

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Przewodnik po franczyzie. Jak wybrać najlepszą dla Twojego biznesu?

Autor: Iain Murray

Tłumaczenie: Dominika Hilszczańska

ISBN: 978-83-246-0823-2

Tytuł oryginału: The Franchising Handbook:  
The Complete Guide to Choosing a Franchise

Format: A5, stron: 224

oprawa twarda



### Sposób na biznes

- Skorzystaj z wiedzy ekspertów
- Poznaj blaski i cienie franczyzy
- Zarabiaj na bezpiecznym biznesie

Osiągnij sukces w biznesie, eliminując ryzyko porażki

Szukasz pomysłu na własny biznes? Obawiasz się, że możesz nie sprostać wymaganiom rynku? To dobry moment na rozważenie opcji franczyzy. Dlaczego? Ponieważ oferuje ona wykorzystanie przetestowanego już pomysłu, często idącego w parze z marką budzącą zaufanie klientów. Połowę trudnego zadania masz już zatem za sobą. Musisz teraz tylko dokonać wyboru takiego rodzaju działalności, który będzie najodpowiedniejszy dla Ciebie.

Książka jest znakomitym kompendium wiedzy, którą docenią zarówno fraczyzodawcy, jak i fraczyzobiorcy. Zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w Europie ten sposób prowadzenia biznesu bije rekordy popularności. Także rynek polski oferuje coraz więcej możliwości dla wszystkich zainteresowanych prowadzeniem firmy na zasadach franczyzy. Sprawdź, jak wyglądała droga kariery innych biznesmenów, którzy zdecydowali się na ten sposób zarabiania pieniędzy. Poznaj charakter sektora i przeanalizuj wszystkie zalety oraz wady tego rozwiązania. Ucz się na cudzych błędach i podpatruj skuteczne sposoby osiągnięcia sukcesu.

Dowiedz się:

- jak dokonać najwłaściwszego wyboru partnera biznesowego
- czego możesz się spodziewać w zamian za swoje pieniądze,
- co warto wiedzieć o bankach, kredytach i pożyczkach,
- czemu tak istotna jest prognoza zysków i strat,
- jakie są rokowania na przyszłość.

**I śmiało przystępuj do dzieła!**

# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b>	<b>7</b>
<b>1 Nie ma łatwiejszej drogi do sukcesu niż franczyza</b>	<b>11</b>
<b>2 Plusy i minusy franczyzy</b>	<b>25</b>
Różne typy franczyzy 34; Za i przeciw 40	
<b>3 Czy są jakieś pytania?</b>	<b>63</b>
Podsumowanie autoanalizy charakterologicznej 75	
<b>4 Poszukiwanie idealnego partnera</b>	<b>77</b>
Inne źródła informacji 86; Czy stać Cię na wybraną franczyzę i co otrzymasz w zamian? 88; Czy mam wszystko, czego potrzeba? 93	
<b>5 Dokonuj właściwych wyborów</b>	<b>95</b>
Przyjrzyj się temu, co widzisz 98; Lista pytań 107	
<b>6 Blisko, bliżej... poproś o pomoc</b>	<b>113</b>
Lepiej nie zgadywać 125; Eksperci 127; Najczęstsze problemy 133	
<b>7 Składanie podpisu</b>	<b>135</b>
Rozwiązanie umowy 146; Czego Ty, a najlepiej Twój prawnik, musicie dopilnować w umowie franczyzowej? 149	

<b>8 Rozbijamy bank</b>	<b>151</b>
Kredytobiorca, czyli Ty 155; Kwota, którą musisz pożyczyć 156; Rodzaj przedsięwzięcia 156; Rodzaj kredytu 157; Spłata kredytu 158; Zabezpieczenie 158; Biznesplan 159; Rozmowa 166; Odsłoń się, czyli czego będzie chciał się od Ciebie dowiedzieć menedżer banku 170	
<b>9 Panie przodem</b>	<b>173</b>
Kilka przydatnych adresów dla kobiet 186	
<b>10 Poradnik małżeński</b>	<b>187</b>
<b>A Przydatne adresy</b>	<b>207</b>
<b>B Wskazówki dotyczące sprzedaży</b>	<b>209</b>
<b>Skorowidz</b>	<b>215</b>

# 2

## Plusy i minusy franczyzy

Czym dokładnie jest franczyza? Nie ma pewności, kiedy i gdzie użyto po raz pierwszy tego terminu w stosunku do tego rodzaju działalności, ale prawie na pewno miało to miejsce w Stanach Zjednoczonych. Mówi się również, że system umów licencyjnych w handlu w Wielkiej Brytanii, polegający na tym, że piwowarzy udzielali właścicielom pubów wyłącznych praw na sprzedaż wytwarzanych przez nich gatunków piwa i żadnych innych, był wczesną formą franczyzy. Niektórzy twierdzą, że już wcześniej związek między baronami a ich poddanyymi był swego rodzaju franczyzą. To porównanie nie jest jednak najszcześniejsze w kontekście współczesnym i można o nim wspomnieć jedynie jako o ciekawostce. Nie mamy zatem żadnych dowodów historycznych i możemy sobie tylko wyobrazić, jak powstała franczyza. Załóżmy, że genialny, choć ubogi wynalazca Hiram B. Hackenbacker wymyślił fantastyczną i unikalną metodę naprawy skarpetek. Po opatentowaniu metody chciał zwiększyć swój kapitał, wykorzystując wynalazek, ale, jak to często się zdarza, banki nie podzielały jego wizji niezależnie od tego, jak rozsądnie argumentował swoją prośbę, i uparcie odmawiały wydania nawet złamanego grosza ze swoich sejfów na projekt Hackenbackera. Czy się poddał? Nie. Dzięki niewielkiej sumce pożyczonej od

życzliwej ciotki założył zakład naprawy skarpet w rodzimej miejscowości South Bend w Indianie. Wieść się rozeszła i interes zaczął kwitnąć. Jednak nasz bohater był wizjonerem i, mimo że jego rodzinne miasteczko było bardzo sympatyczne, to zbyt małe dla jego ambicji. South Bend w Indianie nie było w stanie pomieścić w swoich granicach tego potencjału. Trudno jest rozwijać swój biznes, gdy ma się do dyspozycji jedynie ciężko zarobione zyski. Śpieszyło mu się, a banki, choć przyznawały, że jego przedsięwzięcie może mieć przyszłość, wolały zachować bezpiecznie swoją gotówkę, zamiast narażać się na jej utratę w jakimś ryzykownym interesie.

To właśnie wtedy Hiram doznał kolejnego olśnienia. Dlaczego by nie pozwolić komuś innemu, kto miałby trochę pieniędzy i wyobraźni, której tak bardzo brakowało bankierom, założyć kolejny punkt naprawy skarpetek działający na takich samych zasadach i na podstawie tej samej metody? Inwestor miałby do dyspozycji gotowy i sprawdzony system biznesowy, a Hiram mógłby dzięki temu rozszerzyć swój biznes na czyjś koszt i z użyciem cudzej energii oraz entuzjazmu. Genialne! Niebawem takie punkty zaczęły powstawać jak grzyby po deszczu w całym Stanach. Od Atlantic City do Monterey, od Minchipicoten do Miami. Biznes rozrastał się błyskawicznie. Hiram stał się właścicielem wielkiego imperium i żył spokojnie, utrzymując się z zysków. Zmarł w wieku 93 lat z powodu nadmiernego palenia cygar i codziennych siedmiodaniowych posiłków. Tak właśnie powstała franczyza. Albo przynajmniej mogła powstać.

Mówiąc dziś o franczyzie, mamy na myśli „franczyzę formatu biznesowego”. Najistotniejsza jest kwestia formatu, a oznacza to, że mówimy o wypróbowanym i przetestowanym systemie prowadzenia biznesu — sprzedaży dóbr lub usług — który może zostać powielony przez innych. Równie często stosuje się bardzo pomocne określenie „pakiet francyzowy”. Francyzobiorca

w zamian za wstępną opłatę franczyzową oraz stałe opłaty francyzowe otrzymuje wiele rzeczy, które razem pomagają mu prowadzić klon oryginalnego projektu.

Oto, co powinno się znaleźć we właściwie przygotowanym pakiecie franczyzowym:

- pełny opis koncepcji biznesowej dokładnie wyjaśnionej w podręczniku;
- wszystkie wyróżniki marki, takie jak znak firmowy, logo, oznaczenia samochodów firmowych, kolory i wzory uniformów oraz projekty lokali;
- systemy księgowo i finansowe, które dla ułatwienia mogą być skomputeryzowane;
- szkolenie w zakresie prowadzenia firmy i pomoc w rozpoczęciu działalności;
- szczegółowa umowa konkretyzująca prawa i obowiązki obu stron — franczyzobiorcy i franczyzodawcy;
- ciągłe wsparcie od momentu rozpoczęcia działania punktu sieciowego;
- prawo do wyłącznego działania na określonym terenie;
- wsparcie w kwestiach marketingowych, *public relations* i reklamy.

Tak właśnie działa franczyza i niezaprzeczalnie może dawać dobre rezultaty. Firma konsultingowa PROFIT system, specjalizująca się w doradztwie z zakresu franczyzy, już po raz czwarty prezentuje raport o rynku franczyzowym w Polsce.

Według PROFIT system w 2005 roku nastąpił największy wzrost rynku od początku jego istnienia — przybyło 64 nowych sieci franczyzowych i 5 nowych systemów agencyjnych.

