

Zeszyty Naukowe
Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie

PROBLEMY
ROLNICTWA
ŚWIATOWEGO
Tom 2 (XVII)

Wydawnictwo SGGW
Warszawa 2007

Witold Goszka¹

Karol Zielak

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy
Bydgoszcz

Franchising jako forma prowadzenia działalności w agrobiznesie (w świetle opinii rolników)

Franchising as a new form of the economic activity in agribusiness (in the light of farmers opinion)

Abstract. This article is describing selected aspects of franchising and its implementation in the agricultural activity of farmers. A research showed that farmers believed in the possibility of success in agriculture, even though they do not know the specific form of cooperation such as franchising. The most popular amongst the farmers would be an investment in the animal production or trade and service activities. They are not willing to follow the strict procedures by which they are bound in the framework of the franchise type cooperation.

Keywords: franchising, agreement, agribusiness

Synopsis. Artykuł omawia podstawowe aspekty systemu franczyzy w kontekście wykorzystania tej formy działalności w agrobiznesie. Badania wykazały, że rolnicy, choć nie znają tej specyficznej formy współpracy jaką jest franczyza, wierzą, że można mieć pomysł na sukces finansowy w gospodarstwie rolnym oraz można być właścicielem takiego pomysłu. Najchętniej inwestowaliby w produkcję zwierzęcą i działalność handlowo-usługową. Nie wykazują natomiast chęci do podporządkowania się ścisłym procedurom narzuconym w ramach współpracy.

Słowa kluczowe: franczyza, umowa, agrobiznes

Uwagi wstępne

Franchising (franczyza) jest coraz częściej stosowaną formą współpracy w obrocie gospodarczym. Można ją spotkać zarówno w sferze wytwórczości, handlu, jak i usług. Najczęściej powoływaną definicją franczyzy jest określenie jej jako systemu sprzedaży towarów, usług lub technologii, opartego na ścisłej i ciągłej współpracy pomiędzy prawnie i finansowo odrębnymi i niezależnymi przedsiębiorstwami (franczyzodawcą i jego indywidualnymi franczyzobiorcami). Istota tej koncepcji polega na tym, że franczyzodawca daje franczyzobiorcom prawo oraz nakłada na nich obowiązek prowadzenia działalności gospodarczej zgodnie z jego koncepcją. To wszystko dokonuje się w ramach i na okres sporządzonej na piśmie umowy, zwanej umową francyzową. Zawarta umowa francyzowa stanowi źródło praw i obowiązków, zarówno dla franczyzodawcy, jak i franczyzobiorcy [Pokorska 2004; Stecki 1997; Włodyka 2000]. Według opracowania Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) umowa franczyzy to umowa, która określa zasady współpracy przedsiębiorstw i zawiera co najmniej trzy następujące istotne elementy:

¹ Dr inż.

- francyzodawca jest właścicielem znaku towarowego oraz innych znaków i rysunków,
- francyzodawca udziela licencji niezależnym przedsiębiorcom (francyzobiorcom),
- francyzodawca zezwala na używanie tych znaków w prowadzeniu dystrybucji dóbr lub świadczeniu usług w zamian za określone wynagrodzenie, a umowa reguluje stosunki pomiędzy francyzobiorcą i francyzodawcą na czas określony i ustala ich zobowiązania.

Prawo unijne rezerwuje pojęcie franczyzy tylko dla form, w których występuje przekazanie i wykorzystanie know-how francyzodawcy oraz ciągła pomoc w zakresie prowadzenia działalności zgodnie ze wskazówkami francyzodawcy [Pokorska 2004].

Cel i metodyka badań

Podstawowym celem niniejszego opracowania jest przedstawienie koncepcji franczyzy jako innowacyjnej formy działalności w agrobiznesie. Uwaga autorów została skoncentrowana na zaprezentowaniu opinii rolników gminy Nowa Wieś Wielka (województwo kujawsko-pomorskie) odnośnie potencjalnej współpracy z innymi podmiotami na zasadzie umowy franczyzy. Realizacja tak sformułowanego celu głównego wiązała się z postawieniem następujących celów szczegółowych:

- rozpoznanie, czy rolnicy w gminie Nowa Wieś Wielka wierzą w osiągnięcie sukcesu finansowego w gospodarstwie rolnym;
- określenie poziomu zadowolenia z bieżącej sytuacji finansowo-ekonomicznej i organizacyjnej w ich gospodarstwach;
- ocena świadomości istnienia takich koncepcji, jak system francyzowy;
- zbadanie gotowości właścicieli gospodarstw rolnych do współpracy na zasadzie umowy franczyzy.

