

IZABELA TUREK
Politechnika Częstochowska

IDENTYFIKACJA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW FRANCZYZOWYCH

1. Wprowadzenie

Współczesne uwarunkowania działalności podmiotów na rynku są dość trudne ze względu na zmienność i turbulentność otoczenia. Wypracowanie stabilnej, a tym bardziej rozwojowej pozycji w warunkach silnej konkurencji jest znacznym wyzwaniem. Konkurencja ma zasięg zarówno lokalny jak i globalny, co powoduje konieczność poszukiwania przez przedsiębiorstwa przewagi nad konkurentami w otoczeniu bliższym i dalszym. Wyrazem takiego podejścia jest powstawanie organizacji działających na zasadzie sieci, które swym ogólnym zasięgiem obejmują znaczny obszar geograficzny, ale lokalizacja poszczególnych punktów, opiera się na dopasowaniu do lokalnych warunków. Przykładem organizacji sieciowych są sieci (systemy) franczyzowe, na które zostanie zwrócona główna uwaga w niniejszym artykule. Sieci franczyzowe, podobnie jak inne podmioty na rynku, wychodzą z założenia iż: „Zarówno współczesna teoria finansów, jak i nauka o przedsiębiorstwie uznają maksymalizację wartości rynkowej za podstawowy finansowy cel działania przedsiębiorstwa. Maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa jest celem o charakterze długookresowym, ...¹”. Zauważa się jednocześnie, że ważnym aspektem w osiągnięciu przewagi przez przedsiębiorstwo jest umiejętność zarządzania zasobami, a szczególnie zasobami niematerialnymi². Do zasobów tych zalicza się między innymi: przywództwo, komunikację, informacje, reputację, alianse strategiczne, opracowane i wykorzystywane technologie, organizację i kulturę w miejscu pracy, zdolność do innowacji, kapitał ludzki, markę, wartość portfela klientów³. Umiejętne zarządzanie zasobami niematerialnymi w konsekwencji sprzyja bardziej efektywnemu zarządzaniu składnikami materialnymi, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo, co dodatkowo podnosi ogólną wartość organizacji. Zważywszy na nakreślone na wstępie problemy, celem niniejszego artykułu jest określenie składników budujących wartość przedsiębiorstwa franczyzowego.

Dla realizacji celu posłużono się studiami literatury z zakresu funkcjonowania przedsiębiorstw franczyzowych, organizacji sieciowych, wyceny oraz wartości przedsiębiorstwa, jak również zasobów niematerialnych. W artykule zwrócono uwagę na utożsamianie zasad

¹ R. Borowiecki, i in., *Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Abrys, Kraków 2005: s.7.

² Na ten aspekt zwracają uwagę między innymi: Murawska M., *Zasoby niematerialne przedsiębiorstwa w procesie kształtowania wartości w: Suszyński C. (red), Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007: s. 309; Szablewski A. (red.), *Zmienność rynków a wartość przedsiębiorstw*, POLTEXT, Warszawa 2010: s. 261; Szablewski A., Tuziemek R. (red.), *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, POLTEXT, Warszawa 2008: s. 26-28.

³ Za: A. Szablewski (red.), *Zmienność rynków a wartość przedsiębiorstw*, POLTEXT, Warszawa 2010: s. 261.

działania systemów franczyzowych z działaniem organizacji sieciowych oraz szczególną rolę zasobów niematerialnych w budowaniu wartości systemów franczyzowych.

2. System franczyzowy jako szczególny przypadek organizacji sieciowej

Głównym założeniem franczyzy⁴ jest budowa przedsiębiorstwa i jego rozwój poprzez tworzenie wielu punktów, które działają według jednakowego schematu. Pomysłodawca (zwany franczyzodawcą) jest organizatorem systemu i ma za zadanie wykreowanie przedsiębiorstwa na rynku. Często jest to proces długofalowy, w którym franczyzodawca tworzy własne jednostki i sprawdza ich szanse powodzenia na rynku. W dalszej kolejności rozbudowa następuje przy udziale franczyzobiorców, którzy na podstawie umowy zawartej z franczyzodawcą i przy jego współudziale tworzą punkty franczyzowe. Franczyzobiorcy muszą bezwzględnie przestrzegać narzuconych standardów. Organizator systemu przekazuje wiedzę, know-how, udziela pomocy organizacyjnej podmiotom, które chcą prowadzić jednostki franczyzowe w ramach danego systemu. Za uczestnictwo w sieci biorcy muszą wykazać się zarówno rzetelnością w spełnianiu narzuconych reguł, jak również muszą dysponować odpowiednim kapitałem i możliwościami lokalizacyjnymi. Rozbudowa systemu jest finansowana przez franczyzobiorców, jednakże ci z kolei osiągają korzyść wynikającą z rozpoczęcia działalności gospodarczej w już sprawdzonym przedsięwzięciu, przy wykorzystaniu pozycji organizatora systemu. Poszczególne punkty franczyzowe, działające w danym systemie odznaczają się jednakową wizualizacją, posługują się udostępnionym logo, wspólną marką, jak również dysponują ujednoliconą ofertą produktów, towarów czy usług. Rozbudowa systemu odbywa się zatem na zasadzie kopiowania ustalonego standardu. Rola franczyzobiorcy sprowadza się do zaakceptowania zaproponowanych warunków. Ponieważ system ma być jednoznacznie identyfikowalny dla klienta, nie ma możliwości, aby biorca wprowadzał własne pomysły bez uzgodnienia z organizatorem.

