

Grażyna Śmigielska

Uwarunkowania rozwoju systemów franchisingowych w handlu detalicznym w Polsce

Ekonomiczne Problemy Usług nr 55, 117-125

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Grażyna Śmigielska¹

UWARUNKOWANIA ROZWOJU SYSTEMÓW FRANCHISINGOWYCH W HANDLU DETALICZNYM W POLSCE

Streszczenie

W artykule przeanalizowano główne kierunki rozwoju systemów franchisingowych w handlu detalicznym w Polsce. Podstawę teoretyczną rozważań stanowi nurt analizy zewnętrznej tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej. Scharakteryzowane zostały rodzaje tworzonych systemów oraz wskazane źródła przewagi konkurencyjnej. Określono również podstawowe zasoby, które powinny te systemy wykształcić, aby móc nadal się rozwijać w obecnych warunkach otoczenia.

Wstęp

W Polsce w ostatnich latach liczba powiązań sieciowych w handlu, w tym systemów franchisingowych, szybko rosła. Wzrost ten początkowo był stymulowany nasilającą się konkurencją i istniejącą strukturą rynku, w której te systemy mogły z powodzeniem zacząć funkcjonować.

Obecną popularność franchising zawdzięcza wzrostowi znaczenia marki oraz kryzysowi gospodarczemu. Kryzys zmusza przedsiębiorstwa (szczególnie te działające na rynku produktów masowych) do poszukiwania dróg obniżenia kosztów i uczynienia oferty bardziej konkurencyjną cenowo. Korzyści z tytułu posiadania uznanej marki i korzyści skali oraz zasięgu oferują właśnie systemy franchisingowe – stąd wzrost ich liczby na polskim rynku.

W artykule przyjęto założenie, że rozwój systemów franchisingowych w handlu detalicznym w Polsce będzie uwarunkowany osiaganiem przez nie przewagi konkurencyjnej. Przedmiotem analizy będzie analiza źródeł przewagi konkurencyjnej systemów franchisingowych działających w handlu detalicznym oraz możliwości utrzymania przez nie raz uzyskanej przewagi. Bazę teoretyczną rozważań będzie stanowił nurt analizy zewnętrznej budowania przewagi konkurencyjnej (podejście M. Portera oraz koncepcja R.A. Kerina, P.R. Varadarajana i R.A. Petersona). Obiektem badań będą systemy franchisingowe rozwijające się w handlu polskim.

¹ Grażyna Śmigielska – dr hab. prof. UEK, Katedra Handlu i Instytucji Rynkowych, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Systemy franchisingowe w handlu detalicznym na polskim rynku

Firma Profit definiuje system franchisingowy jako system, którego przedmiotem działalności jest rozwój w oparciu o franchise lub sieć niezależnych podmiotów gospodarczych zrzeszonych pod wspólnym znakiem firmowym i działających w oparciu o jednolite standardy². Franchisobiorca inwestuje w otwarcie jednostki franchisingowej, zatowarowanie. Jest przedsiębiorcą niezależnym prawnie, organizacyjnie i finansowo. W systemach tych franchisodawcą może być firma detaliczna, ale mogą one być również tworzone przez producentów, hurtowników czy ich zrzeszenia, co prowadzi do powstania całej sieci powiązań w łańcuchu wartości. Motywem dywersyfikacji pionowej w przód jest tu często chęć wykorzystania swoich zasobów i obrony uzyskanej pozycji; przykładowo gdy w 1997 r. rejestrowano, jako spółkę akcyjną, sieć sklepów z artykułami FMCG – Chata Polska, tworzyli ją³:

- grupa Eureka,
- właściciele sklepów detalicznych,
- właściciele firm dystrybucyjnych,
- producent kawy Astra.

Ważnymi integratorami sieci franchisingowej w Polsce stały się hurtownie. Sieć Avans sprzedająca produkty RTV, AGD i multimedia w 2003 r. liczyła 602 placówki i miała 30% rynku⁴. W tym samym czasie na rynku dystrybucji artykułów FMCG działała sieć Eldorado prowadząca placówki typu Cash&Carry, sieć supermarketów – Stokrotka i sieć mniejszych sklepów – Groszek.

