

FRANCZYZA JAKO MODEL BIZNESOWY WSPÓŁPRACY MIĘDZYORGANIZACYJNEJ

Joanna TOCZYŃSKA

Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Zabrze;
joanna.toczyńska@polsl.pl; ORCID: 0000-0003-2677-2124

Streszczenie: Obecna niepewność systemu gospodarczego, spowodowana wieloma czynnikami zewnętrznymi, oraz nasilanie się rywalizacji o pozycję na rynku sprawia, iż przedsiębiorcy dążą do zawierania umów z innymi podmiotami ekonomicznymi. Dzięki panującej swobodzie formułowania umów, tworzone są nowe nienormowane umowy. Jedną z takich umów jest umowa franchisingu. Celem opracowania jest zbadanie aspektów prawnych pojęcia franszyzy oraz elementów umowy franczyzowej, przedstawienie stanu rozwoju systemu usług franczyzowych w Polsce oraz ocena korzyści finansowych i pozafinansowych franczyzy na przykładzie studium przypadku franczyzobiorcy. Uzupełniona została luka badawcza w zakresie najnowszych zmian traktowania franszyzy, zmian ilościowych na rynku usług franczyzowych w okresie lat 2020-2023 oraz zaprezentowano metodykę badań korzyści finansowych i pozafinansowych dla franczyzobiorcy. Wyniki badań mogą być adresowane do stron umów franczyzowych, osób działających w organizacjach i stowarzyszeniach franczyzodawców oraz studentów studiujących szeroko rozumiane kierunki z zakresu zarządzania.

Słowa kluczowe: aspekty prawne franchisingu, umowa franczyzowa, rozwój usług franchisingu w Polsce, korzyści finansowe franczyzy, korzyści pozafinansowe franszyzy.

FRANCHISING AS A BUSINESS MODEL OF INTER-ORGANIZATIONAL COOPERATION

Abstract: The current uncertainty of the economic system, caused by many external factors, and the intensifying competition for a position on the market make entrepreneurs strive to conclude contracts with other economic entities. Thanks to the prevailing freedom to formulate contracts, new unregulated contracts are being created. One of such agreements is a franchising agreement. The aim of the study is to examine the legal aspects of the concept of franchising and the elements of a franchise agreement, present the state of development of the franchise services system in Poland and assess the financial and non-financial benefits of franchising on the example of a franchisee case study. The research gap was filled in the latest changes in the treatment of franchising, quantitative changes in the franchise services market in the period 2020-2023, and the methodology for researching financial and non-financial benefits for the franchisee was presented. The research results may be addressed to parties to franchise agreements, people operating in franchisor organizations and associations, and students studying broadly understood management fields.

Keywords: legal aspects of franchising, franchise agreement, development of franchising services in Poland, financial benefits of franchising, non-financial benefits of franchising.

1. Wprowadzenie

Obecna niepewność systemu gospodarczego, spowodowana wieloma czynnikami zewnętrznymi, oraz nasilanie się rywalizacji o pozycję na rynku sprawia, iż przedsiębiorcy dążą do zawierania umów z innymi podmiotami ekonomicznymi. Dzięki panującej swobodzie formułowania umów, tworzone są nowe nienormowane w prawie umowy. Jedną z takich umów jest umowa franchisingu. W literaturze przedmiotu przedstawione są różne traktowania tego pojęcia oraz uzasadnienia prawne dotyczące zawieranych umów, jednak brakuje usystematyzowanej wiedzy z zakresu ostatnich lat wypracowanej przez różne gremia organizacyjne i stowarzyszeniowe praktykujące w zakresie systemu usług franczyzowych. Należałoby również przyjrzeć się rozwojowi franczyzy w Polsce w ostatnich latach, w szczególności po zawirowaniach spowodowanych kryzysami gospodarczymi, takimi jak pandemia COV-19, konflikty wojenne, kryzys energetyczny i inflacja. Natomiast zbadanie wymiernych zalet franczyzy warto pokazać przynajmniej na wybranym przykładzie z przeprowadzeniem adekwatnej metody oceny jej opłacalności i wypunktowania korzyści pozafinansowych.

Celem opracowania jest zbadanie aspektów prawnych pojęcia franczyzy oraz elementów umowy franczyzowej, przedstawienie stanu rozwoju systemu usług franczyzowych w Polsce oraz ocena korzyści finansowych i pozafinansowych franczyzy na przykładzie studium przypadku wybranego franczyzobiorcy.

Zagadnienia badawcze, na których skupiono się w artykule to:

- rozwój pojęcia franczyzy w przestrzeni prawnej, literaturze przedmiotu oraz proponowane przez organizacje działające w zakresie praktyki gospodarczej;

- jak przedstawia się rozwój usług franczyzowych w Polsce, w szczególności w okresie lat 2020-2023, czy franczyza przetrwała, nastąpił wzrost czy spadek tego rodzaju usług?

- czy franczyza jest opłacalna? Jak ocenić korzyści finansowe dla franczyzobiorcy? Jaka jest metodyka takiej oceny?

- Jakie korzyści pozafinansowe niesie franczyza - w przypadku przystąpienia przedsiębiorcy do sieci znanej marki?

Do przeprowadzenia badań zastosowano przegląd literatury z zakresu najnowszych zapowiedzi zmian w prawie oraz opinii organizacji franczyzodawców, metody statystyki powszechnej, metoda wartości bieżącej netto (*NPV- net present value*), wskaźnik okresu

opłacalności poniesionych nakładów *PP- pay back period* oraz współczynnik rentowności inwestycji *Profitability index (PI)*, wywiady, obserwacje, a także studium przypadku. Wyniki badań mogą być adresowane do stron umów franczyzowych, osób działających w organizacjach i stowarzyszeniach franczyzodawców oraz studentów studiujących szeroko rozumiane kierunki z zakresu zarządzania.

2. Pojęcie franczyzy w przestrzeni prawnej

Zdefiniowanie na czym polega umowa franczyzowa jest kwestią problematyczną, ponieważ jest to jak na razie **umowa nienazwana** w przestrzeni prawnej w Polsce. Ustawodawca nie określa pojęcia franczyza. Pomimo, iż franczyza formuje się od XX wieku na całym świecie, nadal nie została stworzona jedna, precyzyjna definicja¹. Wielu autorów oraz organizacji tworzy różne objaśnienia czym jest franczyza. W dniu 27 lipca 2023 r. Ministerstwo Sprawiedliwości opublikowało Projekt ustawy o zmianie ustawy — Kodeks cywilny (KC) oraz ustawy — Prawo własności przemysłowej. Nowelizacja KC przewiduje wprowadzenie definicji franczyzy oraz dodatkowych regulacji w tym zakresie. Na wzór innych umów nazwanych, uregulowanych w KC, wprowadzone zostaną determinanty obowiązujące w umowie franczyzowej. Głównym celem regulacji będzie zapewnienie ochrony franczyzobiorcy, który jest zazwyczaj słabszą stroną umowy. W Tab.1 zamieszczono kilka wybranych definicji franczyzy.

Tabela 1.

Przykładowe definicje franczyzy zawarte w literaturze

Źródło	Definicja
Europejski Kodeks Etyki Franczyzy Europejskiej Federacji Franczyzy , Europejska Federacja Franczyzy (<i>EUROPEAN FRANCHISE FEDERATION – EFF</i>), 2016, (preambuła) https://franczyza.org.pl/europejski-kodeks-etyki-udzielania-franczyzy/	Franczyza to system sprzedaży towarów, usług lub technologii, który opiera się na bliskiej, a także ciągłej współpracy pomiędzy prawnie i finansowo odrębnymi i niezależnymi przedsiębiorstwami (Franczyzodawcą i jego indywidualnymi Franczyzobiorcami), w ramach którego Franczyzodawca udziela indywidualnemu Franczyzobiorcy prawa oraz nakłada na niego obowiązek prowadzenia działalności zgodnie z koncepcją Franczyzodawcy.
P.Biernat, E Gronek, Franczyza jako alternatywne źródło finansowania działalności gospodarczej polskich przedsiębiorstw, [w]	Definicja uznana przez Komisje Europejska brzmi następująco: franczyza to pakiet praw własności przemysłowej lub intelektualnej,

¹ M. J. Ziółkowska: *Franczyza – nowoczesny model rozwoju biznesu*. Warszawa 2010, s. 23