Obecnie działa w Polsce 257 systemów franczyzowych (rok wcześniej było ich 207) i ich liczba ciągle rośnie (przed 2002

rokiem rynek rósł o kilkanaście sieci rocznie, w 2002 przybyło 26 sieci, w 2003 — 27, w 2004 — 39, a w 2005 — aż 64). Po raz pierwszy w raporcie uwzględniono również systemy agencyjne zbliżone do franczyzowych. W 2005 roku działało ich 18, w tym 5 nowych, które powstały w trakcie roku. Również w roku ubiegłym podaż konceptów franczyzowych i agencyjnych, jak i popyt na licencje ze strony potencjalnych inwestorów wzrosły. W trakcie 2005 roku znacząco wzrosła także liczba franczyzobiorców — obecnie prowadzą oni 17,3 tys. punktów franczyzowych (w 2002 — 12,4 tys., 2003 — 13,8 tys., 2004 — 15,8 tys.). Wzrosła też liczba agentów — obecnie prowadzą oni 9,2 tys. punktów agencyjnych (w 2002 — 7,6 tys., 2003 — 7,7 tys., 2004 — 8,3 tys.). Inwestycje franczyzobiorców i agentów wyniosły ogółem ponad 5 mld. zł.

Jeśli te statystyki wydają Ci się imponujące, to pomyśl, że sama różnorodność franczyzy jest jeszcze bardziej imponująca. Jako franczyzobiorca możesz otworzyć restaurację typu fast food, czyścić dywany, projektować i sprzedawać materiały biurowe, prowadzić szkołę językową, stację benzynową, rozprowadzać kartki okolicznościowe, prowadzić sklep odzieżowy, z herbatą, spożywczy, zakład fryzjerski, prowadzić punkt agencji pośrednictwa finansowego, pub, aptekę, salon kosmetyczny, laboratorium fotograficzne czy zakład mięsny. A to tylko niektóre z możliwości.

Na pierwszy rzut oka wydaje się, że niewiele form biznesowych można z powodzeniem zaadaptować do tego formatu. W rzeczywistości zdolność franczyzowania jest relatywnie rzadkim towarem, ale by przedsięwzięcie miało perspektywę rozwoju i osiągnięcia dojrzałości, musi dodatkowo charakteryzować się czterema cechami. Jeśli ich nie ma, szanse na sukces znacznie się zmniejszają. Oto one:

*Unifikacja.* Franczyzowana działalność musi pozwalać na replikację. Chodzi o to, by każdy punkt handlowy czy usługowy był podobny do innych. Musi być możliwie identyczny. Musi pewne dobra czy usługi oferować w taki sam sposób. Musi posługiwać się tym samym znakiem firmowym, logo i wizerunkiem. Musi używać tych samych systemów finansowych, księgowych i marketingowych. Rozważmy przykład sieci McDonald's, bezsprzecznie najbardziej znanej sieci franczyzowej na całym świecie. Jeżeli wejdiesz do jednej z restauracji tej sieci, bez względu na to, czy znajduje się ona w Nowym Jorku, czy przy autostradzie pod Warszawą, wiesz, że będzie wyglądała tak samo, będzie takie samo menu, te same oferty promocyjne, a pracownicy będą nosić takie same czapeczki. Cóż, tylko obsługa będzie inna, ponieważ nawet McDonald's nie jest w stanie klonować ludzi, ale wszyscy pracownicy są szkoleni według tych samych standardów. Identyczność stanowi konieczny warunek sukcesu franczyzy, a franczyzodawca musi zachować kontrolę nad jakością i niezawodnością oferowanych dóbr lub usług. Ostatecznie, choć wszyscy franczyzobiorcy prowadzą własny biznes, to działają pod wspólną marką. Ta marka jest spoiwem, które łączy ich i daje im siłę. Wystarczy, że jeden lub dwa punkty obniżą standard albo będą próbowały prowadzić interesy po swojemu, by osłabić cały system. Ustna rekomendacja jest jednym z najpotężniejszych narzędzi sprzedaży, ale przekazywane z ust do ust potępienie rozprzestrzenia się równie szybko i może okazać się zabójcze. W najgorszym przypadku krytyka w ogólnokrajowej gazecie może rzucić firmę na kolana. Zrozumiałe zatem, dlaczego każdy franczyzodawca chce zachować kontrolę nad jakością usług dostarczanych przez każdego, działającego pod egidą firmy macierzystej franczyzobiorcę.

Nie oznacza to, że franczyzobiorca jest pozbawiony swobody działania. Sieć franczyzowa przypomina trochę wyścigi konne — jeśli handicap był właściwy, to wszyscy uczestnicy powinni



dobiec do mety w jednej linii. Nie dzieje się tak, ponieważ każdy z nich odznacza się inną siłą i umiejętnościami. Podobnie jest w przypadku franczyzy. Teoretycznie każdy franczyzobiorca zaczyna z taką samą szansą na sukces, co inni. Dlaczego więc jedni radzą sobie lepiej niż inni? Bardziej się starają, częściej się uśmiechają i mają dar dawania klientowi satysfakcji z zakupionych dóbr czy usług. Wszyscy wiedzą, że właściciel czy właścicielka pubu jest odpowiedzialna za miłą atmosferę w lokalu. Dokładnie tak jest z franczyzą. Niektóre osoby bardzo łatwo dają się lubić, uśmiechanie się ma z tym wiele wspólnego, i właśnie one mają fory już na starcie. Żadna standaryzacja ich nie zatrzyma.

*Unikalna Cecha Oferty (UCO)*<sup>1</sup>. To święty Graal biznesu i marketingu, jest tak samo mityczny i owiany tajemnicą. To pojęcie zakłada istnienie ideału — wyjątkowej cechy, która wyróżnia produkt lub usługę spośród innych i nie może być podrobiona. Jeśli oferowany przez Ciebie produkt może poszczycić się UCO, ma na nią monopol, a bez względu na to, ile osób podkreśla zalety wolnej konkurencji, i tak wszyscy w głębi serca pragną właśnie monopolu. A dlaczego by nie? To bardzo ułatwia życie. Jeśli jesteś jedynym koniem startującym w wyścigu, możesz być pewny wygranej. Termin UCO został ukuty przez sprzedawców i odnosi się raczej do sfery marzeń niż do rzeczywistości — do produktu, który jest tak dobrej jakości, że nic nie może się z nim równać. Jednak nawet marzyciele muszą zdawać sobie sprawę, że unikatowość z samej definicji jest rzadkim dobrem i tak naprawdę na świecie istnieje bardzo niewiele nowych rzeczy. W niedoskonałym świecie najlepsze, na co możesz liczyć, to produkt lub usługa na tyle odmienna, że będzie wyróżniać się spośród ofert konkurencji. Często ta różnica przejawia się w *brandingu* — takich cechach, jak nazwa, logo, kolor, reputacja marki, obecność marki na rynku, rozpoznawalność i dobre

---

<sup>1</sup> ang. *Unique Selling Proposition (USP)* — *przyp. red.*

imię stanowiące własność jednej firmy i żadnej innej. Jednak za marką kryje się spełnianie oczekiwań klientów, ponieważ by marka miała jakąś wartość, musi łączyć się w umyśle klienta z jakością, dobrą obsługą, przewidywalnością i niezawodnością.

Choć UCO stanowi raczej fikcję niż faktyczną wartość, sama jej koncepcja jest istotna dla franczyzy. Jeśli franczyza ma odnieść sukces na rynku, musi wyróżniać się jakąś wartością lub jakością. Może to być specjalny system lub formuła dostarczania produktów i usług. Kilka lat temu nikt nie słyszał o bezpośrednim docieraniu do klienta i na przykład o naprawianiu uszkodzonego lakieru na samochodzie klienta w jego domu. Teraz na tym polu działa wiele rywalizujących ze sobą firm oferujących podobne usługi. Najczęściej tym, co odróżnia punkt franczyzowy od innych firm, jest jakość. Na przykład franczyzobiorca działający w branży usług hydraulicznych odnosi sukces, ponieważ, co jest rzadkie i wyjątkowe w przypadku tych usług, jest uczciwy, niezawodny i nie zdziera skóry z klientów. Z kolei w prowadzeniu fitness klubu na podstawie umowy franczyzowej można uzyskać lepszą jakość usług dzięki zwyczajnemu płaceniu uczciwych pensji pracownikom, którzy będą starać się bardziej.

*Prostota działania.* Franczyza lepiej niż jakakolwiek inna forma biznesu pozwala ludziom mającym różne doświadczenie i umiejętności robić coś zupełnie odmiennego od tego, co robili w przeszłości. Pozwala rolnikowi zmienić się w specjalistę od odchwaszczania, pracownikowi ochrony we właściciela punktu z fast foodem, a bankowcowi w drukarza, ale nie potrafi dokonywać cudów. Każda metoda czy umiejętność, której uczy się franczyzobiorca, musi być w miarę prosta do opanowania. Każdy szanowany franczyzodawca oferuje szkolenia dla nowych partnerów, ale w praktyce jakość i czas trwania procesu wdrożeniowego są różne, dlatego każdy, kto chce się zdecydować na franczyzę, musi wcześniej dowiedzieć się, jak proces ten będzie wyglądał.

Większość długo obecnych na rynku firm franczyzowych z własnego doświadczenia wie, jak istotny jest proces szkolenia, a najlepsze z nich oferują nie tylko kilka dni ostrej nauki, ale również szkolenie praktyczne w innym punkcie franczyzowym, poprzedzone intensywnym kursem. Badania dowodzą, że okres potrzebny na rozpoczęcie działalności nowego franczyzodawcy może trwać nawet od sześciu do siedmiu miesięcy. Część tego czasu pochłaniają poszukiwania odpowiedniej lokalizacji, ale proces ten staje się coraz bardziej czasochłonny ze względu na zwiększony nacisk na gruntowne przeszkolenie. Sam proces poszukiwania i rekrutacji odpowiednich franczyzobiorców jest żmudny i długi. Po wybraniu właściwych kandydatów nie ma sensu powierzać im biznesu bez uprzedniego wyposażenia ich w wiedzę i umiejętności pozwalające na osiągnięcie sukcesu. Zatem im prostszy to będzie proces, tym bardziej satysfakcjonujący dla obu zainteresowanych stron może okazać się rezultat. Oczywiście w siedem miesięcy nie można nauczyć się wszystkiego na temat prowadzenia własnego biznesu, ale można nauczyć się tyle, ile wystarczy na dobry początek. Każdy franczyzodawca powinien oferować również późniejsze wsparcie i szkolenia, szczególnie na początku działalności franczyzobiorcy.