Dla realizacji przyjętych celów opracowania przeprowadzono badanie empiryczne wśród rolników gminy Nowa Wieś Wielka. Badanie zostały przeprowadzone w czerwcu 2007 r. za pomocą kwestionariusza ankiety, składającego się z 16 pytań zamkniętych. Ogółem przebadano 94 rolników spośród 302 prowadzących działalność rolniczą na terenie gminy Nowa Wieś Wielka (tj. 31% ogółu).

System franczyzy

W opisie systemu franczyzy ważne jest przeanalizowanie zalet i wad tego rozwiązania, zarówno dla francyzodawcy, jak i francyzobiorcy. Podstawowymi korzyściami dla francyzodawców jest możliwość rozwoju przedsiębiorstwa bez angażowania własnego kapitału lub angażowania kapitału dużo mniejszego niż w przypadku rozwoju przedsięwzięcia samodzielnie. Tworząc sieć franczyzy dawca systemu może rozwijać się poza miejscem swojej siedziby, maksymalizuje sprzedaż i czerpie z tego korzyści, stwarzając sobie szansę na szybszą ekspansję firmy. Kolejni francyzobiorcy angażując swój kapitał będą przyczyniali się do rozwoju całej sieci. Natomiast lepsza, bardziej wydajna, praca francyzobiorców, którzy pozostają niezależnymi prawnie właścicielami przedsiębiorstwa, poprawia wyniki finansowe w lokalnych punktach. Biorcy

franczyzy z natury rzeczy powinni mieć większą motywację niż pracownicy najemni. Powinni być bardziej zainteresowani minimalizowaniem kosztów i maksymalizowaniem sprzedaży. Samodzielni biorcy w prowadzeniu własnych placówek są również odpowiedzialni za majątek trwały, prowadzenie spraw pracowniczych itp. [Pokorska 2004].

Pewną trudnością dla dawcy może być utrzymanie określonego dla całego systemu standardu sprzedawanej usługi, czy jakości wyrobu. Niesubordynacja biorców, którzy nie stosują się do reguł i zasad przyjętych w systemie i kwestionowanie przez nich obowiązujących standardów mogą przysporzyć kłopotów dawcy. Biorcy mogą mieć problemy finansowe i nie zechcą płacić ustalonych opłat. Mogą się pojawić konflikty natury psychologicznej. Na przykład biorca, który odnosi sukcesy finansowe w swoim przedsiębiorstwie, zaczyna się zastanawiać, czy nie lepiej prowadzić firmę samodzielnie i czy jeszcze potrzebny jest mu franczyzodawca. Dawca musi mieć świadomość, że wybierając niewłaściwego kandydata na biorcę, cały jego wysiłek i praca może w rzeczywistości być poświęcona na wyszkolenie przyszłego konkurenta [Pokorska 2004].