Istotnym punktem umowy jest opłata wstępna jaką muszą wnieść franczyzobiorcy w zamian za udostępnienie pomysłu działalności i gotowych schematów postępowania. Organizator systemu wycenia zatem swój pomysł i z tej kalkulacji wynika kwota wstępnej opłaty. W niektórych przypadkach opłata ta również zawiera wartość przekazanego wyposażenia, które spełnia standardy obowiązujące w całej sieci. Franczyzodawca organizuje wstępne szkolenia, które wiążą się z przekazaniem szczegółowych informacji o zasadach działania przedsiębiorstwa, obowiązujących procedurach, przekazuje także praktyczną wiedzę pomocną w spełnieniu ustalonych reguł.

Przedstawiona krótka charakterystyka uwarunkowań tworzenia systemu franczyzowego, wskazuje iż bazuje on na przekazywaniu strumieni zasobów materialnych i niematerialnych. Z jednej strony jest to prosty sposób rozszerzania działalności, z drugiej jednak wymaga klarownego i dobrze opracowanego pomysłu na prowadzenie działalności oraz sprawnego zorganizowania przedsiębiorstwa, które ułatwi przekazywania wiedzy kolejnym partnerom.

⁴ Definicje i istota franczyzy szeroko zostały naświetlone m.in. w: Hall P., Dixon R., *Franchising*, Pitman, London 1988; Ray P., *The economics of franchising*, Université de Bourgogne, INSEE-Paris, 1991; Mendelsohn M., Acheson D., *Franchising*, POLTEXT, Warszawa 1992; Ziółkowska M., J., *Franczyza nowoczesny model rozwoju biznesu*, CEDEWU, Warszawa 2010; Pokorska B., *Leksykon franczyzy*, Difin, Warszawa 2002.

Porozumienia franchisingowe charakteryzują się dużym stopniem formalizacji zasad działania między organizatorem systemu, a poszczególnymi franczyzobiorcami, gdyż ich współpraca opiera się na zawarciu umowy. Umowa ta w sposób szczegółowy precyzuje warunki współdziałania podmiotów nią objętych.

Tworzenie systemu franczyzowego jest zgodne z ideą tworzenia organizacji sieciowych, które powstają z udziałem tych podmiotów, które wykazują zbieżność. Oznacza to, iż występuje między nimi podobieństwo, bądź tożsamość domeny (produktu, rynku, grupy docelowej nabywców), stosowanych technologii, wiedzy i sposobów działania. Bazowanie na współdziałaniu podobnych podmiotów daje efekt synergii. Wspólny standard, według którego działa sieć powinien być relatywnie prosty i klarownie zdefiniowany, co pozwoli na jego łatwe przekazanie franczyzobiorcom i gwarancję zrozumienia głównych celów danego systemu.

