



## Niełatwa sztuka rekrutacji franczyzobiorców

**Jednym z najbardziej powszechnych błędów nowych franczyzodawców jest zbyt duża chęć pozyskania pierwszych franczyzobiorców. Selekcja kandydatów powinna być staranna, gdyż jedna niewłaściwie dobrana osoba może negatywnie zaważyć na dalszym rozwoju sieci.**

**Andrzej Krawczyk**

Akademia Rozwoju Systemów  
Sieciowych

Franczyzodawca jest wystawiony na największe ryzyko właśnie wtedy, gdy potrzebuje najmocniejszych nerwów. Błędem jest akceptowanie jako franczyzobiorcy kogoś, kto choć pragnie kupić licencję franczyzową, to nie odpowiada wymaganiom franczyzodawcy pod każdym względem. Jest to tak samo ważne przy pierwszym, jak i przy sto pierwszym franczyzobiorcy. Kryteria selekcji nigdy nie powinny być łagodzone lub być przedmiotem kompromisu. Szczególnie we wczesnym okresie franczyzodawca musi być cierpliwy oraz musi być w stanie odrzucać kandydatów, jeżeli nie jest całkowicie pewien, że będą oni dobrymi franczyzobiorcami.

### Profil idealnego kandydata

Niektórzy franczyzodawcy przyznają specjalne warunki pierwszym franczyzobiorcom, aby ich zachęcić do rozpoczęcia działalności jak najszybciej. Takie zachowanie także jest błędne. Jak pokazuje doświadczenie, ostatecznie powoduje to tylko spiętrzenie problemów, gdy trzeba sprawować skuteczną kontrolę nad takimi franczyzobiorcami, którzy ciągle postrzegają siebie jako „specjalne przypadki” i uważają, że zawsze zasłu-

gują na „specjalne traktowanie”. Dodatkowo franczyzobiorcy naprawdę ze sobą rozmawiają, a przyznawanie specjalnych warunków powoduje problemy i wiąże się z trudnościami dla franczyzodawcy, gdy tylko franczyzobiorcy, którzy później przystąpili do systemu, odkryją, że otrzymali odmienne i mniej korzystne warunki. Wraz ze wzrostem liczby franczyzobiorców wielu franczyzodawców tworzy coś, co nazywają profilem franczyzobiorcy. Odzwierciedla on zestaw cech i kwalifikacji franczyzobiorców, które dały się zaobserwować w toku działalności. Przykładowo franczyzodawca może stwierdzić, że jego franczyzobiorca najprawdopodobniej jest żonaty, w wieku 39–45 lat, z dwójką dzieci oraz ma następujące zalety i przymioty: udana kariera na średnim szczeblu zarządzania, zniechęcenie brakiem perspektyw oraz skrupowanie procedurami firmowymi, gotowość i chęć założenia własnego biznesu, wspieranie przez żonę jego ambicji, brak wcześniejszego doświadczenia w prowadzeniu własnego biznesu, na który chce kupić licencję franczyzową, odpowiednie środki finansowe wsparte odpowiednio wysokim majątkiem w postaci nieruchomości, która może stanowić zabezpieczenie kredytu.

Ważne jest, by potencjalny franczyzobiorca miał wystarczającą ilość pieniędzy na start. Należy pamiętać, że

jeżeli franczyzobiorca nie musi wyłożyć własnych funduszy lub z drugiej strony jest zbyt bogaty, to jeżeli napotka trudności, może chcieć raczej opuścić system niż próbować samodzielnie je przezwyciężyć. Zaangażowanie środków finansowych, których strata mogłaby być znacząca dla franczyzobiorcy, jest ważnym czynnikiem motywującym i powinno być postrzegane jako zasadniczy element transakcji franczyzowej.

### Dobre relacje kluczem do sukcesu

Jednak bardziej powszechna jest zwykła relacja pomiędzy franczyzodawcą i jego franczyzobiorcą, która ma z reguły bardzo osobisty charakter. Sukces w relacjach osobistych jest w rzeczywistości kluczem do sukcesu obu stron umowy franczyzy. Franczyzodawcy będą szukali u swoich franczyzobiorców wielu zalet. Franczyzobiorcy powinni być zdrowi oraz odporni na stres i napięcia związane z samozatrudnieniem, gdzie nikt nie będzie wypłacał im regularnej pensji, jak to miało miejsce w przeszłości. Stawianie czoła perspektywie utraty wszystkiego może być bardzo stresujące.

Franczyzodawca powinien odbyć co najmniej jedno spotkanie z potencjalnym franczyzobiorcą i jego rodziną w ich własnym domu. Ujrzenie ich razem oraz sprawdzenie jak żyją, prowadzą i utrzymują swój dom, może o nich wiele powiedzieć. Osoby, które żyją w niechlujny sposób, będą prawdopodobnie prowadzić swój biznes w ten sam, niechlujny sposób. Spotkanie takie umożliwi także franczyzodawcy ocenę tego, czy rodzina franczyzo-

biorcy jest zaangażowana w proponowane przedsięwzięcie oraz, czy można od nich oczekiwać wsparcia, czy też przeciwnie. Ingerencja rodziny będzie się od czasu do czasu pojawiać i może narazić na ryzyko zaburzenia relacji pomiędzy franczyzodawcą a franczyzobiorcą.