<p>„Studia Ekonomiczne Prawne i Administracyjne” 2017, nr 3 , s.48.</p>	<p>związany ze znakami towarowymi, nazwami handlowymi, szyldami sklepowymi, wzorami użytkowymi i zdobniczymi, prawami autorskimi i patentami, przeznaczonymi do wykorzystania w celu do sprzedaży dóbr i świadczenia usług końcowym użytkownikom.</p>
<p>„Kodeks Dobrych Praktyk dla rynku franszyzy” - Porozumienie na rzecz standardów franczyzy, wspólna inicjatywa franczyzobiorców oraz franczyzodawców, organizacji branżowych oraz ekspertów, POF (Polska Organizacja Franczyzodawców), 2021, (preambuła)</p> <p>https://franczyza.org.pl/kodeks-dobrych-praktyk-dla-ryнку-franczyzy-2/</p>	<p>Franczyza jest sposobem prowadzenia biznesu, którego istota polega na tym, że franczyzodawca udziela franczyzobiorcy prawa do korzystania z opracowanego i sprawdzonego w warunkach rynkowych sposobu prowadzenia działalności gospodarczej, zwanego często systemem, w zamian za stosowne wynagrodzenie i zawsze z zastrzeżeniem, że działalność franczyzobiorcy prowadzona jest pod marką franczyzodawcy, ale na własny rachunek i ryzyko franczyzobiorcy jako niezależnego, samodzielnego przedsiębiorcy.</p>
<p>Projekt ustawy o zmianie ustawy — Kodeks cywilny oraz ustawy – Prawo własności przemysłowej (opublikowany 17 lipca 2023)</p> <p>https://www.gov.pl/web/premier/projekt-ustawy-o-zmianie-ustawy--kodeks-cywilny-oraz-ustawy--prawo-wlasnosci-przemyslowej2</p>	<p>Projekt definicję franczyzę, przez którą należy rozumieć umowę zgodnie z którą „franczyzodawca zobowiązuje się, w zakresie działalności swego przedsiębiorstwa, udostępnić franczyzobiorcy do korzystania za wynagrodzeniem koncepcję lub technikę prowadzenia działalności gospodarczej oraz rzeczy lub prawa służące wykonywaniu tej działalności, w szczególności nazwę przedsiębiorstwa, znaki towarowe i patenty, a franczyzobiorca zobowiązuje się do prowadzenia we własnym imieniu i na własny rachunek działalności gospodarczej w oparciu o udostępnioną koncepcję lub technikę, rzeczy lub prawa”.</p>

Źródło: Opracowano na podstawie wymienionych w tabeli publikacji.

Tabela 1 nie wyczerpuje wszystkich definicji franczyzy używanych na rynku, jest ich wiele więcej, jak widać ten obszar może być rozumiany na kilka sposobów, co jest spowodowane brakiem unormowania prawnego franczyzy.

W kontekście obiektywnych trudności rynkowych w okresie 2020-2023 rynek franczyzy z niepokojem oczekuje ustawowych zmian o franszyzie. Z zapowiedzi przedstawicieli Ministerstwa Sprawiedliwości wynika, że mają to być zmiany interwencyjne, które wyplenią „czarne owce”. Zazwyczaj niesie to ryzyko przeregulowania rynku: wymusi wiele kapitałochłonnych regulacji, np. stworzenie dużego pakietu informacji o firmie na podobieństwo prospektu emisyjnego. Wypełnienie obowiązków narzuconych w ustawie może znów obciążyć kosztowo modele finansowe i uczynić franczyzę droższą, a przez to mniej atrakcyjną. Stąd pomysł organizacji franczyzobiorców i franczyzodawców, aby dokonać

samoregulacji rynkowej w postaci Kodeksu Dobrych Praktyk – taki Kodeks przyjęty przez POF² już dziś zabezpiecza interesy biorców i może być stosowany w orzekaniu przez sądy jako bicz na „czarne owce”.³ Pod pojęciem „czarnej owcy” należy tutaj rozumieć francyzodawców, którzy mogą zachowywać się nie uczciwie wobec swoich partnerów w układzie francyzowym.

3. Rozwój franszyzy w Polsce – rynek dojrzały

Na początku 2023 roku w Polsce działało 1350 sieci francyzowych. Najbardziej popularnymi biznesami we francyzie są: w handlu – sklepy spożywcze, a w usługach – koncepty gastronomiczne. W górę pną się koncepty edukacyjne. Oferta francyzy jest coraz bogatsza, a francyzodawcy mają coraz wyższe kwalifikacje do tego, by wspierać swoich partnerów na drodze do biznesowego sukcesu. Dzięki temu prowadzenie firmy na licencji francyzowej staje się coraz bezpieczniejszym rozwiązaniem. W Polsce funkcjonuje już ponad 87 tys. takich placówek. Polscy francyzodawcy coraz śmieiej poczynają sobie na rynkach zagranicznych. Blisko 150 polskich marek ma przynajmniej jednego francyzobiorcę za granicą. Wyniki badań potwierdzają, że rynek francyzy w Polsce jest coraz bardziej dojrzały. Od kilku lat niezmiennie rządzą na nim polskie koncepty. Osiem na dziesięć francyz stanowią rodzime marki, w ramach których działa również większość (ponad 85%) jednostek francyzowych⁴. W Tab.2 przedstawiono dane z *Raportu o francyzie w Polsce*, opracowanego przez firmę konsultingową PROFIT system, która specjalizuje się w doradztwie francyzowym, jest założycielem portalu analityczno-informacyjnego franchising.pl i czasopisma „Własny Biznes FRANCHISING”.

Tabela 2.

Rozwój francyzy w Polsce w latach 2002-2023

Rok	Liczba marek francyzowych	Liczba placówek francyzowych
2002	175	10.646
2003	216	11.882
2004	256	14.162
2005	310	20.661

² POF -Polską Organizację Francyzodawców. POF zrzesza kilkadziesiąt najlepszych firm na rynku francyzy, należy do Europejskiej Federacji Franchisingu i do Światowej Rady Francyzy (*komentarz autorki*)

³ <https://franchising.pl/abc-francyzy/24/francyzza-polsce-rozwoj-rok-roku/> (4.12.2023)

⁴ <https://franchising.pl/abc-francyzy/24/francyzza-polsce-rozwoj-rok-roku/>

Rok	Liczba marek franczyzowych	Liczba placówek franczyzowych
2006	329	23.131
2007	405	25.654
2008	517	30.634
2009	626	37.982
2010	762	45.202
2011	847	53.392
2012	946	57.498
2013	1006	63.498
2014	1.070	65.998
2015	1.122	68.566
2016	1.172	71.509
2017	1.212	75.865
2018	1.250	78.000
2019	1.280	80.100
2020	1.310	83.500
2023	1.350	87.000

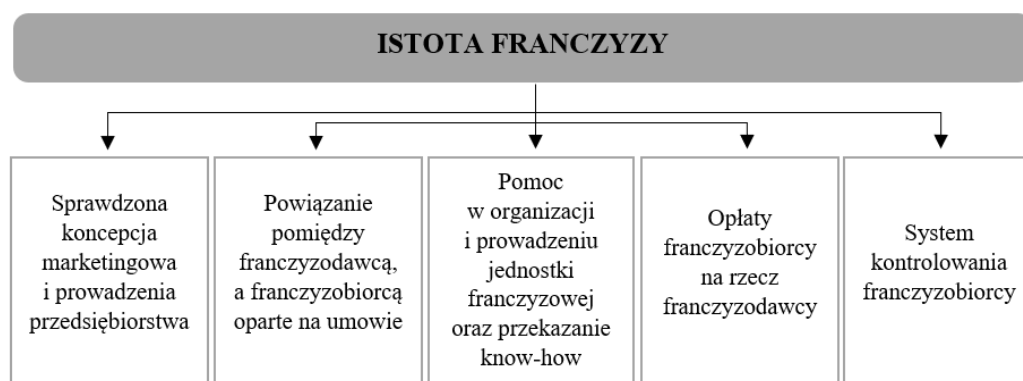
*Źródło: PROFIT system, Raport o franczyzie w Polsce,
<https://franchising.pl/abc-franczyzy/24/franczyza-polsce-rozwoj-rok-roku/> (dostęp 30.11.2023)*

Tabela 2 pokazuje jak na przestrzeni lat począwszy od roku 2002 kończąc na 2023 zwiększała się ilość placówek franczyzowych w Polsce. Autorzy raportu spodziewają się, że chłonność rynku franczyzy w Polsce obejmuje 1500-1700 konceptów. Jak widać z Tab.2, wbrew trudnym warunkom w latach 2020-2023, wzrosła liczba franczyzobiorców. Mimo że było więcej rozwiązań umów niż w poprzednich latach, to jednak trend wzrostowy został utrzymany (wzrost 5%). Oznacza to, że zdrowe systemy franczyzowe były w stanie dostosować swoje modele biznesowe do trudnych czasów, a franczyzobiorcy wciąż im ufają, i franczyza zwiększa szansę na sukces biznesowy. 80% franczyzobiorców po pięciu latach wciąż prowadzi swoje firmy, ten sam wskaźnik wynosi tylko 20% dla firm prowadzonych na

własną rękę, bez wsparcia franczyzy. Z badań firmy Lewiatan wynika, że w branży spożywczej 92 proc. osób podpisujących umowę francyzową na koniec trwania kontraktu jest zadowolona z franczyzy⁵.