*Zysk brutto ze sprzedaży.* Punkt franczyzowy można porównać z ciężko pracującym dzieckiem mającym na utrzymaniu dwoje wymagających rodziców. Zarówno franczyzodawca, jak i franczyzobiorca będzie chciał swojego udziału w zyskach. Nikt nie może odmawiać franczyzobiorcy jego prawa do zysków. W końcu zainwestował swoje pieniądze, uczestniczył czynnie w szkoleniach (a przynajmniej powinien), a co najważniejsze, co dzień dąży do tego, by jego franczyza odniosła sukces. I chociaż obserwowanie, w jaki sposób biznes rozwija się w wyniku naszych wysiłków, samo w sobie stanowi nagrodę, to sukces mierzony jest w złotych i groszach. Prowadzisz interes, by zarabiać, wszystko inne schodzi na drugi plan.

Dlaczego francyzodawca ma pozbawiać Cię części zysków? Wcześniej czy później to pytanie zadaje sobie każdy francyzobiorca. Skoro biznes się rozwija i kwitnie dzięki Twojej ciężkiej pracy i oddaniu, to czy nie należy Ci się całość zysków? Niestety odpowiedź brzmi „Nie”. Pamiętaj, że to francyzodawca jest tym, który wymyślił tę działalność, założył i przetestował, a przede wszystkim podjął ryzyko. To właśnie francyzodawca Cię zwerbował, wyszkolił, wspierał, pomagał znaleźć lokal i prawdopodobnie wciąż dostarcza Ci produkty.

W zamian francyzodawca zazwyczaj (choć nie zawsze) chce regularnych udziałów w Twoim sukcesie w postaci opłat bieżących i wpłat na fundusz marketingowy.

Francyzobiorcy mogą obruszać się na ten obowiązek, co też często się dzieje, gdy tylko biznes zaczyna prosperować. Taka jest już ludzka natura, że gdy osiągniemy sukces, zapominamy, że nie osiągnęliśmy go sami. Narzekanie na opłaty pozbawione jest sensu, ponieważ zarówno one, jak i ich wysokość znajdują się czarno na białym w kontrakcie. Zdecydowałeś się na nie, mając oczy szeroko otwarte, i bez względu na to, jak bardzo chciałbyś, by tak nie było, jesteś zobligowany do dzielenia się zyskami z obrotu do dnia wygaśnięcia umowy.

Wynika z tego, że aby obie strony umowy były zadowolone, prowadzący francyzę musi narzucić wystarczająco dużą marżę, czyli różnicę między kosztem dostarczania usług lub dóbr a ceną, którą płaci konsument, by zapewnić sobie satysfakcjonujący dochód nawet po uregulowaniu opłat bieżących dla francyzodawcy.

Innymi słowy, klient musi, czy chce, czy nie, zapłacić więcej za produkt lub usługę. Można do tego go skłonić na kilka sposobów: na przykład ludzie są gotowi zapłacić więcej w zamian za wygodę, tak jak w przypadku sklepów, które nie mogą konkurować cenami z wielkimi hipermarketami, ale za to są otwarte

24 godziny na dobę. Klienci zapłacą więcej w nagłych przypadkach, na przykład gdy konieczna jest naprawa zamka albo wymiana okna.

W innych sytuacjach produkty lub usługi muszą być dość niespotykane lub odmienne od większości (patrz UCO), by można było je obciążyć dużą marżą. Klienci są również gotowi zapłacić więcej za wartość dodaną, tak jak za wygodę. Wystarczy zatrzymać się na chwilę i pomyśleć, by zdać sobie sprawę z różnicy pomiędzy kosztem składników do przygotowania pizzy czy kanapki a ich ceną, która czasem jest kilkaset procent wyższa. Nic dziwnego, że wśród francyzowych gigantów najwięcej milionerów rekrutuje się z branży fast foodów.

Zatem przy rozważaniu możliwości zaangażowania się we francyzę pamiętaj, że musi być ona w stanie wygenerować zyski satysfakcjonujące zarówno Ciebie, jak i francyzodawcę albo przynajmniej na tyle zadowalające, na ile pozwala system.

## Różne typy franczyzy

Wspomniałem już o tym, jak wiele różnorodnych działań może wiązać się z francyzą. Ta różnorodność pozwala niemal każdej ambitnej osobie znaleźć coś, co będzie jej odpowiadało. Franczyza oferuje również szeroki wachlarz możliwości, w zależności od zasobności portfela zainteresowanego. Najczęściej dzieli się je na cztery podstawowe kategorie:

*Franczyza jednoosobowa.* Bezsprzecznie najpopularniejsza i najczęstsza forma franczyzy, zazwyczaj wymaga jednej osoby — właściciela (wykonawcy), który często, choć nie zawsze jeździ do klientów furgonetką wyposażoną w narzędzia potrzebne do wykonania usługi albo wypełnioną towarem na sprzedaż. Ten rodzaj franczyzy jest atrakcyjny z dwóch powodów: zazwyczaj charakteryzuje się najniższą skalą wydatków inwestycyjnych

i jest prosty w kierowaniu. Na przykład sprzedaż produktów chemicznych klientom biznesowym wymaga wiedzy o asortymencie, którą można zdobyć w praktyce. Jest jednak najefektywniejsza, jeśli franczyzobiorca ma dobre maniere i umie zarówno zdobywać, jak i utrzymywać klientów. W innych przypadkach przyswojenie technik związanych z prowadzeniem franczyzy może zabierać nieco czasu, tak jak reperowanie drobnych usterek w samochodach, co wymaga pewnej sprawności i doświadczenia, ale gdy już się je zdobędzie, zazwyczaj przynosi korzyści.

Ten rodzaj franczyzy jest relatywnie niedrogi, głównie dlatego, że koszty ogólne są niskie. Zazwyczaj franczyzobiorca potrzebuje samochodu. W większości przypadków franczyzodawca pomaga w zakupie narzędzi, telefonu, faksu i komputera (by prowadzić korespondencję mailową z klientami i do celów księgowych) na dogodnych warunkach oraz uniformu. Nie trzeba inwestować w siedzibę, ponieważ najtańszym rozwiązaniem jest urządzenie biura w domu. To zazwyczaj wprowadza trochę zamieszania do domowej rutyny, ale nie powinno przeszkadzać sąsiadom. Jeśli jednak rodzaj przedsięwzięcia wymaga od franczyzobiorcy przechowywania towaru, najlepiej przygotować sobie odpowiednie miejsce np. garaż. By zachować rodzinną harmonię, lepiej trzymać materiały i dostawców z dala od reszty domu. Nikt nie chciałby przedzierać się do stołu w kuchni przez kubły z farbą albo pudła z produktami chemicznymi. Ponieważ tego rodzaju franczyzą kieruje się zazwyczaj z domu, często współmałżonek angażuje się w prowadzenie firmy, chociażby odbierając telefony od klientów albo zajmując się innymi zadaniami administracyjnymi. Z drugiej strony, zdarza się również, że niektóre pary wspólnie zakasują rękawy i wykonują wszystkie zadania razem.

Taka franczyza nie musi pozostawać jednoosobowym przedsięwzięciem. Wielu franczyzodawców zachęca franczyzobiorców do zakupu kolejnych samochodów, zatrudnienia pracowników

i rozwijania biznesu, tak by z czasem ich interes ewoluował w kierunku w pełni dojrzałej franczyzy. Niektóre osoby mające niewielki kapitał, ale za to wielkie ambicje i zdolności kierownicze, mogą w ten sposób rozpocząć swoją drogę do prowadzenia poważnego, dużego biznesu przy małych kosztach początkowych.

Przykłady takiej franczyzy to punkty konserwacji i czyszczenia obuwia Pucybut, Harper & Fields konfekcja na miarę, Paint Fix Pro-Mobilna, czyli ekspresowa naprawa elewacji karoserii, Color Glo International, czyli specjalne naprawy oraz odnawianie farb na wszystkich rodzajach skóry, winylu, weluru, dywanów, plastiku i innych materiałach, oraz dystrybucja zdrowej żywności Look Good — Feel Good.

*Franczyza formatu przedsiębiorstwa.* Rozróżnienie na pracowników fizycznych i umysłowych doskonale nadaje się do przedstawienia różnicy między franczyzą jednoosobową a taką o formacie przedsiębiorstwa. Poprzednio omawiany rodzaj franczyzy wymaga własnoręcznego dostarczania dóbr lub usług, przynajmniej we wczesnej fazie rozwoju firmy, natomiast kolejna forma franczyzy wymaga głównie pracy administracyjnej oraz zatrudniania i szkolenia personelu. Jak opisywałem wcześniej, franczyza jednoosobowa może rozwinąć się we franczyzę formatu przedsiębiorstwa. Jednak wtedy, gdy franczyza od początku ma działać na zasadzie przedsiębiorstwa, franczyzodawca wymaga od nowych partnerów odpowiedniego doświadczenia. Choć systemy franczyzowe pozwalają na przeszkolenie nowicjuszy w zakresie prowadzenia własnego biznesu tak, by mogli otworzyć punkt franczyzowy, to wymaganie od franczyzodawcy, by oferował jeszcze szkolenie z zakresu technik menedżerskich, to już zbyt wiele. Osoba decydująca się na tego rodzaju franczyzę nie musi wcale wykazać się doświadczeniem na stanowisku kierowniczym, ale powinna wcześniej pracować na stanowisku wymagającym pewnej odpowiedzialności. Na przykład byli

nauczyciele i urzędnicy mogą nie mieć żadnego doświadczenia biznesowego, lecz posiadają takie zdolności interpersonalne i organizacyjne, które można wykorzystać w prowadzeniu małej firmy.