Większość franczyzodawców nie wymaga od swoich franczyzobiorców wcześniejszego doświadczenia w ich konkretnej branży, ponieważ i tak zapewnione będzie pełne szkolenie. W praktyce niektórzy franczyzodawcy uważają, że osoba z doświadczeniem w ich branży będzie trudniejsza do przeszkolenia w zakresie szczególnych metod franczyzodawcy. Z drugiej strony, mogą zdarzyć się rodzaje działalności, w których podstawowa wiedza o branży jest niezbędna i jeżeli nie można jej przekazać w terminie sensownym z punktu widzenia ekonomicznego, to potencjalny franczyzobiorca musi posiadać wymaganą wiedzę. W takim przypadku szkolenia prowadzone przez franczyzodawcę będą musiały być bardzo szczegółowe i to samo będzie dotyczyło bieżącego nadzoru nad działaniami franczyzobiorcy.

W niektórych systemach franczyzowych idealną kombinacją może być para, w której partnerzy są zaangażowani w biznes. Nawet tam, gdzie nie jest to wymagane, ważne jest, by potencjalny franczyzobiorca miał wsparcie swojego partnera. W obecnych czasach, gdy coraz więcej mężczyzn i kobiet żyje razem, chociaż nie są małżonkami, franczyzodawca musi rozważyć, jakie byłyby skutki ich rozstania. Rozwód również może powodować

problemy, zwłaszcza jeżeli małżonkowie działają w ramach spółki.

### Ostrożność i rozwaga

Ostateczna decyzja musi być podjęta przez franczyzodawcę. Jest to decyzja mająca długookresowe konsekwencje dla obydwu stron, które muszą być zadowolone z zawartego porozumienia.

Jeżeli franczyzodawca zdecyduje się skorzystać z usług doradcy, muszą oni ze sobą ściśle współdziałać. Renomowany konsultant będzie wiedział, że to franczyzodawca powinien wybrać i podjąć ostateczną decyzję o zaakceptowaniu franczyzobiorcy i będzie chciał, aby franczyzodawca był w to zaangażowany i był tym zainteresowany. Konsultant może pomóc franczyzodawcy w zdobyciu umiejętności umożliwiających selekcję odpowiednich franczyzobiorców, natomiast nigdy nie powinien sam sprzedawać licencji franczyzowej.

Podsumowując, franczyzodawca powinien wybierać swoich franczyzobiorców rozważnie i ostrożnie oraz przeznaczać wystarczająco dużo czasu, aby właściwie wykonać to zadanie. Musi być cierpliwy i nigdy nie może śpieszyć się z podejmowaniem decyzji. Należy pamiętać, że jest to kluczowa decyzja dla obydwu stron. Franczyzobiorca często kładzie na szali oszczędności całego swojego życia oraz swój dotychczasowy styl życia. Franczyzodawca, ze swej strony, kładzie na szali reputację swojego biznesu, przyszłe przychody oraz jego wiarygodność przy sprzedaży kolejnych licencji franczyzowych.

## FRANCZYZA

**Szanowni Państwo!**

Kolejny raz przedstawiamy Państwu listę osób, które budują rynek franczyzy w Polsce. To z punktu widzenia rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości bardzo istotni menedżerowie. Tworzą przestrzeń do rozwoju i budowy

biznesów o ugruntowanej pozycji i rozpoznawalnej marce. Jak postrzegają rynek franczyzy? Gdzie widzą zagrożenia, a co go w ich ocenie napędza? Na te i inne pytania znajdziecie Państwo odpowiedź w naszym raporcie. Zapraszamy do lektury.

Redakcja

## WHO IS WHO

**Marek Mikusek**

Senior Franchising Manager, McDonald's

Od początku swojej kariery buduje ekspertyzę w obszarze HoReCa i Franchising. Obecnie zarządza dziełem franczyzy w McDonald's i odpowiada za tworzenie i egzekucję strategii franczyzy w McDonald's Polska, a także wspieraniem partnerów biznesowych w transformacji biznesowej od strony procesowej. Równolegle od wielu lat realizuje się jako lider.

W dotychczasowej karierze zarządzał rynkiem restauracji korporacyjnych w Polsce, a w ostatnich latach zespołem Field Service, który odpowiada za współpracę z franczyzobiorcami. Efektem tej współpracy była realizacja wszystkich strategicznych projektów wdrożonych w restauracjach McDonald's w Polsce związanych z nowoczesnym doświadczeniem gości

i digitalizacją usług. W codziennej pracy stawia na aktywne słuchanie, otwartość, pracę zespołową i zdobywanie uniwersalnych kompetencji. Chętnie korzysta z nowoczesnych technik zwiększających efektywność zarządzania sobą i zespołem. W wolnym czasie lubi chodzić po górach, jeździć na rowerze, czytać oraz poświęcać czas na rozwój.

**Joanna Poniedziałek**

Retail Manager sieci sklepów rolniczo – technicznych GRENE

Specjalistka w branży B2C pracująca z sieciami detalicznymi od ponad 15 lat. Swoje pierwsze doświadczenia zawodowe związane z sieciami franczyzowymi zdobywała w branży FMCG. Z rolnictwem związana od blisko 9 lat. W firmie Kramp karierę

zaczynała na stanowisku Retail Consultant, gdzie z sukcesami rozwijała sieć franczyzową. Obecnie zarządzająca siecią blisko 170 sklepów GRENE, własnych i franczyzowych, odpowiedzialna jest także za jej dalszy rozwój. W 2019

roku wdrożyła projekt re-routingu sklepów GRENE opierający się o nowatorski w tej branży koncept sklepu, eliminujący strefę magazynową i wprowadzający w pełni otwartą dla klienta przestrzeń samoobsługową.