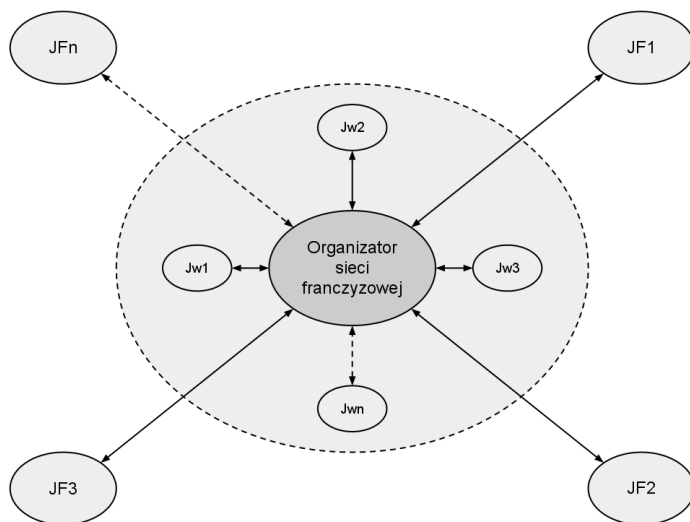
Z przytoczonych rozważań wynika, że przedsiębiorstwa franczyzowe są z założenia organizacjami sieciowymi, gdyż poszczególne podmioty w nich uczestniczące są tworzone na zasadzie podobieństwa, a ściślej ujmując wiernego kopiowania przetestowanego sposobu działania. Warto podkreślić, że jednostki wchodzące w skład sieci franczyzowej są prowadzone przez niezależnych prawnie i finansowo właścicieli, którzy stają się użytkownikami przekazanego pomysłu biznesowego, wraz ze wszelkimi dodatkowymi wskazówkami. Organizacje sieciowe mogą być również rozbudowywane na zasadzie rozwoju przedsiębiorstwa poprzez powoływanie kolejnych jednostek zarządzanych przez zatrudnionych menedżerów. Jednak ideą franczyzy jest między innymi założenie, że partner, który zarządza jednostką franczyzową i jest jednocześnie jej właścicielem, będzie gwarantował bardziej sumienne wypełnianie narzuconych standardów. Motywacją do tego jest fakt, że pracuje on bezpośrednio na własny sukces, jednocześnie przyczyniając się do sukcesu całego systemu.

Analizując organizacyjne cechy organizacji sieciowych, zauważa się dużą zbieżność w odniesieniu do sieci franczyzowych. Do cech tych zalicza się⁵:

- wzajemna koordynacja działań i dostosowanie w sferze procedur działania, technologii, infrastruktury itd., czyli wnętrza organizacji – niespotykane w klasycznej wymianie rynkowej,
- decyzje w sprawie zasobów są podejmowane nie tylko indywidualnie, ale również wspólnie w wyznaczonym obszarze współpracy,
- powtarzalny charakter wymiany i zamierzenia współdziałania obejmujące dłuższy horyzont czasowy,
- obszerny zakres informacji o partnerach współdziałania dostępny podmiotom sieci.

Wśród wskazanych cech szczególnie pierwsza koreluje z zasadami funkcjonowania sieci franczyzowych, gdyż w zasadzie stanowi główne założenie ich tworzenia. Nie w pełni spójne z ideą franczyzy jest natomiast udostępnianie szerokiego zakresu informacji o partnerach, gdyż ta zależność występuje jedynie w relacjach między organizatorem systemu, a franczyzobiorcą.

⁵ Cechy wymienione na podstawie wielu publikacji w: Lobos K., *Organizacje sieciowe*, w: Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005: s.162.



Rys. 1. Schemat powiązań między podmiotami sieci franczyzowej

Objaśnienia:

Jw1, Jw2, Jw3, ..., Jwn – jednostki własne, prowadzone przez organizatora sieci,

JF1, JF2, JF3, ..., JFn – jednostki franczyzowe prowadzone przez niezależnych przedsiębiorców.

Źródło: opracowanie własne.

Graficzna prezentacja powiązań franczyzowych ukazuje, że formalne relacje przebiegają tylko między biorcami a organizatorem systemu, nie występują natomiast związki pomiędzy poszczególnymi biorcami, w sensie wymiany zasobów między nimi. Na rysunku 1 uwzględniono również jednostki własne, które prowadzi organizator sieci przy udziale zatrudnionych menadżerów. Nie we wszystkich systemach franczyzowych są powoływane jednostki własne, choć uznaje się że ich funkcjonowanie zwiększa wiarygodność systemu z punktu widzenia potencjalnego biorcy, gdyż oznacza to, że działalność została zweryfikowana przez dawcę. Istotność powoływania jednostek własnych zależy od rodzaju działalności oraz rygorów wymagań wobec biorców. Według zaznaczonych linii przebiega również wymiana informacji między podmiotami sieci franczyzowej. Bez względu jednak na sposób organizacji systemu, mimo że nie występują bezpośrednie relacje między poszczególnymi partnerami, to w ujęciu wizerunku organizacji wszyscy uczestnicy systemu są odpowiedzialni za postrzeganie przedsiębiorstwa franczyzowego przez inne podmioty na rynku.