Obowiązki dawcy jako organizatora systemu wobec swoich biorców to długa lista, a dopełnianie tych obowiązków jest niezbędne zarówno w trakcie tworzenia przedsiębiorstwa biorcy, jak i dalszego działania w systemie. Podstawowym obowiązkiem dawcy jest posiadanie formalnego prawa do używania nazwy handlowej swojej sieci, znaku handlowego lub innych, wyróżniających znaków identyfikacyjnych po to, aby móc udzielić biorcy zezwolenia na ich używanie. Jest to poważny obowiązek, wiąże się bowiem z udzielaniem biorcy prawa pełnego korzystania z renomy własnego przedsiębiorstwa, a także z przyjęciem na siebie ryzyka utraty tej renomy w przypadku niepowodzenia. Toteż poza formalnym prawem do używania znaku, znak ten i wizerunek jego firmy musi spełniać bardzo konkretne i specyficzne funkcje. Do obowiązku dawcy należy również zagwarantowanie ciągłych dostaw materiałów czy półfabrykatów, poprzez własną ofertę lub pośrednictwo czy rekomendację wskazanych dostawców. Dawca ponadto musi ujawnić tajemnice zawodowe, które wypracował w swoim przedsiębiorstwie, i które będą miały zasadnicze znaczenie dla sukcesu całego przedsięwzięcia, ale również zastrzec obowiązki chronienia tych tajemnic przed osobami trzecimi. Mogą obejmować one: zasady organizacyjne, receptury, źródła dostaw, zasady obsługi klienta, zasady prowadzenia promocji itd. Obowiązkiem jego jest zapewnić stałą opiekę organizacyjną i szkoleniową zarówno w zakresie rozruchu przedsięwzięcia, jak i w czasie dalszej współpracy. Obejmuje ona między innymi pomoc polegającą na wskazaniu źródeł materiałów i podstawowych wykonawców, pomoc przy prowadzeniu prac nad aranżacją placówki (sklepu, restauracji czy punktu usługowego) oraz organizacja stałych szkoleń. Globalna kampania reklamowa na rzecz całej sieci, badania rozwojowe w zakresie organizacyjnym, marketingowym oraz dzielenie się wynikami z francyzobiorcami również są jednym z licznych obowiązków dawcy. Odpowiednia koncepcja powinna zostać opracowana na bazie działających placówek pilotażowych [Pokorska 2004]. Niektórym firmom macierzystym zależy tylko na sprzedaży koncesji i uzyskaniem wpływów z opłaty wstępnej. Należy pamiętać, że franczyza nie daje stuprocentowej szansy na sukces. Biorca nie kupuje istniejącej, ustabilizowanej firmy z kompletem klientów i z wieloma problemami będzie musiał borykać się sam. Tylko niektóre renomowane firmy macierzyste zechcą wytrwale pomagać w osiągnięciu sukcesu.

Franczyza o strukturze piramidy może być skutecznym narzędziem dla pozbawionych skrupułów, krótkowzrocznych właścicieli firm macierzystych, próbujących sprzedawać koncesje na franczyzy jak najszybciej w jak największej ilości. Uruchamiają w tym celu

swoje własne franczyzy sprzedające franczyzy. Wszystko po to, aby czerpać zyski ze sprzedaży francyz, a nie z operacji biznesowych, których głównym celem powinno być zaspokajanie potrzeb klienta [Tyson, Schell 1999].

Kupując franczyzę biorca wchodzi w pewien system, narzucany odgórnie. Ludzie, którzy lubią ustalone reguły gry, dużo szybciej odnajdą się w tym systemie. Jeśli jednak ktoś jest kreatywny, nie lubi narzucanych mu ograniczeń a za to lubi eksperymentować i wprowadzać zmiany, to prowadząc franczyzę prawdopodobnie nie będzie usatysfakcjonowany. W przeciwieństwie do zakładania własnej firmy, w której może rozpocząć działalność nie inwestując zbyt wiele czasu ani pieniędzy. Kupienie franczyzy, która po jakimś czasie przestanie wzbudzać zapał, może okazać się znacznie kosztowniejszą lekcją biznesu [Tyson i Schell 1999].

Jaki pożytek więc będzie miał potencjalny biorca płacąc sporą kwotę gotówki za biznes bez klientów? Kupując dobrą franczyzę biorca zyskuje to samo co przy zakupie innej dobrej ustabilizowanej firmy. Systemy, które są obecne na rynku dłuższy czas z dużą ilością dobrze prosperujących placówek, potwierdzają zapotrzebowanie na produkty pochodzące z ich działalności. Biorca wchodząc do systemu ma prawo korzystać z wiedzy i doświadczeń firmy macierzystej, wypracowanych przy rozwiązywaniu problemów w ciągu lat działalności.

Niestety nie każdy potencjalny przedsiębiorca ma charakter, który pozwala dostosować się do reguł i zasad przyjętych w określonym systemie. Trudności zazwyczaj ujawniają się w sytuacjach, gdy konieczne jest przestrzeganie bardzo szczegółowych procedur. Wynika to często z braku pełnej świadomości wagi i znaczenia narzuconych norm. Początkujący biorca chciałby zmieniać je i dostosowywać do lokalnych warunków. Jest to efekt dążenia do autonomii, który zazwyczaj jest głównym motywem do założenia własnej działalności. Wizja prowadzenia własnego biznesu ze świadomością ograniczonej swobody oraz dyskomfort emocjonalny wynikający z realizacji czyjegoś pomysłu może doprowadzić do rezygnacji z franczyzy na rzecz całkowicie samodzielnej działalności. Lepiej wycofać się na etapie wstępnych analiz, niż po zainwestowaniu znaczącego kapitału [Cieślik 2006].

