteryzującym cały stosunek franczyzy. Tym samym nie można utożsamiać licencji patentowej z umową franczyzy.

1.4.3. Umowa franczyzy a umowa know-how

Przedmiotem umowy know-how są nowe, poufne wiadomości, doświadczenia, umiejętności, które umożliwiają właściwe, poprawne technicznie działanie. Do istotnych elementów umowy know-how najczęściej zalicza się:

- zobowiązanie dysponenta do przekazania know-how,
- upoważnienie odbiorcy (licencjobiorcy) do korzystania z know-how,
- zobowiązanie do zachowania know-how w tajemnicy.

Podstawowe podobieństwa umowy franczyzy i umowy know-how to podobna, aktywna rola licencjodawcy i franczyzobiorcy. Licencjodawca nie ogranicza się tylko do pokazania np. planów, rysunków, instrukcji, ale również do przyuczenia; podobnie w systemach franczyzowych dawca nie tylko udziela pozwolenia na korzystanie z know-how w prowadzeniu działalności, ale szkoli biorcę i jego personel. Franczyzodawca przekazuje również informacje o charakterze poufnym.

Różnica między tymi umowami polega na tym, że w umowie franczyzowej udostępnienie know-how i jego wykorzystanie w prowadzonej działalności **to tylko jeden z elementów** decydujących o specyfice franczyzy, jeden z wielu charakteryzujących się franczyzy.

1.5. Franczyza a inne rodzaje umów

1.5.1. Umowa franczyzy a umowa o pracę

Umowa o pracę to dwustronne oświadczenie woli, według którego jedna strona, zwana pracownikiem, zobowiązuje się świadczyć w sposób ciągły, powtarzający się, na rzecz strony, zwanej zakładem pracy (bądź pracodawcą) pracę określonego rodzaju, a druga zatrudnić pracownika za wynagrodzeniem. Stosunek powstały na podstawie umowy o pracę cechuje zależność gospodarcza, ekonomiczna i socjalna. Elementy te tworzą stosunek podporządkowania pracownika pracodawcy.

Różnica w umowie franczyzy polega na tym, że w przeciwieństwie do pracownika: 1) franczyzobiorca działa we własnym imieniu i na własny rachunek i sam ponosi ryzyko w swojej działalności. Jego stosunek do organizatora systemu jest stosunkiem kooperacji, a nie subordynacji (w rozumieniu umowy o pracę), tym samym pozycja biorcy i pracownika jest zupełnie inna; 2) umowa franczyzy zawierana jest pomiędzy niezależnymi podmiotami; 3) na podstawie zawartej umowy franczyzowej wynagrodzenie otrzymuje organizator, a w umowie o pracę – pracownik.

Mimo podobieństwa wielu umów do umów franczyzy, występują w nich znaczne różnice. Wiele umów stanowi jedynie element (składnik) umowy franczyzy i pojawia się w nich z różnym nasileniem. Ponadto status podmiotów zawierających umowę franczyzy znacznie się różni od statusu podmiotów występujących w innych umowach. Nierzadko umowy opisane wyżej stanowią dodatek do właściwej umowy franczyzy i spełniają funkcje uzupełniające podstawowe postanowienia zawarte w umowie franczyzy.

Porównanie umowy franczyzy z innymi umowami wydaje się celowe, gdyż w wielu z nich elementy przedmiotowo istotne mogą sugerować podobieństwo do umowy franczyzy. Mimo tych podobieństw występują w nich znaczne różnice. To, co zdecydowanie różni poszczególne umowy z umową franczyzy, to inny status wchodzących w porozumienie, inne ich prawa i obowiązki. Również warte podkreślenia jest to, że wiele wyżej omówionych umów może być składnikiem umowy franczyzy i pojawiać się w niej z różnym nasileniem.

Rozdział 2

PRAWNE PODSTAWY DZIAŁALNOŚCI FRANCYZOWEJ

- Jakie polskie przepisy prawne regulują zasady prowadzenia działalności gospodarczej w ramach sieci franczyzowej?
- Jakie są podstawowe uregulowania prowadzenia działalności w europejskich systemach prawnych?
- Jak prawo antymonopolowe chroni interesy stron umowy franczyzy?

W prawie polskim nie istnieją oddzielne normy regulujące kwestie związane z prowadzeniem działalności gospodarczej w ramach franczyzy. Oznacza to, że w odniesieniu do podmiotów działających na podstawie umów franczyzy stosuje się przepisy o charakterze ogólnym w takim samym stopniu, jak dla pozostałych uczestników obrotu.

Normy prawne kształtujące zasady podejmowania działalności gospodarczej w ramach formuły franczyzy można podzielić na dwie zasadnicze grupy. Pierwszą z nich tworzą **regulacje konstytuujące samą umowę franczyzy**, w tym prawa i obowiązki stron. Drugą – przepisy określające **organizacyjne ramy** dla funkcjonowania podmiotów gospodarczych na wolnym i konkurencyjnym rynku.

Specyficzny status franczyzy jest pochodną jej przynależności do szerokiej kategorii umów nienazwanych tzn., że jej **postanowienia zasadnicze** nie zostały zawarte w żadnym przepisie prawa stanowionego. Franczyza definiowana wyłącznie przez pryzmat podobieństw i różnic w stosunku do innych umów o charakterze prawnogospodarczym nie daje podstaw do zindywidualizowanej oceny. Jako jedna z wielu form kooperacji przedsiębiorstw oceniana jest na zasadzie większej lub mniejszej tożsamości ze znanymi i umocowanymi w prawie kodeksowym umowami (por. rozdz. 1). W tej sytuacji do standardowej umowy franczyzy stosuje się przepisy kodeksu cywilnego, przepisy ustawy Prawo własności przemysłowej, Prawo działalności gospodarczej, ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów oraz ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych. Ponadto umowa franczyzy powinna być zgodna ze standardami europejskimi, stąd też uwzględnia się przepisy Rozporządzenia Komisji Europejskiej z dnia 22 grudnia 1999 roku.

2.1. Przepisy o charakterze konstytutywnym

2.1.1. Kodeks cywilny

Bezpośrednią podstawą prawną przy podjęciu działalności gospodarczej w oparciu o umowę franczyzy są przepisy ogólne kodeksu cywilnego, a w szczególności wykładnia art. 353 §1 KC. Formułując zasadę swobody zawierania umów tworzy ona podstawy legalnego funkcjonowania umowy franczyzy. Zgodnie z normą wyrażoną w tym artykule „strony zawierające umowę mogą ułożyć stosunek prawny według swego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości (naturze) stosunku, ustawie ani zasadom współżycia społecznego”. Możliwość zawarcia umowy franczyzy wywodzi się zatem z przysługującego stronom uprawnienia do swobodnego decydowania o przystąpieniu lub nie do porozumienia, nadania mu odpowiedniej treści oraz wyboru konkretnego kontrahenta.

Do umów franczyzy odnoszą się podstawowe zasady tzw. prawa kontraktowego ujęte w art. 56–116 KC. Chodzi tu przede wszystkim o zebrane w księdze I przepisy dotyczące sposobu zawarcia umowy, jej dopuszczalnych form, wad, oświadczeń woli (art. 56–116), reguł interpretacyjnych treści czynności prawnych.

Jako umowa o charakterze obligatoryjnym franczyza podlega również przepisom księgi III KC. „Zobowiązania” (art. 353–396, 450, 471, 487 KC). Odnosi się to w szczególności do ustanowionych prawem norm w zakresie wykonania i skutków niewykonania zobowiązań, zasad potrącania wierzytelności, nowacji, zwolnienia z długu itp.

Ze względu na mieszany charakter umowy franczyzy, można do niej odnosić także odpowiednie normy kodeksu cywilnego rządzące poszczególnymi umowami nazwanymi np. sprzedażą, dzierżawą, najmem. Dopuszczalność stosowania przez analogię tych przepisów wynika z wyinterpretowanej zbieżności między franczyzą a innymi umowami obligacyjno-prawnymi (por. rozdz. I).

Ze względu na przedmiot umowy franczyzy istotne znaczenie mogą mieć również przepisy prawa polskiego o firmie zawarte w art. 43 ze znaczkami 1–10 kodeksu cywilnego na mocy ustawy z dnia 14 lutego 2003 r. o zmianie ustawy Kodeks cywilny oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. 2003 nr 49, poz. 408). Ustawa ta uchyliła dotychczas obowiązujące przepisy o firmie zawarte w kodeksie handlowym.

2.1.2. Ustawa Prawo działalności gospodarczej

Uczestnicy systemów franczyzowych, podobnie jak wszystkie podmioty funkcjonujące na rynku, dla skutecznego, tzn. zgodnego z prawem, podjęcia działalności gospodarczej muszą spełnić kilka warunków, które można określić mianem czynników legalizacyjnych.

Warunki te dotyczą przede wszystkim trybu uruchamiania działalności gospodarczej. W Polsce mamy do czynienia z dwoma trybami wyodrębnionymi w oparciu o kryterium podmiotowe.

Pierwszym z nich jest postępowanie ewidencyjne, drugim postępowanie rejestracyjne.

Tryb postępowania ewidencyjnego obligatoryjnie stosuje się w odniesieniu do osób fizycznych oraz spółek cywilnych podejmujących działalność gospodarczą. Ma on charakter postępowania administracyjno-prawnego i spełnia przede wszystkim funkcje porządkowe oraz informacyjne. Wynika to ze „szczupłości” danych, jakimi dysponują organy ewidencyjne. Wpisowi (i to według uznania podmiotu zgłaszającego, bez możliwości weryfikacji stanu faktycznego) podlega jedynie nazwa przedsiębiorstwa, jego siedziba, przedmiot działalności oraz miejsce i data jej rozpoczęcia.

Zgodnie z ustawą Prawo działalności gospodarczej¹⁰ powszechnie stosuje się procedurę rejestracji. Obejmuje ona wszystkie podmioty gospodarcze niezależnie od ich formy organizacyjno-prawnej oraz podstawy, na jakiej rozpoczęły swoją działalność (więc także franczyzodawców i franczyzobiorców). Zgodnie z art. 7 Pdg przedsiębiorstwa (osoba fizyczna, osoba prawna oraz nie posiadająca osobowości prawnej spółka prawa handlowego) może podjąć działalność gospodarczą dopiero po uzyskaniu wpisu do rejestru przedsiębiorców.

Niezależnie od powyższych zapisów należy pamiętać o szczególnych rodzajach działalności gospodarczej, które wymagają uzyskania koncesji lub zezwolenia¹¹.

Kolejnym, po rejestracji, krokiem na drodze do zalegalizowania działalności gospodarczej jest jej zgłoszenie do Urzędu Skarbowego, założenie konta bankowego oraz uzyskanie numeru statystycznego w ramach systemu REGON.

2.2. Przepisy regulujące kwestie własności intelektualnej

2.2.1. Ustawa Prawo własności przemysłowej

Integralną częścią umowy franczyzy jest upoważnienie do korzystania ze znaków towarowych, usługowych, wynalazków, know-how, wzorów użytkowych i zdobniczych.

Tak zasadnicza rola tego typu praw w umowach franczyzy może świadczyć o przynależności tych umów do sfery własności intelektualnej. Ponieważ jednak istotnym celem wykorzystania tych praw jest używanie ich do sprzedaży dóbr i świadczenia usług w sieci franczyzowej, pozwala to sklasyfikować tę umowę bardziej jako dystrybucyjną. Wymienione wyżej dobra podlegają ochronie na podstawie zespołu przepisów ustawy Prawo własności przemysłowej¹².

¹⁰ Ustawa z dnia 19 listopada 1999, Dz. U. nr 101, poz. 1178, z późn. zm.

¹¹ **Przykładowe koncesje:** poszukiwanie i rozpoznawanie złóż kopalin, wytwarzanie i obrót materiałami wybuchowymi, wytwarzanie, magazynowanie i obrót paliwami i energią; ochrona osób i mienia, transport lotniczy; budowa i eksploatacja płatnych autostrad; zarządzanie liniami kolejowymi; rozpowszechnianie programów radiowych i telewizyjnych.

Przykładowe zezwolenia: wytwarzanie wyrobów tytoniowych, usługi kurierskie, usługi telekomunikacyjne; prowadzenie ogólnodostępnych aptek, hurtowni farmaceutycznych; organizowanie imprez turystycznych.

¹² Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej, Dz.U. nr 49, poz. 508, art. 120, p. 1 i p. 2.

„znakiem towarowym może być każde oznaczenie, które można przedstawić w sposób graficzny, jeżeli oznaczenie takie nadaje się do odróżnienia towarów jednego przedsiębiorstwa od towarów innego przedsiębiorstwa (art. 120 p. 1 ust. Pwp). Jednocześnie przyjęto, iż „znakiem towarowym może być w szczególności wyraz, rysunek, ornament, kompozycja kolorystyczna, forma przestrzenna, w tym forma towaru lub opakowania, a także melodia lub inny sygnał dźwiękowy” (art. 120, p. 2 ust. Pwp).

Logo firmy – znak towarowy, nazwa handlowa nie ma ustawowej definicji, można jednak przyjąć, że stanowi ona nazwę lub oznaczenie przedsiębiorstwa i w ten sposób można go zidentyfikować. Pod logo osoba fizyczna lub prawna prowadzi działalność gospodarczą (działalność przemysłowa, usługowa, handlowa i inne).

Logo firmy, gdy utrwali się w świadomości klienta i wywołuje wyłącznie pozytywne skojarzenia – nabiera ogromnej wartości. Stąd też niezmiernie ważna jest jego ochrona, wprawdzie w Polsce nie ma obowiązku rejestracji znaków towarowych, ale trzeba pamiętać, że znak nie zarejestrowany nie korzysta z ochrony, również dotyczy to znaku powszechnie znanego. Poprzez rejestrację właściciel nabywa wyłączne prawo używania znaku w obrocie gospodarczym dla towarów i usług. Rejestracji znaków towarowych dokonuje Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej.

Aby dokonać rejestracji znaku towarowego (logo), trzeba złożyć w Urzędzie Patentowym wypełniony wniosek wraz z załącznikami: odbitkę znaku, opis znaku z wyszczególnionymi np. krojem czcionki, kolorem, opisem rysunku itp. We wniosku umieszcza się również wykaz towarów i świadczonych usług, które dany znak (logo) ma oznaczać w tzw. klasach towarowych (każdy towar lub usługa mają przyporządkowaną odpowiednią klasę). W określonych sytuacjach mogą być wymagane dodatkowe załączniki, np. świadectwo, że znak był już gdzieś prezentowany, regulamin znaku czy dokument pełnomocnictwa. Po spełnieniu wymienionych wyżej warunków formalnych wnosi się opłatę rejestracyjną (w 2004 r. opłata wynosi 500 zł).

Jeśli Urząd Patentowy nie stwierdzi braków formalnych lub innych okoliczności uniemożliwiających udzielenie prawa ochronnego na znak, wydaje się decyzję o jego udzielenie. Dowodem udzielenia takiego prawa jest wydanie świadectwa ochronnego i wpisanie znaku do rejestru znaków towarowych. Uprawniony może zaznaczyć fakt rejestracji jego znaku poprzez umieszczenie na oznaczonym produkcie czy logo przedsiębiorstwa litery R wpisanej w okrąg. Czas trwania prawa ochronnego na znak towarowy wynosi 10 lat od daty zgłoszenia znaku w Urzędzie Patentowym. Możliwe jest przedłużenie prawa ochronnego na kolejne okresy dziesięcioletnie.

Prawo wynikające z rejestracji znaku jest prawem zbywalnym, to znaczy, że np. sprzedaje się je wraz z przedsiębiorstwem. Możliwe jest także upoważnienie innego podmiotu do używania znaku (np. tzw. licencja marki), na podstawie umowy licencyjnej. Wtedy również taką licencję należy ujawnić w rejestrze patentowym.

Należy tu jeszcze zauważyć, że państwa Unii Europejskiej wypracowały kilka mechanizmów ochrony własności przemysłowej, która rozciąga się na całym obszarze UE. Przynajmniej trzy mogą w przyszłości zainteresować polskich przedsiębiorców, są to: patent europejski¹³, znak towarowy Wspólnoty¹⁴ oraz wzór wspólnotowy¹⁵. Ich umiejętne stosowanie przez krajowe firmy może stać się podstawą skutecznego konkurowania polskich przedsiębiorstw na rynku unijnym.

Szczególnie ważne dla polskich przedsiębiorców mogą okazać się zasady przyznawania ochrony przez Urząd Harmonizacji Rynku Wewnętrznego (Office for Harmonization in the Internal Market OHIM – ma on swoją siedzibę w Alicante w Hiszpanii), ale i relacja znaków unijnych do znaków już zarejestrowanych w Polsce. Istnieje bowiem niebezpieczeństwo, że niektóre z nich mogą się dublować. Równie ważne jest, aby polscy przedsiębiorcy, którzy zamierzają ubiegać się o uzyskanie prawa ochronnego na znak towarowy, śledzili Biuletyn znaków towarowych Wspólnoty.

2.2.2. Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji

Dla porozumień franczyzowych ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji jest szczególnie ważna w zakresie zachowania tajemnicy handlowej, właściwego oznaczenia przedsiębiorstwa i towarów, nie utrudniania dostępu do rynku¹⁶.

2.2.3. Ustawa o ochronie konkurencji i konsumentów

Ustawa określa warunki rozwoju konkurencji, reguluje zasady i tryb przeciwdziałania praktykom monopolistycznym oraz naruszeniom interesów konsumenta przez przedsiębiorców oraz ich związki¹⁷.

Przepisy ustawy stosuje się do oceny legalności umów zawieranych między franczyzodawcą a franczyzobiorcą i zgodności zawieranych porozumień franczyzowych z prawem krajowym. Stwierdzenie tej zgodności (indywidualne wyłączenie spod zakazów ograniczających konkurencję) odbywa się w formie decyzji administracyjnej przez prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów (art. 11 ust. 1 Uochkonk)¹⁸.

Na podstawie ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów wydano w 2003 r. rozporządzenie dotyczące wyłączeń blokowych dystrybucji franczyzowej spod za-

¹³ Warunki uzyskania patentu europejskiego: strony internetowe Europejskiego Urzędu Patentowego (www.european-patent-office.org) i www.sejm.gov.pl, druk nr 1154; Ustawa do dokonywania europejskich zgłoszeń patentowych oraz skutkach patentu europejskiego (Dz.U. z 2003 nr 65 art. 52-53 epc (European Patent Co.)).

¹⁴ Zasady rejestracji znaku towarowego określa rozporządzenie Rady UE o znaku towarowym Wspólnoty (nr 40/94); Biuletyn znaków towarowych Wspólnoty <http://oami.eu.int>; <http://www.uprp.pl/klasyf.htm>.

¹⁵ Zasady ochrony wzorów – Rozporządzenie Rady o wzorach Wspólnoty nr 6/2002, ang. Regulation on Community designs (r.c.d.), a szczególnie art. 11, art. 12, art. 25 i art. 41 ust. 1 n.c.f. Rozporządzenie obowiązuje od 1 kwietnia 2003 r.

¹⁶ Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. Dz. U. nr 47, poz. 211.

¹⁷ Ustawa z dnia 15 grudnia 2000 r. (Dz. U. nr 122, poz. 1319).

¹⁸ Dz. U. nr 122, poz. 1319, z 2001 r. nr 110, poz. 1189 i nr 154, poz. 1800 oraz z 2002 r. nr 129, poz. 1102.

kazu porozumień ograniczających konkurencję¹⁹. W rozporządzeniu po raz pierwszy pojawiło się zdefiniowane pojęcie dystrybucji franczyzowej oraz katalog klauzul dozwolonych, ograniczających konkurencję zawartych w porozumieniach franczyzowych.

W myśl rozporządzenia wyłączenie spod zakazu porozumień ograniczających konkurencję stosuje się do klauzul zobowiązujących francyzodawcę i francyzobiorcę do określonych zachowań w trakcie trwania umowy franczyzowej. Między innymi wyłączenie zobowiązuje francyzodawcę do:

- ▶ przekazania francyzobiorcy know-how oraz zapewnienia mu pomocy handlowej i technicznej w trakcie obowiązywania porozumienia tworzącego system dystrybucji franczyzowej;
- ▶ niekorzystania lub nieprzyznawania innym przedsiębiorcom prawa korzystania z całości lub części pakietu franczyzowego na obszarze objętym porozumieniem tworzącym system dystrybucji franczyzowej;
- ▶ niedostarczania innym przedsiębiorcom towarów będących przedmiotem dystrybucji w systemie dystrybucji franczyzowej oraz towarów uznawanych za substytuty na obszarze objętym porozumieniem tworzącym ten system.

Natomiast francyzobiorcę zobowiązują do:

- nieangażowania się bezpośrednio lub pośrednio w działalność handlową podobną do działalności prowadzonej przez uczestników systemu dystrybucji franczyzowej na obszarze, na którym mógłby on konkurować z uczestnikami tego systemu, w tym z francyzodawcą. Zobowiązanie to może trwać także po ustaniu stosunku umownego przez okres nieprzekraczający roku na obszarze, na którym francyzobiorca dotychczas wykorzystywał pakiet franczyzowy;
- nienabywania akcji lub udziałów przedsiębiorców będących jego konkurentami lub konkurentami francyzodawcy, w ilości umożliwiającej mu wpływ na działalność tych przedsiębiorców;
- do nieujawniania osobom trzecim know-how przekazanego przez francyzodawcę, dopóki nie zostanie ono podane do wiadomości publicznej;
- do przekazywania francyzodawcy doświadczeń zdobytych w systemie dystrybucji franczyzowej;
- do informowania francyzodawcy o naruszeniach praw własności intelektualnej i przemysłowej będących przedmiotem porozumienia tworzącego system dystrybucji franczyzowej i podejmowania środków prawnych przeciwko osobom naruszającym powyższe prawa;
- udzielania francyzodawcy pomocy przy podejmowaniu działań w zakresie dochodzenia roszczeń przeciwko osobom naruszającym prawa własności intelektualnej i przemysłowej będące przedmiotem porozumienia tworzącego system dystrybucji franczyzowej;

¹⁹ Dz. U., nr 142, poz. 1189 w sprawie wyłączenia określonych porozumień wertykalnych spod zakazu porozumień ograniczających konkurencję.

- do niewykorzystywania know-how przekazanego przez francyzodawcę w celach innych niż przewidziane w porozumieniu tworzący system dystrybucji francyzowej;
- do nieprzenoszenia praw i obowiązków objętych porozumieniem tworzącym system dystrybucji francyzowej na inne podmioty bez zgody francyzodawcy.

W ramach klauzul niedozwolonych interesujące dla umów franczyzy jest stwierdzenie, że „wyłączenia nie stosuje się do porozumień wertykalnych, które nie pozwalają francyzodawcy narzucać francyzobiorcy minimalnych lub sztywnych cen sprzedaży towarów objętych porozumieniem (§ 10 pkt 1).

2.2.4. Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych

Ustawa ta jest wykorzystywana w przypadku franczyzy, gdyż teoretycznie **każdy z utworów**, czyli każdy przejaw działalności twórczej o indywidualnym charakterze, ustalony w jakiegokolwiek postaci, niezależnie od wartości i sposobu wyrażania – **może być przedmiotem licencji**. W dotychczasowej praktyce najczęściej prawa autorskie chronią wszelkiego rodzaju utwory plastyczne.

Poza nimi przedmiotem prawa autorskiego mogą być szczególnie: formy wyrażone słowem, symbolami matematycznymi, znakami graficznymi, (...) fotograficzne, architektoniczne, architektoniczno-urbanistyczne, muzyczne i słowno-muzyczne, sceniczne, sceniczno-muzyczne, choreograficzne i (...) audiowizualne²⁰.

2.3. Umowa franczyzy w świetle europejskich przepisów prawa antymonopolowego i innych systemów legislacyjnych

Umowa franczyzy jest przedmiotem regulacji wielu zagranicznych aktów prawnych. Wydawane regulacje mają moc obowiązującą we wszystkich krajach Unii Europejskiej. Dla krajów stowarzyszonych wskazują na kierunki zmian w prawie wewnętrznym. Po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej istotne jest poznanie przepisów prawa europejskiego. Szczególnie znaczące również dla przyszłych rozwiązań prawnych w Polsce jest ostatnie Rozporządzenie Komisji Wspólnot Europejskich²¹, które odnosi się do wybranych porozumień pionowych i uzgodnionych praktyk dla Europejskiego Obszaru Gospodarczego tym bardziej, że pozostaje ono w mocy do dnia 31 maja 2010 roku. Porozumienie nie obejmuje bezpośrednio swym działaniem umowy franczyzy, jednak biorąc pod uwagę, że jest jedną z odmian pionowych ograniczeń między produkcją a dystrybucją towarów i usług, jej wytyczne są obo-

²⁰ Ustawa z dnia 4 lutego 1994 o prawie autorskim i prawach pokrewnych Dz. U. nr 24, poz. 93; sprost. Dz.U. nr 43 z 1994 r., poz. 170.

