

Karolina Orzeł

Franchising jako opcja rozwoju firmy : strategia Chains Builder i Turnkey

Ekonomiczne Problemy Usług nr 73, 633-644

2011

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.

mgr KAROLINA ORZEŁ
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

FRANCHISING JAKO OPCJA ROZWOJU FIRMY– STRATEGIA CHAINS BUILDER I TURNKEY

Streszczenie

Dzisiejsze wysoce konkurencyjne otoczenie gospodarcze motywuje do szukania kooperacji z innymi podmiotami. Główną siłą sprawczą, która zmusza przedsiębiorców do współpracy z innymi partnerami, jest fakt, że możliwości rozwoju nowych produktów oraz penetracja nowych rynków stały się zbyt kosztownym przedsięwzięciem do realizowania w pojedynkę. Dlatego popularność franchisingu wciąż rośnie. Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, dlaczego część światowych sieci franchisingowych obecnych również w naszym kraju decyduje się mieć zarówno placówki własne, jak i jednostki franchisingowe. Autorka naświetliła ten problem na podstawie teorii agencji oraz strategii zaproponowanych przez Gillisa i Combsa.

Wprowadzenie

Główna decyzja, jaką musi podjąć wielu przedsiębiorców w branżach handlowych i usługowych, polega na tym, czy w ogóle, ewentualnie, jak często korzystać z franchisingu jako możliwości wzrostu. Franchising może być rozpatrywany w różnych płaszczyznach: jako specyficzna forma dystrybucji towarów i usług; jako ciągła forma więzi ekonomicznych między podmiotami gospodarczymi; rodzaj formuły przedsiębiorstwa (na którą składają się: kompletna koncepcja przedsiębiorstwa pozwalająca na osiąganie sukcesów na rynku, proces szkoleń, stała pomoc i doradztwo); jako forma współpracy samodzielnych podmiotów prawnych; jako element strategii marketingowej przedsiębiorstwa.

Franchising jest istotnym składnikiem gospodarki na świecie i w Polsce. Według badań Profit System w 2009 r. przychody z biznesu sieciowego sięgnęły 72 mld zł, co odpowiada 7% polskiego PKB. Na krajowym rynku działa ponad 70 systemów o kwocie inwestycji początkowej nieprzekraczającej 50 tys. zł, w tym przede wszystkim placówki bankowe, handlowe oraz usługowe. Rocznie inwestycje

franczyzobiorców przekraczają 1,5 mld zł¹. Uwaga autorki tego opracowania została skupiona wokół jednej kwestii – czym spowodowany jest fakt, że część światowych marek obecnych również w naszym kraju decyduje się mieć zarówno placówki własne, jak i jednostki franchisingowe², podczas gdy inne decydują się oddać wszystko w ręce franczyzobiorców. W niniejszym artykule przedstawione zostaną również zagadnienia charakteryzujące strategie budowniczych sieci (*Chain Builders*) oraz „pod klucz” (*Turnkey*), wyróżnione przez Gillisa i Combsa³, ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystywanych zasobów. Następnie autorka skupiła się na przeanalizowaniu tego zagadnienia na bazie zagranicznych marek franchisingowych istniejących na rynku polskim. Dokonano tego na podstawie analizy źródeł wtórnych dostępnych w raporcie Akademii Rozwoju Systemów Sieciowych⁴.

Franchising w teorii agencji

Główną odpowiedzią z literatury jest teoria agencji przedstawiająca wybór między franchisingiem a swoją firmą jako kompromis pomiędzy kosztami związanymi ze znalezieniem i monitorowaniem zachowań odpowiedniego w danym miejscu menedżera a ryzykiem, że franczyzobiorca wykorzysta dobrą reputację założyciela sieci przez zaniedbywanie jakości. Aby wprowadzić na danym terenie swoją działalność franczyzodawca może znaleźć wykwalifikowanego lokalnego menedżera, przeszkolić go, rutynowo monitorować jego działania, aby upewnić się, że ten pracuje ciężko i przestrzega standardowych procedur. W tych przypadkach, gdy placówka jest daleko albo praca wymaga wiedzy o lokalnym rynku (nieruchomości, regionalni dostawcy), monitoring z powodu licznych wizyt może być kosztowny. Franchising pozwala założycielowi sieci zredukować te koszty przez usytuowanie tam wysoko zmotywowanego menedżera – właściciela danej placówki. Z drugiej strony franczyzobiorcy nie są bacznie obserwowani, co podnosi możliwość, że niektórzy z nich mogą opuszczać się w jakości przez brak wykwalifikowanej załogi, niedostateczne dbanie o sprzęt bądź używanie składników niskiej jakości. W rezultacie franczyzobiorca może zniszczyć reputację założyciela sieci⁵.