**Damian Rybak**

dyrektor Departamentu Rozwoju i Wsparcia Franczyzobiorców, Żabka Polska

Wcześniej przez niemal 20 lat związany był z firmą AmRest, w której odpowiadał przede wszystkim za sukcesy sieci restauracji Pizza Hut w Polsce, a także w Europie Środkowo-Wschodniej i Rosji, wprowadzając z sukcesem model franczyzy. W Żabka Polska zajmuje się dalszym, szybkim rozwojem sieci liczącej obecnie ponad 7 tys. sklepów

prowadzonych przez przeszło 6 tys. franczyzobiorców. Koncentruje się na rozwoju placówek w nowych lokalizacjach – głównie w miejscowościach do 20 tys. mieszkańców, dając tym samym szansę kolejnym przedsiębiorcom na własny biznes w okolicy. W podejmowanych działaniach łączy chęć odpowiadania na potrzeby przedsię-

biorców współpracujących z siecią z uproszczeniem życia konsumentom. Przyświeca mu cel stworzenia doskonałego partnerstwa biznesowego Żabki i małych przedsiębiorców prowadzących biznes pod jej szyldem. Skupia się na dalszym rozwoju unikalnego modelu nowoczesnego sklepu convenience, jakim jest Żabka.

**Marcin Suski**

manager ds. rozwoju sieci i projektów strategicznych Krowarzywa

W handlu od 2007 r., a w Krowarzywa od 2015 r. Zanim zajął się rozwojem sieci, samodzielnie otworzył i prowadził przez dwa lata z sukcesem lokal w Krakowie. Zyskane doświadczenie i dodatkowa wiedza pozwoliły mu jeszcze lepiej zro-

zumieć i odpowiedzieć na potrzeby franczyzobiorców stojących przed wyzwaniem w postaci otwarcia swojej pierwszej restauracji Krowarzywa. Obecnie jest odpowiedzialny za rozwój sieci restauracji oraz wdrażanie procesów mających na celu po-

prawę wyników sieci. Reprezentuje markę w kontaktach z kontrahentami, m.in. firmami w obszarze delivery. Prywatnie jest biegaczem górskim, ultramaratończykiem, trenerem biegania. Lubi przebywać w naturze.

**Kacper Szczepański**

kierownik ds. rozwoju franczyzy, Pizza Hut, AmRest

Odpowiedzialny za rekrutację i wspieranie systemu franczyzy Pizza Hut na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej. W AmRest zaczął swoją karierę zawodową w 2006 r. jako

kierownik restauracji KFC. Następnie poszerzył swoje doświadczenia w kilku firmach, zdobywając kompetencje na stanowiskach operacyjnych, handlowych i marketingo-

wych. Współpracował m.in. z IKEA i Grupą Lagardere oraz innymi inwestorami branży gastronomicznej. Od początku 2021 r. ponownie w AmRest w zespole rozwoju franczyzy.



## Franczyzobiorcy, francyzodawcy oraz organizacje branżowe przyjęły Kodeks Dobrych Praktyk dla rynku franczyzy

**Kodeks Dobrych Praktyk to wspólna inicjatywa Polskiej Izby Handlu oraz Polskiej Organizacji Francyzodawców. Patronują mu także Federacja Przedsiębiorców Polskich, Konfederacja Lewiatan oraz Krajowa Izba Gospodarcza. Pod Kodeksem podpisali się jak dotąd franczyzobiorcy zrzeszeni w Polskim Stowarzyszeniu Mikroprzedsiębiorców i Franczyzobiorców, a także sieci franczyzowe: Delikatesy Centrum, Lewiatan czy Żabka Polska.**

– Kodeks powstał dzięki wspólnej pracy organizacji skupiających zarówno francyzodawców, jak i franczyzobiorców – podkreśla Monika Dąbrowska, prezes Polskiej Organizacji Francyzodawców. – To zestaw dobrych praktyk we franczyzie, który dba o interesy lokalnych przedsiębiorców.

### **Z uwzględnieniem różnorodności**

Jak czytamy w oficjalnym komunikacie inicjatorów i sygnatariuszy „Kodeks Dobrych Praktyk dla rynku franczyzy to wypracowany oraz sygnowany zarówno przez franczyzobiorców, jak i francyzodawców dokument, uwzględniający ogromną różnorodność

środowiska franczyzy jako modelu biznesowego. Jego celem jest zapewnienie ram dla optymalnej współpracy francyzodawców i franczyzobiorców. Konieczność zapewnienia adekwatności i uniwersalności Kodeksu dla różnych modeli francyzowych i branż stanowiła największe wyzwanie w pracach nad nim. Jego sygnatariusze wyrażają przekonanie, iż osiągnięte rozwiązanie jest możliwie najbliższe takiej uniwersalności”.

Podpisanie kodeksu przez największe sieci handlowe sprawiło, że obecnie obejmuje on już ponad 10 tys. przedsiębiorstw działających na rynku franczyzy. – Mamy już deklaracje woli przystąpienia przez kolejne sieci, także usłu-

gowe. Jestem przekonany, że tuż po wakacjach ta lista będzie znacząco dłuższa – mówi Maciej Ptaszyński, wiceprezes zarządu i dyrektor generalny Polskiej Izby Handlu.