Franczyzodawcy narzekają na brak odpowiednich kandydatów. Według badań przeprowadzonych przez bank NatWest i Brytyjskie Stowarzyszenie Franczyzowe, firmy franczyzowe obawiają się, że jest niewiele potencjalnych franczyzobiorców, którzy mogą poszczycić się doświadczeniem i orientacją w prowadzeniu firmy. W pewnym sensie to dobry znak, ponieważ pokazuje, że franczyzodawcom nie zależy tylko na tym, żeby podpisywać umowy z każdym, kto wpadnie pod rękę i będzie dysponował odpowiednią sumą pieniędzy, ale wolą raczej współpracować z osobami, które mają największe szanse na osiągnięcie sukcesu. Dlatego jeśli masz odpowiednie doświadczenie, możesz spodziewać się, że Twoje podanie zostanie wzięte pod uwagę, w końcu taki kandydat to rzadkie dobro.

Franczyza formatu przedsiębiorstwa działa najczęściej w obrębie sektora B2B (business to business). Przykłady tego rodzaju przedsięwzięć to agencje rekrutacyjne, usługi drukarskie, konsultacje kosztów i zarządzania, sprzątanie kontraktowe, wypożyczanie komputerów, usługi księgowe i szkolenia menedżerskie. Wiele z takich firm jest często prowadzonych z małego biura, ponieważ dzięki temu firma wygląda bardziej profesjonalnie niż taka, którą kieruje się z domu, poza tym prowadzenie firmy z biura zlokalizowanego w domu, jeśli zatrudnia się pracowników, jest zwyczajnie niepraktyczne. Jak zawsze, od tej reguły są wyjątki. Na przykład Molly Maid to odnosząca sukces franczyza systemu świadczenia usług w zakresie sprzątania, który wymaga od franczyzobiorcy organizowania grup osób sprzątających zatrudnionych na pół etatu, zazwyczaj kobiet, i zarządzania nimi. Choć jest to franczyza przedsiębiorstwa, nie ma przeciwwskazań do prowadzenia firmy z domu.



Przykłady takiej franczyzy to Paradise Events, WGN Nieruchomości, biuro tłumaczeń Transmit-Franchise GmbH & Co. KG, agencja reklamowa połączona z drukarnią on-line x-trem-print.de.

*Franczyza detaliczna.* Napoleon pogardliwie nazwał Brytyjczyków narodem sklepikarzy i miał rację, oczywiście nie w przypadku pogardy, ale w kwestii trafności opisu. Sprzedaż detaliczna stanowi istotną część brytyjskiej gospodarki. Zgodnie z doniesieniami Brytyjskiego Konsorcjum Handlu Detalicznego<sup>2</sup> ten sektor stanowi około 25 procent produktu krajowego brutto i około 30 procent wszystkich wydatków konsumentów. Jego wartość szacuje się na około 250 miliardów funtów rocznie i daje zatrudnienie 3 milionom osób, a według ostatnich obliczeń w samej Wielkiej Brytanii było 300 tysięcy sklepów, co stanowi 11 procent wszystkich przedsiębiorstw. Sprzedaż detaliczna jest tak ważna dla narodowej ekonomii, że gdy sprzedaż w sklepach spada, ekonomiści spoglądają na siebie nerwowo.

Nic więc dziwnego, że tak dobrze rozwijający się sektor gospodarki, jak franczyza, mocno angażuje się w sprzedaż detaliczną. Choć niektóre ze znanych marek firm franczyzowych, takich jak Bang & Olufsen, Clark Shoes, DP Furniture Express, Kall-Kwik Printing, In-Toto Kitchens, Vision Express, i masy fast foodów, na przykład McDonald's, Domino's Pizza, Wimpy International i Subway, można zobaczyć na głównych ulicach, to ta liczba wciąż jest relatywnie mała, biorąc pod uwagę liczbę punktów franczyzowych w stosunku do wszystkich punktów sprzedaży detalicznej. Powód jest prosty — sprzedaż detaliczna to na początku dość kosztowny biznes. Lokale są drogie, a często trudno znaleźć właściwą lokalizację. Dochodzą jeszcze do tego wysokie koszty wystroju i wyposażenia sklepu.

---

<sup>2</sup> ang. British Retail Consortium (BRC) — *przyp. red.*

Mimo to sprzedaż detaliczna pozostaje atrakcyjnym sposobem na własny biznes. Żadne uczucie nie może się równać z tym, którego doznaje się przy urządzaniu sklepu i otwieraniu jego podwoi dla klientów. Jak to bywa w przypadku franczyzy, droga, którą musi przejść nowicjusz do tego punktu, jest wygładzona na tyle, na ile to możliwe.

Franczyzodawca użyje swojego doświadczenia, by pomóc franczyzobiorcy w najtrudniejszym zadaniu — znalezieniu właściwego lokalu i negocjacjach z właścicielem nieruchomości, a potem zajmie się przygotowaniem sklepu, w tym pomalowaniem punktu w kolorach firmowych i wyposażeniem go w znaki firmowe. Jeśli chodzi o wybór lokalu, to nie musi on być koniecznie umiejscowiony przy głównej ulicy, gdzie ruch jest największy, ale również koszty utrzymania są najwyższe. Wszystko zależy od tego, co sprzedajesz. Restauracja typu fast food musi mieć doskonałą lokalizację, tak by wyróżniała się spośród innych, podobnych punktów. Jeśli jednak towary lub usługi, które oferujesz, nie mają zbyt wielkiej konkurencji, jak choćby wypożyczalnia sukien ślubnych lub oprawa obrazów, to z powodzeniem możesz prowadzić biznes z punktu ulokowanego poza ścisłym centrum. Bardzo ważne, by potencjalni klienci wiedzieli, gdzie i jak Cię znaleźć. Również w tym przypadku franczyzodawca pomoże Ci zorganizować kampanię związaną z otwarciem, która obejmie *public relations*, lokalną reklamę i ulotki. Początkujący franczyzobiorca korzysta z tego, że handluje pod szyldem znanej marki w sklepie, którego wygląd jest już znany klientom.

Handel detaliczny ma w sobie zarówno cechy franczyzy jednoosobowej, jak i przedsiębiorstwa, ponieważ franczyzobiorca niemal na pewno będzie obsługiwał klientów, przynajmniej od czasu do czasu, ale również będzie musiał zatrudnić pracowników. Handel detaliczny to specyficzna umiejętność, na którą składa się dbałość o klienta, jakość usług, kontrola towaru, form

sprzedaży, promocja i reklama, polityka cenowa i tak dalej. Na szczęście francyzodawca oferuje szkolenie i wsparcie w kwestiach prowadzenia firmy i zawsze ktoś z głównego biura powinien być pod telefonem, by służyć radą w trudnych chwilach lub przy pojawieniu się jakiegoś nieznanego problemu. Handel detaliczny może być trudny, co powie Ci każdy właściciel sklepu, ale w przypadku franczyzy nie jesteś sam.

*Franczyza inwestycyjna.* Kolokwialnie można nazwać ją grubą rybą franczyzy albo grzeczniej franczyzą cichego wspólnika. W tym przypadku francyzobiorca inwestuje w duże przedsięwzięcie, takie jak hotel, a funkcje kierownicze przekazuje komuś innemu. Bardzo często skala inwestycji jest zbyt duża dla jednej osoby, więc zazwyczaj inwestujący francyzobiorcy łączą się w syndykat. Ten rodzaj franczyzy jest dość odległy od formatu biznesowego, którym będziemy zajmować się w tej książce, ponieważ ma ona za zadanie pomóc Czytelnikowi w otwarciu małego biznesu, który jednak nie musi na zawsze pozostać tak małym.

## Za i przeciw

Dotąd koncentrowaliśmy się na powodach, dla których można traktować franczyzę jak ucieczkę od rutyny zatrudnienia na etacie i jak możliwość spełnienia marzenia o byciu sobie samemu szefem. Masz już jakieś pojęcie o tym, czego potrzeba, by rozpocząć taką działalność, i co możesz na tym zyskać. Jednak, jak zapewne podejrzewałeś, nie ma róży bez kolców i nie można oczekiwać, że franczyza to jednokierunkowa ulica pozbawiona dziur, nierówności i ograniczeń prędkości.

Nadszedł czas na podsumowanie zalet i wad franczyzy zarówno z punktu widzenia francyzobiorcy, jak i francyzodawcy.

## **Korzyści dla franczyzobiorcy**

### ***Gotowy, dochodowy, wypróbowany i przetestowany pomysł na biznes***

Powinien mieć uznaną markę (najlepiej dobrze znaną i darzoną zaufaniem) i wyrazisty wizerunek. Jak się przekonasz, nie każda firma franczyzowa spełnia ten warunek, ale nie oznacza to, że firmy odbiegające trochę od ideału stoją na straconej pozycji, ważne jest, by nie były nieuczciwe. Jednak związanie się z nimi może być obciążone większym ryzykiem. Tak jak ze wszystkimi przedsiębiorstwami, franczyza formatu biznesowego jakoś musiała się rozpocząć, a co się z tym wiąże, we wczesnym stadium musiała wyrobić sobie reputację albo stać się szeroko rozpoznawalna. Niemniej jednak odpowiedzialny franczyzodawca zrobi wszystko, co w jego mocy, żeby przetestować swój pomysł, zanim zaprosi franczyzobiorców do zainwestowania.

### ***Zmniejszone ryzyko***

Jak wynika z wcześniejszego przykładu, franczyza jest atrakcyjna dla franczyzobiorców ze względu na fakt, że ryzyko, które normalnie wiąże się z otwarciem własnej firmy, w tym przypadku jest niemal wyeliminowane. Dzieje się tak głównie dzięki temu, że franczyzodawca, testując na rynku swój pomysł na biznes, uczy się podczas tego eksperymentu i jest w stanie zaradzić ewentualnym problemom, które mogą wyniknąć, zanim proponuje współpracę franczyzobiorcom. Eliminacja ryzyka nie kończy się na tym. Z chwilą gdy franczyzobiorca rozpoczyna działalność, wciąż jeszcze wiele pułapek czyha na początkującego biznesmena — pułapek, które mogą okazać się fatalne w skutkach dla firmy. Na przykład zlekceważenie problemów z płynnością finansową firmy. Jednak jeśli franczyzodawca na bieżąco śledzi poczynania osób prowadzących nowe punkty

i jest gotów im pomóc zauważywszy pierwsze oznaki problemów, ryzyko znów się zmniejsza. Zwróć uwagę na słowo „zmniejsza”. W interesach nigdy nie można całkowicie wyeliminować ryzyka. Właściwie definicja zysku mogłaby brzmieć: „nagroda za podjęcie ryzyka”. Ewentualność poniesienia porażki jest wpisana w tę działalność.