4. Istota relacji francyzowych

Z założenia funkcjonowanie systemu francyzowego powinno opierać się na koncepcji charakteryzującej się nieprzejętnością i innowacyjnością oraz otwartością na rynek konsumenta. Idąc dalej francyzobiorca za włożony kapitał oraz cykliczne opłaty otrzymuje umowę francyzową, która zawiera wszystkie potrzebne elementy, m.in. sposób zarządzania firmą⁶. Franczyza w dużym stopniu opiera się na wzajemnych powiązaniach oraz współpracy. Charakterystykę tych powiązań przedstawiono na Rys.1.



Rys. 1. Istota relacji francyzowych.

Źródło: M. J. Ziółkowska, *Franczyza – nowoczesny model rozwoju biznesu*, Warszawa 2010, s. 29.

Prawa i obowiązki obu stron reguluje umowa francyzowa. Obecnie franczyza nie jest uregulowana w polskim porządku prawnym, a dopuszczalność zawarcia umowy francyzowej przewiduje zasada swobody umów. Dlatego przed podpisaniem umowy należy wziąć pod uwagę różne aspekty prawne, w tym⁷:

1. Własność intelektualna i prawa autorskie: Umowa powinna wyjaśniać, kto jest właścicielem znaków towarowych, patentów, praw autorskich i innych elementów własności intelektualnej, które są wykorzystywane w biznesie i będą udostępniane francyzobiorcy. Umowa zawiera jasno określone prawa do znaków towarowych, patentów, know-how i innych informacji, które są udostępniane przez francyzodawcę.

⁵ M. Wiśniewski, *Franczyza w Polsce. Rozwój rok do roku*, <https://franchising.pl/abc-franczyzy/24/franczyza-polsce-rozwoj-rok-roku/> (4.12.2023)

⁶ B. Pokorska, *Przedsiębiorca w systemie francyzowym*. Warszawa 2004, s. 9.

⁷ Opracowanie własne na podstawie wielokrotnych promptów i generowania licznych odpowiedzi przy pomocy ChatGPT 3.5, <https://chat.openai.com/> (30.11.2023-5.12.2023)

2. Produkty/usługi, zaopatrzenie: jakie produkty lub usługi może oferować na rynku franczyzobiorca, oraz jakie są warunki dostaw i zaopatrzenia.
3. Terytorium: Umowa powinna określać, jakie terytorium zostanie przydzielone franczyzobiorcy i czy będzie on miał wyłączność w prowadzeniu biznesu na danym obszarze.
4. Opłaty i koszty: Umowa powinna precyzyjnie określać wysokość opłat, w tym opłat początkowych, opłat szkoleniowych, prowizji z obrotu, opłat licencyjnych za korzystanie z marki oraz tantiem. Ważne też jest sposób naliczania opłat oraz stosowanie zmian.
5. Warunki lokalne: Umowa może zawierać postanowienia dotyczące lokalizacji placówki, określać, czy franczyzodawca ma kontrolę nad lokalizacją, jakie są kryteria lokalizacyjne i czy franczyzobiorca ma prawo do wyboru lokalizacji.
6. Okres umowy: Umowa powinna wyjaśniać, jak długo będzie obowiązywać i czy może zostać przedłużona.
7. Szkolenia i wsparcie: Umowa powinna określać, jakie szkolenia oraz wsparcie techniczne i marketingowe będzie udzielane franczyzobiorcy przez franczyzodawcę i z jaką częstotliwością.
8. Wyłączność: Umowa powinna wyjaśniać, czy franczyzobiorca będzie miał wyłączność na prowadzenie danego biznesu na danym obszarze.
9. Zobowiązania stron: W ramach umowy powinny się znaleźć zapisy dotyczące przestrzegania zasad i sposobów prowadzenia działalności oraz przysługujących kar za ich nieprzestrzeganie.
10. Prawa konsumenckie: W zależności od rodzaju oferowanych produktów lub usług Umowa franczyzowa powinna być zgodna z przepisami prawnymi i zawierać postanowienia, które regulują obowiązki wynikające z prawa konsumenckiego.
11. Postanowienia dotyczące wstrzymywania działalności: powinny być ustanowione zasady dotyczące wstrzymywania działalności, np. w przypadku zdarzeń nadzwyczajnych, konfliktów, naruszenia warunków umowy przez jedną ze stron i in.
12. Prawo do zmian w umowie: czy franczyzodawca ma prawo wprowadzać zmiany i jakie są procedury informowania o nich franczyzobiorców, i odwrotnie – jaki zakres swobody do zmian ma franczyzobiorca w zakresie prowadzonej działalności pod marką franczyzodawcy.
13. Postanowienia dotyczące zakończenia umowy: Umowa powinna wyjaśniać, jakie kroki należy podjąć w przypadku zakończenia umowy przez jedną ze stron.

Z wejściem w życie nowych przepisów, zawartych w projekcie zmian ustawy Kodeks Cywilny i ustawy Prawo własności przemysłowej, w umowie franczyzowej należy uwzględnić te zmiany. Przy podpisaniu umowy trzeba zadbać żeby wszystkie aspekty

prawne były jasne i zrozumiałe dla obu stron. Biorca usługi franczyzowej powinien poddać umowę kontroli ekspertom, skonsultować się z prawnikami specjalizującymi się w tym obszarze, aby dokładnie być chronionym. Przed podjęciem decyzji o podpisaniu umowy, zaleca się także zasięgnąć opinii innych franczyzobiorców, które już są franczyzobiorcami tej marki, aby poznać ich doświadczenia i odczucia na temat współpracy z danym franczyzodawcą.

4. Założenia wstępne do badań empirycznych

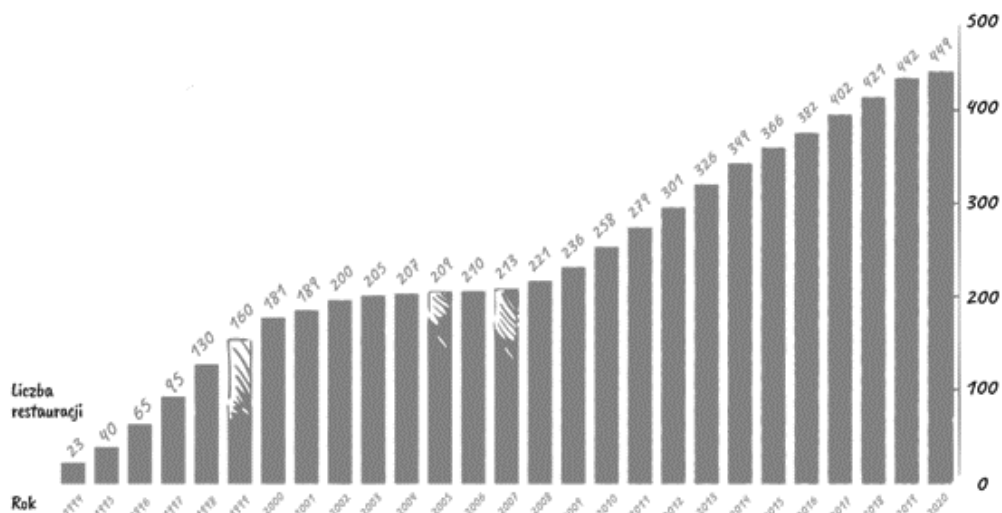
4.1. Firma McDonald's jako franczyzodawca