### **Określenie dobrych praktyk, zasad i standardów**

Inicjatorzy projektu informują, że celem Kodeksu jest określenie dobrych praktyk, zasad i standardów, jakimi powinni kierować się franczyzobiorcy i francyzodawcy we współpracy w ramach zawartej umowy franczyzy, a także przed jej zawarciem i bezpośrednio po jej rozwiązaniu. Jednym z ważnych celów Kodeksu jest zapewnienie obu stronom relacji francyzowej odpowiedniej wiedzy na temat zasad współpracy, którą powinny osiągnąć i zweryfikować przed jej rozpoczęciem. W ocenie sygnatariuszy jest to jeden z kluczowych warunków pomyślnej współpracy biznesowej.

Uzgodnienie zestawu dobrych praktyk dla współpracy w ramach franczyzy leży w interesie całego środowiska, tak francyzodaw-

ców jak i franczyzobiorców, bez względu na różnice w realizowanych modelach francyzowych. Stworzenie katalogu dobrych praktyk franczyzy i ich przestrzeganie pozwoli na dalszy właściwy rozwój tego modelu biznesowego tak, by pozostał źródłem satysfakcji z prowadzonej działalności dla obu stron umowy” – czytamy dalej w komunikacie.

### **Przedstawiciele franczyzobiorców, którzy pracowali nad Kodeksem, są z niego zadowoleni**

– Jako przedstawiciel franczyzobiorców aktywnie uczestniczyłem w pracach nad Kodeksem od samego początku, przewodnicząc zespołowi roboczemu. Mając codzienny kontakt z innymi franczyzobiorcami wiem, że taki dokument z zestawem dobrych praktyk, zasad i standardów, był oczekiwany. Dlatego mam osobistą satysfakcję, że tę inicjatywę udało się doprowadzić do szczęśliwego finału – komentuje Paweł Tracz, prezes Polskiego Stowarzyszenia Mikroprzedsiębiorców i Franczyzobiorców. – Jako Stowarzyszenie wprowadziliśmy do niego bardzo istotne zapisy, m.in. o konieczności udostępnienia treści umowy francyzowej minimum dwa tygodnie przed jej podpisaniem przez franczyzobiorcę.

Lista sygnatariuszy Kodeksu Dobrych Praktyk jest ciągle otwarta. Mogą do niego przystąpić wszystkie podmioty działające na rynku franczyzy w Polsce. Deklarację o przystąpieniu można znaleźć na stronie [kodeksfraczyzy.org.pl](http://kodeksfraczyzy.org.pl).



**Konieczność zapewnienia adekwatności i uniwersalności Kodeksu dla różnych modeli francyzowych i branż stanowiła największe wyzwanie w pracach nad nim.**

REKLAMA



**Od sukcesu dzieli Cię 5 tygodni.**

**Tyle właśnie potrzeba, aby z pomocą GRENE móc w pełni uruchomić sklep po podpisaniu umowy francyzowej. A potem sukces rośnie wraz z Tobą.**

**Sprawdź, jak zacząć na:  
[www.fraczyza-grene.pl](http://www.fraczyza-grene.pl)**

**GRENE**  
FRANCZYZA

## FRANCZYZA

# Swoboda działania w sieci franczyzowej, czyli na co może sobie pozwolić franczyzobiorca

**Siec franczyzowa to prowadzenie działalności gospodarczej pod logo doświadczonego partnera biznesowego, którego marka jest znana na rynku i wspierana silnymi działaniami marketingowymi i handlowymi. Takie cechy franczyzodawcy stanowią kluczowy benefit dla franczyzobiorców, gdyż w zdecydowany sposób zmniejszają ryzyko niepowodzenia w biznesie.**