²¹ Rozporządzenie Komisji Wspólnot Europejskich nr 2790/1999 z dnia 22 grudnia 1999 r. w sprawie zastosowania artykułu 81 ust. 3 do wybranych porozumień prawnych i uzgodnionych praktyk Dz. U. WE, nr L. 336/21 z 29.12.1999. Rozporządzenie to zastąpiło Rozporządzenie Komisji Europejskiej z 30 listopada 1988 r., nr 4087/88.

wiązujące lub wskazujące kierunki dostosowania prawa krajów członkowskich Unii Europejskiej.

Dla celów Rozporządzenia Komisja zdefiniowała wiele pojęć niezbędnych do prawidłowej interpretacji poszczególnych klauzul. Do pojęć nowo wprowadzonych, udoskonalonych czy o zmienionym zakresie należy przede wszystkim zaliczyć takie, jak: przedsiębiorstwo konkurujące, system dystrybucji selektywnej, zobowiązanie do wyłącznych dostaw, prawo własności intelektualnej i know-how.

Pojęcie **przedsiębiorstwa konkurującego** oznacza rzeczywistych lub potencjalnych dostawców na rynku tego samego produktu. Rynek produktu obejmuje towary lub produkty postrzegane jako zamienne lub substytucyjne w stosunku do towarów lub/i usług będących przedmiotem umowy i w związku z ich właściwościami (naturą), ceną, zamierzonym zastosowaniem.

Istotnym dla niejasnego do tej pory statusu umów typu *master franchise* jest objęcie, po raz pierwszy w wyłączeniu dla porozumień pionowych, umów z udziałem więcej niż dwóch stron oraz również umów z zakresu usług. Rozporządzenie wprowadza kryteria ekonomiczne w postaci **progów udziału w rynku**, co spowoduje konieczność poszerzenia zawartego w art. 4(2) rozporządzenia nr 17 postanowienia zapewniającego zwolnienie z wymogu **wcześniejszego notyfikowania umowy**. W chwili obecnej Komisja może więc notyfikować umowę w dowolnym momencie. Dotychczas funkcjonująca procedura notyfikowania od daty zgłoszenia wniosku powodowała szkodliwe zjawisko tzw. *eurodefence*. Zasadzeni franczyzobiorcy starali się podważyć wykonywalność umowy franczyzowej, wiedząc, że nawet jeśli Komisja uzna umowę za zgodną z zasadami konkurencji Wspólnoty, będzie mogła wyłączyć porozumienie dopiero od daty jego notyfikacji.

Praktyczną zaletą wniesionej zmiany z punktu widzenia firm jest to, że Komisja może, nawet w przypadkach późnego powiadomienia, rozważyć, czy omawiane porozumienie czyni zadość artykułowi 85 (3), a jeśli tak, może podjąć decyzję w sprawie wyłączenia od dnia, w którym porozumienie zostało zawarte. Daje to większą prawną pewność firmom również z tego powodu, że obecnie komisja nie ma podstaw do nakładania kar umownych w razie braku wcześniejszego powiadomienia, jak to było praktykowane dotychczas.

Istotne znaczenie dla franczyzy ma nowe, bardziej rynkowe podejście do oceny konkurencyjnych skutków danego porozumienia franczyzowego, zastosowanie progów rynkowych oraz zasady definiowania rynku właściwego dla porozumień (pkt 8,9). **Wyłączenie grupowe** – zgodnie z Rozporządzeniem – będzie miało zastosowanie pod warunkiem, że udział dostawcy na właściwym rynku (tzw. *relevant market*), na którym sprzedaje on towary i usługi będące przedmiotem umowy, nie przekroczy 30% (art. 3 ust. 1). Udział ten będzie obliczony na podstawie wartości sprzedaży towarów i usług będących przedmiotem umowy oraz innych towarów i usług sprzedawanych przez dostawcę i postrzeganych przez nabywcę jako zamienne lub substytucyjne w stosunku do siebie. Bierze się przy tym pod uwagę takie czynniki, jak ich właściwości, możliwości zastosowania. W przypadku gdy dane o wartości sprzedaży nie są dostępne, dopuszcza się zastosowanie szacunków opartych na innych, wiarygodnych informacjach rynkowych.

Zakłada się, że kiedy udział dostawcy na właściwym rynku nie przekracza 30%, porozumienia franczyzowe, które nie zawierają pewnych rodzajów szczególnie antykonkurencyjnych ograniczeń, z zasady prowadzą do udoskonaleń w produkcji lub dystrybucji oraz umożliwiają konsumentom odpowiedni udział w związanych z tym korzyściach. Na przykład, gdy porozumienie zawiera zobowiązanie do wyłącznych dostaw, udział rynkowy nabywcy jest właściwy do określenia całości efektów takich porozumień na danym rynku. Powyżej progu rynkowego w wysokości 30% wprawdzie nie można domniemywać, że właściwości i wielkość obiektywnych korzyści płynących z porozumień są w stanie zrekompensować zawarte w nich aspekty dla konkurencji szkodliwe, niemniej dopuszcza się zaistnienie takiej sytuacji.

W przypadku, gdy udział w rynku początkowo nie przekracza 30%, a następnie zwiększy się ponad ten poziom, nie przekraczając jednak 35%, wyłączenie będzie miało zastosowanie przez okres 2 kolejnych lat kalendarzowych następujących po roku, w którym po raz pierwszy został przekroczony próg 30% udziału w rynku. Jeśli jednak przekroczy 35%, wyłączenie będzie miało zastosowanie nadal tylko przez okres roku.

Problemem dość skomplikowanym jest **ocena rynku właściwego**. Rozporządzenie zakłada bowiem ocenę rynku między dostawcą a odbiorcą, abstrahując przez tak sformułowane uproszczenie od rynku użytkownika końcowego. Rodzi to problemy w ocenie rynku właściwego przede wszystkim dla *bussines format franchise*, kiedy dostawca franczyzodawca nie przekazuje odbiorcy franczyzobiorcy towarów i usług *sensu stricte*, a tylko know-how (dobra niematerialne), zasadnicze ograniczenia pionowe dotyczą zaś rynku dóbr finalnych (konsumentów). W tej sytuacji ocena będzie miała charakter dość arbitralny.

Zgodnie z Rozporządzeniem za **rynek właściwy** uznaje się „rynek, na którym biorcy franczyzy podejmują decyzję, z jakim dawcą zawrzeć umowę franczyzową” (tzw. *franchise opportunity market*). Również przepisy wykonawcze do Zarządzenia zawierają listę klauzul uznanych za konieczne dla ochrony praw własności intelektualnej franczyzodawcy i objętych wyłączeniem grupowym. Lista ta w dużej mierze opiera się na przepisach wyłączenia grupowego dla umów franczyzy z 1998 r.

Do istotnych klauzul należy uznać kilka zakazów obowiązujących franczyzobiorców. Między innymi jest to:

- zakaz pośredniego lub bezpośredniego angażowania się franczyzobiorcy w działalność o charakterze podobnym do działalności umownej;
- zakaz konkutowania na określonym obszarze choćby z jednym członkiem sieci;
- zakaz konkutowania po ustaniu stosunku umownego w okresie nie przekraczającym roku na terenie dotychczasowej działalności franczyzobiorcy;
- nabywanie przez franczyzobiorcę udziałów finansowych w przedsiębiorstwach konkurencyjnych, które umożliwiłyby biorcy wywieranie ekonomicznego wpływu na działalność takich przedsiębiorstw;
- ujawnianie know-how stronom trzecim, jeżeli nie jest ono lub nie było podane do wiadomości publicznej lub używane w celu innym niż przewidziane w umowie franczyzy, lub używanie bez zgody franczyzodawcy, jak również zo-

bowiązanie franczyzobiorcy do niekorzystania z licencjonowanego know-how po ustaniu stosunku umownego, w przypadku gdy know-how stało się powszechnie znane lub łatwo dostępne z powodu innego niż niewykonanie zobowiązania przez franczyzobiorcę.

Zgodnie z Rozporządzeniem zastosowanie wyłączenia wyklucza jakiegokolwiek bezpośrednie lub pośrednie zobowiązanie uniemożliwiające franczyzobiorcy po wygaśnięciu porozumienia produkcję, zakup, sprzedaż lub odsprzedaż towarów i usług, chyba że takie zobowiązanie jest ograniczone do lokalu i terenu, z którego franczyzobiorca prowadził działalność podczas trwania umowy oraz ochrony know-how przekazywanego nabywcy przez franczyzodawcę.

Generalnie, im większe jest znaczenie transferu know-how dla porozumienia franczyzy, tym łatwiej jest wyłączyć poszczególne restrykcyjne klauzule spod działania art. 81 (1) o wyłączeniu grupowym. Z drugiej jednak strony postanowienie odnoszące się do przenoszenia na franczyzobiorcę lub korzystanie przez niego z praw własności intelektualnej nie mogą stanowić zasadniczego przedmiotu porozumienia, gdyż w takiej sytuacji nowe wyłączenie grupowe nie znajdzie zastosowania.

Na liście **obowiązków** spoczywających na franczyzobiorcy znajduje się również obowiązek przekazywania franczyzodawcy wszelkich doświadczeń płynących będących rezultatem wykorzystywania pakietu franczyzowego. W momencie pogwałcenia praw własności intelektualnej będących przedmiotem umowy, franczyzodawca ma obowiązek podjąć odpowiednie kroki prawne.

W grupie klauzul dopuszczalnych pod warunkiem, iż są niezbędne do ochrony praw własności przemysłowej i intelektualnej franczyzodawcy lub utrzymania jednorodności i renomy sieci, znajdują się również klauzule bardzo istotne dla końcowego użytkownika, jakim jest konsument. Obejmują one zobowiązanie do sprzedaży lub używania przy świadczeniu usług wyłącznie dóbr odpowiadających obiektywnym wymaganiom jakościowym określonym przez franczyzodawcę. Oczywiście ma to miejsce w sytuacji, gdy nie jest możliwe zastosowanie obiektywnych, jednoznacznych kryteriów jakościowych. Również podobny cel ma zobowiązanie franczyzobiorców do oferowania co najmniej minimum asortymentu, osiąganie minimalnych obrotów, utrzymywanie minimalnych zapasów, zapewnienie klientom obsługi i usług gwarancyjnych.

W ostatnim Rozporządzeniu zostały również zweryfikowane **reguły dla porozumień bagatelnych** (*de minimis*) między przedsiębiorcami nie podlegającymi zgłoszeniu. Ustanowiona przez Trybunał reguła *de minimis* z 1986 r. za porozumienie o mniejszym znaczeniu uznawała takie porozumienie między przedsiębiorstwami produkcyjnymi lub dystrybucyjnymi, których udział w rynku nie przekraczał 5% na terytorium Wspólnoty, a roczny obrót 200 mln ECU. Porozumienie takie nie podlegało zgłoszeniu. Obecnie udział w rynku został podwyższony do 10% poprzednio 50%, jak również dodano zastrzeżenie: „... O ile porozumienie nie posługuje się klauzulami z czarnej listy”. Powoduje to sytuację, w której oparcie się na regule *de minimis* będzie obecnie nieco bardziej ryzykowne niż dotąd. Należy jeszcze przypomnieć, że w przypadku franczyzy udział w rynku mierzony wartością obrotu obej-

muje całą sieć, a nie tylko strony pojedynczej umowy. Dla oceny udziału w rynku zasadnicze znaczenie ma więc efekt skumulowany.

Wiele systemów prawnych na świecie nie zawiera specyficznych regulacji dotyczących franczyzy. Tylko w nielicznych krajach funkcjonuje szczegółowe prawodawstwo regulujące umowę franczyzy. Koncentruje się ono w większości przypadków na unormowaniu kwestii tzw. ujawniania – *disclosure*, czyli wymiany istotnych informacji pomiędzy francyzodawcą i francyzobiorcą przed zawarciem umowy francyzowej. Zazwyczaj uregulowania te sprowadzają się do wymogów przedstawienia przez francyzodawcę potencjalnemu francyzobiorcy informacji na temat prowadzonego przez siebie przedsiębiorstwa. Obowiązek ten dotyczy zwykle udokumentowania takich kwestii, jak podstawy prawne działalności i historia przedsiębiorstwa francyzodawcy, jego sytuacja finansowa, istniejąca sieć jego francyzobiorców, proponowane postanowienia umowy francyzowej, prawa własności intelektualnej przysługujące francyzobiorcy itp. Uzyskanie takich danych ma umożliwić francyzobiorcy podjęcie decyzji o zawarciu umowy francyzowej na podstawie wiarygodnych informacji o francyzodawcy.

Z drugiej strony niejednokrotnie spotykamy się również z obowiązkiem przedstawienia francyzodawcy przez francyzobiorcę niezbędnych informacji umożliwiających francyzodawcy stwierdzenie, czy potencjalny francyzobiorca spełnia warunki wymagane do prawidłowego wywiązania się z obowiązków, które mają zostać nałożone na niego w umowie franczyzy. Obowiązki te zazwyczaj nie są jednak sankcjonowane przez prawo, a wynikają z ogólnych zasad prowadzenia działalności gospodarczej²².

Przykładami zastosowania obowiązku ujawniania może być Francja, Hiszpania, Albania.

We Francji prawo mające bezpośrednie zastosowanie do umów franczyzy, nazwane Prawo Doubin od nazwiska parlamentarzysty, który zaproponował jego wprowadzenie, dotyczy nie tylko franczyzy, ale również innych zagadnień, m.in. licencjonowania znaków towarowych. W zakresie franczyzy unormowanie to obejmuje głównie kwestie związane z obowiązkowym ujawnieniem przez francyzodawcę informacji na etapie przedumownym. Zgodnie z tą regulacją, dokumenty zawierające wymagane prawem informacje na temat francyzodawcy muszą zostać dostarczone francyzobiorcy co najmniej 20 dni przed podpisaniem umowy francyzowej lub dokonaniem stosownych płatności. Przepisy prawne stanowią również, jakie informacje muszą zostać ujawnione przez francyzodawcę oraz przewidują sankcje w przypadku ich nieprzekazania.

W prawie hiszpańskim obowiązująca regulacja z jednej strony przewiduje obowiązek ujawnienia przez francyzodawcę istotnych danych przed zawarciem umowy, z drugiej – prawo hiszpańskie przewiduje również wymóg rejestracji umów francyzowych. Rejestracja wymagana jest w celu dostarczenia władzom ujednoczonych

²² B. Pokorska, Znaczenie formuły „disclosure” przy zawieraniu umów franchisingowych. IRWiK, Handel Wewnętrzny nr 3, Warszawa 2000.

danych statystycznych. Przepisy przewidują szczegółowo minimum informacji, jakie muszą na tym etapie zostać przekazane potencjalnemu franczyzobiorcy. Podobnie jak we Francji, dokumenty zawierające te dane powinny zostać przedstawione franczyzobiorcy na co najmniej 20 dni przed podpisaniem umowy lub dokonaniem płatności.

W Albanii umowa franczyzy została uregulowana w kodeksie cywilnym. Na gruncie obowiązujących tam regulacji nie ma formalnych wymogów ujawnienia przez franczyzodawcę jakichkolwiek informacji przed zawarciem umowy. Przepisy stanowią jednakże, że na etapie negocjacji przedumownych strony powinny wymienić pomiędzy sobą dane w kwestiach istotnych dla umowy franczyzy. Każda ze stron jest obowiązana zachować w tajemnicy otrzymane informacje.

Prawo albańskie zawiera również regulacje dotyczące niektórych postanowień umowy franczyzowej oraz uprawnień każdej ze stron do odszkodowania w przypadku nienależytego wykonywania umowy przez drugą stronę. Stanowi ono m.in., że umowa musi określać obowiązki każdej ze stron, czas trwania umowy, pełny opis systemu franczyzy oraz inne istotne warunki franczyzy.

W Polsce nie obowiązuje formuła ujawniania (disclosure) ani obowiązek rejestracji umów franczyzy. Wydaje się jednak, że dla zapewnienia równowagi i bezpieczeństwa funkcjonowania stron umowy franczyzy jest to rozwiązanie optymalne. Jego przyjęcie zapewnia bowiem praktyczną realizację zasady swobody zawierania umów, przy jednoczesnej ochronie biorców systemu.

Działalność gospodarcza w ramach franczyzy nie została dotychczas w polskim prawodawstwie objęta kompleksową regulacją. Stąd też do standardowej umowy generalnie stosuje się wiele przepisów zarówno o charakterze konstytucyjnym, jak i wynikających z własności intelektualnej. W roku 2003 po raz pierwszy polski ustawodawca odniósł się do umowy franczyzy w specjalnie wydanym rozporządzeniu na podstawie art. 7 ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów. Znalazła się tu definicja dystrybucji franczyzowej oraz katalog klauzul, których występowanie w porozumieniu, nie uznaje się za naruszenie zasad konkurencji. Porozumienie franczyzowe spełnia określone warunki i tym samym podlega wyłączeniu spod zakazu porozumień ograniczających konkurencję. Powyższą regulację należy uznać za znaczny postęp legislacyjny, trudno jednak nie zauważyć, że dystrybucja franczyzowa kwalifikowana jako porozumienie pionowe odnosi się wyłącznie (w rozumieniu prawa polskiego) do sprzedaży towarów i uregulowanie pomija zupełnie franczyzę usługową (w Polsce na tej zasadzie funkcjonuje około 46% przedsiębiorstw). Tymczasem rozporządzenie Komisji Europejskiej Nr 2790/1999 do porozumień wertykalnych zalicza również usługi (pkt 3 preambuły i art. 2 ust. 1 i 3). Praktycznym następstwem tej rozbieżności jest odmienne traktowanie w prawie wspólnotowym i krajowym franczyzy usługowej. Stąd też, w przyszłości skutek powstałej luki w prawie, może być utrudnione korzystanie przez firmy usługowe z wyłączenia grupowego i powoływanie się polskich franczyzobiorców usługowych na korzystniejsze dla nich przepisy wspólnotowe.

Rozdział 3

ZASADY TWORZENIA SYSTEMU FRANCZYZY

- Czym potencjalny dawca powinien kierować się zanim podejmie decyzję o przekształceniu przedsiębiorstwa w firmę-dawcę?
- Jakie odniesie korzyści z wyboru franczyzy?
- Jak ten wybór stworzy ograniczenia, jakie będzie miał obowiązki?
- Czy kondycja ekonomiczno-organizacyjna przedsiębiorstwa pozwala mu na przekształcenie w firmę-dawcę?
- Co powinien brać pod uwagę?
- Czy jego osobowość i umiejętności pozwolą mu rozwijać przedsięwzięcie w systemie franczyzy?

Przed podjęciem decyzji przekształcenia (rozwijania) przedsiębiorstwa w firmę-dawcę potencjalny organizator sieci (franczyzodawca) powinien poznać podstawowe korzyści i ograniczenia funkcjonowania w takim systemie, jak również mieć pełną świadomość czekających go obowiązków. Odpowiedzialna decyzja wymaga rzetelnej oceny kondycji ekonomicznej aktualnie prowadzonego przedsiębiorstwa, jak i oceny własnych możliwości (organizacyjnych, finansowych) rozwoju przedsiębiorstwa na zasadach franczyzy. Do niemniej istotnych warunków powodzenia zamierzonego przedsięwzięcia należy również ocena przez potencjalnego franczyzodawcę własnych umiejętności, zdolności, cech osobowości, które pozwolą mu na podjęcie specyficznego wyzwania, jakim jest organizacja systemu franczyzy.

3.1. Korzyści i uciążliwości funkcjonowania w systemie franczyzy

Podstawowe korzyści systemu franczyzowego dla dawcy tego systemu to przede wszystkim:

- możliwość rozwoju przedsiębiorstwa bez angażowania własnego kapitału lub angażowania kapitału dużo mniejszego niż w przypadku rozwoju przedsięwzięcia na własny koszt;
- możliwość wykorzystania skali działania. Tworząc sieć franczyzy dawca systemu może rozwijać się poza miejscem swojej siedziby, maksymalizuje sprzedaż i czerpie z tego korzyści;

- szansa na szybszą ekspansję sieci, kolejni franczyzobiorcy angażując swój kapitał będą przyczyniali się do rozwoju całej sieci;
- lepsza, bardziej wydajna, praca biorców, którzy pozostają niezależnymi prawnie właścicielami przedsiębiorstwa. Biorcy z natury rzeczy powinni mieć większą motywację niż pracownicy najemni, powinni być bardziej zainteresowani minimalizowaniem kosztów i maksymalizowaniem sprzedaży. Samodzielni biorcy w prowadzeniu własnych placówek są również odpowiedzialni za majątek trwały, prowadzenie spraw pracowniczych itp.

Poza korzyściami pewną trudnością dla dawcy może być utrzymanie określonego dla całego systemu standardu sprzedawanej usługi (handlowej, gastronomicznej). Kłopoty mogą wynikać z niesubordynacji biorców, którzy nie stosują reguł i zasad przyjętych w systemie (np. kwestionują obowiązujące standardy asortymentowe). Biorcy mogą mieć kłopoty finansowe i nie zechcą płacić ustalonych opłat. Mogą wynikać też problemy natury psychologicznej, np. biorca, który odnosi sukcesy w swoim przedsiębiorstwie, zaczyna się zastanawiać, czy nie dałby sobie rady samodzielnie i czy jeszcze potrzebny jest mu francyzodawca.

Dawca musi mieć świadomość, że w przypadku dokonania niewłaściwego wyboru biorcy, jego cały wysiłek i praca, którą włożył w przeszkolenie biorcy może posłużyć w rzeczywistości w przygotowanie przyszłego konkurenta.

3.2. Obowiązki francyzodawcy

Dawca (organizator systemu) ma wiele obowiązków wobec swoich biorców, obowiązków zarówno w trakcie tworzenia przedsiębiorstwa biorcy, jak i dalszego działania w systemie. Przede wszystkim dawca powinien:

- 1) posiadać formalne prawo do używania nazwy handlowej swojej sieci, znaku handlowego lub innych, wyróżniających znaków identyfikacyjnych, aby móc udzielić biorcy zgody na ich używanie. Jest to bardzo poważny obowiązek, wiąże się bowiem z udzielaniem biorcy prawa pełnego korzystania z renomy własnego przedsiębiorstwa, a także przyjęcia na siebie ryzyka uszczerplenia tej renomy w przypadku niepowodzenia. Toteż poza formalnym prawem do używania znaku, znak ten i wizerunek jego przedsiębiorstwa musi spełniać bardzo konkretne i specyficzne wymagania (szerzej w rozdz. 4);
- 2) móc zagwarantować ciągłe dostawy wyrobów, półfabrykatów poprzez własną ofertę lub pośrednictwo czy rekomendację wskazanych dostawców;
- 3) ujawnić swoje tajemnice zawodowe, które wypracował w swoim przedsiębiorstwie i które będą miały podstawowe znaczenie dla sukcesu całego przedsięwzięcia, ale również zastrzec nieujawnianie ich przez biorcę osobom trzecim. Mogą obejmować one: zasady organizacyjne, receptury, źródła dostaw, zasady obsługi klienta, zasady prowadzenia promocji itd.;

- 4) zapewnić stałą opiekę organizacyjną i szkoleniową zarówno w zakresie rozruchu przedsięwzięcia, jak i w czasie dalszej współpracy. Obejmuje ona m.in. pomoc polegającą na wskazaniu źródeł materiałów i podstawowych wykonawców, pomoc przy prowadzeniu prac nad aranżacją placówki (sklepu, restauracji czy punktu usługowego), stałe szkolenia;
- 5) prowadzić globalną kampanię reklamową na rzecz całej sieci;
- 6) prowadzić badania rozwojowe, w tym w zakresie organizacyjnym, marketingowym, reklamowym i dzielenie się ich wynikami z franczyzobiorcami;
- 7) wykazać się efektami prowadzenia swej działalności w odpowiednio długim czasie.