McDonald's to sieć barów szybkiej obsługi znanych na całym świecie. W 1992 powstała pierwsza restauracja McDonald's w Polsce. Już pierwszego dnia restaurację odwiedziło 13304 osób⁸. Aktualnie w Polsce istnieje już 541 restauracji McDonald's w 150 miastach, a wszystkie te restauracje zatrudniają 31000 pracowników⁹. Charakterystyczną cechą McDonald's jest funkcjonowanie większości placówek na zasadach umowy franczyzowej. tylko jedna na dziesięć restauracji to restauracja własna. Zgodnie z informacją zawartą w raporcie „*Wpływ systemu McDonald's na gospodarkę w Polsce*” wykonanym na zlecenie McDonald's Polska Sp. z o.o., aktualnie 87% restauracji tej sieci w naszym kraju funkcjonuje na zasadach franczyzy, a na jednego franczyzobiorcę przypada 5,5 restauracji. Liczba tych placówek na przestrzeni lat proporcjonalnie wzrastała. Co ciekawe, jeden na trzech franczyzobiorców w Polsce to kobieta¹⁰. Na Rys.2 zaprezentowano jak od roku 1994 do 2020 wzrastała liczba restauracji McDonald's w Polsce.

⁸ <https://mcdonalds.pl/o-mcdonalds/kim-jestesmy/historia/> (dostęp 23.03.2022)

⁹ <https://mcdonalds.pl/o-mcdonalds/kim-jestesmy/> (dostęp 3.12.2023)

¹⁰ KPMG Advisory Spółka z o.o. sp. k.: *Wpływ systemu McDonald's na gospodarkę w Polsce*, 2020, s. 39



Rys. 2. Liczba restauracji McDonald's w Polsce w latach 1994 – 2020.

Źródło: KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. (KPMG): *Wpływ systemu McDonald's na gospodarkę w Polsce, 2020*, s. 147

Analizując Rys.2 oraz Raport, można zauważyć, iż w Polsce co roku otwiera się ponad 20 nowych restauracji McDonald's. Możliwości oraz atrakcyjne warunki oferowane franczyzobiorcom skłaniają ich do rozpoczęcia działalności w tym obszarze, a przedsiębiorcy, którzy już funkcjonują na rynku otwierają nowe placówki.

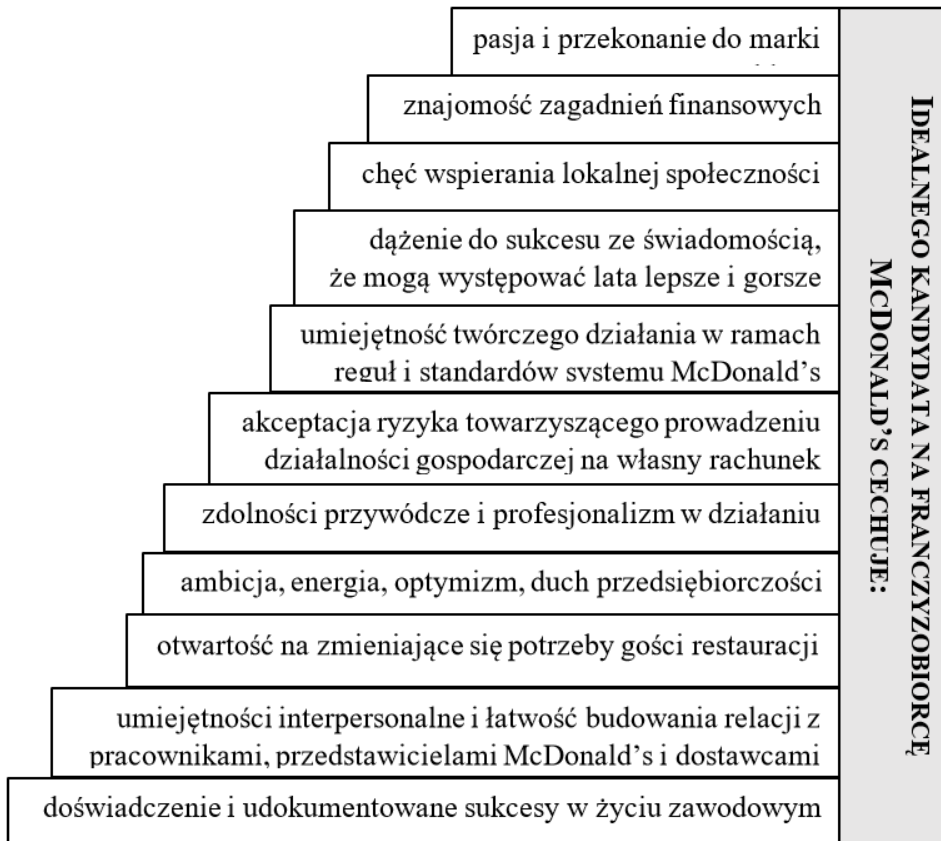
4.2. Profil franczyzobiorcy oraz zasady franchisingu w sieci McDonald's

Okres przebiegu całej rekrutacji nowych franczyzobiorców w McDonald's trwa około roku. Przez pierwsze trzy miesiące kandydat uczestniczy w różnych spotkaniach oraz poznaje specyfikę pracy, a następnie udaje się na dziewięciomiesięczne szkolenie do jednej z restauracji, aby poznać cały system „od środka” oraz dowiedzieć się o pracy na każdym stanowisku¹¹. Przez wszystkie lata funkcjonowania McDonald's powstawał coraz to nowszy profil franczyzobiorcy. Kandydat na biorcę systemu powinien być osobą posiadającą cechy innowacyjnego przedsiębiorcy, chętną doskonalić się w sferze nie tylko wykonawczej, ale również strategicznej oraz być nastawiony na rozwój firmy, co wiąże się z ryzykiem. Wśród kandydatów przede wszystkim są poszukiwane osoby posiadające doświadczenie w prowadzeniu własnej firmy, które mają kompetencje przywódcze, ale są nastawione na ludzi, na ich rozwój oraz motywowanie. Dodatkowo

¹¹ <https://mcdonalds.pl/o-mcdonalds/franczyza/> (dostęp 30.11.2023)

Franczyza...

franczyzobiorca powinien mieć wykształcenie wyższe oraz posiadać doświadczenie w zarządzaniu zespołem składającym się z minimum kilkunastu osób¹. Na Rys.3 przedstawiono jakie cechy poszukiwane są wśród potencjalnych kandydatów na franczyzobiorców McDonald's.



Rys.3. Cechy idealnego kandydata na franczyzobiorcę McDonald's.

Źródło: <https://mcdonalds.pl/o-mcdonalds/kryteria/> (dostęp 30.03.2022)

Jeżeli kandydat spełnia wymagania przedstawione na Rys.3, następuje ustalenie kwestii umowy. Umowa pomiędzy franczyzobiorcą i dawcą zawierana jest na okres dwudziestu lat, przy czym warunkiem jest konieczność miejsca zamieszkania biorcy systemu w odległości nie większej niż 50 km od restauracji McDonald's oraz czynne uczestniczenie w życiu codziennym lokalu. Wymagane również od licencjobiorców jest przekazywanie części otrzymywanych przychodów na rozwój lokali¹. McDonald's dla kandydatów ma przygotowaną bogatą ofertę, która zawiera:

- posługiwanie się jednym z najbardziej znanych logo na całym świecie,
- usytuowanie restauracji w atrakcyjnym miejscu,
- współczesne wyposażenie wnętrza restauracji,

- regularne konsultacje oraz szkolenia dla biorcy systemu i całej kadry zarządzającej,
- cykliczne zaopatrzenia od uznanych producentów,
- powszechny marketing,
- pomoc w prowadzeniu sektora finansowego oraz w obszarze public relations,
- kontrola jakości wśród dystrybutorów,
- korzystne ubezpieczenia,
- ciągłe udoskonalanie marki oraz mechanizmu McDonald's¹.

Powyższe cechy oraz wymagania pozafinansowe, jakie potencjalny kandydat na francyzobiorcę musi spełnić, to jeszcze nie wszystko. Istnieją jeszcze kryteria finansowe, które przyszły biorca systemu musi zrealizować.