Badania empiryczne dowodzą, że współcześni przedsiębiorcy nie wykazują nadmiernej skłonności do ryzyka. Świadomość i akceptacja ryzyka musi towarzyszyć wszystkim początkującym adeptom biznesu. Franczyza może być idealnym rozwiązaniem dla tych, którzy nie potrafią sobie radzić ze stresem [Cieślik 2006].

Jak wykazują badania, w prywatnym biznesie po pierwszym roku kontynuuje działalność zaledwie 62% indywidualnych firm, podczas gdy w przypadku firm francyzowych aż 97%. Po dziesięciu latach tylko 18% indywidualnych firm pozostaje na rynku, natomiast działa nadal aż 72% francyzobiorców. Powodem rosnącej popularności franczyzy jest poszukiwanie bezpiecznych i efektywnych metod prowadzenia działalności, w sytuacji wzmagających się procesów koncentracji przedsiębiorstw, postępujących procesów globalizacji jak i rosnącej konkurencji [Pokorska 2004; Cieślik 2006].

Zdaniem wielu francyzobiorców o ich obecnym zadowoleniu lub niezadowoleniu zadecydował w dużej mierze wybór sieci, w którą zainwestowali. Podkreślają oni, że przed podjęciem decyzji o inwestycji we franczyzę należy przeprowadzić własne badanie rynku i odwiedzić kilka placówek sieci, do której zamierza się dołączyć, porozmawiać z osobami, które już w niej funkcjonują i bez emocji przeanalizować wyniki tego rekonesansu. W rozważaniach tych nie wolno też pominąć specyfiki regionu, w którym chce się prowadzić działalność. Wiadomo przecież, że przedsięwzięcie, które sprawdza się w dużym mieście,

niekoniecznie musi odnieść sukces w małej miejscowości i odwrotnie. Ograniczeniem dla początkujących przedsiębiorców może być stosunkowo wysoki próg finansowy, jaki musi pokonać ten, kto chce kupić dobrą franczyzę. Kapitał potrzebny na uruchomienie takiego przedsięwzięcia wymaga na starcie około stu tysięcy złotych. Wynika to z konieczności poniesienia wydatków na spełnienie wymogów technicznych, ekonomicznych i organizacyjnych narzuconych w umowie oraz opłaty wstępnej. Średni czas oczekiwania na zwrot kosztów to od trzech do czterech lat działalności. W krajach zachodnich bariera finansowa wejścia do sieci jest znacznie łatwiejsza do pokonania, gdyż zdobycie franczyzy renomowanej firmy otwiera możliwości uzyskania kredytu bankowego [Cieślik 2006].

Określona renoma firmy macierzystej oraz fakt, iż klienci rozpoznają jej nazwę i produkty, niewątpliwie może pomóc nowym przedsiębiorstwom w zdobywaniu rynku zbytu. Niektórym klientom jest po prostu łatwiej i wygodniej skorzystać z produktów lub usług firm o ustalonej renomie, niż firm mniej znanych, choć może i tańszych. Może być to skutkiem rekomendacji znajomych, rozpoznawalnego znaku handlowego, czy przyjemnego wnętrza placówki [Tyson i Schell 1999].

W sumie warunki w jakich funkcjonuje franczyzobiorca przypominają sytuację intraprzedsiebiorczości, czyli prowadzenia wyodrębnionego działu bądź projektu w ramach dużej korporacji, w którym kierownik (lider) ma bardzo dużą swobodę w podejmowaniu decyzji i jest rozliczany na podstawie końcowego wyniku [Cieślik 2006].