Świadomość wielu obowiązków powinna obligować dawcę do: opracowania dobrej i sprawdzonej w jednostkach pilotażowych koncepcji działania i w jej ramach określenia przedmiotu franczyzy, określenia terytorium działania biorcy, warunków, jakie musi spełniać przedsiębiorstwo biorcy i on sam (jego predyspozycje zawodowe), procedury doboru biorców. Dawca powinien określić swoje źródła dochodów, system zaopatrzenia, system sprawozdawczości i procedury kontrolne.

Dawca powinien opracować: podręcznik operacyjny, pakiet franczyzy, sposób jego promocji, a następnie sposób sprzedaży licencji. Powinien zapewnić niezbędnych pracowników, którzy będą sprzedawać licencję i w dalszej perspektywie sprawować nadzór nad pracą sieci. Do obowiązków dawcy należy również przygotowanie umowy franczyzowej i procedur jej negocjowania.

Przystępując do opracowania koncepcji przedsiębiorstwa franczyzowego powinien pamiętać przede wszystkim, czemu powinny być podporządkowane wszystkie działania organizacyjne i proceduralne.

- Sieć franczyzowa musi być zawsze postrzegana jako całość, działać w oparciu o jednolitą koncepcję marketingową, w której biorca powinien pełnić istotną, ściśle określoną rolę.
- Wypracowana przez dawcę strategia powinna zawsze mieć na celu utrwalania znaku handlowego (marki firmy) i temu podporządkowane powinny być wszystkie działania. Działalność marketingowa może być bardziej lub mniej scentralizowana, zależnie od polityki firmy ustalane są koszty działań marketingowych. Może być wspólny fundusz reklamy, w którym uczestniczy finansowo biorca, może działania globalne finansować tylko dawca. Dawca musi liczyć się z tym, że z reguły biorca uzupełnia działania promocyjne, gdy zachodzi potrzeba uwzględnienia specyfiki, np. terenu jego działania lub specyfiki samego produktu wymagającego wzmocnionych czy specjalnych promocji.
- Ważny jest image firmy, na dobry image trzeba zapracować satysfakcjonującymi klienta dobrami i usługami, które są wynikiem również dobrej organizacji i zarządzania. Istotne jest, aby dawca umiał wypracować swój własny styl, aby umiał odróżnić się na rynku od innych. Jak wskazuje dotychczasowa praktyka, wszystkie przedsięwzięcia, które odniosły sukces rynkowy były innowacyjne, różniły się od innych i to powodowało, że właśnie były wybierane przez nabywców.

- Opracowana koncepcja przedsiębiorstwa musi być sprawdzona w praktyce i potwierdzona sukcesem. Ma to bezpośredni związek z posiadaniem znaku handlowego lub marki na rynku, gdyż tylko w praktycznej działalności można zdobyć uznanie klientów i zapewnić sobie ich lojalność dla znaku. Zakup pakietu franczyzowego dla biorcy będzie miał sens tylko wtedy, gdy dawca zapewni mu sukces rynkowy.
- System, metody, narzędzia stosowane w sieci franczyzowej powinny być tak opracowane, aby mogły być każdorazowo stosowane przy wchodzeniu do sieci nowych jednostek. Przesłankę do opracowań wzorcowych powinny dostarczyć wyniki osiągnięte w jednostkach pilotażowych. Należy jednak pamiętać, że to, co zadziało w jednostce pilotażowej, niekoniecznie musi dawać takie same efekty w jednostce biorcy, stąd ważne jest, aby uwzględnić uwarunkowania funkcjonowania poszczególnych biorców.
- System franczyzy powinien być oparty na utrzymaniu lojalności biorców i zwiększaniu ich motywacji do pracy w ramach sieci. W przypadku systemu franczyzowego jest to zadanie trudniejsze niż w przypadku klasycznego przedsiębiorstwa. Dbając o public relations trzeba brać pod uwagę, że sieć franczyzowa to początkowo kilka, a w przyszłości kilkanaście czy nawet kilkaset odrębnych firm. Dlatego bardzo ważny jest wypracowany system komunikowania się z biorcami i umożliwienie im wzajemnej komunikacji.
- Udzielanie licencji franczyzy ma być dla dawcy źródłem jego dochodów i umożliwiać mu rozwój przedsiębiorstwa. Powinien jednak zdawać sobie sprawę z tego, że w początkowym okresie funkcjonowania wartość sprzedaży w placówkach biorców może być stosunkowo mała, ale z drugiej strony dochody powinny przekroczyć koszty organizacji sieci. Stąd też ważne jest, aby wysokość opłat uzależniona została od konkretnej sytuacji, zbyt niski ich poziom może spowodować trudności w utrzymaniu renomy systemu, z kolei zbyt wygórowane „wpisowe” może zniechęcić potencjalnych biorców. Dlatego też należy wyprzedzająco zbadać dostępność pomocy finansowej zarówno dla siebie, jak i przyszłych biorców. Projekt przygotowany przez dawcę powinien być na tyle dobry, aby przekonać instytucje świadczące pomoc (np. bank), a następnie dać dawcy szansę na wystąpienie w roli poręczyciela lub tylko doradcy finansowego.
- Dawca musi się liczyć z tym, że biorca może wymagać udostępnienia wielu informacji dotyczących jego firmy. Wprawdzie w Polsce nie ma prawnego obowiązku ujawniania takich informacji, funkcjonuje on w wielu krajach europejskich i Stanach Zjednoczonych i to, co dawca będzie chciał biorcy udostępnić, zależy tylko i wyłącznie od jego dobrej woli, niemniej w interesie dawcy leży, żeby biorca był świadomy, do jakiej sieci przystępuje, jakie ma szanse odniesienia sukcesu w tym określonym systemie.

3.3. Ekonomiczno-organizacyjne uwarunkowania wyboru franczyzy

Potencjalny dawca powinien:

- 1) ocenić miejsce swojego przedsiębiorstwa na rynku, zidentyfikować jego otoczenie rynkowe, upewnić się, czy produkty lub usługi, które będzie oferował są wystarczająco konkurencyjne i nowatorskie;
- 2) ocenić również własne zasoby, które będą stanowić bazę do przekształcenia w firmę-dawcę;
- 3) dokonać analizy mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa, jak również zastanowić się, co dla niego może być szansą, a co zagrożeniem przy przekształceniu przedsiębiorstwa w firmę-dawcę.

3.3.1. Otoczenie rynkowe przedsiębiorstwa

Otoczenie rynkowe przedsiębiorstwa tworzą przede wszystkim **konsumenci**, następnie **konkurenci**, również **dostawcy**, jak i **pośrednicy**, z usług których korzysta.

Istotne jest przede wszystkim zastanowienie się, czy przedsiębiorstwo ma swoich stałych **nabywców**, czy w tym segmencie rynku, w którym funkcjonuje, może liczyć na ich lojalność. Ważna tu jest wiedza o zachowaniach nabywców, znajomość procesów podejmowania decyzji, co kupują, kto kupuje, kiedy, dlaczego?

Rozpoznanie **konkurencji** na rynku, na którym funkcjonuje firma oraz zachowań głównych konkurentów jest bardzo ważne zarówno ze strategicznego, jak i taktycznego punktu widzenia. Z jednej strony przyjęta przez przedsiębiorstwo strategia powinna ją wyraźnie różnić od konkurentów, z drugiej – sposób (styl) funkcjonowania powinien podkreślać tę odrębność.

Najprostszą metodą jest w tym przypadku obserwacja konkurencji, szczególnie obecnie, gdy wzrasta nie tylko gwałtownie liczba podmiotów krajowych i zagranicznych, ale również sam rynek franczyzy bardzo się rozwinął w ostatnich dwóch latach. Najbliższymi konkurentami są zwykle przedsiębiorstwa oferujące te same lub podobne produkty/usługi, jak i przedsiębiorstwa oferujące dobra lub usługi substytucyjne. Zwykle dążą one do opanowania tego samego rynku i stosują podobną strategię cenową, strategię promocji itp. Poza aktualnie obecnymi na rynku, trzeba również wziąć pod uwagę potencjalnych konkurentów, którzy mogą pojawić się w związku np. z rozwojem technologii (sprzedaż przez Internet, przez sieć dystrybutorów itp.).

Przedmiotem oceny powinna być też siła konkurentów wyrażająca się ich ofertą handlową, warunkami udostępniania i sprzedaży produktów oraz cechami ekonomicznymi, finansowymi, organizacyjnymi, technicznymi i marketingowymi.

Informacji poza własną obserwacją można szukać w publikacjach instytutów naukowych, oceniających kondycję poszczególnych sektorów gospodarki, rynków branżowych, wyłącznie rynku franczyzy, w prasie gospodarczej, jak również na stronach internetowych firm, również w portalu: www.franchising.info.pl

Informacje, które mogłyby się okazać przydatne, to:

- udział w rynku konkurentów (jeżeli jest większy lub podobny do naszego),
- strategię działania (stosując je np. pozyskują naszych klientów),
- zyski (jak się kształtują, czy powyżej przeciętnej w branży),
- jakość produktów, które oferuje konkurencja (czy jest wyższa od jakości naszych produktów),
- technologia świadczenia usług (jej poziom i zakres),
- logistyka (zakres stosowania przyjętych rozwiązań),
- systemy doboru pracowników itp.

Praktyczna ocena tych czynników, aczkolwiek bardzo istotna, jest trudna do pozyskania przez dawcę, stąd też wydaje się, że przede wszystkim ogólna obserwacja, jak i zbierane informacje z dostępnych źródeł powinny pozwolić na szukanie własnej strategii, która będzie przede wszystkim polegała na:

- tworzeniu specyficznego zestawu oferowanych towarów/usług czy koncentrowanie się na wybranym asortymencie,
- tworzeniu i rozwijaniu własnej marki handlowej,
- kreowaniu szczególnego wizerunku sieci (sklepów, restauracji czy placówek usługowych),
- koncentrowaniu się na określonej grupie nabywców,
- trafnym wyborze i określeniu zasięgu geograficznego działalności.

Koncentracja na wybranym asortymencie oznacza pogłębioną specjalizację w tym zakresie i może sugerować uruchomienie np. sklepów ze zdrową żywnością, herbatą, kawą, galerię sztuki itp.

Kreowanie szczególnego wizerunku sieci to takiego, który będzie kojarzony przez konsumenta z określonym logo, aranżacją, kolorystyką, określonymi standardami. Wizerunek sieci będzie informacją o jej specyfice, rodzaju i możliwościach zaspokojenia określonych potrzeb nabywcy. Kształtowanie szczególnego (pozywanego) wizerunku sieci jest procesem wymagającym ponoszenia nakładów, realizowania konsekwentnej strategii marketingowej, jest również podstawą budowania lojalności nabywcy.

Poszukiwanie nisz rynkowych może być interesującą strategią rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, gdyż nisze rynkowe są bardzo dobrym wyborem przy rozwijaniu formuły franczyzy.

Rozwiązaniem wartym rozpatrzenia jest również możliwość koncentracji na określonej grupie nabywców. Oznacza ona wybór segmentu, np. z uwagi na wiek nabywców (przykładem mogą tu być sklepy „5, 10, 15” oferujące produkty głównie odzieżowe dla dzieci i młodzieży w tym wieku); na zainteresowania hobbystyczne (sieć Sklepy Podróżnika); stopień wrażliwości na produkt wytwarzany z naturalnych surowców, nie testowany na zwierzętach (np. sieć Drogerie Natura, Body Shop); preferowanie polskiej kuchni (np. restauracje Leśne Runo).

Koncentracja na danym obszarze geograficznym oznacza specjalizację w obsłudze nabywcy określonego typu (mieszkaniec osiedla, klient wiejski, turysta itp.)

Poza konkurentami, kolejną grupę podmiotów w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstw stanowią **dostawcy**. Z uwagi na znaczne zróżnicowanie dostawców ich wybór jest szczególnie istotnym problemem decyzyjnym, gdyż wpływa na szerokość oraz głębokość oferowanego asortymentu, poziom cen i kosztów, procesy logistyczne, a także działania promocyjne. Ważne są bardzo relacje, jakie przedsiębiorstwo ma z dostawcami, liczba dostawców, gdyż to niesie określone korzyści w zakresie obniżki kosztów i sprawności dostaw.

W mikrootoczeniu przedsiębiorstw handlowych istotną grupą podmiotów są również **pośrednicy** (np. hurtowi), przedsiębiorstwa transportowe, centra logistyczne, agencje reklamowe i agencje badań rynku, czyli te wszystkie podmioty, które ułatwiają oferowanie towarów/usług ostatecznym nabywcom. Potencjalny dawca musi ocenić swoje aktualne, ale i przyszłe, kontakty zarówno z dostawcami, jak i pośrednikami.

3.3.2. Zasoby przedsiębiorstwa

Zasoby przedsiębiorstwa mogą stanowić istotne uwarunkowanie decydujące o powodzeniu rozwoju firmy w formule franczyzy. Do zasobów należą zasoby rzeczowe (materialne), zasoby ludzkie (ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności oraz doświadczenia marketingowego pracowników) oraz zasoby niematerialne.

Zasoby rzeczowe (materialne) to baza materialno-techniczna (budynek, magazyny, urządzenia sprzedażowe i inne, środki transportu itp.). Wielkość i jakość tych zasobów może ułatwić uruchomienie placówki pilotażowej, dzierżawę placówek przyszłym biorcom, możliwość leasingu urządzeń itp.

Zasoby finansowe są szczególnie ważne, gdyż większość decyzji marketingowych znajduje swoje odbicie w sferze finansów przedsiębiorstwa. Odpowiednie gospodarowanie zasobami finansowymi pozwala na osiągnięcie dobrego wyniku finansowego, tym samym warunkuje rozwój i możliwość podejmowania różnorodnych działań. Ważne jest posiadanie nadwyżki finansowej na odpowiednim poziomie, która by gwarantowała zwrot zainwestowanych kapitałów, umożliwiła również poszukiwanie zewnętrznych kapitałów, które mogłyby być wykorzystane jako źródła finansowania potencjalnych inwestycji modernizacyjnych czy rozwojowych. Ważna jest płynność finansowa, gdyż to daje większe możliwości wyboru i negocjacyjne z dostawcami²³. Jest to bardzo istotny warunek wyjściowy rozwoju firmy, biorąc pod uwagę, że dawca będzie zaopatrywał biorców, pośredniczył w zaopatrzeniu lub rekomendował określonych dostawców. Przedsiębiorstwa o dobrej kondycji finansowej mają większą swobodę decydowania również o poziomie realizowanych marż, wielkości jednorazowej partii zakupów itp. Dobra kondycja finansowa umacnia ich pozycje rynkową i czyni z zasobów finansowych istotny atut firmy.

²³ A. Mielczarek, Czynniki wzrostu rozwoju polskich przedsiębiorstw handlowych. „Poradnik Handlowca”, 1999, nr 10/80.

Innym bardzo ważnym elementem oceny kondycji przedsiębiorstwa są **zasoby ludzkie**. Wpływają w sposób znaczący na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa, na poziom świadczonych usług, na kształtowanie wizerunku firmy. Potencjalny dawca powinien się zastanowić, czy posiada tylu pracowników i o takich kwalifikacjach, którzy pomogą mu w sposób fachowy i odpowiedzialny zorganizować nabór biorców, sprzedaż licencji, nadzór nad funkcjonowaniem placówek franczyzowych itd.

Ostatnim elementem, który musi podlegać rzetelnej ocenie przedsiębiorstwa są **zasoby niematerialne**. Mają one charakter unikatowy, gdyż trudno je w krótkim czasie stworzyć lub powielić, stąd też od nich w dużym stopniu zależy pozycja rynkowa przedsiębiorstwa. Do zasobów niematerialnych należą:

- kultura organizacyjna, tj. normy, wartości i zachowania społeczne,
- wiedza i kompetencje pracowników,
- wizerunek przedsiębiorstwa,
- reputacja,
- lojalni nabywcy,
- system informacji.

Wartość zasobów niematerialnych uwidacznia się szczególnie w ich wyjątkowych cechach. Przede wszystkim mogą być one wykorzystywane w różnych miejscach równocześnie, a w trakcie ich wykorzystywania nie deprecjonują się, lecz najczęściej zyskują na wartości. W przypadku wiedzy i kultury organizacyjnej następuje proces doskonalenia; lojalność nabywców zyskuje na znaczeniu, jeżeli jest odpowiednio podtrzymywana; informacja może być zawsze doskonała. Poza tym zasoby niematerialne wzmacniają się wzajemnie. Przedsiębiorstwo mające dobrą reputację zyskuje lojalnych nabywców. Zaangażowani pracownicy wzmacniają reputację firmy itd.²⁴

Dla budowania firmy franczyzowej zasoby te mają niepodważalne znaczenie. Muszą być tak wypracowane, aby zyskały wartość, którą można sprzedać biorcy systemu. „Obietnica sukcesu”, którą dawca przekazuje biorcy, to w dużym stopniu wynik posiadania (lub możliwość stworzenia) unikatowych zasobów niematerialnych.

Analiza otoczenia przedsiębiorstwa, jak i posiadanych zasobów, powinna pozwolić potencjalnemu dawcy na ocenę kondycji organizacyjno-ekonomicznej i uświadomienie, jakie jego firma posiada silne i słabe strony, co może stanowić szansę, a co zagrożenie dla jej działania. Najprostszą metodą pozwalającą zestawić te cztery oceny jest analiza SWOT.

Jeżeli firma ma więcej silnych niż słabych punktów ma większe możliwości wykorzystania stwarzanych przez otoczenie szans i umocnienie lub obronę dotychczasowej pozycji rynkowej. Silniejszą stroną, bardzo istotną w podejmowaniu decyzji o przekształceniu przedsiębiorstwa w firmę-dawcę, są te elementy przedsiębiorstwa,

²⁴ K. Obłój, Strategia sukcesu firmy. PWE, Warszawa 1998, s. 125–127.

które pozwalają im łatwiej niż rywalom realizować określone cele. Słabości są oczywiście przeciwieństwem atutów.

Celem analizy silnych i słabych stron powinno być:

- wskazanie tych elementów zasobów, które mogą być traktowane jako niewątpliwe atuty w starciu rynkowym z potencjalnymi konkurentami;
- ujawnienie ewentualnych słabych elementów, zmniejszających siłę własnego oddziaływania konkurencyjnego, a równocześnie stwarzających okazję do skutecznego ataku ze strony konkurencji;
- określenie szczególnych predyspozycji przedsiębiorstwa dla realizacji jego zadań i obowiązków.

Szanse i zagrożenia mogą mieć źródło natury makroekonomicznej, demograficznej, politycznej, kulturowej i innej. Są one trudne do określenia i przewidywania, niemniej zmuszają przedsiębiorstwo do analizowania otoczenia, do korzystania z dostępnych źródeł informacji, raportów i prognoz. Dużo też zależy od intuicji menedżerskiej analityków firmy, którzy odpowiadają za ocenę tych parametrów.

Wyniki oceny szans i zagrożeń powinny być skonfrontowane z wynikami predyspozycji przedsiębiorstwa. Oczywiście powinno ono skupić się na tych obszarach działania, które dają im najwięcej szans rozwoju (trafny wybór rynku docelowego, właściwa ocena swoich możliwości).

Przykładowe szanse i zagrożenia oraz silne i słabe strony przedsiębiorstw – potencjalnych dawców franczyzy

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • wzrost siły nabywczej • wzrost możliwości korzystania z usług firm doradczych, logistyki itp. • usprawnienia logistyki • usprawnienia współpracy z dostawcami • zróżnicowanie i poprawa jakości oferty podażowej • rozwój technologii – wprowadzenie nowych produktów na rynek • nowe preferencje nabywców (odnoszące się do stylu życia) 	<ul style="list-style-type: none"> • wzrost intensywności konkurencji zarówno na rynku branżowym, jak i w obrębie rynku franczyzowego • zmiana potrzeb i preferencji dotychczasowych klientów • spadek siły nabywczej ludności
Silne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • wyraźne logo i system identyfikacji wizualnej • szczególna atmosfera zakupów w jednostce handlowej lub świadczącej usługi (w jednostce usługowej) • stałe grono nabywców towarów/usług (lojalni nabywcy) • odpowiednio długi czas funkcjonowania na rynku • kwalifikacje marketingowe zatrudnionego personelu 	<ul style="list-style-type: none"> • brak jasno określonego wizerunku firmy • zbyt krótka obecność na rynku • mało precyzyjnie zdefiniowana oferta towarowo-usługowa • niski poziom obsługi • niedostateczne kwalifikacje zatrudnionych • niedostateczna wiedza potencjalnego dawcy na temat współpracy w systemie franczyzy • brak dostatecznych informacji o rynku

Źródło: opracowanie własne.

3.4. Cechy i predyspozycje osobowościowe franczyzodawcy

Są bardzo ważnym warunkiem podjęcia decyzji o przekształcaniu własnego przedsiębiorstwa w przedsiębiorstwo-dawcę systemu. Przede wszystkim przyszły dawca powinien być głęboko przekonany, że rozwijanie firmy przy udziale osób trzecich jest dla niego korzystniejsze, niż gdyby inwestował wyłącznie we własne jednostki.

Powinien mieć świadomość czekających go problemów organizacyjnych, gdyż większość z nich będzie musiał sam rozwiązać.

W dążeniu do celu powinien zatem być **zeterminowany, przedsiębiorczy, być dobrze zorganizowanym i dobrym organizatorem pracy innych.**

Rozwijanie działalności w systemie franczyzy to między innymi **posiadanie wizji** tego rozwoju, **umiejętność budowania strategii**, świadomość ryzyka, wymaga to **odwagi i poczucia odpowiedzialności**, przede wszystkim za własne decyzje. Ale również powinien umieć wymagać od innych.

Franczyzodawca z racji stałych kontaktów z ludźmi powinien być **otwartym**, mieć **łatwość nawiązywania kontaktów**, nie tylko z biorcami i pracownikami własnej firmy, ale i z otoczeniem przedsiębiorstwa, czyli tymi wszystkimi „wokół firmy”, z którymi będzie współpracował.

Powinien **umieć** w praktyce stosować **zasady public relations**, to znaczy zmierzać do kreowania, utrwalania i rozszerzania społecznego zaufania i pozytywnego wizerunku zarówno swojego przedsiębiorstwa, jak i sieci.

Częste i czasem trudne kontakty z biorcami wymagają, aby był **wyrozumiałym**, nie zapominał, że biorca, przystępując do systemu, inwestuje czasem majątek swojego życia, że nowa formuła działania nakłada na niego specyficzne zadania, którym musi sprostać. Równocześnie jednak powinien być **wymagający** i umieć egzekwować przyjęte zasady i standardy działania.

Przyjmując założenie, że kontrakt franczyzowy jest w dużej mierze kontraktem zaufania, organizator sieci powinien obdarzać biorcę „**kredytem zaufania**” i starać się, aby to było wzajemne.

Negocjowanie zasad współpracy (we wstępnych umowach i przy podpisywaniu umowy) wymaga pewnej **elastyczności i umiejętności kompromisu.**

Również w trakcie trwania stosunku franczyzy, niezbędna jest umiejętność znajdowania rozwiązań kompromisowych, gdyby biorca znalazł się w trudnych warunkach, np. z powodu pogarszania się sytuacji gospodarczej.

Franczyzodawca powinien być **asertywny**, umieć przekonać w sposób **taktowny, grzeczny**, ale i rzeczowy otoczenie o swoich racjach, umieć posłużyć się odpowiednimi argumentami, pamiętając zawsze, że jego partnerem jest samodzielny przedsiębiorca.

Jednym z warunków odniesienia sukcesu jest zapewnienie sprawnej komunikacji wewnętrznej, dawca powinien być **dostępny** dla biorców, stosować zasadę „otwartych drzwi” wtedy, gdy biorcy tego potrzebują, mimo że w miarę rozwoju sieci, wiele zadań będzie delegował swoim pracownikom.

Wszelkie działania francyzodawcy powinna cechować **uczciwość**, gdyż ona buduje trwałe związki i przynosi w efekcie korzyści. Począwszy od promowania swojego systemu, poprzez udzielanie informacji związanych z własną firmą, jak i w sytuacjach trudnych, w których może się sam znaleźć. Jeżeli ma kłopoty ekonomiczne, lub gdy zamierza sprzedać firmę, wejść w fuzję z innym przedsiębiorstwem, powinien uczciwie poinformować o tym dawcę.