### ***Łączenie sił***

We franczyzie ważne jest, by zadowolala ona obie strony. Powinna generować taki zysk, który usatysfakcjonuje nie tylko francyzobiorcę, ale i francyzodawcę. Jednym ze sposobów na osiągnięcie tego jest oferowanie dóbr lub usług, za które można żądać najwyższej ceny. Inny sposób polega na utrzymywaniu cen na niskim poziomie. Jeśli można połączyć te dwie rzeczy, to jeszcze lepiej. Najlepszy sposób na zapobieganie zbyt niemu odpływowi środków z firmy to — poza gospodarnością, czyli unikaniem trwonienia pieniędzy i kontrolowaniem wydatków — negocjowanie preferencyjnych warunków z dostawcami materiałów, składników, wyposażenia, takiego jak maszyny, i wszystkiego, co trzeba kupić, by prowadzić interes.

Ze zwiększeniem się wielkości przedsięwzięcia zwiększa się również moc nabywcza, co powie Ci każdy, kto dostarcza towary takim odbiorcom, jak Tesco. Umowa zazwyczaj działa tak, by skorzystały na niej obie strony. Choć dostawca, którego ceny są bezwzględnie zbijane, może mieć inne spojrzenie na tę kwestię, to i tak sprzedający bardziej korzysta na zrealizowaniu jednego większego zamówienia, ponieważ z księgowego punktu widzenia jest ono dużo bardziej korzystne niż sprzedaż nawet takiej samej ilości towaru różnym klientom, po różnych cenach, gdy wszyscy mają inne warunki dotyczące terminu płatności. Kupujący otrzymuje towar po preferencyjnej cenie w zamian za komfort i pewność, jaką daje dostawcy duże zamówienie.

Tak mogą postępować duże firmy o silnej pozycji na rynku. Niestety te rozwiązania pozostają poza zasięgiem nawet dobrze radzących sobie małych przedsiębiorstw, nie mówiąc już o tych, które dopiero zaczynają. W tym przypadku franczyza również może zapobiec tej niedogodności, która może hamować rozwój nowych jednostek.

Szanowana, duża firma franczyzowa powinna mieć taką samą moc nabywczą, co inne koncerny tej wielkości, i co ważniejsze, powinna pozwolić czerpać korzyści z tego faktu sieci francyzobiorców.

Przykładem połączonej siły nabywczej działającej na korzyść wszystkich zainteresowanych jest franczyza Global Travel Group. Łączy ona więcej niż 500 niezależnych biur podróży, umożliwiając im współzawodnictwo z dużymi, konkurencyjnymi firmami, takimi jak Thomas Cook i Thomson, o dogodne terminy. Ogromna siła nabywcza Global Travel Group pozwala na negocjowanie wyjątkowych ofert z największymi przewoźnikami i liniami lotniczymi, a wraz z rozrastaniem się sieci zwiększa się też możliwość wprowadzania lepszych ofert dla swoich francyzobiorców.

W innych branżach franczyzowych, na przykład fast foodach, francyzodawca może być jedynym dostawcą produktów dla francyzobiorcy, który powinien korzystać z profitów, jakie niesie ze sobą duża siła nabywcza. W niektórych przypadkach te korzyści mogą nie być tak oczywiste. Jeśli w umowie franczyzowej ustalono, że francyzobiorca musi realizować swoje zamówienia u francyzodawcy, to może dojść do konfliktu, gdy okaże się, że niektóre produkty można kupić taniej od innego dostawcy. Jeżeli francyzodawca żąda, by wszystkie produkty zamawiać u niego i nigdzie indziej, to nad tym warunkiem należy się poważnie zastanowić, najlepiej zasięgnąć opinii prawnika i porozmawiać o warunkach umowy z działającymi już w tym systemie francyzobiorcami.

Jak przekonasz się później, różnica między prawdziwymi francyzodawcami a firmami, które nimi nie są, ale tak się określają, może być dość niewyraźna. To właśnie ci drudzy często wykorzystują „francyzobiorców” przez zmuszanie ich do kupowania produktów po zawyżonych cenach. Miej się na baczności.

### ***Łatwość finansowania***

Oferty dużych banków i agencji kredytowych są kuszące, ale wszystkim im można zarzucić to samo — zarabiają na klientach zdecydowanie za dużo, traktują ich protekcyjnie i z rezerwą oraz nie chcą udzielać pomocy wtedy, gdy najbardziej jej potrzebujesz. Pod tym względem przypominają patrona z definicji Johnsona<sup>3</sup>, czyli osobę, która niewzruszona przygląda się, jak tonący walczy o życie w wodzie, a gdy już ten ktoś o własnych siłach dotrze do brzegu, wtedy każde sobie dziękować za pomoc. Bank będzie Cię bezlitośnie ścigać, gdy tylko zbyt przekroczysz saldo na koncie, a gdy postanowisz przenieść swój rachunek, zasypią Cię ofertami „tanich” kredytów. Taka właśnie jest bankowość i nic nie można na to poradzić poza ograniczeniem współpracy z nimi do niezbędnego minimum.

Niestety potencjalny francyzobiorca nie może pozwolić sobie na spojrzenie z dystansu, ponieważ zazwyczaj potrzebuje funduszy na rozpoczęcie działalności, a banki pozostają dla niego najbardziej dostępnym źródłem pomocy finansowej<sup>4</sup>. Nie martw

---

<sup>3</sup> Autor ma na myśli angielskiego pisarza Samuela Johnsona, który tak właśnie określił Lorda Chesterfielda, gdy ten w 1755 r. zbył jego prośbę o finansowe wsparcie prac nad słownikiem języka angielskiego „zawrotną” kwotą 10 funtów — *przyp. red.*

<sup>4</sup> Opisywana sytuacja na rynku kredytów bankowych dotyczy Wielkiej Brytanii, ponieważ w Polsce banki komercyjne rzadko wprowadzają do swojej oferty kredyty dla osób chcących dopiero rozpocząć własną działalność gospodarczą, a tym bardziej nie myślą póki co o tworzeniu specjalnych komórek odpowiedzialnych np. za franczyzę.

się jednak na zapas. Mimo że banki są ostrożne i podejrzliwe, to funkcjonują dzięki zyskom z udzielania mądrych kredytów, a franczyza przypadła im do gustu. Doświadczenie i ostrożne obserwacje nauczyły je, że większość biznesów właśnie na początku swojego rozwoju niesie ze sobą największe ryzyko. Połączenie braku doświadczenia z niesprawdzonym modelem biznesowym, co zazwyczaj prezentują sceptycznemu pracownikowi lokalnego oddziału banku osoby ubiegający się o kredyt, jest komercyjnie nieatrakcyjne. Co innego franczyza. Pomimo braku doświadczenia franczyzobiorca będzie korzystał ze szkoleń i ciągłego wsparcia franczyzodawcy, a model biznesowy, w który chce się zaangażować, jest już sprawdzony. W skrócie, franczyzobiorcy reprezentują sobą mniejsze ryzyko, a „ryzyko” to słowo, na którego dźwięk truchleją wszyscy bankowcy.

Duże banki powitały franczyzę formatów biznesowych z taką radością, że nawet utworzyły specjalne jednostki do obsługi kredytów dla przyszłych franczyzobiorców. Nie daj się jednak zwieść pozornemu opuszczeniu gardy przez banki. Franczyza jest mniej ryzykowna, lecz nie jest pozbawiona ryzyka, a menedżer banku będzie usatysfakcjonowany dopiero wtedy, gdy format, który wybrałeś, spotka się z aprobatą komórki odpowiedzialnej za franczyzę, a także wtedy, gdy okażesz się odpowiednią osobą, wystarczająco zmotywowaną do tego, by osiągnąć sukces w interesach.

W kolejnym rozdziale przeczytasz, w jaki sposób przygotować się do tego zadania. Na razie musisz zadowolić się faktem, że w przypadku franczyzy pracownik banku przynajmniej chętniej Cię wysłucha.

---

Alternatywnym wobec klasycznych kredytów bankowych źródłem finansowania mogą być środki pozyskane z różnego rodzaju funduszy wspierających początkujących przedsiębiorców lub programów rozwoju przedsiębiorczości organizowanych przez państwo, władze samorządowe oraz instytucje unijne — *przyp. red.*



### ***Początkujący na start***

Sektor franczyzowy ma wyjątkową Unikalną Cechę Oferty (UCO), czyli fakt, że potrafi przekształcić ludzi z różnym wykształceniem i często bez doświadczenia w prowadzeniu firmy w odnoszących sukcesy przedsiębiorców. Jest się czym pochwalić i w wielu przypadkach to jak najbardziej słuszne. Znana jest niezliczona liczba przykładów pokazujących, że słabo opłacani, harujący jak woły ludzie odkryli franczyzę i, zupełnie jak po nawróceniu, stali się lepszymi ludźmi albo co najmniej dobrze przygotowanymi do samozatrudnienia. Dzięki stosowaniu sprawdzonego formatu biznesowego i zapewnianiu szkoleń, które umożliwią prowadzenie takiej firmy, franczyza może zamienić laików w kompetentnych biznesmenów. Właśnie dlatego tak wielu ludzi, którzy długo marzyli o prowadzeniu swojego biznesu, ale przed działaniem powstrzymywał ich brak dobrego pomysłu na biznes albo wiary w siebie, albo jedno i drugie, zainteresowało się franczyzą.