4.3. Zobowiązania finansowe francyzobiorcy

Każda francyza wiąże się z ponoszeniem kosztów nie tylko w fazie jej powstawania, ale także przez cały okres trwania umowy. Zazwyczaj pobierane są trzy opłaty francyzowe: wstępna, bieżąca oraz marketingowa. Ich wysokość zależy od wielu czynników między innymi od rozpoznawalności marki. W przypadku McDonald's popularność znaku towarowego, przekazanie wiedzy, doświadczenia oraz wszystkiego co jest bezpośrednio związane z prowadzeniem francyzy, jest gotowym przepisem na sukces. Biorca systemu musi liczyć się również z kosztami ponoszonymi przez wszystkich posiadaczy działalności, a więc zakup placówki, opłaty za media, wynagrodzenia pracowników, rozliczenie z urzędem skarbowym oraz Zakładem Ubezpieczeń Społecznych¹².

Ze względu na to iż McDonald's jest marką rozpoznawalną na całym świecie, otwarcie francyzy pod jej znakiem towarowym wiąże się z wyższymi kosztami niż w przypadku mniej znanych marek. Po pierwsze opłaty związane z wyposażeniem lokalu to koszt w wysokości od 3 do 4,8 mln złotych¹³. Cena ta jest wartością zmienną i jest uzależniona od wielkości sprzedaży. Biorcy systemu zobligowani są do inwestowania w nowe, innowacyjne rozwiązania, które są wdrażane we wszystkich restauracjach McDonald's¹⁴.

Do jednorazowych kosztów początkowych zalicza się:

- wkład własny całościowo włożony w lokal w wysokości co najmniej 1,8 mln złotych,

¹² M. K. Stawicka: *Francyza droga do sukcesu*, Gliwice 2009, s. 83

¹³ Wszystkie przytoczone liczby dotyczące wejścia do systemu pochodzą z okresu przystąpienia badanego francyzobiorcy do sieci McDonald's, ponieważ studium przypadku przeprowadzono w ujęciu *ex post* (komentarz autora)

¹⁴ <https://mcdonalds.pl/o-mcdonalds/wymagania-finansowe/> (dostęp 04.04.2022)

Franczyza...

- początkowa opłata licencyjna w wysokości 45 tys. dolarów,
- koszty zaopatrzenia lokalu w potrzebny towar w wysokości 50 tys. złotych,
- opłaty dotyczące rozpoczęcia działalności i zrealizowania warunków prawnych¹⁵.

Wszystkie powyżej wymienione jednorazowe koszty początkowe nie mogą pochodzić z więcej niż dwóch źródeł finansowania, a dodatkowo z góry narzucona ich proporcja musi zostać zachowana. Oznacza to, iż co najmniej 40% muszą stanowić środki własne francyzobiorcy, natomiast ilość kredytu bankowego nie może przekroczyć 60% całej kwoty. Kredyt zawierany jest bezpośrednio przez biorcę systemu na w oparciu o ofertę francyzową McDonald's¹⁶.

Oprócz początkowych jednorazowych kosztów występuje również kilka opłat ponoszonych przez biorców co miesiąc. Jest to opłata licencyjna, opłata zwana „rent”, pobierana jako procent od przychodu, w przypadku McDonald's jest to koszt w wysokości 5% od sprzedaży oraz składka na cele reklamowe, czyli opłata marketingowa w wysokości 4,5% od sprzedaży netto. Wszystkie jednorazowe koszty początkowe oraz opłaty pobierane co miesiąc zebrano w Tab.3.

Tabela 3.

Oplaty francyzowe w przedsiębiorstwie francyzowym McDonald's

ŚREDNI KOSZT INWESTYCJI				
Koszt zakupu wyposażenia restauracji	Zaopatrzenie restauracji	Opłaty		
		Wstępna	Bieżąca	Marketingowa
3 – 4,8 mln PLN	50 tys. PLN	45 tys. USD +15 tys. USD kaucji gwarancyjnej	5% sprzedaży netto	4,5% sprzedaży netto

Źródło: M. K. Stawicka: *Franczyza droga do sukcesu*, Gliwice 2009, s. 193. Aktualizacja w

[https://mcdonalds.pl/o-](https://mcdonalds.pl/o-mcdonalds/francyza/?utm_source=LinkedIn&utm_medium=LinkAd&utm_campaign=2023-03-08_FrancyzaOngoing&utm_term=FrancyzaOngoing&li_fat_id=cecc8897-db1f-4d26-87a9-23ca0c92a6fb&gad_source=5&gclid=EAIaIQobChMIpNa8jv31ggMVEsbtCh2_yQqHEAAYAiAAEgLOi_D_BwE)

[mcdonalds/francyza/?utm_source=LinkedIn&utm_medium=LinkAd&utm_campaign=2023-03-08_FrancyzaOngoing&utm_term=FrancyzaOngoing&li_fat_id=cecc8897-db1f-4d26-87a9-](https://mcdonalds.pl/o-mcdonalds/francyza/?utm_source=LinkedIn&utm_medium=LinkAd&utm_campaign=2023-03-08_FrancyzaOngoing&utm_term=FrancyzaOngoing&li_fat_id=cecc8897-db1f-4d26-87a9-23ca0c92a6fb&gad_source=5&gclid=EAIaIQobChMIpNa8jv31ggMVEsbtCh2_yQqHEAAYAiAAEgLOi_D_BwE)

[23ca0c92a6fb&gad_source=5&gclid=EAIaIQobChMIpNa8jv31ggMVEsbtCh2_yQqHEAAYAiAAEgLOi_D_BwE](https://mcdonalds.pl/o-mcdonalds/francyza/?utm_source=LinkedIn&utm_medium=LinkAd&utm_campaign=2023-03-08_FrancyzaOngoing&utm_term=FrancyzaOngoing&li_fat_id=cecc8897-db1f-4d26-87a9-23ca0c92a6fb&gad_source=5&gclid=EAIaIQobChMIpNa8jv31ggMVEsbtCh2_yQqHEAAYAiAAEgLOi_D_BwE)

Analizując wszystkie opłaty ponoszone przy rozpoczynaniu działalności francyzowej, ale i uiszczane co miesiąc, można stwierdzić, iż franczyza w przypadku restauracji McDonald's jest dość kosztowna, jednak posiada wiele korzyści zarówno finansowych, jak i pozafinansowych, co zostało zweryfikowane w przeprowadzonym badaniu.

¹⁵ <https://mcdonalds.pl/o-mcdonalds/wymagania-finansowe/> (dostęp 04.04.2023)

¹⁶ Ibidem (dostęp 06.04.2022)

5. Badanie korzyści franczyzy dla wybranego franczyzobiorcy

5.1. Cel badania, hipotezy, źródła danych oraz metody badawcze

Istnieje powszechne przekonanie, iż nawiązanie współpracy franczyzowej jest bardzo kosztowne oraz nie przynosi znacznych korzyści biorcy systemu. Analizując założenia wstępne również można odnieść wrażenie, iż franczyza nie jest zbyt opłacalna. Celem badania była analiza korzyści płynących z posiadania franczyzy na przykładzie wybranego franczyzobiorcy na skutek przystąpienia przez Niego do sieci McDonald's w roku 2016. Aby sprawdzić, czy franczyza jest korzystna dla franczyzobiorcy w aspekcie finansowym oraz pozafinansowym przeprowadzono empiryczny proces badawczy oparty na kilku metodach z zastosowaniem studium przypadku. W tym miejscu badań zostały postawione dwie hipotezy:

1. Przystąpienie do sieci marki McDonald's na zasadach franczyzy jest opłacalne dla franczyzobiorcy pod względem finansowym. 2. Przystąpienie do sieci marki McDonald's na zasadach franczyzy niesie korzyści pozafinansowe dla franczyzobiorcy”.