Jeżeli biorca naruszy warunki umowy, należy dać mu szansę wyjaśnienia i czas na naprawienie błędów.

Rozwiązywanie sporów i niezgodności powinno odbywać się w **dobrej wierze i zamiarach** na drodze bezpośrednich, rzeczowych i uczciwych negocjacji.

Francyzodawca powinien być po trosze **psychologiem**, gdyż niezależnie od tego, jak bardzo dokładnie przygotuje kryteria doboru biorców i przeprowadzi staranną selekcję musi się liczyć z tym, że przystępujący do sieci nawet jeżeli spełni podstawowe wymagania, może mieć różne motywacje. Dla jednych włączenie do sieci będzie elementem i prognozą ich rozwoju, ci będą aktywni i dawca będzie mógł bardziej liczyć na ich pomoc. Inni, w systemie franczyzy mogą upatrywać wyłącznie ochronę przed konkurencją – ci biorcy o bardziej pasywnym nastawieniu będą oczekiwać większej pomocy ze strony dawcy. I wreszcie, znajdzie się grupa licząca wyłącznie na szybki zysk. W tym ostatnim przypadku dawca musi dołożyć szczególnych starań, aby „gwarantując sukces” biorcy równocześnie przedstawić uczciwą i realną wizję dochodzenia do tego sukcesu.

Kontrakt francyzowy to z reguły długoletnia współpraca, dawca musi być więc przygotowany na to, że od jego umiejętności i predyspozycji, od jego osobowości zależeć będzie bardzo dużo.

Znajomość zarówno korzyści, jak i uciążliwości funkcjonowania w systemie franczyzy, świadomość czekających przyszłego francyzodawcę obowiązków, jest wstępnym warunkiem podjęcia decyzji o przekształceniu jego przedsiębiorstwa w firmę-dawcę. Następane uwarunkowania to: jakość otoczenia rynkowego przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem najbliższych konkurentów i ich zachowań, zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo oraz predyspozycji osobowościowych organizatora systemu. Analiza powyższych czynników powinna przedsiębiorcy pozwolić na określenie własnych słabych i silnych stron, które pozwolą mu wykorzystać szanse i uniknąć zagrożeń, jak również będą stanowić podstawę do prognozowania realności powodzenia przedsięwzięcia.

Rozdział 4

ORGANIZACJA SIECI FRANCZYZOWEJ

- **Jak opracować koncepcję przedsiębiorstwa franczyzowego?**
- **Jak powinien przebiegać proces tworzenia sieci?**
- **Co powinien zawierać pakiet franczyzy oferowany biorcy, jak zorganizować marketing pakietu?**
- **Jak kształtować strukturę organizacyjną, aby zapewnić pomoc biorcy?**
- **Jakim kryteriom powinien odpowiadać biorca?**
- **Jak formułować zapisy w umowie franczyzowej?**

4.1. Opracowanie koncepcji przedsiębiorstwa

Opracowanie koncepcji przedsiębiorstwa, które ma działać na zasadzie franczyzy to wypracowanie sposobu (wzorca) prowadzenia firmy we wszystkich aspektach, tak aby było możliwe osiągnięcie sukcesu. Wzorzec ten powinien pozwolić na:

- 1) wyeliminowanie w możliwie największym stopniu ryzyka nieodłącznie związanego z otwarciem nowej firmy. Zarówno asortyment, sposób świadczenia usługi, wszystkie operacje związane z uruchomieniem i prowadzeniem placówki powinny być przetestowane na rynku w specjalnie uruchomionych placówkach pilotażowych prowadzonych przez franczyzodawcę przed rozpoczęciem sprzedawania licencji;
- 2) umożliwienie potencjalnemu biorcy, bez względu na jego doświadczenie zawodowe rozpoczęcia działalności na własny rachunek, ale według ustalonej przez dawcę formuły, przy wydatnym jego wsparciu i obietnicy stałej pomocy i doradztwa;
- 3) przedstawienie szczegółowego sposobu, w jaki powinno być prowadzone przedsiębiorstwo.

Koncepcja przygotowana przez dawcę powinna być w miarę prosta, gdyż dawca będzie musiał nauczyć jej innych. Im bardziej skomplikowana będzie koncepcja, tym trudniejsza okaże się rekrutacja, szkolenie i wspieranie biorców. Produkt/usługa, który ma się stać przedmiotem franczyzy powinien być łatwo definiowalny. Cechą produktu/usługi powinna być możliwość skojarzenia, prostota i powtarzalność (np. prosty jadłospis, określony charakter sprzedawanego asortymentu, wyspecjalizowana usługa adresowana do bardzo konkretnego odbiorcy).

Ważne jest, aby produkt/usługa i/lub sposób sprzedaży zawierał pewien element innowacyjności lub oryginalności, czyli coś, co odróżni je od już funkcjonujących na rynku i stworzy szansę przewagi nad konkurencją. Nie powinny być powieleniem pomysłów, które już funkcjonują na rynku, w żadnym przypadku plagiatem. Ze względów etycznych i praktycznych lepiej zastanowić się nad własną nazwą, nową koncepcją i starać się zainteresować nią potencjalnych nabywców. Przedsiębiorstwo franczyzodawcy powinno być łatwe do założenia, zorganizowania i wyposażenia, gdyż następne uruchamiane jednostki będą „kopiami” jego własnych (często funkcjonujących w początkowym okresie jako pilotażowe).

4.1.1. Przedmiot franczyzy

Jednym z najważniejszych zadań, które stoją przed potencjalnym franczyzodawcą jest precyzyjne określenie **przedmiotu franczyzy**. Przedmiot franczyzy jest najistotniejszym elementem – „rdzeniem” zawartej umowy z biorcą.

Co może stanowić przedmiot franczyzy?

Przede wszystkim ogół praw z dziedziny własności przemysłowej lub intelektualnej, takich jak prawa obejmujące znaki towarowe, nazwy handlowe, szyldy sklepowe, wzory użytkowe, wzory zdobnicze, prawa autorskie, know-how lub patenty.

Prawa te zostają udostępnione biorcy w celu sprzedaży towarów lub świadczenia usług na rzecz konsumentów.

Bardzo ważnym elementem franczyzy jest znak towarowy. Znak towarowy jest dobrem niematerialnym i obejmuje ogół wyobrażeń odbiorców o towarze i związanym z nim świadczeniach.

Znak (oznaczenie pochodzenia) wywołuje u konsumenta przekonanie, iż określone dobro (towar lub usługa) pochodzą od podmiotu, który jest znany i ceniony. Oznaczenie znakiem, pod którym występuje cała sieć franczyzowa stwarza również u nabywców wyobrażenie o cechach jakościowych towarów/usług. Tym samym znak realizuje funkcję jakościową.

Trzecia funkcja reklamowa jest szczególnie istotna, czasem może być nawet decydująca i brana pod uwagę w momencie przystępowania do sieci. Znak towarowy jest nośnikiem renomy sieci.

Sprecyzowanie, w jakiej mierze i formie franczyzobiorca musi używać znaku, nazwy lub szczególnych symboli jest bardzo ważne, gdyż w ten sposób manifestuje on przynależność do określonej sieci. Ważne jest też, jak dalece franczyzobiorcy wolno przyjąć symbole do nazwy własnego przedsiębiorstwa, które przystępując do sieci franczyzowej zachowuje niezależność prawną i działa we własnym imieniu i na własny rachunek.

Nazwa handlowa może wystąpić w postaci znaku logo danego przedsiębiorstwa i ma na celu wyodrębnienie go od innych przedsiębiorstw. Szczególnie jest to istotne, gdy mamy do czynienia z przedsiębiorstwami o podobnym (zbliżonym) charak-

terze. Nazwa handlowa może mieć postać znaku towarowego bądź usługowego lub też części takiego znaku i wtedy pełni funkcje do nich zbliżone.

Poprzez swoją nazwę przedsiębiorstwo umacnia renomę, dobre imię. Może to dotyczyć również produktu lub świadczonych usług. Jest bardzo ważnym czynnikiem decydującym o wyborze przez franczyzobiorcę określonego przedsiębiorstwa, które udziela licencji franczyzowej.

Dla franczyzy bardzo istotne jest również oznaczenie przedsiębiorstwa, które umieszcza się na szyldach, wizytówkach, projektach, prospektach, wszelkiego rodzaju korespondencji, gadżetach reklamowych. Oznaczenie to, nazywane logo, składa się przeważnie ze znaku graficznego i nazwy. Pozwala na identyfikację firmy, ma ogromne znaczenie w działaniach marketingowych. Przykładem najbardziej znanego logo mogą być: znak graficzny w postaci złotych łuków (litery M) i nazwy McDonald's; nazwa „Pożegnanie z Afryką” na papierze czerpanym z pieczęcią; stokrotka z nazwą „Drogerie Natura”; uskrzydłony but i nazwa Athlete's Foot itp. W wielu przypadkach logo może być równocześnie znakiem towarowym, jak np. nazwa Adidas (obuwie sportowe) czy Kodak (filmy fotograficzne).

Jednym z elementów franczyzy może być wzór użytkowy²⁵ lub wzór przemysłowy²⁶.

Przedmiotem franczyzy mogą być także utwory chronione prawem autorskim. Chodzi tu o:

„każdy przejaw działalności twórczej o indywidualnym charakterze, ustalony w jakiejkolwiek postaci, niezależnie od wartości i sposobu wyrażenia. Przedmiotem prawa autorskiego mogą być szczególnie: formy wyrażone słowem, symbolami matematycznymi, znakami graficznymi, plastyczne, fotograficzne, architektoniczne, architektoniczno-urbanistyczne, urbanistyczne, muzyczne i słowno-muzyczne, sceniczne, sceniczno-muzyczne, choreograficzne i pantonimowe, audiowizualne”. W przypadku franczyzy w dotychczasowej praktyce najczęściej prawa autorskie chronią wszelkiego rodzaju utwory plastyczne.

Wymienione wyżej elementy mogą wystąpić alternatywnie. Natomiast zawsze występującym najważniejszym elementem jest **know-how** dawcy systemu, czyli:

„pakiet nieopatentowanych praktycznych informacji wynikających z doświadczeń dawcy, przez niego wypróbowanych”. Know-how, mimo że jest bardzo ważnym i często bardzo wartościowym elementem franczyzy nie jest chronione patentem (czyli prawem wyłącznym w postaci patentu). Franczyzodawca we własnym, dobrze pojętym interesie nie stara się o patent, gdyż know-how tak długo zachowuje swoją wartość, jak długo wiedza przekazana biorcy ma charakter poufny. Zatem franczy-

²⁵ **Wzór użytkowy** – jest to „nowe i użyteczne rozwiązanie o charakterze technicznym, dotyczące kształtu, budowy przedmiotu o trwałej postaci”. Wzór użytkowy chroniony jest prawem wyłącznym (prawo ochronne na wzór użytkowy), Art. 94–101 Pwp.

²⁶ **Wzór przemysłowy** – jest to „nowa postać przedmiotu, nadająca mu swoisty i oryginalny wygląd, przeznaczona do odtworzenia i produkcji przemysłowej lub rękodzielniczej. Przejawia się w kształcie, właściwościach, układzie rysunku, linii, barwy o nowych cechach estetycznych”. Własność takiego wzoru franczyzodawca potwierdza poprzez otrzymanie świadectwa ochronnego na wzór zdobniczy, Art. 102–119 Pwp.

zodawca dąży przede wszystkim do utrzymania poufności swojego know-how, co oznacza, że nie jest ogólnie znane ani łatwo dostępne.

W przypadku, gdyby dawca chciał uzyskać ochronę patentową dla swojego know-how, musiałby przeprowadzić długie, sformalizowane i bardzo kosztowne postępowanie przed urzędem patentowym, a uzyskany patent byłby ważny na określonym terytorium i ograniczony czasowo, co znaczy, że po upływie określonego czasu chronione prawem know-how straciłoby największy swój atut, jakim jest jego poufność.

Ważne jest również, aby know-how dawcy poza zachowaniem poufności obejmowało wiadomości, które są znaczące dla sprzedaży towarów, świadczenia usług, rodzajów i sposobu obsługi nabywców, sposobów prowadzenia przedsiębiorstwa (zarówno z punktu widzenia finansowego, jak i administracyjnego). Ta cecha określana jest jako jego „**istotność**”. Know-how musi być również „**zidentyfikowane**”, to znaczy opisane w sposób wyczerpujący, tak aby było możliwe stwierdzenie, że spełnia ono kryteria poufności i istotności.

Przedmiotem franczyzy (umowy francyzowej) są również inne składniki, które wpływają na to, że systemy francyzowe są postrzegane jako jedność, szczególnie chodzi tu o prawo i obowiązek posługiwania się jednolitym wystrojem wewnętrznym i formą zewnętrzną wszystkich jednostek sieci.

Dlatego też dawca systemu powinien określić, jak ma wyglądać przedsiębiorstwo francyzobiorcy, warunki, jakim powinien odpowiadać konkretny lokal, zarówno jego usytuowanie, jak i wystrój wewnętrzny. Powinien określić lokalizację, która będzie odpowiadała założeniom sieci i świadczyła np. o jej prestiżu. Określa, jak ma być oznaczony lokal na zewnątrz, jakie ma być jego wyposażenie i aranżacja wnętrza (nawet kolorystyka). Również takie same oznaczenia (logo, znaki towarowe) obowiązują na dokumentach wystawianych w związku z prowadzoną działalnością.

Istotne jest również, aby wypracować zasady (standardy) ujednoliconego sposobu obsługi klienta, jednolitego ubioru personelu, jednakowego opakowania, godzin otwarcia placówki itd. Dokładne sprecyzowanie powyższych wymagań jest niezbędne dla postrzegania każdego punktu jako elementu pewnej całości i przynależności do oznaczonej sieci.

Dawca powinien zastrzec w umowie, że propozycja jakiegokolwiek zmiany (przeniesienia lokalu, zmiany wyposażenia, aranżacji) musi zyskać jego akceptację.

4.1.2. Terytorium działania biorcy

Bardzo ważne z punktu widzenia ochrony praw biorcy jest dokładne **określenie i ograniczenie terytorium**, na którym będzie działał biorca. Biorca powinien otrzymać zastrzeżenie wyłączności działania, czyli zapewnienie, że w najbliższej okolicy nie będzie funkcjonowała podobna placówka należąca do systemu, czyli nie będzie miał konkurenta. Dawcy oczywiście również zależy na tym, aby placówki w jego własnej sieci nie konkurowały ze sobą. Zastrzeżenia wyłączności w umo-

wach franczyzy są z reguły dopuszczalne. W przypadkach, gdyby budziło to wątpliwości z punktu widzenia prawa chroniącego wolną konkurencję, należy ustalić, czy nie nastąpią takie skutki porozumienia i sformułować klauzulę według zasad przyjętych w prawie państwa, w którym działa system.

4.1.3. Sprawozdawczość

Dawca, przygotowując koncepcję przedsiębiorstwa, musi zastanowić się, jakiej sprawozdawczości będzie wymagał od biorców, w jakim trybie będzie ona mu dostarczana. Przede wszystkim dotyczy to informacji na temat sprzedaży, zysków, strat. Dawcę interesują również inne informacje na temat działalności przedsiębiorstwa biorcy. Powinny zatem być przygotowane odpowiednie wzory sprawozdań (np. miesięczne sprawozdania finansowe), określona częstotliwość czy terminy ich dostarczania.

Wszelkie informacje służą dawcy, po pierwsze – do porównywania własnych osiągnięć z działalnością biorców, po drugie – do wymiany informacji pomiędzy poszczególnymi biorcami.

Te ostatnie powinny pomóc przede wszystkim optymalizacji działań wewnątrz sieci, gdyż zarówno sukcesy, jak i niepowodzenia poszczególnych uczestników mają znaczenie dla całego systemu. Mogą stymulować pracę lub ostrzegać przed popełnianiem błędów.

4.1.4. Uprawnienia kontrolne dawcy

Uprawnienia kontrolne dawcy powinny być tak określone, aby mogły pełnić funkcję:

- informacyjną (sygnalizacyjną), polegającą na zbieraniu potrzebnych dawcy informacji,
- sterującą (koordynującą) plany i konkretne przedsięwzięcia dawcy,
- inspiratorską, wyrażającą się w tym, że już sam fakt prowadzenia działań kontrolnych może skłaniać do osiągania lepszych rezultatów i dokładania większych starań w celu uzyskania pożądanых wyników,
- doradczą – zakładającą, że podczas weryfikowania uzyskanych rezultatów kontroli dawca ma możliwość poinstruowania kontrolowanego, jak dane czynności i działania powinny przebiegać, ażeby zapewnić wyższy poziom ich realizacji,
- profilaktyczną – aby jej realizacja umożliwiała podjęcie w trakcie kontroli działań mających na celu zapobieżenie występowaniu niekorzystnych zjawisk w przyszłości.

Dawca jest uprawniony do kontroli przede wszystkim jakości usług świadczonych przez franczyzobiorcę, również do kontroli dokumentacji finansowej itp. Ma prawo żądać od biorcy okazywania niezbędnych dokumentów. Uprawnienia kontrolne i ich praktyczna realizacja mają zwykle bardzo szeroki zakres, dawca musi jednak pamiętać, że mają one służyć tylko i wyłącznie utrzymaniu tożsamości i jednolitości systemu i nie wolno mu ingerować w sferę swobody działania biorcy.

W przypadku przekroczenia tych granic przysługujące mu uprawnienia kontrolne mogą budzić zastrzeżenia z punktu widzenia prawa antymonopolowego.

Sam francyzodawca lub osoba trzecia, uprawniona przez niego, mają prawo wstępu do lokalu francyzobiorcy każdego dnia i o każdej porze, bez obowiązku uprzedzenia.

4.1.5. Źródła dochodów dawcy

Aby utworzyć i rozwinąć sieć, dawca powinien ustalić źródła swoich dochodów. Względy finansowe są bardzo ważnym elementem decyzji o wyborze franczyzy w celu rozszerzenia własnej działalności gospodarczej. Dawca przeważnie rozwija swoją sieć przy całkowitym lub w dużej części wkładzie kapitałowym francyzobiorcy, a ponadto otrzymuje wynagrodzenie za udostępnienie francyzowej koncepcji prowadzenia przedsiębiorstwa i występowanie pod jego własną nazwą.

Wynagrodzenie francyzodawcy składa się zwykle z dwóch podstawowych części:

- **wynagrodzenia wstępnego** (opłaty licencyjnej wstępnej – ang. *an initial franchise fee*), które otrzymuje z tytułu przystąpienia biorcy do sieci i udostępnienia pakietu franczyzy;
- **opłaty licencyjnej bieżącej** (ang. *on-going franchise fee, a royalty*), zwykle liczonej w procentach do uzyskanego przez biorcę obrotu.

Wysokość ustalonej kwoty wynagrodzenia wstępnego zależy od bardzo wielu czynników, przede wszystkim od wartości znaku towarowego i know-how dawcy; również od charakteru i zakresu wsparcia oferowanego francyzobiorcom, wielkości obszaru, na którym będzie funkcjonował biorca, okresu obowiązywania umowy itp.

Wynagrodzenie wstępne powinno pokrywać koszty przygotowania (lub uaktualnienia) podręcznika operacyjnego (księgi standardów), wstępnego szkolenia, reklamy systemu, wstępnej promocji produktu, usług doradczych, nadzoru itp.

Zakłada się, że opłata wstępna nie powinna przekraczać 10% wkładu finansowego biorcy i nie stanowi źródła zysku dla francyzodawcy. Zwykle opłata ta płacona jest jednorazowo i nie może być za wysoka, aby nie stanowić bariery w rozwoju sieci. Dawca powinien liczyć się z tym, że na wynagrodzenie wstępne biorca często przeznaczą swoje wszystkie oszczędności, co w zasadzie powinno oznaczać świadomą i przemyślaną decyzję biorcy.

Dawca z reguły bierze pod uwagę różne możliwości potencjalnego biorcy i stąd zakłada zawsze ewentualność negocjowania z nim wysokości opłaty. W sytuacji, w której koszty początkowe inwestycji są bardzo wysokie, dawca może zgodzić się, aby opłata wstępna była wliczana w jego późniejsze wynagrodzenie, które będzie otrzymywał w toku bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa biorcy.

Drugi rodzaj opłat stanowi główne źródło stałych przychodów dawcy. Przeważnie ustalone jest w formie stałego procentu od obrotu osiąganego przez dawcę (będącego wynikiem korzystania ze znaku towarowego i know-how dawcy oraz za wsparcie w postaci usług bieżących, jakich dawca udziela w trakcie obowiązywania umowy

franczyzy). Opłata bieżąca może być też ustalona kwotowo, w każdym miesiącu biorca wypłaca określoną stałą kwotę wynagrodzenia dla dawcy.

Poza wymienionymi opłatami, w umowach przewiduje się również regulację działalności marketingowej. W tym celu dawca tworzy specjalny fundusz, który powstaje z opłat uiszczanych przez wszystkich franczyzobiorców. Kwota do wpłacenia, którą zobowiązuje się biorcę, zwykle stanowi określony procent od obrotu, oczywiście może być tu przyjęte również inne rozwiązanie (jak np. wpłata określonej kwoty).

Z funduszu tego finansuje się działania promocyjno-reklamowe (ang. *advertising fee*) dla całego systemu, który może mieć różny zasięg działania (lokalny, regionalny, krajowy, międzynarodowy).

Niejednokrotnie dawca również zobowiązuje biorcę do przeznaczenia określonych kwot na jego własną (biorcy) reklamę i to niezależnie od wkładu w ogólny fundusz reklamowy. Gdy propozycja zasięgu i charakteru akcji reklamowej wychodzi od samego biorcy, dawca powinien mieć wgląd w tę propozycję i ją zaakceptować.

4.1.6. Szkolenie biorców

Przystąpienie biorcy do sieci o ustalonej renomie wiąże się z uzyskaniem dostępu do know-how dawcy, czyli tajemnic przedsiębiorstwa, informacji i doświadczeń, specyficznych metod i technik prowadzenia działalności. Korzystanie z „recepty na sukces” wymaga od biorcy pewnych umiejętności. Zależnie od rodzaju systemu wymagania są różne i dawca oferuje rodzaj zakresu szkolenia. Dawca powinien uregulować kwestie szkolenia zarówno w stosunku do biorcy, jak i jego współpracowników.

Zwykle obowiązek zorganizowania szkolenia leży po stronie dawcy, a obowiązek uczestniczenia w takim szkoleniu po stronie biorcy. Obowiązek ten dotyczy przede wszystkim szkolenia wstępnego przed rozpoczęciem działalności w ramach danej sieci. Otwartą pozostaje kwestia miejsca szkolenia oraz odpłatności. Poza tym również często dawca pozostaje uprawnionym i zobowiązanym do organizowania szkoleń w trakcie trwania umowy, szczególnie jeżeli przewiduje się wprowadzanie nowych produktów lub usług.

4.1.7. Organizacja zaopatrzenia

Francyzodawca zezwalając obcym podmiotom na prowadzenie działalności pod jego oznaczeniami musi mieć pewność, że jakość oferowanych przez biorcę towarów/usług nie będzie odbiegać od ustalonych (sprawdzonych!) standardów dla całej sieci. Aby to zapewnić, dawca ma do wyboru dwa rozwiązania. Może zobowiązać biorcę do zaopatrywania się wyłącznie u niego lub też u innego podmiotu pod warunkiem, że podmiot ten będzie przez niego aprobowany. Aby takie rozwiązanie nie było ocenione jako próba maksymalizacji zysków samego dawcy i tym samym stosowanie niedozwolonej praktyki monopolistycznej, dawca musi udowodnić, że jego postępowanie jest uzasadnione wyłącznie obiektywnymi kryteriami zapewnienia

odpowiedniej jakości sprzedawanych towarów w całej sieci, i że jest to konieczne dla utrzymania jej jednorodności.

W praktyce możliwość zaopatrywania się u dawcy lub u wskazanych przez niego dostawców poza najistotniejszym wyżej wymienionym argumentem, ma również uzasadnienie ekonomiczne (oceniane pozytywnie przez biorców): dawca ma zwykle wyrobione długoletnie kontakty z dostawcami i kupując duże partie towarów ma szanse na negocjowanie korzystnych warunków zakupów. Biorców często obowiązują tzw. centralne listy asortymentowe (narzucone przez dawcę), obejmujące zwykle 70–80% całego sprzedawanego asortymentu. Towary „spoza listy” w większości przypadków wymagają uzgodnienia i rekomendacji dawcy.