Należy podkreślić, że franczyza nie jest systemem niezawodnym. Koncepcja działalności może być dobra, szkolenie na najwyższym poziomie, ale pozostaje jeszcze trzeci, najważniejszy składnik — franczyzobiorca. Nie wystarczy sama ambicja i determinacja ani nawet pasja i zaangażowanie — dwie ukochane przez pracowników działów kadr na całym świecie cechy. Choć są bardzo wartościowe, to nie zawsze przekładają się na sukces we franczyzie. Prawie tak samo ważna jest zdolność do ciężkiej pracy i nieoceniona umiejętność wyczucia biznesowego. Nie znajdziesz daleko bez pewności siebie, dzięki której przetrwasz przeciwności losu oraz rozczarowania i która pozwoli Ci osiągać sukcesy w sprzedaży. To właśnie umiejętność sprzedaży jest tak istotna, że poświęciłem jej dużo uwagi w dalszych rozdziałach książki.

Franczyza może z rybaka zrobić twórcę szyldów, a z dyrektorki szkoły agenta nieruchomości, ale taka transformacja nie w każdym przypadku się udaje z tej prostej przyczyny, że wszyscy różnimy się od siebie. Doświadczeni francyzodawcy wiedzą, że bez względu na to, jak trudno wymyślić dobry pomysł na przynoszący dochody biznes i jak trudna będzie faza testowa tego systemu, to te trudności będą niczym w porównaniu ze zniechęcającym procesem rekrutacji. Koniec końców różnica między umiarkowanym sukcesem a fantastycznym triumfem sieci zależy od jakości pracy francyzobiorców. Czasami dalsza współpraca z idealnym kandydatem może okazać się totalnym niewypałem, podczas gdy współpraca z ledwo spełniającym wymagania może zakończyć się wspianiałym sukcesem. To może prowadzić do frustracji.

Ponieważ mądrzy i odpowiedzialni francyzodawcy, tacy, którzy chcą osiągnąć sukces, prowadząc biznes, zamiast zbijać majątek na sprzedaży umów francyzowych, zadają sobie tyle trudu przy rekrutacji kandydatów, to wydaje się całkiem sensowne, byś jako jeden z nich po pierwsze, szczerze ocenił swoje umiejętności, a po drugie, dokładnie przygotował się do rozmowy kwalifikacyjnej. Lektura kolejnych rozdziałów pomoże Ci w obu kwestiach.

### **Wyłączność**

Zakładanie własnego biznesu jest wystarczająco stresujące nawet bez konieczności ciągłego oglądania się za siebie i sprawdzania, czy przypadkiem jakiś wredny konkurent nie próbuje rozgościć się na Twoim podwórku. Na tyle, na ile to możliwe, franczyza stara się wyeliminować to zagrożenie, dając każdemu nowemu francyzobiorcy prawo do działania na wyłączność na konkretnym obszarze. Dla wygody może być to na przykład obszar objęty jednym kodem pocztowym, który powinien stanowić

wystarczająco duży potencjalny rynek zbytu dla czegokolwiek, co planujesz sprzedawać.

Należy przy tym pamiętać o dwóch kwestiach. Po pierwsze, francyzodawca może oczywiście zaproponować wyłączność tylko w przypadku innych francyzobiorców z tej samej sieci. Jeśli konkurent z innej, podobnej sieci otworzy sklep tuż obok Twojego, nie można zrobić nic poza stawieniem czoła wyzwaniu. Po drugie, nie wszystkie umowy francyzowe zapewniają wyłączność. Taki paragraf w umowie pozwala francyzodawcy na utworzenie tylu punktów sieciowych na danym terenie, ile uzna za stosowne.

Najważniejszą kwestią odnoszącą się do obszaru działania jest możliwość wspierania francyzobiorcy. Jako przyszły francyzobiorca powinieneś poznać ten rejon osobiście, nawet jeśli francyzodawca przeprowadził już studium wykonalności<sup>5</sup>. To ważne zadanie nie powinno okazać się zbyt trudne, ponieważ większość francyzobiorców wybiera lokalizację blisko swojego miejsca zamieszkania, a ta jest im już znana.

### ***Poczucie niezależności***

Słowo „poczucie” ma tutaj większe znaczenie, niż można by na początku przypuszczać. Cały sens bycia sobie samemu szefem to niezależność, kontrola nad własnym losem, podejmowanie decyzji i co najważniejsze, zbieranie owoców tego, że zdobyłeś się na odwagę, by działać na własną rękę.

---

<sup>5</sup> Jest to analiza mająca dostarczyć inwestorowi i innym instytucjom zaangażowanym finansowo w projekt wszelkie dane niezbędne do podjęcia decyzji o jego rozpoczęciu, w szczególności obejmuje ona dokładną charakterystykę projektu, analizę marketingową, finansową, ocenę ryzyka i wrażliwości projektu na czynniki zewnętrzne wraz z przedstawieniem szeregu możliwych scenariuszy realizacji przedsięwzięcia — *przyp. red.*

Jednak jak wcześniej wspomniałem, franczyza nie całkiem działa w ten sposób. To prawda, daje niezależność, ale nie całkowicie wolne pole manewru. By Twoja franczyza odniosła sukces, musisz się stosować do zasad wypracowanych przez francyzodawcę. Widzisz zatem, dlaczego nie jesteś w pełni niezależny. Również księgi, rachunki itp. muszą być udostępnione do wglądu dla francyzodawcy, co osłabia poczucie bycia niezależnie działającym przedsiębiorcą.

Amerykanie mają własne określenie na franczyzę — nazywają ją „przedsiębiorczością w wersji light”. Na pierwszy rzut oka określenie to może wydawać się protekcyjne, ale jest bardzo trafne. Jako francyzobiorca handlujesz, mając całkowitą wolność samozatrudnionej osoby prowadzącej własną firmę, ale masz też kogoś, kto Cię poprowadzi i pomoże Ci, co zwiększa Twoją pewność i zmniejsza ryzyko.

Jako francyzobiorca będziesz ojcem zarówno własnego sukcesu, jak i porażki, co niezawodnie oznacza, że stanowisz sam o sobie, lecz musisz zaakceptować fakt, że nie jesteś jedynym autorem swojego biznesu. Francyzobiorcy, którzy pogodzają się z tym faktem, będą bardziej usatysfakcjonowani niż ci, którzy mylnie będą wierzyć, że ich sukces zależy tylko i wyłącznie od nich.

## **Ujemne strony franczyzy dla francyzobiorcy**

### ***Brak elastyczności***

W biznesie musisz się dostosować, by przetrwać. Firmy działają w środowisku, które podlega ciągłym zmianom, mogą pojawić się nowi uczestnicy, nowe technologie mogą posłać do lamusa istniejące systemy produkcji, trendy zmieniają się jak pogoda i są tak samo nieprzewidywalne, zmianom podlegają

koszty surowców, a na interesy mogą też wywierać wpływ nowe akty prawne. Nawet firmy odnoszące największe sukcesy nie są odporne na gruntowne zmiany rynku. McDonald's — franczyza, która odniosła bezsprzecznie największy sukces — ucierpiała poważnie, gdy uznano ją współwinną za masową otyłość konsumentów. Rynek nigdy nie stoi w miejscu, ale poddawany jest ciągłym zmianom. Największe sukcesy odnoszą te firmy, które najwcześniej dostrzegą nadciągające zmiany i najszybciej się do nich dopasują. Niestety franczyza z założenia nie jest najbardziej elastycznym z systemów. Działa na bazie formatów, pieczołowicie układanych reguł, szczegółowych instrukcji i jednolitości sieci. Dzięki tym restrykcjom sieć jest spójna, silna i stwarza niewiele problemów w czasie, gdy rynek jest raczej stabilny. Jeśli jednak zmieniają się jakieś parametry, franczyza odpowie na nie z opóźnieniem. To jest oczywista wada franczyzy dla francyzobiorcy, ponieważ nie ma on kontroli nad poważnymi decyzjami dotyczącymi polityki sieci, a te decyzje dotyczą też reakcji na zmiany. Może okazać się wyjątkowo frustrujące, gdy pojedynczy francyzobiorca zaobserwuje zmianę warunków handlowych, ale związany warunkami umowy nie może zrobić niczego na własną rękę, by się do nich dopasować.

Najlepiej i najmądrzej prowadzone sieci francyzowe starają się przezwyciężyć ten problem przez zapewnianie swobodnego przepływu informacji między siecią a zarządem franczyzy, ale również między samymi francyzobiorcami. Organizowanie regularnych seminariów i konferencji, na których można omawiać problemy, dyskutować o trudnościach i sugerować ich rozwiązania, to zwyczajowa praktyka w biznesie francyzowym. Niektórym firmom francyzowym, które obawiają się buntu w swoich szeregach, kusząca wydaje się możliwość zniechęcania francyzobiorców do zbytnej zażyłości. Tkwią jednak w błędzie. Jeśli wśród członków sieci jest poczucie więzi, może ono zmniejszyć

sztynność systemu francyzowego i stać się źródłem nowych pomysłów i rozwiązań problemów. Może również zmniejszyć poczucie bezsilności wśród francyzobiorców, dla których konieczność kontroli i monitorowania ich działalności przez centralę może być dokuczliwa.

Szukając możliwości zaangażowania się we francyzę, dowiedz się, czy francyzodawca zachęca do swobodnej wymiany pomysłów wewnątrz firmy.

Brak elastyczności bezsprzecznie stanowi wadę, ale nie należy demonizować niebezpieczeństwa. McDonald's pod wpływem krytyki wprowadził do menu „zdrowsze” dania i w chwili, gdy piszę tę książkę, powoli znów nabiera rozpędu. Inne systemy francyzowe są niejako zaprogramowane na to, by reagowały na zmiany. Znana sieć drukarni działa ze świadomością tego, że technologia wciąż się zmienia, dlatego szybko je adaptuje. Druk w kolorze, faksy czy internetowy przesył danych szybko zostały udostępnione klientom, co dowodzi, że francyza może sprostać takim wyzwaniom tak szybko, jak każda inna firma, jeśli tylko francyzodawca działa wystarczająco szybko.