W literaturze oraz przepisach prawnych franczyza identyfikowana jest jako porozumienie pionowe⁶, sieć zdominowana, charakteryzująca się wzajemnością uzgodnień między

⁶ Charakterystyka franczyzy w ujęciu porozumień pionowych została nakreślona w: Rybicka K., Turek I., *Analysis of Vertical Agreements Competition Key Factors on the Base Franchise Companies*, w: *The Problems of Company Value Management. Collective work under the scientific supervision of Edward Urbańczyk*, Wydawnictwo PRINT GROUP Daniel Krzanowski, Szczecin 2007.

partnerami. Franczyza stanowi wspólne przedsięwzięcie partnerów przynoszące korzyści ekonomiczne średnich rozmiarów, ale jednocześnie o umiarkowanych kosztach i umiarkowanym ryzyku⁷.

3. Wartość systemu franczyzowego

Istotą wyceny przedsiębiorstwa jest podanie jego wartości w jednostkach pieniężnych. Na wartość tę składa się wartość zasobów, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo w celu prowadzenia swej działalności. Są to zasoby naturalne, zasoby ludzkie, zasoby kapitałowe oraz zasoby niematerialne. Trzy pierwsze rodzaje zasobów odnoszą się do klasycznego podziału zasobów, według którego wyróżnia się ziemię, pracę oraz kapitał. Natomiast zasoby niematerialne są różnorodnie nazywane w literaturze, co podkreśla między innymi M. Murawska⁸. Istotę zasobów niematerialnych oddaje częściowo definicja wartości niematerialnych i prawnych ujęta w prawie bilansowym. Według tejże definicji wartości niematerialne i prawne to, „nabyte przez jednostkę, zaliczane do aktywów trwałych, prawa majątkowe nadające się do gospodarczego wykorzystania, o przewidywanym okresie ekonomicznej użyteczności dłuższym niż rok, przeznaczone do używania na potrzeby jednostki, a w szczególności: autorskie prawa majątkowe, prawa pokrewne, licencje, koncesje, prawa do wynalazków, patentów, znaków towarowych, wzorów użytkowych oraz zdobniczych, know-how. Do wartości niematerialnych i prawnych zalicza się również nabytą wartość firmy oraz koszty zakończonych prac rozwojowych.”⁹

Odnosząc powyższą definicję do sieci franczyzowych zauważa się, że przedmiotem jej umowy często jest przekazanie franczyzobiorcy licencji, znaków towarowych, a w szczególności know-how, czyli właśnie wartości niematerialnych i prawnych. Franczyzobiorca z kolei powinien dysponować prawami majątkowymi do lokalu, w którym będzie prowadzona działalność (choć nie we wszystkich sieciach jest to bezwzględnym wymogiem), jak również istotnym elementem jest wiedza franczyzobiorcy o specyfice rynku lokalnego. Organizator sieci często prowadzi prace badawcze na rzecz całego systemu, co koncentruje koszty przeznaczone na ten cel i jednocześnie czyni je bardziej celowymi, niż gdyby były ponoszone przez każdego partnera z osobna.

Dokonując wyceny wartości przedsiębiorstwa można posługiwać się różnymi metodami. „Wiarygodne określenie wartości, prawidłowa wycena poszczególnych zasobów jest ważnym i trudnym zadaniem rachunkowości. (...) W zależności od przyjętej metody wyceny uzyskuje się różne dane, określające wartość tego samego składnika. Dlatego przyjęte metody wyceny muszą uwzględniać obowiązujące zasady rachunkowości, przepisy prawo-podatkowe oraz inne uwarunkowania gospodarcze.”¹⁰ Przytoczona myśl odnosi się do

⁷ Porównaj: Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie, Difin, Warszawa 2002: rysunek 7.1, s. 128.*

⁸ *Przegląd terminów stosowanych w odniesieniu do zasobów niematerialnych został dokonany w: Murawska M., Zasoby niematerialne przedsiębiorstwa w procesie kształtowania wartości w: Suszyński C. (red), Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007: s. 309-310.*

⁹ *Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, DZ.U. z 2009 r., Nr 152, poz. 1223, z późn. zm., art. 3, ust. 1, pkt. 14.*

¹⁰ *T. Martyniuk., D. Małkowska., Zaawansowana rachunkowość finansowa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010: s.11.*

wyceny poszczególnych składników jakimi dysponuje dane przedsiębiorstwo. Tak więc, chcąc wycenić przedsiębiorstwo jako całość, należy uwzględnić sumę wartości poszczególnych zasobów. Z punktu widzenia rachunkowości ma to uzasadnienie, gdyż różne rodzaje zasobów podlegają różnym zasadom wyceny, co skutkuje tym, iż nie można każdego składnika wyceniać według tej samej reguły.