Wyniki badań

Wiara w to, że można odnieść sukces w gospodarstwie rolnym jest bardzo silna wśród ankietowanych. Aż 87% rolników odpowiedziało pozytywnie na pytanie: „czy można odnieść sukces w gospodarstwie rolnym?”. Niecałe 10% respondentów okazało się pesymistami, z czego połowa wskazała na odpowiedź „raczej nie”. Pozostałe 3% badanych nie miało zdania w tym zakresie. Prawie 80% badanych rolników odpowiedziało, iż zna sposób na osiągnięcie sukcesu finansowego w gospodarstwie rolnym. Jednak już zdecydowanie mniej ankietowanych (50%) byłoby skłonnych, aby zapłacić za taki pomysł. 25% badanych zadeklarowało, że nie zapłaciłoby za pomysł na sukces finansowy, a 13% nie miało na ten temat zdania.

W świetle uzyskanych odpowiedzi można zaobserwować zróżnicowanie w ocenie poziomu dochodu w gospodarstwach rolnych. Dominującą grupę stanowią ci rolnicy, którzy nie są zadowoleni z dochodu osiąganego w swoim gospodarstwie (40%). Pozytywną opinię odnośnie kondycji finansowej gospodarstwa rolnego wyraziło 37% badanych rolników. W związku z tym nie można się dziwić, że około 67% rolników wykazywało chęć podjęcia działań celem zwiększenia poziomu dochodu w swoich gospodarstwach. Brak woli podejmowania inicjatyw zwiększających dochody gospodarstwa dotyczył 20% badanych rolników, a 22% nie miało zdania na ten temat. Opinie w zakresie zwiększenia dochodu z gospodarstwa są zróżnicowane między różnymi przedziałami wiekowymi rolników. Najbardziej zdecydowani do takich działań byli ankietowani z przedziału wiekowego 30-39 lat. To właśnie oni w 90% opowiedzieli się za chęcią zwiększenia dochodowości swoich gospodarstw. Żaden z nich nie stwierdził, że nie chce zwiększać dochodu i tylko 9,6% nie miało zdania. Najbardziej niezdecydowaną była grupa rolników najstarszych, gdyż 55% z nich nie miało zdania na ten temat, a 27% po prostu nie zamierzało zwiększać dochodu w gospodarstwie. Kolejną kwestią, o którą pytano

respondentów były ewentualne kierunki zwiększenia dochodu w ich gospodarstwie rolnym. Zdecydowana większość wyraziła chęć zmodernizowania produkcji zwierzęcej (59%).

Kolejną grupą byli ci rolnicy, którzy w celu poprawy swoich dochodów zwiększyliby obszar swojego gospodarstwa (19%). Odpowiedzi te były skorelowane, ponieważ większość badanych rolników wyrażała chęć powiększenia gospodarstwa właśnie ze względu na ograniczenia w hodowli bydła, wynikające ze zbyt małych powierzchni gospodarstw. Chęć rozwinięcia dodatkowej działalności handlowo-usługowej wyraziło 13% ankietowanych. Tylko 6% badanych rolników wyraziło chęć modernizacji w produkcji roślinnej, co najprawdopodobniej jest spowodowane stosunkowo słabymi warunkami glebowymi na terenie gminy Nowa Wieś Wielka.

Zastosowanie nowego rozwiązania w działalności rolniczej wymaga upowszechnienia wiedzy na ten temat wśród potencjalnie zainteresowanych rolników. Odpowiedzi uzyskane w tym zakresie pokazały, iż pojęcie franczyzy jest generalnie „obce” badanym rolnikom. Prawie 90% ankietowanych nie znało tego rozwiązania, a jedynie 10% wykazało się ogólną wiedzą w tym zakresie. Niski poziom świadomości odnośnie istnienia systemu franczyzowego będzie niewątpliwie stanowił główną barierę w upowszechnianiu tej formy prowadzenia działalności w agrobiznesie.

Na pytanie o chęć długoterminowej współpracy z innymi podmiotami gospodarczymi 61% rolników odpowiedziało pozytywnie, a 36% negatywnie. Brak opinii w tym zakresie wyraziło 4% ankietowanych.