### ***Wystarczy jedno zgnite jabłko***

Jedną z bardziej irytujących cech takich truizmów, poza tym że są wyjątkowo denerwujące, stanowi fakt, że zazwyczaj zawierają one ziarno niewygodnej prawdy. Mam jeszcze jedno — łańcuch jest tak mocny jak jego najsłabsze ogniwo. To jedna z zalet franczyzy — zrzeszeni w jednej sieci, mocno zmotywowani, by osiągnąć sukces właściciele firm pracują dla dobra marki. Sieć francyzowa punktów sprzedaży detalicznej prawdopodobnie będzie świadczyć lepsze usługi klientom niż punkty sprzedaży dużej sieci niefrancyzowej, w których osoby prowadzące sklepy nie są osobiście zaangażowane.

Jednak przypuśćmy, że coś pójdzie nie tak. Co się stanie, jeśli w jednym z punktów francyzowych klienci ulegną zatruciu, ponieważ jakiś nieuważny pracownik zapomni umyć ręce? Zła opinia odbije się echem po całym kraju, a to wystarczająco niszczące nawet dla pojedynczej restauracji prowadzonej przez dobrze opłacanego menedżera. Firma będzie musiała ciężko pracować, by odrobić straty. W przypadku sieci francyzowej efekt będzie odczuwalny przez wszystkich właścicieli, którzy mogą na tym ucierpieć, choć nie będzie w tym ich winy.

To, że reputacja i zyskowość każdego francyzobiorcy może zostać zniszczona z powodu zaniedbania lub, co gorsza, przez działania kogoś wiele kilometrów dalej, w innym mieście, jest zdecydowaną wadą tego systemu. Niebezpieczeństwo nie wiąże się tylko z działaniami innych francyzobiorców. Francyzodawca również może zaszkodzić marce niewłaściwym zarządzaniem i złą oceną sytuacji, a to z kolei poczyni szkody w całej sieci francyzowej.

### ***Nie do końca sam sobie sterem***

Konieczność zachowania integralności całej sieci francyzowej i w miarę możliwości upewnianie się, że nie ma w niej słabych ogniw, jest głównym powodem ścisłego systemu kontroli, jaki francyzodawcy wymuszają na francyzobiorcach. Jak widzieliśmy, negatywnie odczuwane skutki różnorodnych restrykcji, a nawet działanie każdej jednostki francyzowej według tych samych codziennych procedur można zaliczyć do wad franczyzy.

Idealnym rozwiązaniem byłoby, gdyby francyzodawca zachował kontrolę nad standardem i zostawił jednocześnie tyle swobody francyzobiorcom, by mieli poczucie, że samodzielnie prowadzą biznes. W żadnym razie nie może on próbować zapobiec odcisnięciu indywidualnego piętna na swojej firmie

(oczywiście zakładając, że osobowość francyzobiorcy jest miła i atrakcyjna). Dobry francyzodawca zachęca francyzobiorców do wspierania rozwoju całego systemu.

### ***Stały odpływ pieniędzy***

Każdy, kto kupuje prawo do prowadzenia franczyzy, spodziewa się konieczności uiszczenia opłaty wstępnej, a to, czy za system warto zapłacić podaną cenę, zależy już od jego osądu. Cena franczyzy różni się od kilku tysięcy złotych za franczyzę jednoosobową do wielu tysięcy za punkt sprzedaży detalicznej. W dalszych rozdziałach pokażę, w jaki sposób skalkulować prawdopodobny zysk z inwestycji, czyli określić, jak szybko zwróci Ci się koszt początkowych wydatków. Wielu doświadczonym francyzobiorcom kością w gardle staje konieczność uiszczania stałych opłat francyzowych. To może się wydawać niepotrzebnym uszczupleniem zyskowności punktu, szczególnie jeśli zdobył on renomę i francyzobiorca nie potrzebuje już pomocy francyzodawcy, ale jest sprawiedliwe i uzasadnione.

Bez względu na to, co o tym myślimy, tak już musi być. Ciągłe opłaty mogą być uciążliwe, ale to, że francyzobiorca prowadzi swój punkt bez pomocy francyzodawcy, stanowi zdrowy objaw. Biznes francyzowy nie osiągnie pełni swojego potencjału, jeśli francyzobiorca zbyt uzależni się od francyzodawcy i nie będzie działał z wystarczającą energią i motywacją, które są podporą działania franczyzy. Niektórzy francyzobiorcy wierzą, że obowiązkiem francyzodawcy jest zapewnienie sukcesu każdemu początkującemu punktowi przez codzienne zaangażowanie. Ten związek przypomina trochę relację między rodzicem i dzieckiem. Francyzodawca będzie towarzyszył francyzobiorcy i chętnie posłuży mu pomocą, gdy ten będzie stawiał pierwsze kroki w biznesie, ale ta zależność ani nie może, ani nie powinna trwać zbyt długo. Francyzodawca musi wiedzieć, kiedy puścić francyzobiorcę na szerokie wody, a ten musi stawić czoła wyzwaniu



bycia samodzielnym, co wiąże się również z odpowiedzialnością tak za sukces, jak i za porażkę.

Nieustająca konieczność wnoszenia opłat niesie ze sobą niebezpieczeństwo, z którego każdy franczyzobiorca powinien zdawać sobie sprawę. Francyzodawca może przynaglać franczyzobiorcę do zwiększenia obrotów, by zwiększyć wysokość jego wpłat, które najczęściej są obliczane jako procent od wielkości sprzedaży. Franczyzobiorca może jednak zwiększać zyskowność przedsięwzięcia, która niekoniecznie musi wpływać ze zwiększania obrotów. To bez wątpienia potencjalna słabość systemu, na którą trzeba uważać.

### ***Niewiadoma***

Jedno z najtrudniejszych zadań, przed którym staje każdy przyszły franczyzobiorca, polega na sprawdzeniu wiarygodności francyzodawcy. Właśnie dlatego książka ta w większości jest poświęcona sposobom na zrealizowanie tego trudnego zadania. Sprawdzanie francyzodawcy jest ważne z dwóch powodów. Po pierwsze, pakiet francyzowy może nie być tak wspaniały, jak to opisano w materiałach promocyjnych i jak zapewnia francyzodawca. Po drugie, francyzodawca może nie być w stanie zapewnić takiej jakości szkoleń, wsparcia i innych usług, jakich franczyzobiorca potrzebuje, by osiągnąć sukces. Później przyjrzymy się temu zagadnieniu dokładniej.

### ***Trudne rozstania***

Przypuśćmy, że prowadzisz francyzę, ale z jakiegoś powodu chcesz się jej pozbyć. Natychmiast natrafisz na przeszkody, które nie odnoszą się do jakichkolwiek działań niefrancyzowych. Umowa ogranicza Twoje prawo do wyboru kupca. Nie bez przyczyny. Francyzodawca wybrał Ciebie jako właściwą osobę do prowadzenia punktu w tej okolicy (jeśli nie zachował takiej

ostrożności, to kiepski z niego francyzodawca), dlatego będzie chciał mieć pewność, że Twój następca będzie równie wykwalifikowany.

W praktyce sprzedaż istniejącego punktu francyzowego rzadko następuje z trudnością, zakładając oczywiście, że przynosi on dochody. Niektórzy zainteresowani francyzą wolą przejść istniejącą, dochodową jednostkę, niż przechodzić przez proces budowania bazy klientów od zera. Perspektywa taka tym bardziej kusząca, jeśli punkt francyzowy jest częścią sieci znanej i cenionej marki.

Jeżeli zdecydujesz się sprzedać swoją francyzę przed upływem końca umowy, często przyczyną takiej decyzji jest choroba albo kłopoty rodzinne, możesz być zmuszony do zwrócenia francyzodawcy kosztów rekrutacji i szkolenia swojego następcy.

Niewątpliwym plusem jest to, że punkt francyzowy prawie należy do Ciebie, więc jeśli tylko udało Ci się sprawić, by prosperował, możesz nieźle zarobić na jego sprzedaży.

## **Korzyści dla francyzodawcy**

### ***Armia chętnych inwestorów***

Najistotniejszym powodem dla francyzowania pomysłu na biznes jest fakt, że właściciel (założyciel) firmy może na tym zarobić, oczywiście całkiem legalnie i uczciwie. Francyzobiorcy płacą w zamian za możliwość prowadzenia biznesu, który ma duże szanse powodzenia. Francyzodawca zadaje sobie trud przesłuchania rzeszy kandydatów na francyzobiorców, ponieważ to daje mu możliwość szybszej i łatwiejszej ekspansji, niż gdyby musiał angażować w nowe inwestycje swoje oszczędności, zaciągać kredyty i gromadzić kapitał. Francyzobiorcy finansują otwarcie nowych punktów i zakładając, że zostali odpowiednio dobrani, ich połączony wysiłek umożliwi szybszą penetrację

rynku. To szczególnie ważne w przypadku wprowadzania na rynek nowych produktów, ponieważ międzynarodowy zasięg może okazać się dla konkurencji trudną do pokonania przeszkodą.

To oczywiście teoria. W praktyce szybka ekspansja nie jest ani łatwa, ani pożądana, jeśli miałyby odbić się negatywnie na jakości. Rekrutacja i wyszkolenie franczyzobiorcy wymaga czasu i francyzodawca musiałby, szczególnie na początku, zbyt wiele zainwestować, by szybko zbudować sieć franczyzową.

Jednak perspektywa rozwoju firmy dzięki cudzym pieniądząom jest wyjątkowo pociągająca.