Dokonując wyceny według reguł księgowych, uzyskuje się wartość składników, która nie zawsze uwzględnia trudne do ujęcia potencjalne korzyści wynikające z odpowiedniego współdziałania wszystkich elementów. „W latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku zwrócono uwagę na rosnącą różnicę między wartością księgową przedsiębiorstwa a jego wartością wyrażoną w cenie dokonanych przejęć czy zakupów, czy też wartości akcji. Początkowo próbowano obliczyć bezpośrednio wpływ wartości niematerialnych na wartość przedsiębiorstw. Dopiero później zwrócono uwagę na wpływ na ów proces wzrostu kapitału intelektualnego”¹¹.

Przytoczone powyżej stwierdzenia odnoszą się bardziej do pojedynczych podmiotów, choć można je także przetransponować na potrzeby wyceny organizacji sieciowej (w tym przypadku franczyzowej). Również potencjał synergiczny, jaki wykazuje zarządzanie strategiczne zasobami niematerialnymi w dużej mierze jest spójny z istotą franczyzy. Jak podkreśla M. Murawska efekt synergii jest trudny do osiągnięcia, gdyż obarczone jest to spełnieniem wielu warunków, do których zalicza się¹²:

- dążenie do uzyskania dodatkowych korzyści – wyższej wartości rynkowej przedsiębiorstwa, większego poziomu zysków, przewagi konkurencyjnej (i innych wybranych celów),
- ukierunkowanie strategii na rozwój zasobów niematerialnych (lub ich pozyskanie z rynku drogą transakcji kupna-sprzedaży),
- zapewnienie koordynacji prac związanych z planowaniem i realizacją tej strategii przez wyspecjalizowane jednostki (wiąże się to z wydzieleniem specjalnych funkcji organizacyjnych),
- koncentracja zasobów przedsiębiorstwa (niematerialnych i rzeczowych) w odpowiednim miejscu i czasie,
- zapewnienie systemów wspomagających zarządzanie strategiczne zasobami niematerialnymi,
- alokacja oraz integracja zasobów rzeczowych i niematerialnych,
- dopasowanie odpowiednich zasobów do wymagań funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie,
- konsekwentne uwzględnienie dłuższego horyzontu czasowego jako właściwego działaniom strategicznym.

W przytoczonych warunkach zwraca się uwagę na fakt, że zasoby niematerialne nie stanowią wartości same w sobie, dopiero umiejętne zarządzanie nimi zsynchronizowane z zarządzaniem dobrami rzeczowymi powoduje wzrost wartości przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach franczyzowych zasoby niematerialne stanowią ważny element. Jak

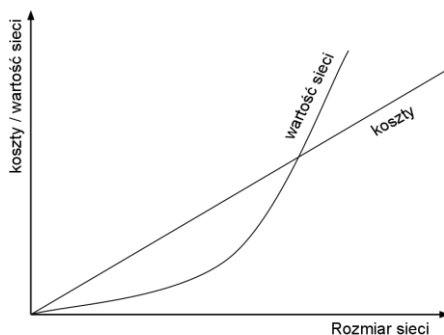
¹¹ Za: Olesiński Z., *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010: s.125.

¹² M. Murawska, *Zasoby niematerialne przedsiębiorstwa w procesie kształtowania wartości w: Suszyński C. (red), Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007: s.331-322.

już zostało wcześniej wspomniane, główną wartość przy angażowaniu nowych biorców stanowi pomysł na prowadzenie działalności i sposób jego realizacji. Dalsze procesy są konsekwencją wykonania tegoż zamierzenia.

W sieciach franczyzowych są wydzielane przez organizatora systemu, w ramach funkcjonowania centrali, odpowiednie jednostki, które prowadzą działalność na rzecz całej sieci. Do działań tych zalicza się między innymi: działalność marketingową, badania i rozwój, logistyka, doradztwo dla biorców. Wiele z nich ma wymiar zarządzania zasobami niematerialnymi.

Przedsiębiorstwa franczyzowe często są postrzegane jako sposób realizowania strategii rozwoju, gdyż ich strategicznym celem jest właśnie budowa jak największej liczby jednostek. Efekt ten może być osiągnięty relatywnie szybko, gdyż połączenie sprawdzonego pomysłu rynkowego ze źródłami finansowania poszczególnych biorców, dają efekt szybkiego rozrostu sieci. Jest to wyrazem spełnienia reguły B. Matcalfe'a, według której: „nie istnieje efektywna i generująca znaczną wartość sieć złożona z niewielkiej liczby elementów. Dopiero przekroczenie pewnej masy krytycznej powoduje jej wykładniczy wzrost i w sposób znaczący wpływa na podmioty, które stały się jej częścią. Koszty tworzenia sieci rosną liniowo do liczby przyłączonych do niej elementów, podczas gdy jej wartość rośnie do kwadratu tych elementów.¹³” Graficzna prezentacja przytoczonej reguły została zaprezentowana na rysunku 2.