4.2. Sprawdzanie koncepcji w jednostkach pilotażowych

Dla sprawdzenia, czy koncepcja działania systemu dawcy jest opracowana dobrze, niezbędne jest sprawdzenie jej w jednej lub kilku jednostkach pilotażowych. Liczba jednostek zależy od stopnia skomplikowania koncepcji, doświadczenia dawcy, jak i od czasu, w jakim planuje rozwijać swoje przedsięwzięcie w systemie franczyzy. Dlatego też kryterium wyboru liczby jednostek powinna być ich reprezentatywność dla planowanej sieci. Przyjętą powszechnie zasadą jest, że jednostki pilotażowe działają przynajmniej przez dwanaście miesięcy w różnych miejscach, aby dawca mógł ocenić zasadność ich lokalizacji. Nie bez znaczenia jest fakt, że poprzez te jednostki dawca ma szansę utrwalić swoją pozycję, reputację i tożsamość. Sam ponosi pełne ryzyko, a powodzeniem uzasadnia trafność swojej koncepcji. Jednostki pilotażowe są najlepszym weryfikatorem przyjętych przez dawcę kierunków działania. Nie tylko umożliwiają sprawdzenie koncepcji w praktyce, ale również wskazują na wszystkie ważne obszary problemowe, które potencjalny dawca musi wziąć pod uwagę przy „sprzedaży” swojego pomysłu. Dlatego też wskazane jest, aby placówki lokować w najtrudniejszych warunkach, wtedy jest szansa, że lokalizacja w bardziej dogodnych będzie łatwiejsza.

Szczególnie ważne obszary do „przetestowania” w placówkach pilotażowych to:

- działania marketingowe,
- akceptowalność towaru lub usługi,
- lokalne wymagania dotyczące przepisów budowlanych, bhp itp.,
- metody zaopatrzenia, źródła dostaw itp.

W placówce pilotażowej można wypróbować również warianty rozwiązań architektonicznych, wystroju wewnątrz i zewnętrznej strony obiektów, ustalić godziny otwarcia (czasem biorąc pod uwagę np. lokalne uwarunkowania), optymalny czas pracy i w efekcie wybrać najlepsze rozwiązanie.

Dawca ma możliwość wypróbować systemy księgowości, inwentaryzacji i kontroli, które to będą wprowadzane w przyszłości do całej sieci.

Wszystkie informacje, które dawca uzyska z obserwacji i rzetelnej analizy funkcjonowania placówek pilotażowych wykorzystuje w przygotowywanym podręczniku operacyjnym (księdze standardów).

Z reguły jednostki pilotażowe stają się jednostkami własnymi dawcy i w nich ma również szansę w przyszłości wprowadzać pewne zmiany, testować pewne koncepcje po to, żeby zawsze w rozmowie z biorcą swoją opinię na każdy temat móc poprzeć własnym doświadczeniem.

4.3. Opracowanie pakietu franczyzy

4.3.1. Definicja pakietu i jego zawartość

Po przetestowaniu pomysłu na działalność w jednostkach pilotażowych dawca może przystąpić do opracowania pakietu franczyzy. Wykorzystuje tu zdobyte doświadczenia i na tej podstawie konstruuje elementy pakietu.

Pakiem franczyzy – określa się zbiór elementów (świadczeń) oferowanych francyzobiorcy przez francyzodawcę, odzwierciedlający całe zgromadzone przez niego doświadczenie w prowadzeniu przedsiębiorstwa. Do typowych składników pakietu franczyzy należą:

- pomoc w wyborze miejsca mającego stanowić siedzibę przedsiębiorstwa francyzobiorcy (lokalizacja);
- wielkość obiektu, plany jego urządzenia (włączając wystrój zewnętrzny i wewnętrzny);
- plany organizowania reklamy bieżącej oraz specjalnych kampanii reklamowych, doradztwo;
- pomoc przy uzyskiwaniu zezwoleń o charakterze publiczno-prawnym, np. specjalnych zezwoleń, koncesji;
- ustalenie kryteriów wymagań w sprawach dotyczących zatrudnienia personelu (źródeł, procedur doboru);
- szkolenia francyzobiorcy i jego personelu;
- podstawowe zasady obsługi klientów;
- zobowiązanie się do dostarczania odpowiednich towarów, pośredniczenia w zakupie towarów, materiałów, urządzeń;
- opis stosowanego systemu pracy;
- opis zakresu i rodzaju pomocy w dostępie do źródeł finansowania francyzobiorcy (pożyczki, kredyty bankowe).

Pakiet franczyzy zawiera zobowiązania dawcy, które będzie świadczył biorcy w początkowym okresie jego działalności przed uruchomieniem przez francyzobiorcę własnej jednostki, jak i przez cały czas trwania umowy pomiędzy stronami:

- dawca z reguły proponuje standardowe wyposażenie obiektu, czasem dołącza broszury objaśniające i ilustrujące projekt. Zawiera również umowy z dostawcami urządzeń lub rekomenduje biorcy wybrane przez siebie;

- ustala plany reklamy związane z otwarciem placówki, jak i specjalnych kampanii reklamowych;
- ustala kryteria wymagań w sprawach dotyczących zatrudnienia personelu (źródła, procedur doboru);
- organizuje szkolenie franczyzobiorcy i jego personelu, którego przedmiotem mogą być między innymi:
 - produkty/usługi oferowane przez system,
 - informacje na temat konkurencji,
 - techniki marketingowe,
 - metody rekrutacji i szkolenia pracowników,
 - księgowość i sprawozdawczość,
 - zarządzanie zapasami,
 - oprogramowanie i sprzęt komputerowy,
 - obsługa specjalistycznego sprzętu;
- ustala, z jaką częstotliwością będą organizowane szkolenia i jak długo będą trwały;
- zamawia lub pomaga w zamówieniu pierwszej dostawy produktów;
- dostarcza standardowego oprogramowania.

Ogólnie można powiedzieć, że franczyzodawca udostępnia te wszystkie dobra, które decydują o jednolitym wyglądzie sieci, wspierają biorcę zarówno w procesie podejmowania działalności, jak i w ukształtowaniu przedsiębiorstwa i jego urządzeniu. Poszczególne elementy pakietu to nic innego, jak zobowiązania, które przyjmuje na siebie franczyzodawca. Należą do nich:

- udostępnienie biorcy kompleksu dóbr stanowiących „franczyzę” przy równoczesnym zobowiązaniu franczyzobiorcy do prowadzenia działalności przy wykorzystaniu udzielonego zezwolenia;
- pomoc w wyborze miejsca, mającego stanowić siedzibę franczyzobiorcy. Lokalizacja placówki handlowej czy usługowej jest bardzo ważnym elementem decydującym o sukcesie działania, w tym o prestiżu dawcy. Dawca wskazuje miejsce najbardziej adekwatne do specyfiki proponowanego systemu. Mogą się tu okazać istotne różne wymagania dotyczące np. rodzaju ulicy, otoczenia placówki (obiekty sportowe, dworce kolejowe, autobusowe, stacje metra, parkingi), bliskość placówek handlowych, usługowych, rodzaj placówek (np. super- czy hipermarkety). Wiele systemów lokuje swoje placówki w centrach handlowo-usługowych;
- pomoc w wyposażeniu obiektu, który spełnia wymagania lokalizacyjne i wielkości. Ewentualnie pomoc w adaptacji obiektu do wymagań sieci.

Istotnym elementem pakietu jest również informacja, na jak długo dawca proponuje biorcy zawarcie umowy. Powszechnie uważa się, że nie powinien on być krótszy niż pięć, a zdaniem niektórych, dziesięć lat. Związek franczyzowy powinien mieć możliwość utrzymania się w długim czasie z możliwością przedłużenia o kolejne kilka lat. Motywuje się to tym, że dawca dąży do stabilności systemu, który umożliwia jego systematyczny rozwój, natomiast dla biorcy bardzo ważnym argumentem jest pragnienie zwrotu zainwestowanej kwoty w odpowiednim czasie, jak również nie bez znaczenia jest argument ustabilizowanego rozwoju własnej placówki.

4.3.2. Marketing pakietu franczyzowego

Przygotowany pakiet franczyzowy dawca systemu powinien zaoferować swoim potencjalnym franczyzobiorcom w jak najlepszy, najbardziej zachęcający i rzetelny sposób po to, aby zachęcić do współpracy tych, którzy spełniliby jego wymagania i oczekiwania. W tym celu dawca uruchamia cały szereg działań, opracowuje odpowiednie metody i techniki rozpropagowania swojego pomysłu. Najważniejszym narzędziem marketingowym jest ukazanie korzyści i zasad działania systemu poprzez funkcjonowanie **jednostki pilotażowej**. Otwarcie takiej jednostki, a w późniejszym okresie każdorazowo nowo uruchamianym jednostkom, często towarzyszy zapraszanie przedstawicieli mediów, telewizji, radia, co w efekcie może zaowocować opublikowaniem artykułu w lokalnej i ogólnokrajowej prasie, emitowaniem specjalnej kampanii reklamowej itp. Skuteczność artykułu może zwiększyć np. komentarz redakcyjny, czy wręcz zamówiony artykuł, prezentujący historię sukcesu franczyzodawcy, jego kariery, dotychczasowych osobistych osiągnięć itp. Również zaproszenie lokalnych władz i społeczności na uroczyste otwarcie placówki może okazać się bardzo dobrym elementem promocji.

Wśród mediów nie można pominąć nowego i szybko rozwijającego się, jakim jest Internet. Dawca wykorzystuje je w coraz większym zakresie, nie tylko do prezentacji reklam firmowych oraz produktowych (główna zaleta to dotarcie do określonej grupy odbiorców przy konkurencyjnych kosztach w stosunku do innych mediów), ale również przy promocji swojego systemu.

Biorąc pod uwagę specyfikę franczyzy razem z promocją firmy (identyfikującego ją znaku), powinno się prezentować specyfikę produktu/usługi, ale i zasady franczyzy. Dane powinny być atrakcyjnie i solidnie opracowane, ukazywać system w kontekście, np. rozwoju procesów integracji w gospodarce, ukazywać specyfikę sieci franczyzowych.

Istotnym narzędziem może okazać się prezentacja firmy przez franczyzodawców podczas organizowanych targów, seminariów, konferencji.

Należy pamiętać, że potencjalny biorca może zainteresować się ogłoszeniami i artykułami prasowymi, ale również może spotkać dawcę na targach franczyzowych (ich organizacje zwykle anonsuje się w prasie), może również zainteresować się udziałem w systemie kogoś z rodziny czy znajomych, którzy już pracują, ewentualnie prowadzą rozmowy na ten temat, może okazać się pracownikiem jednej z jednostek pilotażowych. Do tych wszystkich sytuacji dawca powinien dostosować swoje działania. Uruchomienie działań marketingowych wymaga odpowiednich materiałów: broszur, folderów, atrakcyjnego kompletu druków reklamowych. Dawca powinien je przygotować. Również przygotowanie do uruchomienia działań marketingowych wymaga ustalenia oddzielnych procedur postępowania ze zgłaszającymi się chętnymi do zakupu pakietu, m.in. selekcji biorców, organizowania spotkań, prezentacji firmy itp.

4.3.3. Opracowanie podręcznika operacyjnego

Podręcznik operacyjny (w polskiej terminologii funkcjonuje przeważnie jako księga standardów) jest jednym z elementów pakietu franczyzowego. Zazwyczaj zawiera szczegółowy opis metod prowadzenia przedsięwzięcia opartego na **umowie franczyzy**. Zawarte są w nim wszystkie procedury niezbędne do prowadzenia firmy przez franczyzobiorcę. Procedury są opatrzone komentarzem przekazującym istotę i specyfikę kierowania określoną w podręczniku firmą. Wraz z procedurami podręcznik zawiera opis systemu operacyjnego, instrukcje, szczegółowe metody eksploatacji, opis standardów. Rola podręcznika jest bardzo duża, gdyż musi zawierać opisane w wyczerpujący sposób know-how dawcy systemu tak, aby było możliwe zweryfikowanie czy spełnia kryteria poufności i istotności. Podręcznik operacyjny stanowi istotną część metod prawnych, za pomocą których franczyzodawca chroni swoje pomysły, know-how i tajemnice handlowe. Nie sposób przecenić wagę podręcznika operacyjnego, toteż przez cały czas trwania stosunku franczyzy pozostaje on własnością dawcy i przekazuje ten dokument biorcy jedynie w użytkowanie zobowiązując go do nie ujawniania tajemnic handlowych zarówno w czasie trwania kontraktu, jak i po jego wygaśnięciu. Po wygaśnięciu umowy biorca zobowiązany jest do zwrotu podręcznika. Podręcznik przykładowo może zawierać następujące rozdziały:

- 1) wprowadzenie: wyjaśniające charakter działalności dawcy systemu, filozofię działania jego firmy, oczekiwania wobec biorcy systemu i powinności dawcy,
- 2) system operacyjny: opis, w jaki sposób zorganizowania jest działalność,
- 3) szczegółowe metody eksploatacji: opis wyposażenia, urządzeń, ich funkcje oraz sposób obsługi, instrukcje producentów urządzeń,
- 4) instrukcje operacyjne: godziny działania placówki, wzory transakcji handlowych, ubiory pracowników, procedury ich zatrudniania, procedury szkolenia, założenia polityki płacowej, polityka zaopatrzenia, standardy: towarowe (jakościowe i ilościowe), standardy obsługi, opłaty franczyzowe, techniki księgowo-administracyjne, rozliczenia pieniężne i procedury bankowe, wskazówki związane z reklamą, promocjami, stosowanymi technikami sprzedaży, sposób prezentacji i wykorzystania znaku towarowego lub/i usługowego dawcy, zalecany zakres ubezpieczenia, procedury inwentaryzacyjne,
- 5) wzory standardowych umów i druków,
- 6) informacje o strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa franczyzodawcy, nazwiska i telefony osób, z którymi będzie kontaktował się biorca systemu,
- 7) spis wszystkich użytecznych numerów telefonów (serwisu technicznego, dostawców itp.).

Podręcznik operacyjny w miarę postępujących zmian czy uzupełnień dokonywanych przez franczyzodawcę powinien być stale aktualizowany i doskonalony. Może być uzupełniany dodatkowo suplementami.

4.4. Dobór i selekcja franczyzobiorców

Wybór odpowiednich osób jako przyszłych franczyzobiorców jest podstawą sukcesu sieci.

Franczyzodawca musi:

- ▶ sprecyzować warunki, jakie powinien spełnić biorca, aby przystąpić do sieci, a następnie z sukcesem prowadzić swoje przedsiębiorstwo,
- ▶ określić profil zawodowy biorcy, na który składa się zarówno zespół cech osobowościowych, jak i umiejętności zawodowych,
- ▶ przygotować strategię pozyskiwania biorców, w ramach której powinny znaleźć się takie elementy, jak określenie źródeł poszukiwania biorców oraz procedury rekrutacji i selekcji.

Franczyzodawca określa **wysokość kapitału niezbędnego** do uruchomienia placówki franczyzowej. Posiadanie kapitału nie może być jedynym czy decydującym czynnikiem wyboru, niemniej dla dawcy jest to element ważny, gdyż dzięki inwestycji biorcy może rozwinąć swoje przedsięwzięcie.

Powinien również określić inne **wymagania dotyczące placówki biorecy**: prawa własności, ewentualnie warunków dzierżawy oraz lokalizacji i wyglądu.

Dawca określa profil zawodowy franczyzobiorcy.

Wymagania te z racji specyfiki formy współpracy generalnie są wysokie. Wynika to z faktu, że z założenia sieci franczyzowe działają pod znaną marką, tym samym są zobligowane do sprzedawania produktu wysokiej jakości oraz świadczenia usługi na wysokim poziomie.

Franczyzodawcy poszukują ludzi, którzy chcieliby pracować w ramach dużego systemu (sieci) podporządkowując się nie tylko korzyściom płynącym z tego faktu, ale również pewnym ograniczeniom, na które muszą się godzić. Równocześnie jednak chcą posiadać własną firmę i na bieżąco nią kierować. Wymaga to przede wszystkim poświęcenia czasu, wysiłku i zaangażowania, przedsiębiorczości, samodzielności i umiejętności pracy w zespole.

Określając profil idealnego franczyzobiorcy można uznać, że powinni to być ludzie pełni pasji, którzy lubią pracę i wierzą, że mogą dużo z siebie dać. Osoby nastawione ambicjonalnie są idealnymi reflektantami o największych szansach osiągnięcia sukcesu. Indywidualny franczyzobiorca musi być dostatecznie zdrowy i energiczny, aby dobrze znieść znaczny wysiłek fizyczny i napięcie nerwowe. Napięcie nerwowe może wynikać z całkiem nowego doświadczenia, jakim jest często ryzyko poświęcenia w przedsięwzięcie franczyzy całego swojego majątku i środków egzystencji.

Ewentualny franczyzobiorca musi być dostatecznie niezależny, aby potrafił kierować przedsiębiorstwem i umiał wykazywać się inicjatywą. Jednak równocześnie musi umieć podporządkować się regułom systemu franczyzowego.

Z punktu widzenia stosunków panujących w obrębie systemu franczyzy istotne jest, aby dawca i biorca darzyli się nawzajem zaufaniem i szacunkiem. Francyzobiorca jest kimś, komu dawca systemu powierza swoje nazwisko (markę) i reputację. Stąd też element zaufania jest bardzo ważny.

Zgodnie z zachodnimi standardami francyzodawca powinien przynajmniej raz spotkać się z potencjalnym francyzobiorcą i jego współmałżonkiem w ich domu. W 80% przypadków francyzodawcy, np. systemów gastronomicznych (najbardziej zunifikowanych), nie precyzują wymogu określonego wykształcenia biorcy, niemniej za minimalne uznaje się w większości przypadków wykształcenie średnie. Menedżerowie sklepów specjalistycznych z ekskluzywnymi kosmetykami, odzieżą czy salonów z usługami fryzjerskimi powinni, zdaniem większości francyzodawców, mieć wykształcenie wyższe. Ogólnie można stwierdzić, że od francyzobiorców kierujących poszczególnymi jednostkami wymaga się kwalifikacji i umiejętności menedżerskich. Natomiast od zatrudnionego personelu w większym stopniu specjalistycznych umiejętności. W przypadku sieci handlowych wyspecjalizowanych sprzedających luksusowy produkt, taki jak np. wysokogatunkową kawę, luksusowe perfumy, luksusowe ubranka dla dzieci, luksusową konfekcję dla kobiet istotna jest specjalistyczna wiedza i umiejętności jej spożytkowania. Pracownicy sieci powinni wiedzieć dużo np. o właściwościach kawy, jej gatunkach, sposobach parzenia, gdyż nabywca w tego rodzaju sklepach często oczekuje kwalifikowanej porady. Podobnie potrzebna jest znajomość kosmetyków, ich właściwości, umiejętność doboru do wieku, rodzaju skóry, upodobań. Sklepy z luksusową odzieżą potrzebują sprzedawców znających tendencje mody, umiejętność doradzania klientom. Podobnie sytuacja wygląda w usługach kosmetycznych, fryzjerskich. Idealnym rozwiązaniem np. dla perfumerii, posiadających salony kosmetyczne, byłoby zatrudnianie kwalifikowanych kosmetyczek nie tylko w salonie, ale również w sklepie. W Salonach Urody wymaga się od fryzjerów aby nie byli tylko poprawnymi rzemieślnikami „sprzedającymi piękno”, ale również doradcami klientów, szerzej zorientowanymi w tendencjach mody, partnerami gotowymi umiejętnie zasugerować zmiany w całym wyglądzie klientki.

W wielu systemach wymaga się od francyzobiorców pełnego poświęcenia czasu, wysiłku i zaangażowania w prowadzenie placówki. Poszukuje się ludzi radzących sobie z zarządzaniem dużą grupą pracowników. Czasami dawca wyznaje jako obowiązującą zasadę dla wszystkich francyzobiorców terminowanie od najniższych do najwyższych stanowisk, dlatego też poszukuje „biznesmenów, którzy np. nie baliby się również stać przy grillu, co oznacza ich pełne zaangażowanie w szerokie spektrum umiejętności”.

Reasumując, potencjalny francyzobiorca powinien posiadać następujące cechy:

- być przedsiębiorczym, ambitnym, mieć silne pragnienie odniesienia sukcesu,
- posiadać zmysł organizacyjny,
- mieć doświadczenie w pracy z ludźmi, aby móc zarządzać dużym zespołem,
- być komunikatywny w kontaktach.

Pozostałe warunki to:

- gotowość do wzięcia udziału czasem w długotrwałym szkoleniu, początkowo w niepełnym, a następnie w pełnym wymiarze czasu pracy,
- rezygnacja z dodatkowych zajęć zarobkowych, całkowite poświęcenie swojego czasu na pracę dla firmy.

Zdaniem Grzegorza Chmielarskiego dyrektora Działu Franczyzy McDonald's Polska: „każdy franczyzobiorca jest indywidualnym – podejmującym ryzyko działalności gospodarczej – niezależnym przedsiębiorcą działającym we własnym imieniu i na własny rachunek: z własną księgowością, kontem bankowym i odpowiedzialnością za prowadzone interesy i zatrudnienie pracowników. On sam określa miarę swego sukcesu przez pracę, inicjatywę i zaangażowanie”²⁷.

Zofia Drohomirecka współwłaścicielka firmy Pożegnanie z Afryką zwraca uwagę, że „Wybór franczyzobiorcy jest głównym problemem przesądającym o jakości nowo otwieranego sklepu. Biorca powinien być absolutnie przekonany do idei firmy. Czasem ogólny poziom intelektualny franczyzobiorcy przesądza o sukcesie w większym stopniu niż znajomość zasad biznesu. Na przykład „kandydat powinien bardziej lubić kawę niż pieniądze”, jego wiedza i umiejętności powinny kreować gusta klientów, chodzi tu nie tylko o umiejętność doradzania w wyborze odpowiedniego gatunku kawy, ale również przekonanie, że kawę powinno się pić w porcelanowej filiżance (!)”²⁸.

Kandydaci powinni być nastawieni na zysk i długotrwałą działalność. Takie nastawienie jest bardzo ważne, gdyż w przypadku formuły franczyzy zysk jest możliwy do osiągnięcia po pewnym okresie działalności, a długoletnia umowa jest w dużym stopniu gwarantem rozwijania i doskonalenia współpracy.

Wśród wymagań stawianych franczyzobiorcom często istotny jest **status społeczny**. W sieci o charakterze przedsiębiorstw rodzinnych dobrze widziane są małżeństwa (umowy podpisuje jedna ze stron). W niektórych systemach jest idealną kombinacją, gdyż oboje partnerzy są aktywni w przedsiębiorstwie. Natomiast tam, gdzie wspólna praca nie jest preferowana, bardzo ważne jest, aby ewentualny franczyzobiorca miał całkowite poparcie swojego współmałżonka. Niejednokrotnie od potencjalnych biorców wymaga się rekomendacji (np. może być dobrze widziane doświadczenie zdobyte w firmie zagranicznej).

4.4.1. Źródła doboru

Franczyzodawca, aby znaleźć odpowiednią liczbę chętnych do współpracy, musi określić swoją strategię pozyskania franczyzobiorców. Powinien zaplanować i uruchomić całą gamę działań. Przede wszystkim określić, czy będzie rozwijać sieć franczyzy udzielając zezwoleń własnym pracownikom (czyli korzystając z wewnętrznego rynku rekrutacji), czy poszukiwał biorców „na zewnątrz” przedsiębiorstwa lub

²⁷ B. Pokorska, Zarządzanie firmami franczyzowymi, IRWiK, Warszawa 2001.

²⁸ Jak wyżej.

brał pod uwagę obydwa te źródła. Pierwsza sytuacja może wystąpić, gdy organizator systemu będzie uważał, że mniej ryzykuje nawiązując współpracę z własnymi pracownikami, przynajmniej w pierwszym okresie rozwoju sieci. W drugim, gdy sytuacja jego firmy (np. wielkość przedsiębiorstwa) przemawia raczej za poszukiwaniem franczyzobiorców na zewnętrznym rynku pracy.