### ***Właściciel pracuje ciężiej***

W ludzkiej naturze leży skłonność do tego, by w pracy dawać z siebie wszystko tylko wtedy, gdy danej osobie to odpowiada albo gdy jest ona naprawdę dobrze zmotywowana. W każdym innym przypadku pokusa wymigiwania się od pracy jest trudna do pokonania. Jednak gdy ktoś staje się właścicielem firmy, jego nastawienie się zmienia. Znika pokusa robienia tylko koniecznego minimum i nic poza tym, a pojawia się potrzeba zakasania rękawów i przejścia do działania. Ktoś mądrze powiedział, że najlepszym lekiem na wszelkiego rodzaju małe dolegliwości jest samozatrudnienie. Ktoś, kto prowadzi własny biznes, nie może pozwolić sobie na wylegiwanie się w łóżku albo lekceważenie choroby tak długo, aż faktycznie nie będzie w stanie pracować.

Skłonność franczyzobiorcy do pracy na okrągło działa na jego korzyść, a już na pewno na korzyść francyzodawcy. Gdzie indziej znajdzie on tak oddanych i pełnych energii ludzi, którzy będą pracować w pocie czoła dla dobra firmy?

Jeśli właścicielowi firmy niefranczyzowej, który chce rozwinąć swój biznes, i francyzodawcy w tej samej sytuacji zapewnimy taki sam start, to mogę się założyć, że armia franczyzowych

właściciele przegoni zatrudnionych przez właściciela zwykłej firmy menedżerów, odnosząc lepsze wyniki zarówno w zwiększeniu udziałów w rynku, maksymalizowaniu wydajności, kontroli kosztów, jak i poprawie rentowności. To leży w ludzkiej naturze.

### ***Odrobina wiedzy o obszarze działania***

Większość, choć nie wszyscy franczyzobiorcy wybierają na miejsce działania znaną im okolicę. Oznacza to, że wnoszą do sieci wiedzę o specyfice lokalnej, a także, prawdopodobnie, lokalne kontakty. Nawet jeśli ich początkowa wiedza o prowadzeniu biznesu jest niewielka, to i tak zyskują przewagę na starcie, ponieważ znają lokalny rynek. Później przyjrzymy się temu bardziej szczegółowo.

Chociaż różnice regionalne w Wielkiej Brytanii nie są już tak widoczne jak kiedyś, to i tak osoba, która urodziła się i wychowała w konkretnej części kraju, będzie lepiej rozumiała klientów niż ktoś z zewnątrz. Taka forma wiedzy regionalnej stanowi kolejny plus dla franczyzodawcy, który chce rozszerzyć sieć na cały kraj.

### ***Kontrola...***

Choć sieć francyzowa może rozciągać się szeroko, i tak franczyzodawca będzie miał dużą kontrolę nad działaniem poszczególnych jednostek. Jest to możliwe, ponieważ każdy punkt francyzowy sprzedaje tylko produkty lub usługi franczyzodawcy, żadne inne. Franczyzodawca kontroluje ekspozycję produktów i sposób sprzedaży, a także może nalegać, by franczyzobiorca dokonywał zakupów towaru i wyposażenia tylko z centrali. Dzięki ścisłej kontroli łatwiej zwiększać i utrzymywać poziom zysków.

### **...ale nie taka ścisła**

Franczyzobiorcy są jednocześnie właścicielami swoich firm i są odpowiedzialni za codzienne zadania administracyjne, takie jak zatrudnianie pracowników i lista płac. Powinni mieć możliwość kontrolowania kosztów operacyjnych. Zwolniony z tych obowiązków, poza okresową kontrolą, franczyzodawca może zająć się działaniem w centrali. Są jednak wyjątki. Niektórzy franczyzodawcy zajmują się fakturowaniem, ściąganiem długów i resztą papierkowej roboty, ponieważ wolą, by cała energia franczyzobiorcy była skoncentrowana na rozwoju biznesu i obsłudze klientów.

## **Wady franczyzy dla franczyzodawców**

### ***Nie wszystko pod kontrolą***

W wymarzonym świecie franczyzodawcy czerpałby on korzyści z zapału, energii i apetytu na sukces franczyzobiorcy, mając również możliwość ciągłego pociągania za sznurki. Jednak franczyzobiorcy to nie marionetki. Są właścicielami swoich punktów franczyzowych i choć nie mogą robić, co im się żywnie podoba, nie można nimi pomiatać. Pracowników można zwolnić (pod warunkiem że nie łamiemy prawa pracy) albo ukarać. Idealny franczyzobiorca jest gotów podporządkować się ustalonym procedurom i systemom, ale wciąż wykazuje się wystarczającą inicjatywą, by odnajdywać i wykorzystywać możliwości zwiększenia zysków.

### ***Ryzykowana równowaga***

Doskonały franczyzobiorca, tak jak idealny współmałżonek, to rzadko spotykane zwierzę. Najlepszy byłby oddany i pracowity, a najgorszy — leniwy i obojętny. W relacji franczyzowej najtrudniejszy gatunek franczyzobiorcy to taki, który jest leniwy,

ale nie na tyle, by złamać którykolwiek z warunków umowy. Stawia franczyzodawcę w niezręcznej sytuacji, ponieważ ten ma świadomość słabości jednego z ogniw łańcucha, a niewiele może z tym zrobić, poza wykupieniem problematycznego franczyzobiorcy, prawdopodobnie po zawyżonej cenie.

### ***Gdy słodycz i światło zmieniają się w gorycz i ciemność***

Związek między franczyzodawcą i franczyzobiorcą opiera się na wzajemnym zrozumieniu i zaufaniu. Jak w przypadku każdego związku, najłatwiej osiągnąć taki stan przez regularne, przyjacielskie kontakty i radzenie sobie z drobnymi nieporozumieniami, zanim zdążą zmienić się w coś gorszego.

Jeśli wysiłek nie jest obustronny, franczyzobiorca może poczuć się rozczarowany i dotknięty. Może zacząć postrzegać zaangażowanie franczyzodawcy jako niepotrzebne wtrącanie się. Każde załamanie zaufania może prowadzić do większego niezadowolenia w związku z koniecznością wnoszenia opłat franczyzowych.

Z punktu widzenia franczyzodawcy, brak satysfakcjonującej relacji z franczyzobiorcą może zaowocować tym, że ten drugi niechętnie będzie współpracował i dzielił się informacjami.

### ***Niskie zyski***

Jak już wspominałem, punkt franczyzowy musi generować wystarczające zyski, by zapewnić odpowiedni dochód tak franczyzobiorcy, jak i franczyzodawcy. Wynika z tego, że bez franczyzobiorcy franczyzodawca zarobiłby więcej. Jakkolwiek fakt ten nie stanowi poważnej wady, franczyzodawca może od czasu do czasu zastanawiać się, co by było, gdyby zdecydował się rozwijać firmę, nie uciekając się do franczyzy. Franczyzodawca chciałby mieć obie rzeczy naraz — sieć energicznych przedsiębiorców rozwijających interes i całość zysków. Niestety rzeczywistość wygląda inaczej.

### ***Przyjaciel może stać się wrogiem***

Niewdzięczność i fałsz to dwie godne pożałowania cechy ludzkiej psychiki, które mogą przebić się na powierzchnię relacji franczyzowej. Francyzodawca zawsze będzie się pewnie zastanawiał, czy francyzobiorca poznawszy firmę od podszewki, jej sposób działania i systemy operacyjne nie przejdzie do konkurencji w tej samej branży. Taka jest ludzka natura i mądry francyzodawca musi zabezpieczyć się na wypadek, gdyby w szeregach pojawił się dezertier. Dlatego wiele umów francyzowych zawiera klauzulę uniemożliwiającą francyzobiorcy przejście do konkurencyjnego systemu przez określony czas od jego odejścia z firmy.

### ***Cała prawda***

Francyzobiorcy mogą ulec pokusie fałszowania ksiąg. Innymi słowy, mogą zataić część zysków i jeśli nie zostanie to wykryte, francyzodawca otrzyma mniejszą kwotę opłaty stałej, niż powinien zgodnie z warunkami umowy.

### ***Nie tylko pieniądze innych, ale i moje***

Choć francyzobiorcy sami finansują rozpoczęcie swojej działalności, to błędem byłoby myśleć, że francyzodawca nie ponosi żadnych kosztów. Potrzeba naprawdę dużych pieniędzy, by rozpocząć działanie sieci francyzowej. Trzeba ponieść koszty przetestowania systemu, nie mówiąc już o związanym z tym ryzyku i wydatkach poniesionych na rekrutację i przeszkolenie francyzobiorców. Poza tym musi minąć trochę czasu, zanim od francyzobiorców zaczną spływać opłaty na pokrycie wydatków, co umożliwi francyzodawcy wyjście na swoje.

Po podsumowaniu wszystkich plusów i minusów widać jasno, że franczyza jest specyficzną, żeby nie powiedzieć wyjątkową, formą robienia interesów. Francyzodawca jest właścicielem

pomysłu i systemu, ale nie poszczególnych placówek. Francyzobiorca prowadzi biznes, który może nazywać swoim, ale nie może robić tego, co mu się żywnie podoba. Francyzodawca ma kontrolę nad firmą, lecz tylko do pewnego stopnia.

Jeśli przyrzeć się bliżej, oczywistym staje się fakt, że sukces lub porażka uzależnione są od dziwnego związku między francyzodawcą i francyzobiorcą.

To prawda, że franczyza stanowi sprawdzoną metodę na zmniejszenie ryzyka związanego z otwarciem małej firmy, ale nieprawdą jest, że jest niezawodna. Ryzyko z nią związane dotyczy raczej wyboru francyzobiorców, a nie pułapek czyhających na normalne przedsięwzięcia, takich jak przepływ gotówki, niedopasowanie do potrzeb konsumentów itp. (wszystkie z nich występują również w przypadku franczyzy, ale w znacznie zredukowanej formie).

Wynika z tego, że w celu wykorzystania potencjału franczyzy francyzodawca musi wybrać odpowiednich francyzobiorców, a francyzobiorcy muszą wybrać właściwy system francyzowy. W pozostałych rozdziałach książki znajdziesz rady na temat tego, jak pomóc Tobie i potencjalnemu francyzobiorcy dokonać właściwego wyboru.