Rys. 2. Reguła Matcalfe'a

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Matcalfe B., Interview, Forbes, 21 February 2000 za: Szablewski A., Tuzimek R. (red.), Wycena i zarządzanie wartością firmy, POLTEXT, Warszawa 2008: s. 265.

W sieciach franczyzowych, koszty z punktu widzenia organizatora systemu są mniejsze niż w przypadku sieci, które bazują na rozbudowie wyłącznie w oparciu o własne jednostki. Zaangażowanie biorców w finansowanie przedsięwzięcia powoduje, że rozwój całego systemu następuje o wiele szybciej i bardziej efektywnie. Mniejsze ograniczenie swobody finansowej pomysłodawcy umożliwia organizowanie kilku punktów równocze-

¹³ B. Matcalfe, Interview, Forbes, 21 February 2000 za: Szablewski A., Tuzimek R. (red.), Wycena i zarządzanie wartością firmy, POLTEXT, Warszawa 2008: s. 265.

śnie w różnych miejscach, w chwili gdy występują dogodne ku temu warunki rynkowe. Dzięki temu pozyskuje klientów w strategicznym momencie, co pozwala na opanowanie większej części rynku.

Dokonując analizy składowych wpływających na wartość sieci franczyzowej można w uproszczeniu posłużyć się następującym równaniem:

$$W_{SF} = W_O + W_{f1} + W_{f2} + \dots + W_{fn} + W_{w1} + W_{w2} + \dots + W_{wn} + E_s,$$

gdzie:

W_{SF} – wartość sieci franczyzowej,

W_O – wartość centrali organizatora systemu,

$W_{f1}, W_{f2}, \dots, W_{fn}$ – wartości poszczególnych jednostek franczyzowych,

$W_{w1}, W_{w2}, \dots, W_{wn}$ – wartości jednostek własnych prowadzonych przez organizatora,

E_s – wartość efektu synergii.

Powyższa formuła symbolicznie ukazuje, iż na wartość sieci franczyzowej składa się suma wartości wszystkich jej elementów powiększona o wartość efektu synergii. Efekt synergii w przedsiębiorstwach franczyzowych powstaje zarówno ze wzmacniania wartości poprzez zarządzanie zasobami materialnymi i niematerialnymi, jak również w wyniku połączenia zasobów organizatora systemu i poszczególnych biorców.

Dla celów sprawozdawczości finansowej, każda jednostka franczyzowa dokonuje oddzielnej wyceny swego majątku oraz źródeł jego finansowania. Niezależnie od tej wyceny organizator systemu wycenia wartość centrali i prowadzonych przez siebie jednostek własnych. W wycenie tej istotnym punktem jest postrzeganie przekazanej koncepcji, której biorca musi bezwzględnie przestrzegać. Jak już zostało wcześniej wspomniane koncepcja ta obejmuje prawo do korzystania z nazwy handlowej, znaku towarowego, know-how, procedur handlowych i technicznych, szkolenia wstępnego i bieżącego poradnictwa itp. Opłata, jaką musi uiścić franczyzobiorca stanowi właśnie wycenę wartości niematerialnych i prawnych, jakie obejmuje celem prowadzenia działalności. Z kolei do rzeczowych składników, jakimi dysponuje franczyzobiorca należy zaliczyć towary dostarczane przez organizatora systemu lub nabywane ze wskazanego źródła, materiały w przypadku działalności produkcyjnej lub usługowej, jak również elementy wyposażenia punktu franczyzowego, zgodne z założeniami wizualizacji obowiązującymi w całej sieci.

Ustalenie wartości jednostek franczyzowych z zachowaniem zasad rachunkowości tylko w niewielkim zakresie odzwierciedla efekty synergiczne, które wpływają na wartość zasobów rzeczowych i niematerialnych (wycena musi przedstawiać wierny obraz jednostki). Jednakże jednoznaczne wyodrębnienie wartości efektu synergii dla całej sieci jest praktycznie niemożliwe. W zaproponowanym wzorze wartość ta została zasygnalizowana, bardziej celem podkreślenia że w ogóle istnieje, a nie celem jej dokładnego ustalenia. Pozytywne wzmocnienia w relacjach franczyzowych skutkują również ograniczeniem ryzyka działalności, gdyż biorca realizuje sprawdzoną już koncepcję rynkową. Ograniczenie ryzyka z punktu widzenia dawcy systemu wynika z większej solidności partnerów, którzy zaangażowali w działalność własne środki finansowe i są niezależnymi prawnie podmiotami, co oznacza że osiągnięte zyski są ich własnością.