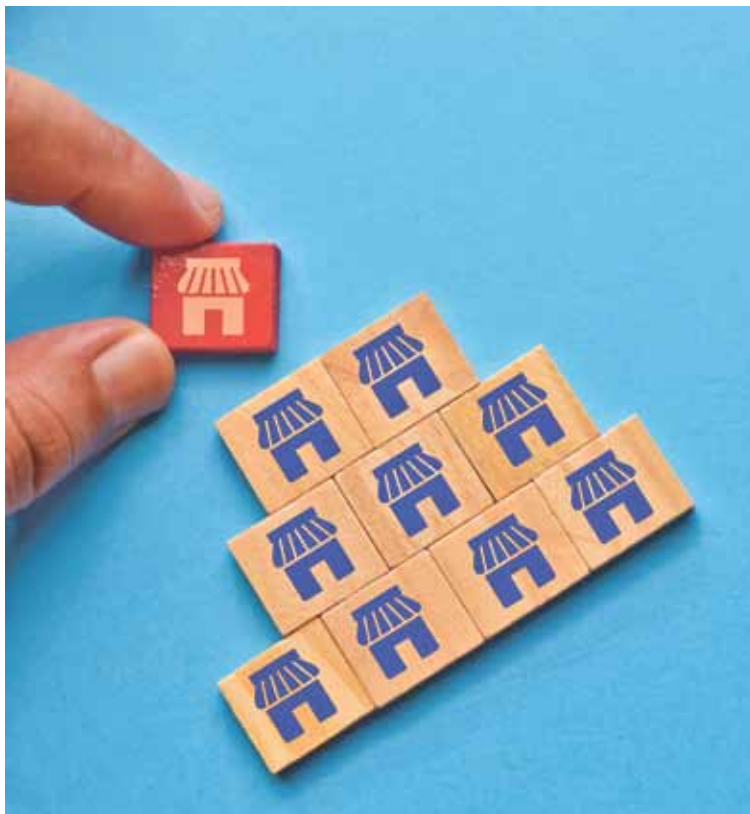


**Tomasz Pawłowski**

kierujący Wydziałem Wsparcia  
Placówek Franczyzowych,  
Bank Millennium

foto: D. Sobieski

sprzedażą i siecią dystrybucji w taki sposób, że zaowocowało to zbudowaniem silnej biznesowo marki, z którą dziś chcą się wiązać mniej doświadczeni partnerzy. Franczyzobiorca, dołączając do sieci, chce czerpać korzyści z tych pozytywnych doświadczeń, aby zapewnić sobie sukces w biznesie. Dla franczyzodawcy istotne jest, by biznes prowadzony pod jego logo był spójny i jednolity. To ważne z punktu widzenia klientów, którzy w każdym miejscu obsługi z logo danego franczyzodawcy, powinni otrzymać taki sam produkt, identyczny standard obsługi oraz niezmiennie wysoką jakość. Co więcej, z perspektywy franczyzodawcy podążanie zgodnie z wypracowanymi i sprawdzonymi schematami działania pozwala osiągnąć powtarzalność i zwiększyć



prawdopodobieństwo sukcesu biznesowego w każdym nowo otwartym punkcie sprzedaży.

## Samodzielność franczyzobiorcy

Zatem czy jest tu miejsce na samodzielność franczyzobiorcy? To zależy m.in. od branży, w której działamy. Dla przykładu bankowość, która jest zdecydowanie jedną z najbardziej uregulowanych branż na rynku, nie pozwala na wiele swobody. Obowiązujące przepisy prawne, rekomendacje Komisji Nadzoru Finansowego, zarządzenia Narodowego Banku Polskiego, wymogi prawa unijnego czy też europejskiego nadzoru tworzą sztywną siatkę wymagań, obowiązujących zarówno banki, jak i partnerów biznesowych, prowadzących działalność w ich imieniu i pod ich marką. Z kolei w przypadku działalności opartej na aktywności w internecie, jesteśmy w dużej mierze związani zasadami dotyczącymi kontaktu z klientem, kierowania do niego ofert za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej, co wpływa istotnie na możliwości pozyskania klienta w sieci. Z drugiej zaś strony, franczyzodawcom zależy na aktywnych i zaangażowanych franczyzobiorcach, którzy będą z pełnym zaangażowaniem działać na rzecz promocji danej marki, rozwoju sprzedaży i pozyskania rynku. Po pierwsze dlatego, że przy tak szybko zmieniającej się rzeczywistości, wszelkie innowacyjne pomysły, pozwalające modyfikować, udoskonalać dotychczasowe rozwiązania są niezwykle cenne i pozwalają na rozwój danego przedsiębiorstwa, udoskonalanie modelu sprzedaży czy zarządzania siecią dystrybucji. Po drugie dlatego, że firma, która nie szuka innowacji, za chwilę znik-

nie z rynku, bo przecież powszechnie wiadomo, że kto w biznesie stoi w miejscu, ten się cofa. Zatem pomysły franczyzobiorcy dają szansę na wypracowanie i wdrożenie nowych rozwiązań w danej sieci. Po trzecie inicjatywa franczyzobiorców jest cenna, ponieważ działają oni w dużej mierze na lokalnych rynkach, z których się wywodzą i które doskonale znają, a to pozwala im dostrzec szanse i możliwości, których nie widać z centrali.

## Aby wolność gospodarza nie przerodziła się w dowolność

Jednak kluczem jest zapanowanie nad tą pożądaną u franczyzobiorców innowacyjnością i swobodą, aby wolność gospodarza nie przerodziła się w dowolność, która może narażać franczyzodawcę na ryzyko prawne bądź wizerunkowe w sytuacji, gdy pomysły franczyzobiorców byłyby wdrażane bez uzgodnienia z centralą. Dodatkowo takie postępowanie podważyłoby sens istnienia danej sieci, gdyż wypracowany i sprawdzony model współpracy rozwijałby się niejako przez pączkowanie w sposób niekontrolowany, a to doprowadziłoby wcześniej czy później do utraty jego najważniejszych cech biznesowych. Co ważniejsze, naruszyłoby spójność i jednolitość zarówno z punktu widzenia zarządzania siecią, jak i klientów, którzy straciliby gwarancję powtarzalnej obsługi w każdym punkcie sieci. Taki proces mógłby doprowadzić nawet do upadku sieci jako takiej, gdyż siła tkwiąca w jednolitym biznesie, prowadzonym na dużą skalę, uległaby rozwodnieniu i z czasem osłabła ze szkodą dla organizacji, franczyzobiorców i, co oczywiste, klientów.