Problem zbadano na przykładnie franczyzobiorcy P.P.H.U. "LINDA" Władysław Koziarz (nazwa umowna). Dla ustalenia korzyści finansowych (hipoteza nr1) dokonano analizy sprawozdań finansowych z lat 2016, 2017 oraz 2018 oraz przeprowadzono ocenę opłacalności przedsięwzięcia metodą zdyskontowanych przepływów pieniężnych. W ramach badań korzyści pofinansowych (hipoteza nr2) przeprowadzono wywiady z właścicielem, pracownikami oraz obserwacje z pozycji klienta. Każda z tych wymienionych metod odkryła inne korzyści związane z prowadzeniem działalności franczyzowej. Badania dotyczące korzyści pozafinansowych przeprowadzono biorąc pod uwagę nie tylko biorcę systemu, lecz również pozostałe osoby zarządzające w przedsiębiorstwie oraz pracowników restauracji, aby mieć jak najszerszy pogląd na to jakie korzyści przynosi franczyza oraz jak bardzo są one zróżnicowane. Będąc klientem restauracji McDonald's przeprowadzono również obserwację, aby przeanalizować zasady funkcjonowania lokalu. Wyniki przeprowadzonych badań opisano w dalszej części opracowania.

5.2. Korzyści finansowe prowadzenia firmy w warunkach franczyzy

Właściciele sieci McDonald's otwarcie mówią o tym, iż początkowe koszty związane z otwarciem restauracji są dość wysokie, jednak wszystkie opłaty z tym związane są jawne i do wglądu dla wszystkich. Rozpoczęcie franczyzy McDonald's nie wiąże się

z żadnymi dodatkowymi ukrytymi kosztami. Na oficjalnej stronie restauracji McDonald's widnieje informacja, iż środki zainwestowane w franczyzę zwracają się już po 12 miesiącach. W celu zbadania prawdziwości tego stwierdzenia przeprowadzono analizę dokumentów i porównano jednorazowo ponoszone początkowe opłaty z wygenerowanym zyskiem w ciągu 12 miesięcy oraz nadwyżka pieniężną netto w ciągu następnych trzech lat po rozpoczęciu działalności na zasadach franchisingu. Ponoszone co miesiąc opłaty bieżące i marketingowe są na bieżąco ujmowane w księgach rachunkowych i zostały już uwzględnione przy wyliczaniu zysku, dlatego też nie zostały tutaj dodatkowo brane pod uwagę.

1. Jednorazowe opłaty początkowe¹⁷:

- a. koszt zakupu wyposażenia restauracji – 3 900 000 zł (kwota ta waha się od 3 mln do 4,8 mln zł, w naszym przypadku stanowiła średnią 3 900 000zł)
- b. zaopatrzenie restauracji – 50 000 zł
- c. wstępna opłata licencyjna - 178 200 zł (45 000 USD w przeliczeniu na PLN według uśrednionego kursu z roku 2016)

W tabeli 4 przedstawiono kwoty nakładów na projekt na początek 2016r. wraz z wyliczeniem amortyzacji.

Tabela 4.

Kwota nakładów wraz z wyliczeniem amortyzacji.

Nakłady	SUMA	Amortyzacja		
		Okres użytkowania	Stawka amortyzacyjna	Kwota amortyzacji /rok
Zakup środków trwałych	3 950 000 zł	6 lat	16%	632 000 zł
Zakup wartości niematerialnych i prawnych (licencje, patenty, know-how, prawa do korzystania, oprogramowanie)	178 200 zł	2 lat	50%	89 100 zł
Razem nakłady na projekt	4 128 200 zł			

Źródło: Opracowanie własne

2. Zysk netto¹⁸:

¹⁷ <https://mcdonalds.pl/o-mcdonalds/wymagania-finansowe/>

- a. Zysk netto w roku 2016 - 4 914 381,94 zł
 - b. Zysk netto w roku 2017 – 6 393 056,39 zł
 - c. Zysk netto w roku 2018 – 8 448 552,22 zł
3. Obliczenie wartości bieżącej netto (*NPV- net present value*), okresu opłacalności poniesionych nakładów *PP- pay back period* oraz współczynnika rentowności inwestycji *Profitability index (PI)*.

W Tabeli 5 zestawiono główne wydatki i wpływy od projektu metodą pośrednią w założeniu bez determinant korygujących (jak np. zmiana zobowiązań, należności i in.).

Tabela 5.

Kwoty wydatków i wpływów od projektu umowy franczyzowej w latach 2016-2018

Wyszczególnienie	Na początek projektu - 2016 r.	Działalność po wdrożeniu projektu, dane roczne		
		2016	2017	2018
1.Nakłady na projekt	4 128 200 zł	x	x	x
2.Zysk/strata netto	x	4 914 381,94 zł	6 393 056,39 zł	8 448 522,22 zł
3.Amortyzacja środków trwałych, aktywów niematerialnych i prawnych	x	721 100 zł	721 100 zł	721 100 zł
4.Przepływy pieniężne netto od projektu CF _t	- 4 128 200	5 635 482 zł	7 114 156 zł	9 169 622 zł

Źródło: Opracowanie własne

Wartość bieżącą netto NPV od projektu obliczono według wzoru^{19, 20}:

$$NPV = CF_0 + \frac{CF_1}{(1+i)} + \frac{CF_2}{(1+i)^2} + \frac{CF_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{CF_n}{(1+i)^n} = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t},$$

gdzie $CF_0, CF_1, CF_2, CF_3, \dots, CF_n$ Cash Flows, przepływy pieniężne netto, są to nadwyżki pieniężne generowane przez projekt w momencie 0 oraz w kolejnych latach realizacji projektu 1,2,3,.....,n ;

$\frac{1}{(1+i)^t}$ współczynnik dyskontujący, przywracający nominalną wartość przyszłych generowanych wpływów netto w każdym roku t na jeden moment czasu 0, tzn. na moment początku realizacji projektu.

¹⁸ Sprawozdania finansowe Przedsiębiorstwa Produkcyjno-Handlowo-Usługowego LINDA Władysław Koziarz w Rybniku za okres 01.01.2017-31.12.2017 (w Sprawozdaniu podawane są kwoty zysku netto za kolejne lata 2016 i 2017), oraz Sprawozdania finansowe za okres 01.01.2018-31.12.2018.

¹⁹ S.Rupacz, I. Jonek-Kowalska, *Model szacowania wartości przedsiębiorstwa na podstawie danych publikowanych przez giełdę papierów wartościowych w Warszawie*, „Zarządzanie i Jakość” 2022, nr3, s.6.

²⁰ Wartość rezydualna nie jest brana pod uwagę, ponieważ celem wyliczeń jest ocena opłacalności projektu w najbliższych latach od rozpoczęcia przedsięwzięcia i w założeniu dalszej kontynuacji działalności.

Franczyza...

- i - stopa dyskontowa, odzwierciedlająca ryzyko oraz utratę wartości pieniądza w czasie
- t - okres(rok)

Stopę dyskonta przyjęto na poziomie $i = 10\%$ ²¹. Współczynnik ten odzwierciedla ryzyko, niepewność, inflację oraz zasadę finansów, która brzmi: „wartość pieniądza traci się w czasie”. Dynamiczny współczynnik NPV pokazuje nadwyżkę pieniężną od projektu z uwzględnieniem czynnika czasu. Od rozpoczęcia projektu realizacji umowy franczyzowej dla przedsiębiorstwa P.P.H.U. "LINDA" Władysław Koziarz”, w okresie 3 lat 2016-2018 NPV stanowi:

$$\text{NPV} = -4\,128\,200 + \frac{5\,635\,482}{(1+0,1)} + \frac{7\,114\,156}{(1+0,1)^2} + \frac{9\,169\,622}{(1+0,1)^3} = 13\,763\,706 \text{ zł.}$$

Obliczona wartość NPV oznacza że w okresie trzech lat franczyzobiorca otrzymał nadwyżkę pieniężną od projektu na poziomie 13 763 706 zł, wyrażoną w rzeczywistej wartości pieniędzy na moment rozpoczęcia projektu.

Wyliczono również okres opłacalności poniesionych nakładów zakładając systematyczność i regularność zysków rozłożonych w czasie, okres zwrotu poniesionych nakładów początkowych stanowi:

$$\frac{\text{całkowity koszt opłat początkowych } 4\,128\,200 \text{ zł}}{\text{zysk netto } 4\,914\,381,94 \text{ zł}} = 0,84 \text{ roku}$$

co stanowi $0,84 \times 12$ miesięcy = 10,08 miesięcy. Czyli w okresie nieco ponad 10 miesięcy poniesione nakłady zwróciły się, a dalej przedsięwzięcie przynosiło czyste zyski.