Źródłami poszukiwań mogą tu być:

- targi i wystawy, na których dawca może zaprezentować swoją ofertę. Wymaga to przygotowania folderów, ulotek, szerszych prezentacji. Nie bez znaczenia jest możliwość bezpośrednich rozmów i dodatkowo ustnej prezentacji firmy, jak również poznanie oczekiwania potencjalnych franczyzobiorców;
- najbardziej dostępną i najczęściej stosowaną formą przekazu informacji są media: telewizja, prasa, Internet, przez które promuje się produkty; w prasie i Internecie można umieścić ogłoszenia o poszukiwaniu biorców oraz również w prasie fachowej i Internecie dawcy mogą zamieszczać prezentację swoich firm. Najbardziej nowoczesnym medium jest Internet, gdzie dawca nie tylko może umieścić ofertę, ale również zorganizować np. dyskusję on-line;
- źródłem poszukiwania biorców mogą też być jednostki własnej sieci. Umieszcza się tam ogłoszenie i informacje o poszukiwaniu potencjalnych biorców. Ogromnym atutem takiej metody jest to, że potencjalny biorca ma możliwość zobaczyć jak wygląda i funkcjonuje placówka sieci, której licencje chciałby nabyć.

4.5. Kształtowanie struktury organizacyjnej

Rozpoczęcie sprzedaży licencji franczyzy wymaga od dawcy takiego ukształtowania struktury organizacyjnej, aby biorcy (zwłaszcza pierwsi) otrzymali pełen zakres usług.

Dlatego też francyzodawca powinien mieć:

- dobrze zidentyfikowane obszary, w których będzie musiał działać organizując sieć i świadcząc wstępne usługi biorcy,
- odpowiednio przeszkolonych pracowników o właściwych kwalifikacjach, którzy będą wykonywać zadania związane z uruchamianiem i obsługą placówek francyzowych.

Wstępne potrzeby organizacyjne początkującego francyzodawcy mogą być skromne, z czasem jednak będzie konieczne rozbudowanie struktury organizacyjnej i stopniowe dostosowywanie jej do rozwoju sieci.

Podstawowe obszary, w których trzeba zapewnić pomoc biorcom to: finanse, marketing, sprzedaż zezwoleń oraz nadzór nad pracą sieci.

Obsługiwanie sfery finansowej pierwszych biorców u początkującego francyzodawcy może być wykonywane przez pracowników zajmujących się tym obszarem w odniesieniu do jednostek własnych organizatora systemu. Osoby te powinny:

- 1) umieć oszacować prawidłowy poziom, na którym mają być ustalone opłaty francyzowe tak, aby nie były za wysokie, zapewniały jednak niezbędny poziom do-

- chodów, a równocześnie pokryły wydatki na działalność franczyzodawcy. Biorca ma również prawo oczekiwać, że udział w sieci będzie dla niego opłacalny,
- 2) przygotować system księgowy dla biorców i system sprawozdawczości finansowej (informacje na temat sprzedaży, zysków i strat itp.).

Informacje finansowe powinny być przekazane w takiej formie i z taką częstotliwością, aby mogły służyć dawcy do:

- kontrolowania wyników każdego biorcy,
- umożliwić porównanie np. wyników osiągniętych przez własne placówki z placówkami franczyzowymi, porównanie planowanych wyników z rzeczywistymi itp.,
- dostarczać podstaw do kalkulacji pobieranych opłat i ewentualne wprowadzenie do nich zmian.

Sfera działań marketingowych

Z reguły w pierwszym okresie działania dawca systemu nie potrzebuje zatrudniać dodatkowych specjalistów do spraw marketingu. Jeżeli już ma możliwość prowadzenia działalności marketingowej na potrzeby własnej firmy może je z powodzeniem wykorzystać. Po pewnym czasie zwykle rozbudowuje dział marketingu, gdyż będzie rosło zapotrzebowanie na usługi promocyjne i marketingowe, często również badawczo-rozwojowe.

„Sprzedaż” (udostępnienie) zezwoleń franczyzowych

W początkowym okresie dawca systemu będzie musiał sam zajmować się wyjaśnianiem projektu, oferowanych usług oraz warunków umowy. Organizator sieci jest zawsze najbardziej odpowiednią osobą, ponieważ najlepiej rozumie motywacje i wątpliwości ewentualnego biorcy, dotyczące podejmowania działalności w systemie franczyzy.

Nie jest wskazane rekrutowanie z zewnątrz specjalisty od sprzedaży, gdyż wymagałoby to wtajemniczenia go w specyfikę „sprzedawanych” licencji, a tym samym musiałby spełniać wiele warunków, między innymi dobrej znajomości idei franczyzy, jak i etycznego zachowania.

Dobrym rozwiązaniem jest zatrudnienie osoby już pracującej w firmie, która chciałaby specjalizować się w wykonywaniu tej funkcji i traktować ją jako awans zawodowy. Osoba ta powinna być przede wszystkim przeszkolona w zasadach funkcjonowania placówek franczyzowych i szczególnie „wyczulona” na fakt, że licencja franczyzy jest szczególnym produktem, który wymaga specjalnych umiejętności jej udostępniania. Nie powinien być oferowany w sposób natrętny, natomiast wymaga rzetelnej informacji, umiejętności oceny predyspozycji potencjalnego biorcy, przekonania go do zalet oferowanego przedsięwzięcia w sposób pozwalający również dostrzec wszystkie ograniczenia związane z uczestnictwem w systemie.

Zaopatrzenie sieci franczyzowych organizują komórki funkcjonujące w przedsiębiorstwie organizatora systemu w sytuacji, gdy źródłem zakupu jest sam franczyzodawca. Komórka ta również odpowiada za rekomendowanie źródeł zakupu towarów (w początkowym okresie również urządzeń, mebli itp.).

Organizacja systemu zaopatrzenia musi spełniać dwa podstawowe warunki – być szybka i pewna. Ułatwia to na pewno wprowadzenie systemów komputerowych umożliwiających łączność i szybkie składanie zamówień, równie istotna jest niezawodność, bo to daje w każdym przypadku przewagę konkurencyjną, może to być bezpośrednio zaopatrywanie się u dawcy lub pośredniczenie w zdobyciu towarów po konkurencyjnych cenach.

Nadzór nad pracą sieci obejmuje całą gamę spraw, począwszy od doradczo-organizacyjnych, aż do funkcji kontrolnych. Bardzo często w pierwszym okresie zadania z tej dziedziny należą równie do osób odpowiedzialnych za „sprzedaż” licencji.

Podsumowując, należy stwierdzić, że wstępne potrzeby początkującego franczyzodawcy, który dysponuje z reguły ograniczonymi zasobami, sprowadzają się do:

- Sprzedaży licencji, w którą zaangażowany jest przede wszystkim sam organizator systemu i ewentualnie jedna osoba pomagająca mu, a z czasem wyłącznie odpowiedzialna za sprzedaż.
- Działań marketingowych – zaangażowany sam właściciel przy pomocy swoich specjalistów i ewentualnie zewnętrznej agencji reklamowej oraz np. projektantów.
- Zorganizowania zaopatrzenia – odpowiada za to dział zakupu obsługujący jednostki własne organizatora systemu.
- Nadzoru nad pracą sieci – wyznacza się osobę odpowiedzialną za „sprzedaż” zezwolenia, ewentualnie dodatkowo przenosi się kogoś z jednej z jednostek franczyzodawcy.
- Obsługi sfery finansowej – jest to domena pracowników firmy dawcy (księgowi), działający przy pomocy radców prawnych.
- Zorganizowania szkolenia – w początkowym okresie może zająć się tym jeden z menedżerów jednostki własnej dawcy.

Aby organizacja pierwszego etapu rozpoczynania działalności franczyzowej przebiegała sprawnie, ważne jest, żeby:

- Sam dawca zaangażował się w maksymalnym stopniu w kontakty z potencjalnymi biorcami.
- Maksymalnie wykorzystał istniejący personel swojej firmy zarówno z przyczyn ekonomicznych, jak i z racji ich doświadczenia oraz możliwości zaufania im.
- Wszyscy zaangażowani w „rozruch” przedsięwzięcia powinni dołożyć maksymalnych starań w funkcjonowanie jednostek pilotażowych.

4.6. Konstruowanie umowy franczyzy

4.6.1. Podstawowe zasady – status prawny stron umowy

Współpraca między organizatorem sieci (franczyzodawcą) a podmiotem do niej przystępującym (beneficjentem zezwolenia franczyzowewego – franczyzobiorcą) oparta jest na **bazie umownej**. Podmiotem uprawnionym do zawarcia umowy jest organizator systemu, jemu przysługują prawa z zakresu własności przemysłowej, on decyduje o wyborze odpowiedniego kontrahenta. Zazwyczaj dawca systemu nie

stawia potencjalnemu franczyzobiorcy wymogu występowania w określonej formie prawnej. Chociaż oczywiście mogą zdarzyć się przypadki odstąpienia od reguły. Stroną przystępującą do sieci może być osoba fizyczna, jak i osoba prawna.

W każdej umowie konieczne jest jednak podkreślenie, że franczyzobiorca z prawnego punktu widzenia pozostaje podmiotem zachowującym pełną prawną samodzielność, mimo że poprzez włączenie do sieci staje się jej integralną częścią.

Ta pozorna sprzeczność: przynależność franczyzobiorcy do sieci występującej na rynku jako jedność, a z drugiej strony zachowującego prawną samodzielność jest istotną i specyficzną cechą powiązania franczyzowego.

Stwierdzenie o prawnej samodzielności franczyzobiorcy dopuszcza np. wprowadzenie do jego nazwy elementów nazwy umowy franczyzodawcy (który jest stroną umowy). Na przykład, składnikiem nazwy, pod którą prowadzone są salony samochodowe, obok typowych symboli koncernu, którego samochody są sprzedawane w danym salonie, znajduje się często nazwisko franczyzobiorcy jeżeli jest nim osoba fizyczna lub nazwa spółki, która uzyskała zezwolenie.

Umowa franczyzy ma z reguły dość rygorystyczny charakter. Powinna być jednak tak skonstruowana, aby dać szansę i duże prawdopodobieństwo, że relacje między partnerami będą prawidłowe, a współpraca harmonijna.

Dawca musi pamiętać, że w umowie powinny znaleźć się przede wszystkim klauzule, które służą utrzymaniu jedności systemu, nie wolno mu jednak przekroczyć granic swobody kontraktowej.

Musi się liczyć z tym, że biorca może (i ma prawo) negocjować warunki umowy. Dawca stara się więc uzgodnić z biorcą to wszystko, co jest ważne i wymaga regulacji.

W umowie wskazuje się na punkty, w których można posiłkować się konkretnymi przepisami prawa. Istotne jest uregulowanie w treści umowy tych zagadnień, w przypadku których mogłyby się pojawić trudności ze wskazaniem przepisów lub ich interpretacji uwzględniającej specyfikę franczyzy.

Konieczne jest ustalenie minimum treści umowy, chociaż najlepiej jest, jeżeli umowa jest obszerna i w miarę szczegółowa. Im więcej jest zapisane w umowie, tym lepiej, nawet jeżeli przytacza się przepisy aktów prawnych, do których można odnieść poszczególne klauzule (np. przepisy kodeksu cywilnego czy innych uregulowań).

Strony powinny w szczególności dokładnie uregulować następujące kwestie:

- przedmiot umowy,
- czas, na jaki zostaje zawarta umowa,
- wynagrodzenie dla dawcy (zarówno wysokość wynagrodzenia początkowego z tytułu włączenia franczyzobiorcy do sieci), jak i bieżącego (np. uzależnionego od wysokości osiągniętego obrotu przez przedsiębiorstwo franczyzobiorcy),
- sposób kontroli działalności przedsiębiorstwa franczyzobiorcy przez franczyzodawcę,
- sposób rozstrzygnięcia sporów i właściwe do tego instytucje.

Dawca może mieć przygotowaną wzorcową umowę (w rozwiniętych systemach takie gotowe umowy posiadają dawcy, którzy mają już pewne doświadczenie i wielokrotnie wykorzystują ten sam wzorec w zawieraniu umów z kolejnymi biorcami).

Jeżeli przystępuje się po raz pierwszy do opracowania umowy, poza elementarną wiedzą, jak powinna wyglądać jej konstrukcja, dobrze byłoby, aby potencjalny dawca skonsultował zarówno treść, jak i formę umowy z dobrym prawnikiem. Należy pamiętać, że od tego, jak zostaną zapisane warunki współpracy, może zależeć bardzo wiele w dalszych kontaktach obu stron. Zapisy zawarte w umowie nie powinny narzucać kontrahentom warunków i umożliwiać negocjowanie poszczególnych jej klauzul.

4.6.2. Definicja umowy i jej struktura

Umowę franczyzy definiuje się różnie, można jednak przyjąć definicję, że:

Umowa francyzowa to umowa, mocą której jedna strona (francyzodawca, organizator sieci) udziela drugiej stronie zezwolenia na stosowanie określonej metody działalności gospodarczej, jak np. na posługiwanie się wynalazkiem lub know-how z zakresu pewnego typu działalności, na wykorzystanie informacji i doświadczeń oraz na posługiwanie się znakami towarowymi, godłami, emblematami i innymi oznaczeniami, zobowiązując się do udzielania pomocy przy stosowaniu tej metody, a druga strona (beneficjent (biorca) zezwolenia franczyzowego) zobowiązuje się do prowadzenia we własnym imieniu i na własny rachunek określonej działalności gospodarczej przy wykorzystaniu udzielonego zezwolenia ściśle według zaleceń organizatora oraz do zapłaty uzgodnionego wynagrodzenia.

Typowa umowa franczyzy zawiera cztery części:

- I. Preambułę
- II. Klauzule nadania, czyli wzajemne zobowiązania stron
- III. Postanowienia na wypadek zbycia lub rozwiązania umowy
- IV. Postanowienia końcowe

STRUKTURA TYPOWEJ UMOWY FRANCZYZY (Przykład)

I. PREAMBUŁA

II. WZAJEMNE ZOBOWIĄZANIA STRON (klauzule nadania)

§1 Obszar działalności. Przedmiot franczyzy

§2 Czas trwania umowy (okres obowiązywania kontraktu)

- §3 Przygotowanie (powstanie), rozpoczęcie działalności ewentualnie przejęcie przedsiębiorstwa prowadzącego franczyzę
- §4 Strony umowy franczyzy
- §5 Obowiązki francyzodawcy
- §6 Instrukcje, polecenia. Szkolenie
- §7 Obowiązki związane ze współpracą (korzystanie z praw)
- §8 Reklama i marketing
- §9 Korzystanie z know-how
- §10 Obowiązki francyzobiorcy
- §11 Nabycie i sprzedaż towarów/usług
- §12 Wzajemna wymiana informacji/poufność
- §13 Zakaz zyskiwania przewagi – angażowania konkurencyjnych podmiotów
- §14 Ochrona tajemnic handlowych
- §15 Działalność konkurencyjna
- §16 Opłaty związane z franczyzą (wstępne – jednorazowe, bieżące – stałe)
- §17 Uprawnienia kontrolne. System sprawozdawczy (księgowość)

III. POSTANOWIENIA NA WYPADEK ZBYCIA LUB ROZWIĄZANIA UMOWY

- §18 Zbycie przedsiębiorstwa/prawo pierwokupu
- §19 Wcześniejsze wypowiedzenie umowy franczyzy
- §20 Skutki rozwiązania umowy franczyzy
- §21 Odpowiedzialność francyzodawcy

IV. POSTANOWIENIA KOŃCOWE

- §22 Zapis na sąd polubowny
- §23 Postanowienie dotyczące zawarcia ewentualnych umów towarzyszących
- §24 Odwołanie zamówień
- §25 Regulacje przejściowe
- §26 Prawo właściwe
- §27 Egzemplarze umowy
- §28 Zapis na jurysdykcję miejscową

Źródło: Statut Europejskiego Stowarzyszenia Francyzowego

4.6.3. Istota ważniejszych klauzul

Zarówno ilość, jak i kolejność klauzul mają charakter przykładowy. Zależy to przede wszystkim od tego, czy istnieją wcześniejsze umowy i porozumienia.

Preambuła nie należy do koniecznych składników umowy. W praktyce jednak wielu umów ten element zawiera. Najczęściej preambuła zawiera **charakterystykę systemu jako całości**, czyli to, co wpływa na to, że system postrzegany jest jako jedność, o ustalonym standardzie jakościowym, prowadzącym wspólną działalność reklamową i promocyjną. Preambuła zawiera również informacje na temat praw chroniących własność przemysłową (znaki towarowe i inne prawa), które zostają udostępnione francyzobiorcy do korzystania w procesie prowadzenia jego działalności gospodarczej, nazw, symboli, oznaczeń, wystroju, innych elementów charakte-

rystycznych dla systemu, również własnej koncepcji organizacyjnej, marketingowej i reklamowej. Preambuła może także zawierać określenie i wyjaśnienie wspólnych **założeń partnerów** (dawcy i biorcy) oraz **celów**, które zamierzają osiągnąć

Przedmiot umowy powinien być opisany obszernie i dokładnie. Również ochrona tajemnic zawodowych i innych uprawnień, które przysługują francyzodawcy, z których będzie korzystał również francyzobiorca. W umowie określa się, na czyj koszt odbywa się szkolenie, jak długo trwa, czy jest jednorazowe, czy powtarzalne. Utworzenie sieci francyzowej jest związane z określeniem praw terytorialnych czyli obszaru, na którym prowadzona będzie działalność. Na ogół francyzobiorca jest zobowiązany do nieprowadzenia sprzedaży poza tym terenem. Umowa precyzuje czas jej trwania oraz warunki jej odnawiania.

W przypadku umowy zawartej na czas nieokreślony mogą wystąpić trudności ze zmianą niektórych warunków umowy – zmiany takie w wyniku zmian w otoczeniu mogą okazać się niezbędne. Zdarzają się przypadki zawierania umów francyzowych na okresy próbne, po których, jeśli próba wypadnie pomyślnie, zawierane są już kontrakty długoterminowe.

Istotną część umowy stanowią postanowienia dotyczące prowadzenia **kampanii reklamowych**, jak również sposób pokrycia kosztów tychże kampanii. Szczegóły dotyczące reklamy zawarte są zazwyczaj w założeniach ogólnych danego systemu. W wielu sieciach tworzy się specjalne rady do spraw reklamy i promocji.

Przeniesienie know-how w umowie francyzowej ma niezwykle istotne znaczenie. W umowie francyzowej konieczne jest wyszczególnienie elementów know-how. Opis powinien być zrozumiały i dotyczyć najbardziej istotnych szczegółów. Instrukcja dotycząca know-how musi być traktowana jako poufny i ściśle tajny dokument.

Zgodnie z postanowieniami uregulowań UE francyzobiorca może być zobowiązany **do wyłącznego nabywania towarów u francyzodawcy**. Aby zachować niezależność francyzobiorcy, w klauzuli takiej znajdują się często postanowienia dotyczące swobody zaopatrywania u innych dostawców wskazanych i rekomendowanych przez francyzodawcę. Taki zapis jest niezbędny, aby dawca nie był posądzony o próbę maksymalizacji własnych zysków, co oznaczałoby stosowanie niedozwolonych praktyk monopolistycznych.

Nałożenie obowiązku zaopatrywania się u wskazanych źródeł musi być uzasadnione i dawca powinien udowodnić, że jest to konieczne dla zachowania jednolitego charakteru sieci i jakości sprzedawanych towarów oraz świadczonych usług. Zgodnie z zasadami Unii Europejskiej konieczna jest możliwość przeprowadzenia takiego dowodu określona jako działanie spełniające tzw. regułę rozsądku (*rule of reason*).

Jednym z ograniczeń sprzecznych z prawem jest nałożenie na francyzobiorcę limitów cen. Kalkulacje dotyczące cen w niektórych krajach, np. w Niemczech, muszą być zaakceptowane przez Urząd Antymonopolowy.

W trakcie trwania umowy francyzowej konieczna jest **ochrona tajemnic zawodowych**. Wszelkie materiały na piśmie oraz informacje udostępnione biocy przez

dawcę, w tym podręcznik franczyzowy, w okresie trwania umowy musi być traktowany jako tajemnica handlowa. Franczyzobiorca zobowiązuje się dochować poufności tych tajemnic i wykorzystywać je jedynie do prowadzenia działalności objętej umową. Podobne oświadczenie biorca powinien otrzymać od swojego personelu. Dodatkowo w umowie zastrzega się, że obowiązki te istnieją także w okresie po-kontraktowym. Obowiązek dochowania tajemnicy powinien być powiązany z innym obowiązkiem: zapłaty kary umownej na wypadek naruszenia, zastrzeżenie kary umownej ułatwi franczyzodawcy dochodzenia odszkodowania, gdyby biorca okazał się nielojalny i udostępnił posiadane informacje z zawartej umowy know-how osobom trzecim. Aby jednak wysokość kary umownej była adekwatna do poniesionej szkody w przypadku naruszenia zobowiązania, w umowie istotne jest zaznaczenie, że kara będzie przysługiwała niezależnie od sumy odszkodowania i nie zwalnia z obowiązku naprawienia poniesionej przez franczyzodawcę szkody. Ta część umowy powinna być tak skonstruowana, aby zapewnić maksimum ochrony franczyzodawcy, jego know-how i innych doświadczeń często wieloletnich, które z chwilą podpisania umowy udostępnia franczyzobiorcy.

Zwykle umowy franczyzowe zawierają klauzule dotyczące prowadzenia **działalności konkurencyjnej**, np. franczyzobiorca nie może rozwijać działalności, która byłaby konkurencyjna w stosunku do działalności franczyzodawcy. Również może być umieszczony **zakaz prowadzenia dodatkowej działalności gospodarczej** i poświęcenia się wyłącznie działalności w ramach systemu. Jeżeli jednak np. kontynuowanie działalności dodatkowej jest do pogodzenia z działalnością w ramach pracy w systemie, klauzuli powyższej można nie wprowadzać.

Klauzula **zakazująca działalności konkurencyjnej** chroni franczyzę jako metodę współpracy gospodarczej, która może dać wyniki jedynie wtedy, gdy biorca poświęci się prowadzeniu przedsiębiorstwa nie rujnując jego renomy poprzez jednoczesną konkurencję. Zakaz konkurowania dotyczy najbliższej rodziny i z reguły obowiązuje biorcę również po wygaśnięciu umowy. Dotyczy zazwyczaj;

- zaniechania uczestniczenia kapitałowego w przedsiębiorstwach konkurencyjnych (jako cichy wspólnik lub komandytariusz);
- zaniechania osobistego zaangażowania w przedsiębiorstwach konkurencyjnych poprzez sprawowanie jakichkolwiek funkcji w przedsiębiorstwach konkurencyjnych w stosunku do dawcy i innych uczestników sieci (pełnienia funkcji członka rady nadzorczej, funkcji kierowniczej itp.).

Zakaz nie dotyczy jednak np. dokonywania przez biorcę lokat kapitałowych w spółkach innej branży, nie będących konkurentami.

Franczyzobiorca zobowiązuje się do świadczenia ściśle określonych opłat na rzecz franczyzodawcy. Generalnie są to **dwa rodzaje opłat**: wstępna opłata franczyzowa, którą jest cena „zakupu” praw do własności intelektualnej i pokrywa część kosztów franczyzodawcy: między innymi obsługi prawnej reklamy franczyzobiorcy, koszty przeprowadzenia wywiadów, podręczników i szkolenia. Drugą opłatą są opłaty bieżące, będące przeważnie procentem od obrotów brutto lub procentem od ceny produktów. Pokrywają one koszty administracji i zapewniają zysk franczyzodawcy.

Czasem istnieje też pewien narzut reklamowy wpłacany do centralnego funduszu reklamy.

Franczyzodawca ze względu na przyjętą formę działania posiada **uprawnienia kontrolne**, dotyczą one dokumentacji finansowej (prowadzenia księgowości, sprawozdań, raportów kasowych itp.).

Umowa franczyzowa zawiera z reguły klauzule na wypadek **zbycia lub rozwiązania umowy**. W przypadku zbycia przedsiębiorstwa może przysługiwać prawo odkupu lub pierwokupu. W przypadku wcześniejszego rozwiązania umowy klauzula zawiera postanowienia dotyczące czynności, które powinien podjąć franczyzobiorca. W postanowieniach końcowych w wielu umowach występuje tzw. klauzula arbitrażowa, czyli postanowienie o rozstrzygnięciu wszelkich sporów wynikających z danej umowy.