Przybliżony pogląd na wartość systemu franczyzowego może dać analiza przykładowych uwarunkowań, jakie muszą spełnić franczyzobiorcy, co zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Przykładowe wymagania organizatora sieci stawiane franczyzobiorcom

Nazwa sieci franczyzowej	Wymagania finansowe	Dodatkowe informacje
Diverse	Koszt inwestycji sklepu franczyzowego wraz z wyposażeniem sklepu wynosi minimum 200 tys. zł. Franczyzobiorca musi dysponować środkami na adaptację i wyposażenie lokalu w wysokości od 1,8 tys. do 2,8 tys. zł netto za 1 m ² oraz kwotą na opłatę licencyjną w wysokości min 15 tys. zł netto - wartość opłaty licencyjnej jest każdorazowo ustalana indywidualnie i pokrywa całkowity koszt wyposażenia sklepu w sprzęt komputerowy i urządzenia fiskalne.	Atrakcyjna lokalizacja – centrum handlowe, główne ulice miast. Powierzchnia ogólna lokalu od 80 m ² do 300 m ² - w zależności od wielkości miasta i atrakcyjności lokalizacji Posiadanie prawa do lokalu (własność, najem). Gotowość do adaptacji i wyposażenia sklepu zgodnie ze standardami Diverse. Solidność, silna motywacja, zorientowania pozytywnie na przyszłość i chęć do podjęcia działalności z wiarygodnym partnerem, jakim jest Diverse. Osobiste zaangażowanie w pracę sklepu.
Quiosque	Minimalna kwota inwestycji to około 70 tys. zł netto, bez kosztów remontu, opłata za udzielenie licencji - brak, opłata wstępna za projekt architektoniczny, pilotaż techniczny oraz marketing otwarcia – 15 tys. zł netto,	Zabezpieczenie w postaci weksla In blanco wraz z porozumieniem wekslowym oraz kaucji zwrotnej lub lokaty z blokadą na rzecz PBH SA w kwocie 40 tys. zł. Lokalizacja sklepu – miasta powyżej 50 tys. mieszkańców, centra handlowe lub ulice handlowe. Każdorazowo lokalizacja wymaga akceptacji ze strony właściciela marki Quiosque. Wielkość sklepu – nie mniej niż 50 i nie więcej niż 120 m ² . Wymagany tytuł prawny do lokalu – umowa najmu lub akt własności stanowią załącznik do umowy współpracy.
Reserved	Aranżacja i budowa salonu - od 1,8 do 2,5 tys. zł netto za m ² , brak opłaty licencyjnej. Minimalna kwota inwestycji: Reserved - 630 tys. zł, Reserved Kids - 200 tys. zł.	Lokal własny lub wynajęty o powierzchni: Reserved od 350-700 m ² , Reserved Kids od 120-250 m ² , środki własne na aranżację i budowę salonu, środki na bieżącą działalność.
Top secret	Minimalnie 500 zł/m ²	Dysponowanie lokalem o powierzchni od 120 do 300 m ² Atrakcyjne położenie - centrum (główna ulica handlowa, centrum handlowe o dużym przepływie klientów, położenie lokalu w mieście liczącym min. 30 tys. mieszkańców, aranżacja lokalu wg. przyjętego przez Top secret projektu. Wymagane finansowe zabezpieczenie towaru powierzonego do sprzedaży. Mile widziane doświadczenie w branży odzieżowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: franchising.pl.

Analizując dane zaprezentowane w tabeli 1, zauważa się iż występuje zróżnicowanie wymagań finansowych stawianych potencjalnym franczyzobiorcom w różnych sieciach. W przytoczonych przykładach skupiono się na przedsiębiorstwach tej samej branży (branża odzieżowa), a mimo tego założenia działalności mogą prezentować się odmiennie. Cechą wspólną we wszystkich przypadkach jest wymaganie dysponowania odpowiednim lokalem, natomiast w niektórych przypadkach jest podana informacja, że organizator systemu rezygnuje z opłaty licencyjnej. Nie zawsze oznacza to, że organizator nie pobiera żadnej opłaty, gdyż może ona być zawarta w bieżących cenach dostarczanych towarów, podwyższonych kosztach bieżącego doradztwa itp. Zaprezentowane warunki przystąpienia do współpracy franczyzowej mogą stanowić szacunkową wycenę wartości początkowej danej jednostki.