Producent uruchamia sieć franchisingową w celu lepszej kontroli nad dystrybucją produktów, a przede wszystkim w celu ochrony wyróżniających aktywów, tak jak w przypadku sklepów z odzieżą dżinsową, Levis, które powstały w Polsce w sytuacji sprzedaży przez istniejących dystrybutorów nieoryginalnych produktów pod tą marką.

Umowa franchisingu może mieć charakter franchisingu indywidualnego – ma miejsce wtedy, kiedy franchisodawca zawiera umowę z franchisobiorcą posiadającym tylko jedno przedsiębiorstwo – lub franchisingu wielokrotnego. Franchising indywidualny pozwala na lepszą kontrolę systemu, lecz również zakłada wolniejszy jego wzrost. Franchising wielokrotny pozwala na stosunkowo szybki rozwój sieci. Wykorzystuje go m.in. firma Dobre Dla Domu – sieć specjalistycznych sklepów oferujących panele podłogowe, podłogi drewniane, akcesoria do podłóg, panele ścienne. Sieć ta miała z końcem 2009 r. 40 placówek, w tym jeden z partnerów prowadził aż 9 sklepów, a czterech więcej niż jeden.

² Raport o franszyzie w Polsce 2009, Profit System, Warszawa 2010, s. 7.

³ Zob. J. Mikołajczyk, *Franchising jako strategia rozwoju sieci sklepów*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym, zadania i studia przypadków*, red. M. Sławińska, J. Mikołajczyk, PWE, Poznań 2003.

⁴ *Wojna*, „Business Week” z dnia 22 lipca-4 sierpnia 2004.

Skrajnym przypadkiem franchisingu wielokrotnego jest sytuacja, w której firma, wchodząc na rynek zagraniczny, udziela licencji tylko jednemu partnerowi, zobowiązując go do stworzenia sieci na terenie danego kraju. W tym przypadku szczególnie ważny jest dobór franchisobiorcy, bo powierzenie tej funkcji nieodpowiedniej osobie może zaważyć na losie całego systemu w danym kraju.

Niektóre z przedsiębiorstw w Polsce rozwijają się wyłącznie w oparciu o formułę franchisingu (ma to miejsce najczęściej na rynku FMCG), tak jak przykładowo sieć SPAR, przy czym może się w oparciu o tą formułę rozwijać w różnych branżach. Przykładem takiej strategii jest rozwój sieci Intermarché (supermarkety) i Bricomarché (sklepy typu „category killer” na rynku DIY) należących do grupy Muszkietierów.

Dla wielu przedsiębiorstw franchising stanowi podstawową formułę działania, jak w przypadku Naszego Sklepu, gdzie na 1140 placówek franchisingowych przypadają 16 placówek własnych⁵. Posiadanie własnych placówek może być wynikiem tradycji, problemów ze znalezieniem franchisobiorców lub też strategii, w której stanowią pewien wzorzec prowadzenia sklepów, gdzie franchisobiorcy nogą zdobywają wiedzę z zakresu zarządzania placówką.

Franchising może też stanowić formułę uzupełniającą w sieci zorganizowanej, jako sieć filialna – tak przykładowo działa Ikea. Wykorzystanie franchisingu może być związane ze strategią wchodzenia na nowy rynek, gdzie ryzyko i spodziewane dochody nie uzasadniają inwestycji własnych, ale też z sytuacją, gdy trudno jest znaleźć franchisobiorców, z uwagi na duży wymagany kapitał początkowy.

Źródła przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym

Celem rozwoju systemu franchisingowego jest osiągnięcie przez franchisodawcę przewagi konkurencyjnej. Można ją uzyskać poprzez wdrażanie podstawowych strategii:

- strategii konkurowania pod względem ceny prowadzącej do osiągnięcia przewagi wewnętrznej,
- strategii zróżnicowania oferty, której celem jest osiągnięcie przewagi zewnętrznej przez zróżnicowanie oferty od oferty konkurentów.