Wydaje się zatem, że na dosłownie rozumianą swobodę, wymykającą się wszelkim ramom i zasadom, nie ma we franczyzie wiele miejsca. Jednak wniosek ten nie powinien prowadzić nas w ślepy zaułek wiary w to, że powinniśmy przeciwdziałać swobodzie w sieci franczyzowej. Wręcz przeciwnie, co zabrzmi trochę paradoksalnie – powinniśmy promować swobodę, ubraną w określone, bezpieczne dla organizacji zasady. Jak już wcześniej wspominałem, często jest tak, że na danym mikro rynku, na pierwszej linii kontaktu z klientem, podczas rozmowy telefonicznej czy za sklepową ladą rodzą się innowacyjne, dobre pomysły. Ich swobodne wprowadzenie w życie przez franczyzobiorcę mogłoby przynieść krótkotrwałe korzyści na skalę lokalną, ale jednocześnie przysporzyć wiele problemów w skali globalnej całej sieci.

## Zarządzanie nowymi pomysłami

Jednak czy to oznacza, że powinniśmy tłumić przejawy swobody w działaniu naszych partnerów? Oczywiście nie. Kluczowe jest odpowiednie zarządzanie nowymi pomysłami, ich przepływem, analizą i wdrożeniem. W wielu sieciach franczyzowych istnieją zorganizowane kanały komunikacji z siecią, pozwalające na zgłaszanie pomysłów, innowacji, poprawek, udoskonaleń do danego modelu. Rolą franczyzodawcy jest stworzenie narzędzi, a następnie skuteczne korzystanie z nich. Zgłoszone w sposób uporządkowany pomysły powinny być poddane analizie pod kątem prawnym, biznesowym, efektywnościowym, marketingowym, etc. W efekcie franczyzodawca może podjąć przemyślaną decyzję o wdrożeniu dla całej sieci lub odrzuceniu pomysłu. Dzięki takiemu podejściu dajemy szansę na niczym nieograniczone kreowanie pomysłów w sieci franczyzowej, które przepuszczone przez wiele analiz i badań mogą być potem bezpiecznie wdrożone jako ustandaryzowane nowe rozwiązania, z korzyścią dla całej sieci. Franczyzodawca zyskuje ciągły rozwój modelu franczyzowego, a franczyzobiorcy mają poczucie siły sprawczej i wpływu na kształt biznesu, w którym działają. Wchodząc we franczyzę, musimy więc liczyć się z pewnym ograniczeniem swobody i samodzielności oraz z pokorą przyjąć wiele wymogów, nakładanych przez prawo, inne regulacje bądź wymogi franczyzodawcy. Jednocześnie rolą dojrzałych franczyzodawców jest skuteczne promowanie kreatywności i innowacyjności, by dzięki nim zyskać bodziec do rozwoju sieci, z pozytywnym efektem dla całej organizacji, sieci franczyzowej i klientów.

## Franczyza odporna na kryzys

**Szukając franczyzy odpornej na kryzys, warto przyjrzeć się branży rolniczej i ogrodniczej, która prosperuje bez większych zmian, mimo trwającej pandemii. Branżę świetnie reprezentuje sieć sklepów Grene – firma z 25-letnim doświadczeniem. W 170 punktach Grene znajdziemy wszystko, co potrzebne dla naszego gospodarstwa domowego i ogrodu.**

**Ewa Nowak**

specjalista ds. eventów i PR, Kramp

Sklepy Grene zachęcają do otwarcia własnego biznesu – profesjonalna marka oferuje rentowny model franczyzowy, zorientowany przede wszystkim na potrzeby klienta. Właścicielem sieci jest holenderski lider w dystrybucji części zamiennych i akcesoriów dla rolnictwa – Kramp.

Asortyment Grene wywodzi się z branży rolniczej i jest z nią w głównej mierze związany. Znajdziemy wśród niego m.in. części do ciągników i maszyn rolniczych, produkty z branży hydrauliki siłowej i transmisji mocy oraz artykuły do produkcji zwierzęcej. Jednak oferta sklepów jest bardzo szeroka i co może zaskoczyć wiele osób – wykracza również poza rolnictwo. Do Grene coraz częściej zaglądną osoby, które nie prowadzą gospodarstwa, ale chcą zadbać o swój ogród czy wyposażyć wła-

sny warsztat. Klienci znajdują na półkach również uniwersalia, takie jak: odzież robocza i obuwie, narzędzia i produkty do warsztatu, artykuły ogrodnicze i zabawki. Grene to silna i rozpoznawalna marka, która zapewnia stabilność biznesu, dostęp do know-how, do wiedzy związanej z operacyjnym zarządzaniem sklepu. Gwarantuje także dostęp do szkoleń i wsparcie doświadczonej kadry. Wszystkie te czynniki ograniczają ryzyko związane z otwarciem punktu handlowego. Współpraca z dużym i silnym partnerem, jakim jest marka Grene i jej właściciel, czyli firma Kramp gwarantuje bezpieczeństwo. A bezpieczeństwo biznesowe jest dla franczyzobiorców bardzo ważne. Dbałość o optymalizację zapasu, wdrażanie w sklepach najnowszych rozwiązań informatycznych i zapewnienie jednych z najszybszych dostaw towaru to tylko niektóre z korzyści prowadzenia sklepu pod szyldem Grene.

## Niepewność wśród właścicieli aptek franczyzowych

Zgodnie z obowiązującymi przepisami o działalności aptek decydują dziś dwa urzędy – Główny Inspektorat Farmaceutyczny oraz Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów. Problem w tym, że decyzje obu tych instytucji często różnią się od siebie, co wprowadza dużą niepewność na rynku. Właściciele aptek, w szczególności tych franczyzowych, nie wiedzą, do decyzji którego z urzędów mają się stosować i czy wydane im zezwolenie na prowadzenie działalności nie zostanie z dnia na dzień cofnięte. Ekspertki oceniają, że dualizm prawny na rynku aptekarskim uderza już nie tylko w swobodę prowadzenia działalności gospodarczej, ale też może wstrzymać inwestycje w branży, co odbije się na pacjentach.