4. Podsumowanie

Analiza zagadnień związanych z identyfikacją wartości przedsiębiorstw franczyzowych, stwarza w pierwszej kolejności konieczność określenia elementów wchodzących w skład struktury sieci franczyzowej. Specyfika powiązań franczyzowych wynika z faktu, iż przedsiębiorstwa te wykazują cechy organizacji sieciowych. Stąd ich wartość buduje dodatkowo efekt synergii. „Suma wartości z reguły prostych elementów nijak nie oddaje tego, co dzieje się wewnątrz sieci. Następuje przesunięcie determinant wartości w kierunku tych, które najtrudniej zmierzyć.”¹⁴ Ukierunkowanie na zasoby niematerialne, które służą lepszemu wykorzystaniu zasobów rzeczowych, powoduje iż generowana przez nie wartość jest trudno mierzalna. Wycena składników według reguł księgowych pozwala jedynie spełnić warunki formalne wyceny, jednak nie w pełni oddaje rzeczywistość ich wartość.

5. Literatura

- [1] Borowiecki R. i in., *Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Abrys, Kraków 2005.
- [2] Hall P., Dixon R., *Franchising*, Pitman, London 1988.
- [3] Łobos K., *Organizacje sieciowe*, w: Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- [4] Martyniuk T., Małkowska D., *Zaawansowana rachunkowość finansowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- [5] Matcalfe B., *Interview, Forbes*, 21 February 2000 za: Szablewski A., Tuzimek R. (red.), *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, POLTEXT, Warszawa 2008.
- [6] Mendelsohn M., Acheson D., *Franchising*, POLTEXT, Warszawa 1992.
- [7] Murawska M., *Zasoby niematerialne przedsiębiorstwa w procesie kształtowania wartości* w: Suszyński C. (red.), *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- [8] Olesiński Z., *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2010.
- [9] Pokorska B., *Leksykon franczyzy*, Difin, Warszawa 2002.
- [10] Ray P., *The economics of franchising*, Universite de Bourgogne, INSEE-Paris, 1991.

¹⁴ A. Szablewski., R. Tuzimek. (red.), *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, POLTEXT, Warszawa 2008: s. 273.

- [11] Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.
- [12] Rybicka K., Turek I., *Analysis of Vertical Agreements Competition Key Factors on the Base Franchise Companies*, w: *The Problems of Company Value Management. Collective work under the scientific supervision of Edward Urbańczyk*, Wydawnictwo PRINT GROUP Daniel Krzanowski, Szczecin 2007.
- [13] Szablewski A. (red.), *Zmienność rynków a wartość przedsiębiorstw*, POLTEXT, Warszawa 2010.
- [14] Szablewski A., Tuziemek R. (red.), *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, POLTEXT, Warszawa 2008.
- [15] Ziółkowska M., J., *Franchyza nowoczesny model rozwoju biznesu*, CEDEWU, Warszawa 2010.
- [16] Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, DZ.U. z 2009 r., Nr 152, poz. 1223, z późn. zm.
- [17] franchising.pl.

Streszczenie

Warunki rynkowe, w jakich funkcjonują podmioty gospodarcze, determinują konieczność podejmowania walki konkurencyjnej. W poszukiwaniu coraz bardziej skutecznych sposobów powstają nowe formy organizacyjne, do których między innymi zalicza się organizacje sieciowe. Przykładem takiej organizacji są sieci (systemy) franczyzowe. Analizując składowe tworzące wartość sieci franczyzowych, należy uwzględnić specyfikę organizacji sieciowych oraz strukturę zasobów jakimi dysponują. Wartość tę determinuje również efekt synergii, który w praktyce jest niemożliwy do wyodrębnienia, a co za tym idzie wyceny.

Słowa kluczowe: franczyza, organizacje sieciowe, zasoby niematerialne, wycena przedsiębiorstwa wartość przedsiębiorstwa, strategia rozwojowa, efekt synergii.

IDENTIFICATION OF VALUE OF FRANCHISE ENTERPRISES

Summary

Market conditions make necessary to looking for more efficient organizational forms. One of them is the network organization (for example franchising). The analysis components of value franchising network should take into consideration the specify of network organizations and structure of resources,

which they arrange. This value is determined by synergies also, which is not possible to precisely separate and the same to apprise.

Keywords: franchising, network organization, intangible assets, enterprise evaluation, value of enterprise, development strategy, synergies.

Translated by Izabela Turek

IZABELA TUREK
Politechnika Częstochowska
e-mail: izaturek@o2.pl