Przewagę wewnętrzną realizują przedsiębiorstwa dostarczające konsumentom produktów porównywalnych z produktami konkurentów, lecz po niższych cenach, przy czym ceny te znajdują uzasadnienie w wyższej efektywności (strategia kosztowa). Warunkiem jej osiągnięcia jest posiadanie przez przedsiębiorstwo przewodniej pozycji pod względem kosztów całkowitych (*cost leadership*). Uzyskanie przywództwa kosztowego jest związane z oferowaniem standaryzowanego produktu, którego niska cena jest rezultatem efektywności operacji wewnętrznych. Niska cena sprzyja zwiększaniu wolumenu sprzedaży, a co za tym idzie wzrostowi skali i zakresu

⁵ Sieć sklepów Dobre dla Domu ma już 40 placówek, Handel-net, <http://www.handel-net.pl/franchising/franchising/siec-sklepow-dobre-dla-domu-ma-juz-40-placowek.html> (5.11.2009).

działalności, pozwalających na uzyskanie dwóch istotnych efektów: skali i doświadczenia⁶, zwiększających dystans, jaki dzieli lidera kosztowego od jego naśladowców. Przewaga wewnętrzna jest uważana za „najbardziej fundamentalną ekonomicznie przewagę konkurencyjną, ponieważ daje firmie swobodę strategicznego wyboru, której nie mają konkurenci. W praktyce na danym rynku może ją osiągnąć tylko jedna organizacja mająca najniższe koszty przy danym poziomie jakości oferty”⁷. Najniższe koszty są bowiem zazwyczaj komunikowane nabywcom poprzez strategię najniższych cen, które z kolei są stosunkowo łatwo porównywane, co eliminuje z rynku droższych dostawców. Z tego względu szersze możliwości konkurowania stwarza drugi typ przewagi – przewaga zewnętrzna.

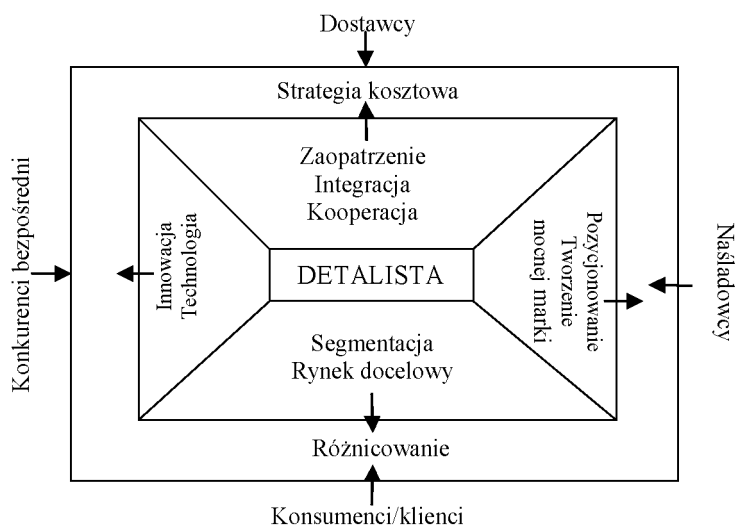
Przewaga zewnętrzna staje się udziałem przedsiębiorstw będących w stanie w taki sposób wyróżnić swoje produkty od produktów konkurentów, poprzez np. markę, jakość czy usługi dodatkowe, że nabywcy są skłonni zapłacić za nie cenę przewyższającą koszty wyróżnienia (strategia wyróżniania). Jej uzyskanie wymaga od przedsiębiorstwa orientacji zewnętrznej na nabywcę i jego preferencje, gdyż polega na identyfikacji cech szeroko rozumianego produktu, istotnych dla niego, które następnie staną się podstawą dla wyróżnienia (*differentiation*). Skuteczność tej strategii zależy od efektywności działań z zakresu planowania produktu, jego dystrybucji i promocji oraz skuteczności powiązanych z nimi polityk cenowych. Wyróżnianie od konkurentów wymaga zatem od przedsiębiorstwa ponoszenia nakładów na marketing, których wielkość rośnie wraz ze wzrostem dochodów konsumentów i towarzyszącemu mu różnicowaniu się ich potrzeb.