Organizacja sieci franczyzowej wymaga ze strony organizatora systemu wielu zabiegów i działań starannie przygotowanych i realizowanych w odpowiedni sposób, w odpowiedniej kolejności oraz zaangażowania ludzi i środków. Wszystko to po to, aby pozwolić potencjalnemu biorcy szybko i sprawnie „włączyć się” do sieci i rozpocząć działalność w systemie dawcy. Przy tworzeniu systemu powinno się również pamiętać, że sieć tworzy całość organizacyjną, funkcjonalną i terytorialną, spełniającą odpowiednie warunki obsługi klientów oraz kształtowania określonych relacji z otoczeniem zewnętrznym (kooperantami, lokalną społecznością itp.).

Rozdział 5

JAK ZOSTAĆ FRANCZYZOBIORCĄ

- W jaką dziedzinę zainwestować, co wybrać?
- Ustalić, czy posiada się dostateczne własne środki finansowe.
- Gdzie szukać pomocy?
- Czy sprostam specyficznym regułom i zasadom obowiązującym w systemie franczyzy, czy moje umiejętności i osobowość pozwolą na osiągnięcie sukcesu i satysfakcji?
- Jak szukać potencjalnych dawców, z jakich źródeł informacji korzystać, czym się kierować przy wyborze dawcy?
- Jak odróżnić prawdziwy system franczyzy od podszywającego się pod tę formę?
- Na co szczególnie zwrócić uwagę przy zawieraniu umowy franczyzy, jak bronić się przed nieuczciwymi praktykami, co jest dozwoloną kontrolą, a co działaniem naruszającym prawo?

5.1. Weryfikacja wiedzy o franczyzie

Zanim potencjalny biorca zdecyduje się na zakup licencji franczyzowej, powinien zastanowić się, **co wie o franczyzie**. Jeżeli jego wiedza jest niedostateczna, tzn. nie zna zasad działania w tym systemie, jego zalet i wad, obowiązków, które będą na nim ciążyć, powinien przede wszystkim uzupełnić swoją wiedzę.

Następnie istotne jest przemyślenie, **w jaką dziedzinę (branżę) chce zainwestować, jaki to ma być rodzaj działalności** (produkcja, handel, usługi). Istotnym motywem wyboru może okazać się dotychczasowe, zdobyte już doświadczenie i już posiadane umiejętności. Ale może to być zupełnie nowa dziedzina. Istotne będzie zdobycie informacji i rozważenie kilku kwestii. Przede wszystkim należy się zorientować, które branże, sektory rynku są „przyszłościowe” i będą się rozwijać, w którym obszarze rynku rośnie zainteresowanie i zapotrzebowanie na konkretne produkty czy usługi (wywołane postępowaniem technologicznym, modą, nowymi preferencjami nabywców itp.). Należy spróbować ustalić, jak dalece nasycony jest rynek, w którym biorca chciałby działać, jak duża jest na tym rynku sieć sprzedająca towary czy usługi, jaka jest konkurencja itp. Bardzo ważne jest, czy wybrana dziedzina przyniesie spodziewane zyski. Jest to istotny motyw, chociaż nie powinien być decydującym, a rozważanym jako jeden z ważniejszych. Przemawia za tym argument nie do podważenia, jakim jest satysfakcja z wykonywanej pracy, czerpanie przyjemności z tego, co się wykonuje. Bardzo ważne jest, aby biorcę interesowała branża, w którą

chce zainwestować. Zamiłowanie do tego, co się robi jest kluczowym składnikiem sukcesu. Należy liczyć się z tym, że umowy franczyzy zawiera się najczęściej na 5–10 lat i praktycznie przez taki okres pozostaje się w tej samej branży. Potencjalny biorca musi również brać pod uwagę bardzo ważny element, jakim jest to, że niejednokrotnie musi poświęcić pracy swój wolny czas.

5.2. Ocena własnej sytuacji ekonomicznej

Potencjalny biorca powinien ocenić, **czy ma dostateczne środki finansowe**, aby podjąć i rozwinąć swoją działalność, określić te środki i wiedzieć, ile może zainwestować w nowe przedsięwzięcie. Powinien realnie i trzeźwo ocenić koszty, które będzie ponosił nie tylko w związku z rozpoczęciem własnej działalności, ale również w trakcie jej trwania. Ma prawo wymagać od dawcy, aby przedstawił mu dokładnie wszystkie pozycje kosztów znajdujące się w pakiecie oraz te, które będzie musiał ponieść w okresie funkcjonowania. Ważny jest realny szacunek środków obrotowych potrzebnych do prowadzenia działalności, gdyż taka informacja pomaga przewidywać i kontrolować przyszłe koszty.

W koszt licencji wlicza się często koszty wyposażenia, mebli, aranżacji lokalu, często też biorca musi płacić za pierwszą partię dostaw. Może się jednak zdarzyć, że firma dawcy przekonana o lojalności partnera sama finansuje zakup towaru, pozostając wówczas jego właścicielem.

Oferty dawców precyzujące wielkość **kapitału**, którym powinien biorca dysponować są bardzo różne. Kapitał ten dawca określa kwotowo lub procentowo (jeśli ma stanowić część niezbędnej sumy jako wkład finansowy do przyszłego przedsiębiorstwa). W niektórych systemach kapitał własny biorcy jest precyzyjnie definiowany i może oznaczać np. wyłącznie własne pieniądze biorcy, nie obciążone żadnymi roszczeniami, nie mogą to być pieniądze pożyczone, oficjalne darowizny, udziały „cichego wspólnika” itp. Kapitał własny może stanowić składnik majątku franczyzobiorcy (np. przedsiębiorstwo, nieruchomości).

Optymalna sytuacja dla biorcy jest taka, gdy posiada **własne** pieniądze. Jeżeli tak nie jest, może skorzystać z kredytu lub innego rodzaju pożyczki. W przypadku podjęcia decyzji występowania o kredyt bankowy należy zasięgnąć informacji czy dawca zgadza się na zaciągnięcie kredytu. Niektórzy dawcy są temu przeciwni, uważając, że kredyt bankowy zbyt obciąża koszty działania biorcy. Inni dopuszczają kredytowanie tylko do pewnej wysokości inwestycji.

Polskie banki traktują firmy francyzowe tak samo, jak każdy inny podmiot gospodarczy, stąd też należy szukać jak najkorzystniejszych warunków przy zaciąganiu kredytu. W negocjacjach z bankiem (bo takie są możliwe) optymalnym rozwiązaniem jest zaangażowanie dawcy, który swoim autorytetem (znaną marką, prestiżem firmy) może pomóc biorcy, a wcześniej przygotować wspólnie z biorcą interesujący biznesplan. Oczywiście należy liczyć się z tym, że banki wymagają również różnego rodzaju zabezpieczeń.

Jeżeli dawca nie godzi się na poręczenie kredytu, rozwiązaniem mogą okazać się fundusze poręczeń kredytowych. Poręczają one kredyty udzielane przedsiębiorstwu przez banki pobierając opłatę w wysokości nie przekraczającej 3% wartości poręczenia. Oczywiście trzeba być przygotowanym na to, że przed podjęciem decyzji poręczenia upewniają się, jak duże jest ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia. Wymagają również przygotowania projektu przedsięwzięcia i biznesplanu. Sprawdzany jest także dorobek biznesowy potencjalnego biorcy, badane jest, czy nie ma długów i zaległości finansowych.

Inną możliwością jest skorzystanie z leasingu finansowego, niemniej jest to metoda dość droga. Leasing jest obecnie prawdopodobnie najlepszą znaną metodą finansowania inwestycji oraz działalności przedsiębiorstwa. Leasing finansowy można porównać do kredytu bankowego, z tą jednak przewagą, że wszystkie procedury oraz weryfikacja przedsiębiorstwa są tu znacznie uproszczone.

W sytuacji, gdy biorca nie dysponuje wymaganym kapitałem, powinien również zorientować się, czy dawca nie proponuje tzw. opcji leasingowej, przy której znacznie redukują się wymagane sumy kapitału własnego biorcy.

Przyjęcie opcji leasingowej polega na dzierżawieniu wyposażenia (lub innego dobra służącego do prowadzenia działalności gospodarczej) z jednostronną obietnicą odsprzedaży. Po ustalonym terminie (najpóźniej w dniu wygaśnięcia kontraktu) biorca staje się właścicielem dobra. W niektórych systemach opcja leasingowi może być warunkiem podpisania właściwego kontraktu.

Jeżeli dawca nie proponuje opcji leasingowej, istnieje możliwość skorzystania z usług firmy leasingowej. Firmy takie mogą, przy zachowaniu odpowiedniej procedury oddać w użytkowanie każdy rodzaj maszyny czy urządzenia. Leasingobiorca może dzierżawić dobro na warunkach opisanych wyżej, może również odnowić zakup dobra lub odnowić kontrakt leasingu.

Pomocą ze strony dawcy może być wydzierżawienie lokalu biorcy w sytuacji, gdy sam jest jego właścicielem. Jeżeli dawca wynajmuje lokal biorca może zostać poddzierżawcą. Czynsz za wynajmowany lokal obciąża jego koszty.

Inną formą pomocy może być stworzenie biorcy preferencyjnych warunków, np. poprzez udzielenie rabatu przy umowie licencyjnej, czy też zwolnienie z opłaty. Czasem w tym drugim przypadku biorca zobowiązuje się do zwrotu pieniędzy, gdy pozwoli mu na to osiągnąć obrót.

Innymi możliwościami uzyskania wsparcia finansowego dla małych przedsiębiorstw mogą okazać się pożyczki, jakich udzielają Fundusze Mikro oraz regionalne instytucje finansowe, takie jak Agencje Rozwoju Regionalnego.

5.3. Ocena zdolności poddania się regułom franczyzy

„Czy sprostam specyficznym regułom i zasadom obowiązującym w systemie franczyzy, czy moje umiejętności i predyspozycje psychiczne pozwolą mi na osiągnięcie satysfakcji z wykonywaj pracy?”.

Przede wszystkim trzeba zdawać sobie sprawę, że wszystkie niewątpliwe korzyści, jakie biorca czerpie z funkcjonowania w systemie franczyzy będą wymagały od niego podporządkowania się z góry określonym, często dość restrykcyjnym regułom i zasadom. Biorca musi mieć pełną świadomość, że niezależnie od wsparcia dawcy, będzie sam zarządzał swoim przedsiębiorstwem, będzie sam odpowiedzialny za jego funkcjonowanie, dlatego musi wiedzieć, czy stać go na tak duży wysiłek, zwłaszcza w początkowym okresie rozwoju firmy, gdy do wysiłku fizycznego dochodzi stres związany z organizacją firmy, znalezienie odpowiednich pracowników itp.

Biorca musi być przekonany o słuszności podjętej decyzji, aby mógł angażować się i poświęcać pracy. Biorcy niezdecydowani, nie przekonani do końca o swoim wyborze muszą zdawać sobie sprawę z tego, że uciążliwością może okazać się znaczna zależność od dawcy, jego kontrola, opłacanie stałych składek, często bez względu na stopień efektywności działania.

Biorca będzie zobowiązany do prowadzenia określonego asortymentu, zaopatrywania się u dawcy systemu lub u rekomendowanych przez niego dostawców. Należy wziąć pod uwagę fakt, że dawca ogranicza mocą umowy terytorium funkcjonowania biorcy, co z jednej strony jest zabezpieczeniem przed konkurencją jednostek własnych dawcy i innych uczestników sieci, z drugiej – może jednak budzić wątpliwości, gdy biorca odbierze to jako ograniczenie jego swobody działania.

Biorca nie może podjąć żadnej działalności sprzecznej z interesem dawcy, musi dołożyć wszelkich starań, aby utrzymać dobrą reputację i wspólną tożsamość sieci. Biorca musi zdawać sobie sprawę z faktu, że będąc samodzielnym prawnie przedsiębiorstwem musi podporządkować się określonym regułom. Może to po pewnym okresie, gdy „okrzepnie” i zaczyna osiągać dobre wyniki wydać mu się zbyt krępujące i uzależniające go od dawcy.

Określone nastawienie psychiczne i umiejętność znalezienia się w dość specyficznym układzie zależności od dawcy wymaga zastanowienia się nad własną osobowością, która może determinować wybór dawcy, a następnie codzienną z nim współpracę.

Jeżeli biorca jest indywidualistą (takich biorców często określa się aktywnymi), ale przy tym dobrze zorganizowany, pełen własnej inwencji i kreatywności, równocześnie potrafiący słuchać innych, powinien wybierać system, który pozostawia pewną dozę swobody, czasem nawet docenia wprowadzanie własnych pomysłów i ulepszeń. Znalezienie się człowieka o takich cechach w systemie rygorystycznie narzucającym zasady działania, stworzyłoby mu zapewne duże problemy z przystosowaniem się do obowiązujących reguł.

Jeżeli potencjalny kandydat na biorcę woli, gdy za niego podejmuje się decyzje, jest niechętny do podejmowania ryzyka, ostrożny, lepiej się będzie czuł w systemie, który w większym stopniu wymaga dyscypliny i preferuje sztywne schematy działania. Są to biorcy pasywni, wybór franczyzy jest dla nich przede wszystkim ochroną przed konkurencją.

Każdy biorca powinien umieć budować dobre relacje z ludźmi, zarówno ze swoimi pracownikami, z przedstawicielami dawcy, jak i klientami. Musi pamiętać o tym, że w jakiejś mierze reprezentuje dawcę, gdyż korzysta z jego renomy, prestiżu i powinien starać się, aby tej renomy nie uszczuplić.

Jak wynika z dotychczasowych doświadczeń **najbardziej pożądanymi cechami francyzobiorcy** są:

takt, uprzejmość, grzeczność, rzetelność, kultura osobista, umiejętność nawiązywania kontaktów interpersonalnych, kreatywność, wytrwałość, spolegliwość, siła przekonywania i komunikatywność.

Bardzo istotne jest związanie z samą firmą, pasja zawodowa, umiejętność pracy w narzuconym zewnętrznym układzie organizacyjnym i zewnętrznej kulturze.

Ważne jest zdrowie, energia, umiejętność znoszenia napięcia nerwowego. Francyzobiorca powinien być niezależny, posiadać inicjatywę, zdolności menedżerskie, być przedsiębiorczym, mieć silne pragnienie odniesienia sukcesu być „pazernym” na sukces, posiadać zmysł organizacyjny, poświęcić się wyłącznie prowadzeniu własnej firmy.

Jeżeli posiada takie cechy, może spokojnie podjąć decyzję zakupu licencji francyzowej.

5.4. Gdzie szukać potencjalnych dawców, czym kierować się przy ich wyborze?

To następny problem, przed którym staje kandydat na francyzobiorcę. W procesie podejmowania decyzji o przystąpieniu do sieci francyzowej do najważniejszych elementów weryfikacji potencjalnych dawców należy marka. Jest jednym z bardzo ważnych atutów przedsiębiorstwa, jeżeli jest powszechnie znana, budzi zaufanie i sprawia, że firma jest wiarygodna. Biorca powinien przeprowadzić rozeznanie, jak oceniany jest znak firmowy, jak sprzedają się usługi i produkty proponowane przez dawcę. Wstępne rozeznanie powinno służyć staraniu się o **spotkanie osobiste z francyzodawcą**.

Na takie spotkanie można iść przygotowanym, to znaczy spróbować osiąść elementarne informacje o firmie z dostępnych źródeł, np. z portalu franczyzy. Charakterystyki firm, które się tam znajdują zawierają z reguły podstawowe dane o firmie, wymagania dotyczące lokalu, sprzętu, wysokości opłat, czasem wielkości sieci, liczby biorców, rynku itp. W trakcie bezpośredniego spotkania biorca powinien

zdożyć dokładniejsze informacje. Rzetelna wiedza o franczyzodawcy i oferowanym przez niego pakiecie pozwala na podjęcie decyzji o podpisaniu umowy z większą świadomością i mniejsza ryzyko związane z podjęciem działalności.

Etap przed podpisaniem umowy jest bardzo ważny. Nierzetelne informacje, hipotetyczne, niczym nie poparte wizje zysków mogą doprowadzić do nabycia licencji, która w praktyce okaże się dużo mniej warta, niż zapłaci za nią franczyzobiorca.

W krajach, w których franczyza ma ugruntowaną pozycję rynkową istnieje ustawowy obowiązek ujawniania przez operatora systemu informacji, dzięki którym biorca będzie mógł uzyskać obraz firmy dawcy²⁹.

W Polsce nie ma prawnego obowiązku stosowania dokumentu ujawniającego, w związku z tym tylko od dobrej woli franczyzodawcy zależy, czy udostępni interesujące biorcę informacje. Należy jednak próbować zdobyć takie informacje, gdyż one ułatwią ocenę przyszłego partnera.

5.5. O co pytać, jakich informacji i dokumentów wymagać od dawcy?

Przede wszystkim, jak długo istnieje sieć, jaką ewolucję przeszła w ostatnich latach, jaka jest siła rynkowa znaku, stan i perspektywy rynku, na którym sieć działa, poprosić o listę i adresy punktów sieci (aby móc skontaktować się z już działającymi przedsiębiorstwami i dokonać ewentualnej weryfikacji dostarczanych przez dawcę informacji), pytać o liczbę i przyczyny rozwiązanych umów franczyzy w ostatnim roku, warunki, na jakich ma być zawarta umowa, czas jej trwania, zasady przedłużenia, wypowiedzenia, odstąpienia od umowy, źródeł finansowania przedsięwzięć franczyzodawcy oraz źródeł i zakresie pomocy finansowej, którą franczyzodawca może oferować franczyzobiorcy, opis programów szkoleniowych, listę produktów, półproduktów, usług, sprzętu, urządzeń itp., które franczyzobiorca będzie musiał nabywać, wynajmować itp. do prowadzenia działalności, ograniczeń dotyczących sprzedaży, zakresu sprzedawanych dóbr lub świadczonych usług, rodzaju odbiorców, zasięgu geograficznego działalności franczyzobiorcy itp. Również można dodatkowo poprosić o informacje o osobach, z którymi biorca będzie zobowiązany współpracować lub będą mu rekomendowane, o osobach lub instytucjach, które mogą służyć rekomendacją.

Drugim ważnym źródłem informacji mogą być **przedsiębiorcy aktualnie działający w sieci franczyzowej**. Dotarcie do nich może okazać się trudne, niemniej należy spróbować zdobyć listę biorców u dawcy, który powinien ją posiadać w swojej bazie danych. Biorców należy pytać o realne koszty inwestycji, o sposób i rzetelność wy-

²⁹ Prawny obowiązek przygotowania dokumentu ujawniającego „disclosure” istnieje od 1979 r. w Stanach Zjednoczonych, zwany jest potocznie FTC RULES, zawiera 20 kategorii informacji, jakie franczyzodawca zobowiązany jest przedstawić franczyzobiorcy przed podpisaniem umowy i przekazywany na 9 dni przed przystąpieniem do bezpośrednich negocjacji. We Francji od 1991 r. funkcjonuje ustawa pod nazwą Prawo „Doubin”; dokument ujawniający powinien być dostarczony biorcy na 20 dni przed podpisaniem umowy pod groźbą kary pieniężnej.

wiązywania się dawcy z obowiązków, o zakres doradztwa i pomocy, której udziela, ogólnie o ocenę współpracy. Należy się liczyć z tym, że nie wszyscy będą chcieli udzielać takich informacji, trzeba okazać zrozumienie. Pomóc może przedstawienie się kandydata, podanie trochę danych o sobie, wyjaśnienie powodu zadawania pytań.

Cenne może być również **spotkanie z byłymi** biorcami. Jednak w tym przypadku w ocenie tego, co się usłyszy, trzeba zachować pewną rezerwę, gdyż przedstawiane opinie, czy powody odejścia z systemu nie zawsze muszą być obiektywne.

Ważnym źródłem informacji mogą być stowarzyszenia branżowe, stowarzyszenia franczyzy, w Polsce działająca Polska Organizacja Franczyzodawców, Agencje Rozwoju Regionalnego, Punkty konsultacyjno-doradcze dla małych i średnich przedsiębiorstw, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Stowarzyszenia Inicjatyw Społeczno-Gospodarczych (istniejące przy nich „Fundusze poręczeniowe” – często sprawdzają dorobek biznesowy dawców). Można zaczerpnąć informacji zarówno o sieciach franczyzowych, jak i zintegrowanych w Instytucie Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji w Warszawie.

Na pewno bardzo dobrym źródłem są informacje znajdujące się w **serwisie internetowym www.franchising.info.pl**. Zawiera on prezentacje sieci, które zamieszczają podstawowe charakterystyki swych systemów. W portalu franczyzowym odbywają się również spotkania w ramach dyskusji targów on-line. Kandydaci na biorców mogą pytać, np. jakim wymaganiom muszą sprostać przystępując do określonego rynku, po jakim czasie mogą spodziewać się pierwszych zysków. Patronatem targów on-line są Gazeta Prawna, Detal Dzisiaj i Era GSM.

Na łamach profesjonalnego **magazynu** (dwumiesięcznika) **Franchising INFO**, poświęconego wyłącznie franczyzie, można przeczytać artykuły prezentujące zarówno firmy, które odniosły sukces na rynku, jak i oferty firm wchodzących na nasz rynek. Można również przeczytać o firmach borykających się z problemami. Zarówno Gazeta Prawna, jak i Detal Dzisiaj również zawierają artykuły dotyczące sieci franczyzowych. Źródłem informacji mogą być i inne periodyki, takie jak: Supermarket News, Detal Dzisiaj, dwumiesięcznik Handel Wewnętrzny (wydawany przez Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji).

Biorca może skontaktować się również z zagranicznymi przedstawicielstwami handlowymi i ambasadami, których atachaty handlowe niekiedy pośredniczą w kontaktach z franczyzodawcami pochodzącymi z ich macierzystych krajów.

5.6. Jak odróżnić prawdziwy system franczyzowy od podszywającego się pod tę formę?

Biorcy powinni być pewni, że rozmawiając z dawcą mają do czynienia z prawdziwym systemem franczyzy, a nie jego podróbką. Oczywiście dotyczy to sytuacji, gdy system jest mało lub prawie wcale nieznanym, gdy nie możemy się nic o nim dowiedzieć, a jedynie dysponujemy jego ofertą. W takiej sytuacji lepiej sprawdzić, czy to,

co oferuje potencjalny dawca jest rzeczywiście franczyzą. Najprościej znać definicję franczyzy i pamiętać, jakie są jej cechy wyróżniające.

Trzeba przede wszystkim być pewnym, że:

- 1) potencjalny dawca ma tytuł prawny do korzystania z nazwy handlowej swojej sieci (jego firma jest zarejestrowana – na co posiada odpowiednie dokumenty);
- 2) prowadzi firmę przez pewien czas (im dłużej, tym lepiej) i odniósł sukces (znak jest znany, ma swoich klientów);
- 3) działającym placówkom zapewnia wsparcie handlowe i techniczne.

Zdaniem Polskiej Organizacji Francyzodawców cechami wyróżniającymi franczyzę od innych systemów współpracy przedsiębiorstw jest między innymi³⁰:

- trwały, kontraktowy stosunek umowny łączący francyzodawcę i francyzobiorcę, z którego wynika obowiązek francyzodawcy przekazywania francyzobiorcy „know-how” w sposób ciągły, przez cały okres obowiązywania umowy, i który nakłada na francyzobiorcę obowiązek uiszczania na rzecz francyzodawcy opłat francyzowych lub innych świadczeń, w sposób uzgodniony pomiędzy stronami;
- niezależność gospodarcza, prawna oraz organizacyjna francyzobiorcy względem francyzodawcy (czego odzwierciedleniem na gruncie polskiego systemu prawnego jest m.in. w przypadku działalności w ramach franczyzy adresowanej do konsumentów – posiadanie własnych kas rejestrujących).

Opierając się na tych cechach można łatwo sprawdzić z potencjalnym dawcą i żądać od niego udowodnienia, że spełnia podstawowe kryteria.

5.7. Na co zwracać uwagę przy zawieraniu umowy franczyzy?

Przed wszystkim biorca, decydujący się na przystąpienie do systemu franczyzy, musi pamiętać, że jest jedną ze stron umowy i wprawdzie z natury rzeczy jest stroną słabszą, niemniej ma prawo negocjować umowę z całą rozważą i pełną świadomością zgadzać się na brzmienie poszczególnych klauzul. Jeśli nawet dawca posiada gotowy „formularz” umowy, pewien posiadany od lat schemat, biorca nie musi zgadzać się z twardymi żądaniem organizatora.