Zgodnie z art. 99 ustawy Prawo farmaceutyczne to wojewódzkie inspektoraty farmaceutyczne (WIF-y) decydują o zezwoleniach dla farmaceutów na prowadzenie aptek. Mogą go odmówić w kilku sytuacjach, np. jeśli podmiot, który się o nie ubiega, prowadzi hurtownię farmaceutyczną. Innym wyjątkiem jest przynależność do grupy kapitałowej w rozumieniu ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów, której

członkowie prowadzą na terenie danego województwa więcej niż 1 proc. aptek ogólnodostępnych. I tu pojawia się problem.

### Źródło problemu

– Źródło problemu tkwi w konflikcie między stanowiskiem inspektorów farmaceutycznych i Głównego Inspektoratu Farmaceutycznego oraz Urzędem Ochrony Konkurencji i Konsumentów. Stanowisko inspektorów jest sprzeczne z orzecznictwem prezesa UOKiK-u, który – badając umowę i zależności pomiędzy organizatorami sieci franczyzowych a farmaceutami-franczyzobiorcami – jednoznacznie stwierdził, że podmioty te nie stanowią jednej grupy kapitałowej – wyjaśnia w rozmowie z agencją Newseria Biznes dr hab. Elżbieta Chojna-Duch, ekonomistka, profesor Uniwersytetu Warszawskiego. – Ten konflikt nie bierze pod uwagę tego przepisu, który nakazuje inspektorom farmaceutycznym stosowanie przepisów ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów przy badaniu przynależności do grupy kapitałowej.

Jak wyjaśnia, GIF niesłusznie uzasadnia część odmownych decyzji w sprawie zezwoleń na prowadzenie

apteki twierdzeniem, że farmaceuci-franczyzobiorcy zrzeszeni w jednej sieci franczyzowej stanowią grupę kapitałową. Jednocześnie nie ma wątpliwości w orzecznictwie dotyczących aptek zrzeszonych umowami partnerskimi z największymi hurtowniami w Polsce.

– Ustawa z 2002 r. Prawo farmaceutyczne niepotrzebnie nałożyła na administrację farmaceutyczną obowiązki, które leżały w kompetencji prezesa UOKiK-u. W zasadzie w tej chwili problem wynika z niewłaściwego stosowania prawa, kiedy jeden organ przeszkadza drugiemu i narusza jego kompetencje – mówi profesor UW. – GIF jest wyspecjalizowanym organem dbającym o jakość leków czy, szerzej, o zdrowie Polaków. UOKiK z kolei posiada wiedzę i doświadczenie z zakresu prawa konkurencji. To są całkiem inne kompetencje. Ta sytuacja może być rozwiązana w bardzo prosty sposób, wymaga jedynie sprawnej współpracy obu urzędów.

### Dobro pacjenta

– Rolą GIF jest zapewnienie prawidłowego i najlepszej jakości obrotu produktami leczniczymi, lekami. Apteki franczyzowe taki wła-

śnie obrót zapewniają poprzez to, że prowadzą apteki nowoczesne, ukierunkowane na dobro pacjenta, z bardzo szerokim asortymentem, i zatrudniające ponadprzeciętną liczbę fachowego personelu – mówi Mariusz Kisiel, prezes Związku Aptek Franczyzowych.

Problem jest na tyle poważny, że UOKiK i GIF powołały niedawno zespół ekspertów, którego zadaniem jest wypracowanie wspólnego stanowiska. Jak wskazują komentatorzy, wygląda jednak na to, że i tutaj powstaną osobne wytyczne dotyczące orzecznictwa. Ten dualizm uderza przede wszystkim w przedsiębiorców, którzy prowadzą działalność apteczną w ramach franczyzy lub zamierzają to robić.

– Nie zazdroścę farmaceutom sytuacji, w której się znaleźli, bo z jednej strony mamy wykładnię prawa stosowaną przez WIF-y i GIF, a z drugiej strony mamy ugruntowaną wykładnię Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, która jest zupełnie inna. Przedsiębiorcy więc się zastanawiają, którą wykładnię należy stosować. Co ciekawe, na to pytanie nie ma dobrej odpowiedzi, bo każda ze stron tego sporu twierdzi inaczej –

mówi Maciej Zaborowski, partner zarządzający w Kancelarii Kopeć & Zaborowski. – Ten dualizm prawny to w zasadzie bezprawie, bo dwa porządki prawne nie powinny funkcjonować równolegle.

Zdaniem adwokata niepewność związana z dualizmem prawnym na polskim rynku może zniechęcić inwestorów, którzy stabilność prawa ceną wyjątkowo wysoko.

– Utrzymanie obecnego stanu rzeczy w dłuższej perspektywie czasowej jest nie do wyobrażenia. Nie da rady funkcjonować w dualizmie prawnym, który powoduje brak możliwości podejmowania realnych decyzji przez przedsiębiorcę planującego rozwój swojej firmy. W konsekwencji w ciągu najbliższych lat, jeżeli ta sprawa nie wyjaśni się jednoznacznie, przedsiębiorcy zagraniczni wycofają się z Polski, natomiast na samym rynku będziemy mogli obserwować liczne zwolnienia pracowników – prognozuje Maciej Zaborowski.