W swoich pracach z lat 80. M. Porter stał na stanowisku, że warunkiem sukcesu jest konsekwentne stosowanie tych strategii, tzn. lider kosztowy nie powinien ponosić nakładów na działania marketingowe (i vice versa), a łączenie elementów tych strategii prowadzi do sytuacji „ugrzężnięcia” (*stuck in the middle*), w której brak wyrazistej pozycji rynkowej hamuje wzrost. W jego publikacjach z lat 90. dominuje jednak pogląd, że przewagę konkurencyjną może osiągnąć przedsiębiorstwo dostarczające nabywcom „wyższą wartość, zapewniającą porównywalną wartość po niższym koszcie lub jedno i drugie”⁸. Praktyka dowiodła, że warunki współczesnej konkurencji (przede wszystkim globalizacja rynków) nie dostarczają a priori powodu do dyskryminowania łączenia tych dwóch typów przewagi. Co więcej, w tych uwarunkowaniach wyróżnianie się od konkurentów (przede wszystkim marką) jest wykorzystywane dla zwiększania udziału w rynku, a tym samym zwiększania możliwości czerpania korzyści skali i zasięgu. Można zatem uznać, że strategią sukcesu w handlu detalicznym jest obecnie tzw. strategia kombinowana (*cost effective differentiation*) – rys. 1.

⁶ J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 179.

⁷ K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 4.

⁸ M. Porter, *What is Strategy*, „Harvard Business Review”, November-December 1996, M. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 47.



Rys. 1 Istota strategii kombinowanej

Źródło: G. Warnaby, H. Woodruffe, *Cost effective differentiation: an application of strategic concepts to retailing*, „The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research”, July 1995.

Powyższy schemat przedstawia relacje detalisty z uczestnikami jego otoczenia przyczyniające się do utrwalania przewagi konkurencyjnej. I tak z dostawcami powinna go łączyć ścisła współpraca i związki integracyjne umożliwiające ciągłość dostaw wyłącznego asortymentu. Działania naśladowców może on natomiast uprzędzić poprzez pozycjonowanie i wykreowanie postaw lojalności w stosunki do marki, tworzące bariery wejścia.

Podstawowym celem w stosunku do klientów i konsumentów jest stworzenie tzw. „źródeł lojalności” wobec detalisty, poprzez jak najlepsze zaspokajanie ich potrzeb; image przedsiębiorstwa powinien utożsamiać wyobrażenie, jakie mają o sobie nabywcy (*self image*). Umacnianie pozycji w relacji do konkurentów wymaga innowacyjności, co oznacza inwestowanie w najnowocześniejsze systemy i technologie, aby maksymalizować efektywność operacyjną. W strategii kombinowanej podkreśla się znaczenie marki detalisty jako ważnego źródła jego wyróżnienia. Możliwość łączenia tych dwóch typów strategii w praktyce gospodarczej stwarza właśnie franchising, co skutkuje wzrostem liczby funkcjonujących systemów.

Strategie konkurowania sieci franchisingowych działających w handlu detalicznym na polskim rynku

Powyższe rozważania można zastosować do analizy rozwoju systemów franchisingowych w handlu detalicznym. Systemy te funkcjonują zarówno w branży artykułów wybieralnych, jak i FMCG. Dla systemów oferujących luksusowe artykuły wybieralne oraz delikatesowe artykuły żywnościowe szczególnie wartościowy zasób stanowi marka. Muszą się one bowiem wyróżnić od konkurentów oraz utwierdzić

klienta w przekonaniu o oryginalności oferowanych towarów. Przykład na polskim rynku może stanowić sieć sklepów bielizniarskich Triumph, która w 2008 r. miała w Polsce 87 punktów sprzedaży, czy Czas na Herbatę – sieć specjalistycznych sklepów oferujących szeroki asortyment herbat.

Korzyści skali są natomiast podstawowe dla sklepów oferujących artykuły FMCG oraz artykuły wybieralne po niższych cenach, gdyż na tym rynku cena oferowanych artykułów jest istotnym czynnikiem podejmowania przez nabywców decyzji zakupowych. Sieci franchisingowe starające się realizować ten typ przewagi to m.in. Lewiatan (osiedlowe sklepy spożywcze i supermarkety) oraz Green Point (sklepy z odzieżą). Korzyści skali umożliwiają sklepom należącym do Lewiatana m.in. na stosowanie instrumentów promocji takich jak *loss leaders*, będących ważnym instrumentem konkurowania na polskim rynku FMCG. Dzięki tym korzyściom stosunkowo niewielkie sklepy należące do sieci Green Point mogą lokalizować swoje placówki w centrach handlowych, których dostępność (ze względu na koszty) jest nieosiągalna dla pojedynczych sklepów, nieposiadających utrwalonej na rynku marki.