Aby wyliczyć współczynnik rentowności inwestycji *Profitability index (PI)* użyto wzoru:

$$\text{PI} = \frac{\text{NPV}}{\text{Inwestycja}} \times 100\%$$

Współczynnik rentowności inwestycji *Profitability index (PI)* wyniósł:

²¹ Przyjęta wartość stopy dyskonta $i = 10\%$ (czyli 0,10) odzwierciedla ryzyko systemowe oraz ryzyko projektu w tamtym okresie i jest, przykładowo, dwukrotnie wyższa od wartości rekomendowanej dla projektów unijnych (5%), oraz porównywalna ze średnią stopą kredytową na cele gospodarcze średnio w 20 bankach. A zatem obliczenia nie są przewartościowane w kierunku optymistycznym.

$$PI = \frac{NPV}{\text{Inwestycja}} = \frac{13\,763\,706}{4\,128\,200} = 3,334 \times 100\% = 333,40\%$$

Oznacza to, że rentowność inwestycji stanowi 333,40%, a inwestycja przyniosła w ciągu trzech lat 233,40% (333,40%-100%) nadwyżki w porównaniu z tym co zostało zainwestowane.

Analizując przeprowadzone badanie oraz wykonane wyliczenia można jednoznacznie stwierdzić, iż na przykładzie franczyzobiorcy P.P.H.U. "LINDA" Władysław Koziarz środki zainwestowane w rozpoczęcie franczyzy zwróciły się w okresie mniejszym niż rok. Oznacza to, iż w badanym przypadku franczyza McDonald's jest opłacalna. Głównym aspektem, który wpływał na tak duży przyrost zysków w firmie jest zdecydowanie renoma oraz rozpoznawalność marki, która przyciąga wiele klientów oraz utrzymuje stabilność finansową przedsiębiorcy. Tak duży zysk pozwala wielu franczyzobiorcom na inwestowanie w kolejne lokale bez konieczności zadłużania się.

5.3. Korzyści pozafinansowe prowadzenia firmy w warunkach franczyzy

W celu zapoznania się z korzyściami pozafinansowymi franczyzy McDonald's przeprowadzono wywiady z właścicielem, pracownikami oraz dokonano obserwacji z pozycji klienta podczas przebywania w restauracji, aby zdobyć jak najszersze pojęcie o niefinansowych profitach płynących z posiadania franczyzy.

Już od samego początku zakładania działalności biorca systemu ma możliwość uczestniczenia w wielu procesach twórczych, m.in. w grupach projektowych, grupach dyskusyjnych z innymi doświadczonymi franczyzobiorcami. Pozwala to na stworzenie wstępnej strategii przedsiębiorstwa oraz nabycia niezbędnych kompetencji do zarządzania placówką.

Zdecydowanie na początku listy korzyści są renoma i rozpoznawalność marki McDonald's oraz przekazanie know-how, czyli tak naprawdę gotowego przepisu na prowadzenie biznesu. To dzięki temu każda nowo otwarta placówka cieszy się popularnością i lokal dziennie odwiedzany jest przez kilkaset klientów. Ważnym aspektem przeważającym również na plus jest stabilność oraz mocna pozycja marki na rynku. McDonald's stale na przestrzeni lat zajmuje czołowe miejsca w rankingach najcenniejszych marek na świecie. Według biorców systemu, raz ulokowane pieniądze w McDonald's to ciągle rozwijająca się inwestycja na całe życie bez strat. Dodatkowo, franczyza w

Franczyza...

McDonald's to możliwość korzystania ze sprawdzonych systemów prowadzenia przedsiębiorstwa oraz dostęp do tajemnic handlowych, procesów czy formuł firmy. Dawca systemu zobowiązuje się również do znalezienia jak najlepszej lokalizacji oraz pomocy przy rozkręcaniu biznesu. Franczyzobiorca również otrzymuje stałą pomoc w kwestiach takich jak kierowanie przedsiębiorstwem, prowadzenie systemów produkcyjnego, zaopatrzeniowego, księgowości czy marketingu. Biorca systemu sam nie byłby w stanie zorganizować takiej kampanii reklamowej jaką organizuje dawca na rzecz wszystkich swoich franczyzobiorców. Co więcej, będąc częścią tak dużego systemu, biorca ma szansę na bardziej atrakcyjne warunki i oferty u kontrahentów i dostawców.

Dużą zaletą jest również perspektywa rozwoju działalności o kolejne placówki. Obecnie sporo franczyzobiorców posiada nie jedną, ale kilka restauracji McDonald's, co pozwala na zwiększenie zysków. Najważniejszą jednak kwestią zauważoną podczas badania jest podejście do wyszkolenia franczyzobiorcy. Dawca systemu poszukuje osób, które mają cechy przywódcze oraz przede wszystkim nastawienie na rozwój oraz potrzeby klientów, oferując teoretyczne oraz praktyczne kursy. Na Rys.4 przedstawiono przebieg praktycznego szkolenia dla nowych franczyzobiorców.



Rys. 4. Przebieg praktycznego szkolenia w McDonald's

Źródło: Źródło: KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. (KPMG): Wpływ systemu McDonald's na gospodarkę w Polsce, 2020, s. 46

Celem takiego długiego oraz szczegółowego szkolenia jest przygotowanie przyszłego biorcy do uczestniczenia w życiu codziennym restauracji oraz dostarczenie odpowiedniej pomocy. Poza szerokim zakresem szkoleń początkowych, McDonald's posiada również

w swojej ofercie możliwość stałych konsultacji, dodatkowych kursów doszkalających czy udziału w krajowych programach oraz wsparcie w dziedzinie public relations. Dodatkowo parę razy w ciągu roku franczyzobiorca może wziąć udział w szkoleniach Inspiring Leadership Session, których celem jest zmodyfikowanie stylu zarządzania przedsiębiorstwem poprzez udoskonalenie systemu oraz dostosowanie się do obecnie panujących warunków zewnętrznych. Co jest również ważne dla franczyzobiorcy, dawca systemu prowadzi również szkolenia dla całej kardy kierowniczej, dzięki czemu osoby obejmujące kierownicze stanowiska są lepiej przygotowane do wypełniania zadań.

Przeprowadzona analiza korzyści pozafinansowych pokazuje że franczyza McDonald's jest korzystna dla franczyzobiorców. Biorca już od samego początku otrzymuje wsparcie franczyzodawcy i może na nie liczyć przez cały czas. Dużym atutem jest przygotowanie biorcy do prowadzenia biznesu oraz cykliczne szkolenia mające na celu usystematyzowanie posiadanej wiedzy oraz udoskonalenie jej o nowe aspekty ciągle rozwijającego się świata.

6. Zalety i wady działalności gospodarczej w warunkach franczyzy

Franczyza McDonald's jak również każda inna działalność francyzowa posiada wady i zalety. Każdy indywidualnie może postrzegać poszczególne cechy danej franczyzy jako korzystne dla biorców systemu lub też niekorzystne. W tabeli 6 przedstawiono wybrane cechy franczyzy oraz podzielono je na pozytywne oraz negatywne względem franczyzobiorcy.

Tabela 6.