– Prowadzi to do tego, że liczba aptek spada w rekordowym tempie, bardzo mało się ich otwiera, a co ważniejsze, pacjenci są pozbawieni dostępu do nich – dodaje Mariusz Kisiel.

## Pomysł na biznes? Własna stacja paliw ze sprawdzonym partnerem

Trwająca pandemia i obawy z nią związane mają wpływ na sytuację gospodarczą i życie każdego z nas. Niektórzy myślą o otwarciu własnego biznesu, jednak niepewność jutra sprawia, że ostrożnie podchodzimy do nowych możliwości biznesowych. Dobrym pomysłem na swoją firmę może okazać się własna stacja paliw. Współpraca ze sprawdzonym partnerem, pod rozpoznawalną marką, to klucz do sukcesu.



Mirosław Caputa

dyrektor ds. sprzedaży i działalności operacyjnej w Circle K Polska, odpowiadający m.in. za rozwój sieci franczyzowej

wsparcie w postaci atrakcyjnej pożyczki z przeznaczeniem na cele inwestycyjne. Współpracę franczyzową postrzegamy jako transfer sukcesu, mamy świadomość, że stacje franczyzowe prosperują tak dobrze, jak własne stacje sieci. Im bardziej rozpoznawalna jest nasza marka, im lepiej się kojarzy, tym chętniej partnerzy franczyzowi podejmą z nami współpracę.

### Aby biznes partnera dobrze się rozwijał

Zależy nam na tym, aby biznes partnera, który zdecyduje się na współpracę z nami, dobrze się rozwijał. Równocześnie wierzymy, że działamy w obszarze dość odpornym na kryzys, chociażby ze względu na zróżnicowane źródła przychodu, takie jak wysokiej jakości paliwa oraz nowoczesne punkty convenience, łączące sklep i punkt gastronomiczny. Co więcej, nawet przy zmniejszonym ruchu sa-

mochodów osobowych, branża transportowa dobrze prosperuje. Bardzo dbamy o jakość produktów i obsługi, inwestujemy w coraz lepszą ofertę na stacjach własnych, nowe koncepcje gastronomiczne oraz doskonałą jakość paliwa, aby klienci lubili nasze stacje i chętnie robili tutaj zakupy. W segmencie paliwowym naszym franczyzobiorcom zapewniamy dostęp do uznanych na rynku paliw miles® i milesPLUS® oraz sezonowego milesPLUS® diesel arktyczny, które wzbogacone są o dodatki uszlachetniające, zapewniające najwyższą jakość. Konsekwentnie wprowadzamy także nowe rozwiązania, które mają na celu ułatwienie naszym klientom korzystania ze stacji w szybki i bezpieczny sposób, co jest szczególnie ważne w czasie pandemii. Nasi klienci mogą dokonać płatności za paliwo, a na niektórych stacjach także za myjnię, przez aplikację mobilną. W wybranych miastach oferujemy także możliwość zamówienia produktów spożywczych oraz ciepłych przekąsek z oferty Circle K z dostawą do domu. Te udogodnienia sprawiają, że klienci mogą korzystać z oferty stacji w taki sposób, który jest dla nich najbardziej komfortowy.

### Wsparcie na każdym etapie prowadzenia działalności

Franczyzobiorcom oferujemy wsparcie na każdym etapie prowadzenia działalności, dlatego nie wymagamy doświadczenia czy znajomości branży. Franczyzobiorcą może zostać zarówno właściciel działającej placówki paliwowej, jak i właściciel działki, który dopiero zamierza wybudować stację paliw. W przypadku nawiązania współpracy możemy nawet doradzić jakie lokalizacje terenów byłyby optymalne dla funkcjonowania stacji paliw. Do współpracy z naszymi franczyzobiorcami podchodzimy indywidualnie i w wielu aspektach pozostajemy elastyczni. Już na starcie wspieramy ich, oferując doradztwo i szkolenia, mogą oni także liczyć na stałą opiekę kierowników regionalnych, którzy oferują pomoc w wielu aspektach prowadzenia stacji. Nasi partnerzy zyskują również dostęp do międzynarodowego know-how grupy Alimentation Couche-Tard, do której należy Circle K, która jest jedną z głównych sieci m.in. na rynku amerykańskim. To wszystko sprawia, że nawet w niepewnych czasach proces dołączenia do Circle K przebiega bezproblemowo, a franczyzobiorcy od pierwszych chwil czują się częścią większej całości.



Współpracę franczyzową postrzegamy jako transfer sukcesu, mamy świadomość, że stacje franczyzowe prosperują tak dobrze, jak własne stacje sieci. Im bardziej rozpoznawalna jest nasza marka, im lepiej się kojarzy, tym chętniej partnerzy franczyzowi podejmą z nami współpracę.

Circle K to zaufana i znana marka, dlatego franczyzobiorca, który zdecyduje się na otwarcie własnej stacji paliw, ma ułatwiony start. Jeśli tylko dysponuje środkami na finansowanie inwestycji oraz ma do dyspozycji ciekawą lokalizację, może z powodzeniem dołączyć do rozpoznawalnej sieci, o ugruntowanej pozycji na rynku. W wyjątkowych przypadkach, po odpowiedniej weryfikacji finansowej Partnera możemy zaoferować także