Strategie konkurowania mogą być realizowane w skali sektora lub segmentu rynku (strategia koncentracji). W handlu detalicznym konkurowanie w skali całego sektora jest w praktyce niemożliwe z uwagi na zróżnicowanie branżowe rynku. Największą dynamiką zmian charakteryzują się systemy franchisingowe rozwijające się na rynku FMCG, gdzie polskie sieci, takie jak Lewiatan, Groszek, Chata Polska, starają się zrzeszać przedsiębiorców chcących skutecznie konkurować z zagranicznymi sieciami filialnymi i franchisingowymi. Sieci te starają się zbudować swoje pozycje na określonych rynkach geograficznych, przykładowo Chata Polska w 2009 r. działała w siedmiu sąsiadujących ze sobą województwach. Ich strategia polega na nasycaniu rynków docelowych sklepami, aby móc realizować korzyści skali i zasięgu.

Na drugim biegunie znajdują się sklepy specjalistyczne, tzw. *concept stores*. Do najważniejszych branż, w których powstają sklepy specjalistyczne, należą: mięso i wędliny, pieczywo, cukiernie i alkohole, żywność ekologiczna i tradycyjna⁹. W latach 2007-2008, na bazie zmieniających się zwyczajów żywnościowych Polaków, szybko rozwijały się sklepy oferujące:

- wina i inne ekskluzywne trunki, takie jak Galeria Wina, Dobre Wina czy Świat Alkoholi,
- żywność tradycyjną i ekologiczną, takie jak Specjał Wiejski, Bacówka czy Sklep u Górala, z asortymentem tradycyjnych polskich produktów, z których wiele posiada certyfikaty ekologiczne.

Sklepy specjalistyczne takie jak przykładowo sieć z produktami delikatesowymi Benedicite, działające w niszach rynkowych, muszą się rozwijać na coraz to nowych obszarach z uwagi na duże rozproszenie klientów, do których należy dotrzeć z ofertą. Zorganizowanie sieci na zasadzie franchisingu jest ważnym czynnikiem zbudowania

⁹ Raport *Franszyza na FMCG na rynku 2007/2008*, <http://www.modertrade.pl/1.php?v=TNews&id=886>.

barier dostępu i rozwoju sieci. Tymczasem sklepy oferujące żywność wyłącznie ekologiczną, jak przykładowo Żółty Cesarz, miały kłopoty ze znalezieniem franchisobiorców, z uwagi na stosunkowo płytki rynek – dlatego też w latach 2007-2008 rozwijały przede wszystkim placówki własne¹⁰.

Podstawą dla stworzenia systemu franchisingowego jest oryginalność pomysłu oraz zarejestrowany znak. W rozwoju polskich sieci franchisingowych o ich początkowym sukcesie zdecydował brak nasycenia rynku, a że uczestnictwo w systemie umożliwiało realizację określonych korzyści pozwalających na skuteczne konkurowanie w warunkach zaostrzającej się rywalizacji, następował ich szybki wzrost.

Uwarunkowania utrzymania przewagi konkurencyjnej

Utrzymanie przewagi wymaga stworzenia barier dostępu dla konkurentów. Uznając nowo wchodzący system franchisingowy za innowację, dla wskazania możliwości utrzymania przewagi można wykorzystać koncepcję R.A. Kerina, P.R. Varadarajana i R.A. Petersona¹¹. Autorzy ci podkreślają, że słabością innowacji jako źródła przewagi konkurencyjnej jest to, że stosunkowo często można ją łatwo naśladować; ma to miejsce w szczególności w handlu detalicznym, gdzie nie ma prawnych możliwości jej ochrony. Trwałość przewagi opartej na niższych kosztach lub zróżnicowaniu będzie zależała od tego, czy:

1. Pomimo stopniowego wchodzenia innych firm na rynek konsumenci będą nadal dostrzegać istotną różnicę w podstawowych atrybutach (kluczowych kryteriach zakupu) pomiędzy ofertą innowatora a jego następcami. To pozytywne zróżnicowanie pionierskie musi się przekładać na wykształcenie postaw lojalności wśród nabywców.
2. Utrzymywać się będzie „luka możliwościowa” będąca konsekwencją istnienia barier wejścia oddzielających pioniera od naśladowców.
3. Wyróżnienie innowatora na rynku będzie zachowywać wartość dla nabywców.

Spełnienie tych warunków zależy od wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych, wśród których można wyróżnić następujące grupy: ekonomiczne, czynniki będące rezultatem uprzedzenia konkurentów, technologiczne i behawioralne.