- Biorca przystępując do negocjacji musi być głęboko przekonany, że rzeczywiście chce zawrzeć umowę i współpracować z dawcą. Powinien dokładnie zapoznać się z charakterystyką systemu i zgadzać się na jednolite występowanie na zewnątrz (wizerunek sieci), traktując to jako szansę uczestniczenia w sukcesie i renomie całego systemu.
- Biorca, który pomimo dużej wiedzy na temat systemu, ma jakiegokolwiek wątpliwości, powinien starać się zawrzeć umowę wstępną – w ramach której będzie miał prawo wypróbować koncepcję w formie eksperymentalnej w specjalnie przystosowanej jednostce dawcy. Jeżeli odniesie sukces i utwierdzi się w prze-

³⁰ Zapis umieszczony w statucie POF.

konaniu, że chce współpracować z dawcą w ramach systemu, zawiera umowę właściwą (stanowczą).

Należy tu jednak pamiętać, że już przy zawieraniu umowy wstępnej biorca musi podjąć się obowiązku zachowania poufności know-how. Musi liczyć się z tym, że ten obowiązek może zostać wzmocniony zastrzeżeniem kary umownej na wypadek jego naruszenia.

- Biorca powinien bardzo dokładnie zapoznać się z zobowiązaniami, które przyjmuje na siebie franczyzodawca.
- Istotne jest sprawdzenie, czy została jasno określona prawna pozycja biorcy, czy dawca stawia tu jakieś szczególne wymagania. Jest to bardzo ważny zapis, bo jeżeli nawet w późniejszym czasie nastąpi przekształcenie podmiotu, to całą odpowiedzialność ponosi ten, kto występował przy zawieraniu umowy w charakterze franczyzobiorcy i któremu zostało udzielone zezwolenie.
- W interesie biorcy leży, aby umowa zawierana była na czas określony, gdyż wtedy ewentualne zachodzące zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa nie będą miały większego wpływu na zmiany niektórych warunków umowy.
- Biorca powinien dokładnie przyjrzeć się zapisowi o uprawnieniach kontrolnych dawcy. Wprawdzie dawcy przysługuje takie uprawnienie mocą umowy, niemniej wszystkie zapisane klauzule nie mogą budzić zastrzeżeń z punktu widzenia ochrony konkurencji i nie mogą ingerować w sferę swobody działania biorcy.
- Dla biorcy powinna być jasna kwestia opłat, które będzie ponosił. Ponieważ ich wielkość zależy od specyfiki systemu (jego renomy, siły rynkowej, zamożności), w tej części umowy dawca sprawę opłat może potraktować dość elastycznie. Jeżeli biorca spełnia jego podstawowe warunki, dawcy poddają negocjacji zarówno wysokość opłaty wstępnej, jak i opłat bieżących. Ustalić jednak należy w sposób nie budzący wątpliwości, w jakiej mierze i na jakich warunkach biorca będzie organizował lub uczestniczył w lokalnych działaniach promocyjno-reklamowych (poza ogólnokrajowymi, które zwykle należą do dawcy), jak będzie wyglądała odpłatność szkoleń w trakcie trwania stosunku franczyzy, jak będzie wyglądała kwestia dostaw towarów (tę ostatnią kwestie powinny regulować szczegółowo załączniki do umowy, stanowiące jej integralną część).
- Biorca powinien mieć świadomość, że dawca będzie chciał mocą umowy zobowiązać go do wyłącznego działania w ramach sieci (nie podejmowania działań dodatkowych ani konkurencyjnych). Również dawca będzie chciał w maksymalnym stopniu zapewnić sobie ochronę tajemnic, które przekazuje biorcy. Należy więc mieć nie tylko dobrą wolę i pewność dochowania tajemnic zawodowych, ale również świadomość kar grożących za niedopełnienie tego obowiązku. Biorca nie tylko sam powinien dochować tajemnic, ale również sam zobowiązać swoich współpracowników do podobnego zachowania.
- Dla biorcy mogą się okazać bardzo ważne klauzule zapisane w ostatniej części umowy związane z postanowieniami na wypadek zbycia lub rozwiązania umowy. Konieczne jest tu wyjaśnienie np. czy dawcy będzie przysługiwało prawo pierwokupu w przypadku zbycia przedsiębiorstwa. Czy prawo obejmie całe przedsiębiorstwo, czy poszczególne jego składniki (np. produkty, towary, mate-

riały, które były w posiadaniu biorcy). Co stanie się z biorcą systemu, gdy przedsiębiorstwo dawcy zmieni swój status (wskutek np. fuzji z innym)³¹.

Biorca musi zabezpieczyć swoją sytuację na wypadek, gdyby doszło do sytuacji wymagającej wypowiedzenia (analogicznie jak w większości przypadków czyni to dawca). Na pewno zapis wypowiedzenia ze skutkiem natychmiastowym może dotyczyć wyłącznie sytuacji, gdy dawca popełnia rażące nadużycia, np.:

- wbrew umowie nie udziela pomocy biorcy,
 - narusza przyznane biorcy prawo wyłączności do prowadzenia określonej działalności na danym terenie lub gdy
 - zredukował dostawy swoich produktów (towarów) tak dalece, że to ograniczenie uniemożliwia mu spodziewany rozwój przedsiębiorstwa franczyzowego.
- Biorca powinien wiedzieć, że spory wynikające z umowy, rozstrzygane są przez sądy polubowne. W przypadku podmiotów krajowych przez Sąd Arbitrażowy przy Krajowej Izbie Gospodarczej, Sąd Polubowny przy Związku Banków Polskich lub Sądy Gospodarcze (wydziały sądów powszechnych). W przypadku podmiotów zagranicznych przez International Chamber of Commerce, American Arbitration Association bądź Polubowny Sąd Arbitrażowy w Wiedniu, działający na użytek państw Unii Europejskiej.

Chcąc zostać francyzobiorcą, trzeba mieć nie tylko podstawową wiedzę na temat franczyzy, ale również spełnić wiele warunków zarówno finansowych, jak i dotyczących własnych umiejętności, cech osobowości, które mogą pomóc w funkcjonowaniu w tym tak specyficznym systemie. Potencjalny francyzobiorca musi również umieć odróżnić prawdziwy system od podszywającego się pod tę formę, również wiedzieć, że z chwilą przystąpienia do sieci ma prawo negocjować warunki umowy, tak, aby mieć – mimo znacznej zależności od dawcy – poczucie rozpoczynania partnerskiej współpracy.

³¹ B. Pokorska, Franczyza w rozwoju procesów integracji w handlu. Handel Wewnętrzny nr 4–5, IRWiK, Warszawa 2003.

SŁOWNICZEK

ARANŻACJA PLACÓWKI FRANCYZOWEJ (ang. *layout of shop*) – zagospodarowanie powierzchni sklepu lub placówki usługowej, wyrażające się w ustawieniu mebli, urządzeń ekspozycyjnych i innych urządzeń, rozplanowanie usytuowania stanowisk pracy, dróg poruszania się nabywców i sprzedawców oraz w przypadku placówki handlowej rozmieszczenia towarów. Elementami aranżacji są również: kolor ścian, oświetlenie, oznaczenia, znaki reklamowe, gadżety i inne elementy wyróżniające placówkę działającą w systemie franczyzy.

BIORCA SYSTEMU FRANCYZY → patrz FRANCYZOBIORCA.

BIZNESPLAN – rodzaj średniorocznego planu sporządzany przy uruchamianiu nowego przedsięwzięcia lub w planowanym rozwoju już istniejącego. Plan powinien zawierać krótko- i długookresowe cele przedsiębiorstwa, opis produktów i usług, ocenę możliwości rynkowych, charakterystykę zaangażowanych i przewidywanych do wykorzystania zasobów kadrowych, rzeczowych i finansowych. Potrzebny jest opis źródeł informacji oraz środków umożliwiających osiągnięcie założonych celów. Typowy biznesplan zawiera: 1) opis istoty biznesu, 2) charakterystykę przedsięwzięcia, 3) opis misji, celów, strategii firmy, 4) charakterystykę produktu/usługi, 5) opis rynku, na którym działa, opis stosowanych procedur handlowych/usługowych, 7) opis systemu (w tym metod zarządzania/kierowania przedsiębiorstwem, 8) analizy ekonomiczno-finansowe, 9) bilans, 10) zestawienie przepływu pieniędzy, 11) źródła finansowania majątku firmy, 12) sposób kontroli i monitorowanie działań firmy.

Załączniki mogą obejmować: życiorys właściciela, dane techniczne, schemat struktury organizacyjnej, szczegóły patentowe, szczegółowe metody badań marketingowych oraz dane o profesjonalnych konsultantach, u których zasięgało się informacji. W przypadku przedsięwzięcia rozwijanego na zasadzie franczyzy adresatem b.p. jest francyzodawca, a pośrednio np. banki udzielające kredytów.

DAWCA SYSTEMU FRANCYZY → patrz FRANCYZODAWCA.

DISCLOSURE – obowiązek „ujawnienia” przez operatora systemu franczyzy potencjalnym francyzobiorcom informacji, dzięki którym mogą oni uzyskać obraz statusu firmy dawcy.

FRANCYZA – system oparty na ścisłej i ciągłej współpracy między prawnie i finansowo odrębnymi przedsiębiorstwami, francyzodawcą i jego francyzobiorcami, w ramach której francyzodawca nadaje swym francyzobiorcom prawo, a także nakłada obowiązek prowadzenia działalności zgodnie z koncepcją francyzodawcy. Prawo to upoważnia i obliguje każdego francyzobiorcę w zamian za bezpośrednie lub pośrednie świadczenie finansowe, do wykorzystania nazwy handlowej i/lub znaku towarowego i/lub znaku usługowego, know-how, metod handlowych i technicznych,

systemów proceduralnych i innych praw własności przemysłowej lub intelektualnej, przy zapewnieniu stałej pomocy handlowej i technicznej, w ramach i na czas trwania pisemnej umowy franczyzy, zawartej w tym celu między stronami.

FRANCZYZOBIORCA (ang. *franchisee*, fran. *franchisé*) – strona umowy franczyzy, biorca systemu franczyzy, uzyskująca prawa i przyjmująca obowiązki składające się na franczyzę.

FRANCZYZODAWCA (ang. *franchisor*, fran. *franchiseur*) – organizator sieci, dawca systemu franczyzy, jest stroną umowy franczyzy udzielającą praw i nakładającą obowiązki składające się na franczyzę.

KNOW-HOW – dosłownie znaczy „znać sposób, wiedzieć jak”, zwrot angielski mówiący o umiejętności praktycznego wykorzystania wiedzy i rozwiązywania problemów.

LOGO – (znak firmy, znak marki), emblemat, graficzny symbol przedsiębiorstwa, składający się zwykle ze znaku graficznego i nazwy. Umieszcza się go na szyldach, wizytówkach, projektach, prospektach, wszelkiego rodzaju korespondencji, gadżetach reklamowych. Pozwala na identyfikację firmy, ma ogromne znaczenie w działaniach marketingowych.

LEASING – prawo użytkowania pewnego dobra na określony czas za określoną opłatą uiszczaną z reguły w równomiernych ratach, forma wdzierżawiania dobra służącego do prowadzenia działalności gospodarczej z jednostronną obietnicą odsprzedaży, najpóźniej w chwili wygaśnięcia kontraktu po cenie ustalonej na początku jego zawierania.

NAZWA HANDLOWA – to oznaczenie, pod którym osoba fizyczna lub prawna prowadzi działalność gospodarczą. Nazwa handlowa określa przedmiot działalności określonego przedsiębiorstwa i jego formę prawną. Również nazwa handlowa indywidualizuje określone dobro (towar lub usługę), wskazując na jego pochodzenie od określonego podmiotu. W sytuacji, gdy występuje w postaci znaku firmowego ma na celu wyodrębnienie danego przedsiębiorstwa lub jego działalności od innych przedsiębiorstw. Nazwa handlowa może mieć postać znaku towarowego bądź usługowego lub stanowić część tego znaku. Znak towarowy jest środkiem ugruntowania renomy, dobrego imienia, popularności oznaczonego podmiotu i szczególnej pozycji produkowanych przez niego towarów i świadczonych usług. Konsumentowi ułatwia identyfikację podmiotową producenta czy usługodawcy. Nazwy handlowe mogą wystąpić w działalności przemysłowej, usługowej, rolniczej i innej.

NEGOCJOWANIE UMOWY FRANCZYZY (ang. *negotiation franchise agreement*, fr. *negotiation le contrat de franchise*) – jest to proces ustalania zasad współpracy między franczyzodawcą a franczyzobiorcą, polegający na rozsądnych ustaleniach prowadzących do rozwiązania ewentualnego konfliktu interesów tak, aby obie

strony osiągnęły „uzasadnione korzyści”, aby porozumienie było zgodne z obowiązującymi przepisami prawnymi i zasadami etyki franczyzy.

OPCJA LEASINGU FRANCZYZY – jest to oferta przedstawiona franczyzobiorcy przez franczyzodawcę, polegająca na umieszczeniu w pakiecie franczyzy poza prawem do korzystania z produktu/usługi, nazwy firmy, pewnych usług, scentralizowanej reklamy, również możliwości leasingu wyposażenia niezbędnego do uruchomienia działalności, pomieszczeń do prowadzenia działalności i/lub środków finansowych.

OPŁATY FRANCYZOWE – źródło przychodów franczyzodawcy z tytułu udzielonego pozwolenia na korzystanie z pakietu franczyzy. Składają się z trzech rodzajów opłat: wstępnej opłaty franczyzowej (ang. *an initial franchiso fee*); bieżącej opłaty franczyzowej (ang. *a royalty*) i opłaty marketingowej (*an advertising fee*).

PATENT (ang. *franchise tax*, fr. *patente*) – jest prawem wyłącznym chroniącym wynalazki, czy nowe rozwiązania o charakterze technicznym, nadające się do stosowania, które nie wynikają w sposób oczywisty ze stanu techniki.

PAKIET FRANCZYZY – jest to zbiór elementów (świadczeń) oferowanych franczyzobiorcy przez franczyzodawcę, odzwierciedlający całe zgromadzone przez niego doświadczenie w prowadzeniu przedsiębiorstwa. Do typowych składników pakietu franczyzy należą: pomoc w wyborze miejsca mającego stanowić siedzibę przedsiębiorstwa franczyzobiorcy (lokalizację), wielkość obiektu, plany jego urządzenia (włączając wystrój zewnętrzny i wewnętrzny); plany organizowania reklamy bieżącej oraz specjalnych kampanii reklamowych, doradztwo, pomoc przy uzyskiwaniu zezwoleń o charakterze publiczno-prawnym, np. specjalnych zezwoleń, koncesji; ustalenie kryteriów wymagań w sprawach dotyczących zatrudnienia personelu (źródła, procedur doboru); szkolenia franczyzobiorcy i jego personelu; podstawowe zasady obsługi klientów; zobowiązania się do dostarczania odpowiednich towarów, pośredniczenia w zakupie towarów, materiałów, urządzeń; opis stosowanego systemu pracy, zakresu i rodzaju pomocy w dostępie do źródeł finansowania franczyzobiorcy (pożyczki, kredyty bankowe). Większość informacji zawartych jest w podręczniku operacyjnym.

PLACÓWKA PILOTAŻOWA – placówka handlowa lub usługowa uruchomiona przez franczyzodawcę po opracowaniu koncepcji przedsiębiorstwa, w celu sprawdzenia czy system działa w praktyce. Uruchamia się ją w tych samych warunkach, w jakich będzie funkcjonował planowany system, powinna funkcjonować co najmniej 12 miesięcy. Prowadzenie więcej niż jednej jednostki pozwala wyeliminować wszelkie wypaczenia wynikające np. z otoczenia szczególną opieką jedynej jednostki lub z jej szczególnej lokalizacji. Poza sytuacją, w której sprawdza się nowo opracowaną koncepcję, jednostki pilotażowe uruchamia franczyzodawca zawsze wtedy, gdy np. wchodzi na nowy rynek i chce dokładnie sprawdzić jego specyfikę, zyskać aprobatę dla swojej marki itp.

PROFIL ZAWODOWY FRANCYZOBIORCY – zespół cech osobowościowych i umiejętności zawodowych wymagany od francyzobiorcy. W różnych systemach wymogi różnią się od siebie, niemniej do bardzo ważnych cech wymaganych przez wszystkich francyzodawców należy umiejętność podporządkowania się pewnym ograniczeniom, jakie stawia typ powiązań i charakter współpracy z dawcą systemu przy równoczesnej umiejętności kierowania własną firmą. Stąd szczególnie ważne są takie cechy **osobowości**, jak: silne związanie z misją firmy dawcy, pasja zawodowa, komunikatywność w kontaktach międzyludzkich, umiejętność pracy w narzuconym zewnętrznym układzie organizacyjnym i zewnętrznej kontroli. Ważne jest zdrowie, energia, umiejętność znoszenia napięcia nerwowego wynikającego z wniesienia w momencie przystąpienia do systemu często całego majątku i środków egzystencji. Francyzobiorca powinien być niezależny, posiadać inicjatywę, zdolności menedżerskie, być przedsiębiorczym, mieć silne pragnienie odniesienia sukcesu (być „pazernym” na sukces), posiadać zmysł organizacyjny, poświęcić się wyłącznie prowadzeniu własnej firmy.

PUBLIC RELATIONS (*public relation*) – to instrument polityki promocji, zmierzający do kreowania, utrwalania i rozszerzania społecznego zaufania i pozytywnego wizerunku (image) przedsiębiorstwa.

SYSTEM FRANCZYZY – to organizacyjna całość obejmująca organizatora systemu (francyzodawcę), francyzobiorców (wchodzących w skład danego systemu); składniki materialne i procedury; funkcjonuje pod wspólnym logo dawcy na zasadzie specyficznej umowy franczyzy. Biorąc pod uwagę podstawowe kryteria, systemy dzieli się na własne, obce (zagraniczne) i mieszane.

STRONY UMOWY FRANCZYZY – są nimi organizator sieci (francyzodawca) oraz przystępujący do niej beneficjent zezwolenia francyzowego (francyzobiorca). Organizator jest podmiotem uprawnionym do zawarcia umowy, jemu też przysługują prawa z zakresu własności przemysłowej i handlowej. Organizator sieci decyduje o polityce i strategii rozwojowej całej firmy. Decyduje również o odpowiednim wyborze odpowiedniego kandydata na swojego przyszłego partnera, współtworzącego sieć franczyzy.

UMOWA FRANCZYZY (ang. *franchise agreement*, fran. *accord de franchise*) – to umowa, na mocy której jeden przedsiębiorca (francyzodawca – organizator sieci) drugiemu przedsiębiorcy (francyzobiorcy) zezwala za bezpośrednim lub pośrednim pieniężnym wynagrodzeniem na stosowanie franczyzy w celu umiejscowienia na rynku określonych towarów i/lub usług (def. Komisji Unii Europejskiej). Zgodnie z opracowaniem OECD umowa franczyzy zawiera co najmniej trzy warunki: 1) francyzodawca jest właścicielem znaku towarowego oraz innych znaków i symboli; 2) francyzodawca udziela licencji niezależnym przedsiębiorcom (francyzobiorcom) na używanie tych znaków w prowadzeniu dystrybucji dóbr lub świadczeniu usług w zamian za określone wynagrodzenie; 3) umowa reguluje stosunki między francyzodawcą a francyzobiorcą na czas określony i ustala ich zobowiązania.

WZÓR UŻYTKOWY – to podlegające ochronie nowe i użyteczne rozwiązanie o charakterze technicznym, dotyczące kształtu, budowy przedmiotu o trwałej postaci. Wzór użytkowy chroniony jest prawem wyłącznym (prawo ochronne na wzór użytkowy). Wzór użytkowy może być jednym z elementów pakietu franczyzy.

WZÓR PRZEMYSŁOWY – to nowa postać przedmiotu, nadająca mu swoisty i oryginalny wygląd, przeznaczona do odtworzenia i produkcji przemysłowej lub rękodzielniczej. Przejawia się w kształcie, właściwościach, układzie rysunku, linii, barwy o nowych cechach estetycznych. Składnikiem pakietu franczyzy bywa często wzór zdobniczy. Własność takiego wzoru francyzodawca potwierdza poprzez otrzymanie świadectwa ochronnego na wzór zdobniczy.

ZNAK TOWAROWY/USŁUGOWY – to „każde oznaczenie, które można przedstawić w sposób graficzny, jeżeli oznaczenie takie nadaje się do odróżnienia towarów jednego przedsiębiorstwa od towarów innego przedsiębiorstwa, „znakiem towarowym” może być w szczególności wyraz, rysunek, ornament, kompozycja kolorystyczna, forma przestrzenna, w tym forma towaru lub opakowania, a także melodia lub inny sygnał dźwiękowy. Znak towarowy jest dobrem niematerialnym i obejmuje ogół wyobrażeń odbiorców o towarze i związanych z nim świadczeniach pochodzących z abstrakcyjnie lub imiennie wskazanego źródła. Do podstawowych funkcji znaku towarowego zalicza się: oznaczenie pochodzenia, funkcję jakościową i reklamową.

Informacja o autorce

Dr Barbara Pokorska jest długoletnim pracownikiem Instytutu Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji w Warszawie. W latach 1993–1997 pełniła funkcję Zastępcy Dyrektora Instytutu. Od 1995 roku jest wykładowcą w Wyższej Szkole Zarządzania i Marketingu. Prowadzi seminaria dla studentów i kadry kierowniczej przedsiębiorstw handlowych. Jest autorką wielu publikacji z dziedziny zarządzania oraz funkcjonowania przedsiębiorstw działających w systemie franczyzy.

BIBLIOGRAFIA

- Achenson D., Mendelssohn M.: Franchising. Poltext, Warszawa 1992.
- Banachowicz E., Nowak J., Starkowski M.: Franchising czyli klucz do przyszłości. Businessman Books, Warszawa 1996.
- Blaise J.B., Le Tallec G., Schapira J.: Droit europeen des affaires. Presse Universitaire de France, Paris 1992.
- Competition Policy and Vertical Restraints: Franchising Agreements, OECD, Paris 1994.
- Czapliński W., Ostrihański R., Wyrozimska A.: Prawo Wspólnot Europejskich. Dokumenty i orzecznictwo. Agencja Scholar, Warszawa 1994.
- Competition Policy and Vertical. Komisja europejska, Bruksela 1992.
- Fuchs B.: Umowy franchisingowe. Wyd. Zakamycze, Kraków 1998.
- Kiljański K.: Nowe Rozporządzenie Wspólnoty Europejskiej o wyłączeniu grupowym dla Porozumień Pionowych i jego znaczenie dla umów franchisingowych. Franchising nr 2/4, PPWF, Warszawa 2000.
- Podstawy marketingu (praca zbiorowa pod red. Pisarczyk. Altkorna). Instytut Marketingu, Kraków 2003.
- Pilarczyk B., Sławińska M., Mruk H.: Strategia marketingowa przedsiębiorstw handlowych. PWE, Warszawa 2001.
- Pokorska B.: Leksykon franczyzy. Difin, Warszawa 2000.
- Pokorska B.: Sieci franchisingowe – diagnoza stanu, kierunki i uwarunkowania rozwoju. IRWiK, Warszawa 1997.
- Pokorska B.: Znaczenie formuły „disclosure” przy zawieraniu umów franchisingowych. Handel Wewnętrzny nr 3, Warszawa 2000.
- Przybyłowski K.: Franchising – szansa dla drobnej przedsiębiorczości. Handel Wewnętrzny nr 3, 1994.
- Skrzek M., Wojtaszek E.: Reguły konkurencji a franchising. Urząd Antymonopolowy, Warszawa 1995.
- Stecki L.: Franchising. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Dom Organizatora, Toruń 1993.
- Tokaj-Krzewska A.: Franchising. Difin, Warszawa 1999.
- Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość. PWE, Warszawa 1995.
- Zarządzanie marketingowe małym i średnim przedsiębiorstwem (praca zbiorowa). Difin, Warszawa 1999.
- Zeidman P.H., Lowell H.B.: Franchising na nowych rynkach Europy Wschodniej. BNA Easter Europe Reporter 1994.