Wady i zalety działalności franczyzowej

Zalety franczyzy dla franczyzobiorców:	Wady franczyzy dla franczyzobiorców:
<ul style="list-style-type: none"> • Przystąpienie do sieci franczyzowej obniża ryzyko związane z uruchomieniem biznesu, co zwiększa wiarygodność biorcy systemu w kontaktach biznesowych i negocjacjach z kontrahentami. • Możliwość skorzystania z kampanii reklamowej organizowanej przez franczyzodawcę. • Powstanie specjalnych jednostek do obsługi kredytów przyszłych franczyzobiorców. • Franczyzodawca daje możliwość biorcy systemu otrzymania prawa do działania na wyłączność na konkretnym obszarze. • Możliwość korzystania z dużej ilości informacji rynkowych i doświadczeń, z których nie mógłby skorzystać ze względu na ich niedostępność lub wysokie koszty ich uzyskania. • Franczyzobiorca czerpie korzyści ze znaków towarowych, patentów, tajemnic handlowych, praw autorskich i wszystkich utajnionych formuł i procesów dawcy systemu. • Poczucie niezależności (bycie sobie samemu szefem, kontrola własnego losu, możliwość podejmowania decyzji). • Szkolenia praktyczne i teoretyczne przygotowujące do prowadzenia działalności franczyzowej. • Stałe konsultacje i pomoc w prowadzeniu franczyzy. • Dostęp do sprawdzonych źródeł zaopatrzenia podlegających stałej kontroli jakości. • Dostęp do sieci firm serwisowych i usługodawców. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pozorna niezależność (konieczność stosowania się do zasad wypracowanych przez dawcę systemu). • Franczyzobiorca nie może podejmować ważnych decyzji dotyczących polityki sieci. • Zarówno wizerunek oraz dobre imię firmy mogą stracić renomę z przyczyn niezależnych od biorcy systemu. • Obciążenie finansowe biorców na rzecz franczyzodawców. • Umowa ogranicza franczyzobiorcę w zakresie sprzedaży czy też przeniesienia praw do firmy na osoby trzecie. • Popelnione czasem błędy przez franczyzodawcę w polityce zarządzania mogą okazać się szkodliwe dla wszystkich franczyzobiorców. • Franczyzobiorca musi stosować się do standardów i wymogów narzuconych przez dawcę systemu. • Biorca nie może negocjować warunków umowy. • W umowie franczyzowej zawarta jest klauzula o ograniczeniu konkurencji zarówno w trakcie jej trwania, jak i po wygaśnięciu. • Nie ma szczegółowych przepisów regulujących franczyzę.

Źródło: opracowanie na podstawie P. Antoszak, E. Fladrowska, A. Hulisz, Funkcjonowanie franczyzy na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa [w:] „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Gospodarki” 2016, nr 8, s. 19-20.

Analizując Tabelę 6 widać, iż jak w przypadku prowadzenia każdego rodzaju działalności, franczyza posiada zarówno sporo zalet, co wad. Każdy franczyzobiorca musi więc stawić czoło wielu zadaniom, aby franczyza odniosła sukces oraz zwiększała zyski biorecy.

Podsumowanie i wnioski

Oceniając plusy i minusy franchisingu, zarówno od strony franchisingodawcy, jak i franchisingobiorcy, można stwierdzić, że franczyza jest specyficzną formą biznesu. Francyzodawca jest właścicielem pomysłu, jak i systemu, ale nie poszczególnych oddziałów. Biznes, który prowadzi franczyzobiorca, może nazwać swoim, ale z pewnymi ograniczeniami. Tak samo dawca tylko do pewnego stopnia sprawuje kontrolę nad firmą. Franczyza jest sprawdzoną metodą, dzięki której ryzyko otwarcia małej firmy jest zmniejszone. Należy jednakże pamiętać, że nie jest ona niezawodna. Sukces lub porażka w dużej mierze zależy od związku pomiędzy dawcą i biorcą. W celu wykorzystania potencjału franczyzy, francyzodawca musi wybrać właściwych franczyzobiorców, a franczyzobiorcy muszą wybrać odpowiedni system francyzowy²².

Przeprowadzone badania pozwoliły na osiągnięcie sformułowanych w Wprowadzeniu celów, a zagadnienia badawcze zostały rozwiązane. W wyniku badań ustalono:

1. Problemem i dylematem pozostają kwestie prawne franchisingu. Z jednej strony brak jak na razie przepisów w kierunku uregulowań tego modelu biznesowego współpracy międzyorganizacyjnej eksponuje strony umowy na niepewność i ryzyko. Z drugiej zaś strony organizacje francyzodawców obawiają się przeregulowania procedur w przypadku przyjęcia specjalnych ustaw przez ustawodawcę, co może przyczynić się do tego, że ten rodzaj współpracy stanie się droższy i mniej atrakcyjny.

2. Pomimo niedoskonałości prawnych oraz kryzysów gospodarczych, w szczególności w okresie lat 2020-2023, rynek usługowych systemów francyzowych stał się dojrzały, i jak pokazały badania, stale rośnie. Oznacza to, że w przeważającej ilości przypadków współpraca w umowach franczyzy jest korzystna dla obu stron.

3. Przeprowadzone badania w części empirycznej dowiodły, że w przypadku sieci McDonald's franczyza okazała się bardzo opłacalnym przedsięwzięciem, zwrot nakładów następuje w okresie do 12 miesięcy, a w badanej firmie *pay back period* stanowił 11 miesięcy.

4. Zbadano zalety i wady franczyzy, a ogólny bilans korzyści pozafinansowych w naszym studium przypadku wypadł korzystnie dla franczyzobiorcy. Franczyza przynosi dużo

²² P. Antoszak, E. Fladrowska, A. Hulisz: *Funkcjonowanie franczyzy na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa* [w:] „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Gospodarki” 2016, nr 8, s. 19-20.

Franczyza...

korzyści pozafinansowych i, pomimo ograniczeń, pozwala franczyzobiorcy na skuteczne prowadzenie własnego biznesu.

Zbadanie różnorodnych aspektów franszyzy pozwala również na sformułowanie propozycji, w szczególności dla biorcy franszyzy: należy zachować ostrożność i właściwie przygotować się do podjęcia decyzji o przystąpieniu do sieci. Oznacza to zasięgnięcie opinii innych partnerów wybranej marki, przeprowadzenie konsultacji z ekspertami i prawnikami oraz rzetelne sporządzenie ze zrozumieniem wszystkich aspektów umowy franczyzowej. Wyniki badań mogą być wykorzystane przez strony umów franczyzowych, osób działających w organizacjach i stowarzyszeniach franczyzodawców oraz studentów na kierunkach z zakresu zarządzania i prawa.

Literatura

1. Antoszak P., Fladrowska E., Hulisz A., *Funkcjonowanie franczyzy na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Gospodarki” 2016, nr 8.
2. Biernat P., Gronek E., *Franczyza jako alternatywne źródło finansowania działalności gospodarczej polskich przedsiębiorstw*, „Studia Ekonomiczne Prawne i Administracyjne” 2017, nr 3.
3. *Europejski Kodeks Etyki Franczyzy Europejskiej Federacji Franczyzy*, Europejska Federacja Franczyzy (EUROPEAN FRANCHISE FEDERATION – EFF), 2016.
4. *Kodeks Dobrych Praktyk dla rynku franczyzy*. Porozumienie na rzecz standardów franczyzy, wspólna inicjatywa franczyzobiorców oraz franczyzodawców, organizacji branżowych oraz ekspertów, POF (Polska Organizacja Franczyzodawców), 2021.
5. Pokorska B., *Przedsiębiorca w systemie franczyzowym*. Warszawa 2004
6. *Projekt ustawy o zmianie ustawy — Kodeks cywilny i ustawy- Prawo własności przemysłowej z dnia 17 lipca 2023*.
7. *Raport o franczyzie w Polsce*, PROFIT system, 2023
8. Rupacz S., Jonek-Kowalska I., *Model szacowania wartości przedsiębiorstwa na podstawie danych publikowanych przez giełdę papierów wartościowych w Warszawie*, „Zarządzanie i Jakość” 2022, nr3.
9. Sprawozdanie finansowe Przedsiębiorstwa Produkcyjno-Handlowo-Usługowego WANDA Bogusław Maziarz w Rybniku za okres 01.01.2017-31.12.2017.
10. Sprawozdanie finansowe Przedsiębiorstwa Produkcyjno-Handlowo-Usługowego WANDA Bogusław Maziarz w Rybniku za okres 01.01.2018-31.12.2018.
11. Stawicka M. K., *Franczyza droga do sukcesu*, Gliwice 2009.
12. Strona franczyzodawcy firmy McDonald’s <https://mcdonalds.pl/o-mcdonalds/>
13. Strona ChatGPT 3.5, <https://chat.openai.com>
14. Strona Polskiej Organizacji Franczyzodawców (POF), <https://franchising.pl>
15. Strona Rady Ministrów RP <https://www.gov.pl/web/premier/projekt-ustawy-o-zmianie-ustawy--kodeks-cywilny-oraz-ustawy--prawo-wlasnosci-przemyslowej2>
16. *Wiśniewski M., Franczyza w Polsce. Rozwój rok do roku*, <https://franchising.pl/abc-franczyzy/24/franczyza-polsce-rozwoj-rok-roku/>
17. *Wpływ systemu McDonald’s na gospodarkę w Polsce*, KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. 2020.
18. Ziółkowska M. J., *Franczyza – nowoczesny model rozwoju biznesu*. Warszawa 2010.