Przedsiębiorstwo wdrażające innowacje powinno się przede wszystkim skoncentrować na czynnikach ekonomicznych, które mogą stworzyć bariery dostępu dla konkurentów, chroniące jego pozycję. Wśród nich na uwagę zasługują przede wszystkim:

1. Korzyści skali i doświadczenie, które są szczególnie ważne przy utrzymywaniu pozycji niskich kosztów. Realizacja korzyści z tego tytułu wymaga nieustannych inwestycji pozwalających na dystansowanie się od konkurentów poprzez rozwój skali produkcji. Możliwość utrzymywania przez pioniera dominującej pozycji

¹⁰ Ibidem.

¹¹ R.A. Kerin, P.R. Varadarajan, R.A. Peterson, *First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework and Research Propositions*, „Journal of Marketing” 1992, vol. 56, October.

udziału w rynku jest ściśle związane z zależnością, jaka występuje pomiędzy możliwościami realizacji przewagi a skumulowanym doświadczeniem uczestników rynku.

2. Asymetria kosztów marketingowych powstająca w wyniku prowadzenia przez innowatora działań promocyjnych przed pojawieniem się naśladowców, którzy w ten sposób są zmuszeni do przeznaczania większych nakładów na promocję – mającą na celu stymulowanie zmiany marki – gdyż efektywność tych działań jest obniżana poprzez ukształtowany już wizerunek pioniera.

Zbudowanie tych barier dostępu oraz dalszy rozwój sieci franchisingowej uzależniony jest od wypracowania zasobów, które mogą stać się źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Sieci franchisingowe działające w Polsce starały się wypracować te zasoby poprzez¹²:

- zawieranie długofalowych porozumień z dostawcami,
- szkolenia pracowników,
- doskonalenie technik zarządzania sklepami,
- nakłady na kształtowanie wizerunku,
- stosowanie promocji uzupełniającej,
- zajęcie korzystnych lokalizacji.

Wszystkie te działania są szczególnie istotne dla sieci działających na rynku masowym. Mają one za zadanie zarówno obniżenie kosztów, jak i wyróżnienie danej sieci na rynku, czyli skuteczne konkurowanie poprzez wdrażanie strategii kombinowanej.

Sieci działające w niszach rynkowych muszą przede wszystkim wyróżnić swój produkt na rynku oraz kształtować wizerunek. Warunkiem rozwoju jest istnienie rynku na produkt oraz znalezienie odpowiednich franchisobiorców. Te czynniki wraz z odpowiednimi nakładami na szkolenia pracowników oraz kształtowanie wizerunku powinny zapewnić sukces.

Zakończenie

Sukces strategiczny systemu franchisingowego zależy nie tylko od przedstawionych tu działań wewnętrznych, ale również od warunków otoczenia. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć rosnącą konkurencję oraz kryzys, który wpływa na zachowania konsumentów. Konkurencja jest szczególnie widoczna na rynku FMCG, na którym w ostatnich latach nasila się poprzez uruchamianie przez przedsiębiorstwa własnych sklepów, jak i uruchomienie przez nich nowych kierunków rozwoju na zasadzie franchisingu, jak przykładowo Carrefour Express. W sytuacji kryzysowej na tym rynku jeszcze większe znaczenie dla sukcesu systemu zaczęła mieć cena. Najsilniejszą pozycję okazały się mieć dwie hurtownie posiadające systemy

¹² Szerzej: B. Pokorska, E. Maleszyk, *Integracja przedsiębiorstw handlowych a procesy konkurencji*, PWE, Warszawa 2006.

franchisingowe – polska Emperia oraz portugalski Eurocash. Systemy te zaczęły się dynamicznie rozwijać nie tylko w ramach posiadanych sieci, ale przyłączając też inne, i w ten sposób umacniają swoją pozycję na rynku.

DEVELOPMENT CONDITIONS OF FRANCHISING SYSTEMS IN POLISH RETAILING

Summary

In the paper the main directions of franchising systems operating in Polish retailing has been analyzed. The theoretical base is set by the environmental base view of developing the sustainable competitive advantage. The main types of the franchise systems and the sources of their competitive advantage have been characterized. Key resources that they should develop to sustain their advantage have been identified.