W kontekście ewentualnej współpracy z innymi podmiotami (rolnikami, grupami rolników, przedsiębiorstwami) ważne jest rozpoznanie obszarów, w jakich taka współpraca byłaby pożądana. Badani rolnicy najbardziej oczekiwali współpracy w zakresie dystrybucji i sprzedaży produktów rolnych (52%). Na drugim miejscu znalazła się kwestia pozyskiwania materiału genetycznego (19%), co wynika z relatywnie dużej popularności chowu nowych odmian bydła mięsnego na terenie badanej gminy. W dalszej kolejności wskazano na zaopatrzenie w środki produkcji (13%) oraz pomoc w rachunkowości i księgowości (9,6%).

Aby poznać możliwości wprowadzenia systemu franczyzy na terenie gminy Nowa Wieś Wielka koniecznym było zapytać rolników, czy byłiby w stanie porzucić swoje dotychczasowe praktyki. Jak już wspomniano, przynależność do systemu franczyzowego wiąże się z pewną lojalnością wobec franczyzodawcy i działaniem zgodnym z jego koncepcją. W związku z tym ankietowanym rolnikom zadano pytanie odnośnie gotowości współpracy według ściśle określonych procedur, nawet jeżeli byłyby one sprzeczne dotychczasowymi praktykami. Uzyskane odpowiedzi potwierdziły przeważającą, ogólną „niechęć” do zmian w organizacji pracy. Około 2/3 badanych rolników nie zgodziłoby się na nowe warunki organizacji pracy w ramach systemu franczyzowego. Rolnicy zdecydowani na zmiany stanowili około 13% badanej grupy i byli oni przekonani, że dzięki wprowadzonym modyfikacjom uzyskają lepsze efekty w produkcji rolnej. Ponadto okazało się, iż kobiety były bardziej otwarte na nowe procedury, które gotowe były zaakceptować. Dały one 70,1% ze wszystkich pozytywnych odpowiedzi, natomiast mężczyźni byli najwyraźniej bardzo przywiązani do swoich praktyk, ponieważ 60,1% wszystkich negatywnych odpowiedzi należało do nich.

Podsumowanie

Uzyskane wyniki badań świadczą o tym, że dobra, pełna koncepcja produkcji mogłaby być interesującą ofertą dla określonej grupy rolników z gminy Nowa Wieś Wielka. Niekorzystne warunki glebowe na terenie gminy najprawdopodobniej są powodem, że rolnicy byłiby najbardziej zainteresowani inwestowaniem w produkcję zwierzęcą. W związku z tym można uznać, że koncepcja franczyzy z dobrą technologią produkcji zwierzęcej mogłaby wzbudzić zainteresowanie wśród rolników. Według wyników badań rolnicy w gminie Nowa Wieś Wielka także chętnie podjęliby się otwarcia punktów handlowo-usługowych, co mogłoby być alternatywnym źródłem dochodu w stosunku do rolnictwa. Przeszkodą dla przedsiębiorców, chcących znaleźć biorców w tej grupie społecznej, byłby zapewne dystans miejscowych rolników do długoterminowej współpracy, ale i w tej grupie są tacy którzy nie mieliby oporów, aby taką współpracę nawiązać. Warto podkreślić, że przeważającą grupę osób nie mających przeciwwskazań do długoterminowej współpracy tworzyły kobiety i to one mogłyby być biorcą przy sprzedaży pierwszych franczyzowych know-how w polskim rolnictwie. Zwłaszcza jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, że to kobiety w ponad 70% tworzyły grupę ankietowanych, którzy byłiby skłonni pracować według ściśle określonych procedur, nawet jeżeli byłyby one sprzeczne z dotychczasowymi praktykami. W trakcie realizacji badania ankietowego ujawnił się brak odpowiednich powierzchni magazynowych i środków transportu towarowego u potencjalnych franczyzobiorców, co było powodem oczekiwania przez nich pomocy przede wszystkim w zakresie dystrybucji produktów rolnych.

Bibliografia:

- Cieślik J. [2006]: Przedsiębiorczość dla ambitnych. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Pokorska B. [2004]: Przedsiębiorca w systemie franczyzowym. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Rzeźniowiecka B. [2007]: Franchising, PWE, Warszawa.
- Stecki L. [1997]: Franchising. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. "Dom Organizatora", Toruń.
- Tyson E., Schell J. [1998]: Small business for dummies. IDG Books Worldwide Inc.
- Włodyka S. [2000]: Strategiczne umowy przedsiębiorców. C.H. Beck, Warszawa.