¹ *Przychody franczyzy w 2009 roku*, www.dlahandlu.pl/poradnik-handlowca/przychody-z-franczyzy-w-2009-roku-na-poziomie-72-ml-d-zl,4679.html.

² Jako placówki własne traktowane są placówki spółki odpowiedzialnej za rozwój konceptu na polskim rynku, bez względu na to, czy jest to spółka zależna koncernu, joint venture czy masterfranczyzobiorca. Jednostki franczyzowe to zaś placówki należące do niezależnych polskich przedsiębiorców, którzy kupili licencję od spółki rozwijającej dany system w Polsce.

³ W.E. Gillis, J.G. Combs, *Franchisor strategy and firm performance: Making the most of strategic resource investments*, „Business Horizons” 2009, No. 52, s. 553–561.

⁴ W szczególności autorka opiera się na wynikach zamieszczonych w raporcie „Zagraniczne Sieci Franchisingowe w Polsce” w 2010 r., www.arss.com.pl/index.php?mode=publikacje&id=53; www.arss.com.pl/index.php?mode=publikacje&id=54.

⁵ Dowodem tego typu mogą być badania przeprowadzone przez Michaela w 2000 r., z których wynika, że sieci franchisingowe z dużą liczbą biorców mają niską średnią ocenę jakości; szerzej: S.C. Mi-

Przedstawiciele stanowiska, że czynnikiem wyboru franchisingu jako sposobu rozwoju jest brak zasobów, uważają, że firmy wybierają wzrost organiczny, ponieważ umożliwia on im uzyskanie wyższych stóp zwrotu z kapitału. Natomiast korzyści skali i tempo wzrostu przemawiają za wyborem franchisingu jako sposobu rozwoju. Zatem małe, dopiero rosnące firmy będą wykorzystywały franchising, do momentu, w którym uzyskają „masę krytyczną” niezbędną dla generowania korzyści skali. Kiedy korzyści skali zostaną uzyskane, szybki wzrost nie jest już konieczny i firmy mogą się skoncentrować na maksymalizacji dochodów każdego ze sklepów. Z tego względu wykupują najbardziej rentowne placówki od franczyzobiorców i w konsekwencji „dojrzała firma” ma własne oddziały. Wczesne badania z tego zakresu potwierdzały, że występuje zmniejszenie liczby punktów franchisingowych w dużych firmach i w dojrzałych branżach, niemniej jednak nie ma przekonujących dowodów na to, że w końcu firmy mają wyłącznie placówki własne⁶.

Choć teoria agencji zrobiła wiele, aby pomóc zrozumieć dlaczego założyciele sieci decydują się na tego typu działanie w danej sytuacji – franchising jest czymś więcej niż zwykłym kompromisem między rosnącymi kosztami monitoringu a ryzykiem kiepskiej jakości. Zagadką pozostaje, dlaczego niektóre sieci oddają franczyzobiorcom wszystkie swoje placówki (choć przypuszczalnie te zlokalizowane blisko siedziby głównej firmy nie są kosztowne w monitorowaniu i równie dobrze mogłyby być w posiadaniu założyciela sieci) oraz dlaczego niektóre marki postanawiają na jednym terenie mieć część placówek na własność, a część oddać franczyzobiorcom.

Aby lepiej wyjaśnić zjawisko franchisingu i konsekwencje związane z jego podjęciem, przyjmuje się, że istnieją dwie fundamentalnie różne strategie, które służą innym celom i muszą być wdrażane przy użyciu innych zasobów. Wiele firm używa mieszanki własnych placówek i tych oddanych dla franczyzobiorców – strategię tę nazywamy budowniczymi sieci (*Chain Builders*). Łączą one posiadanie własnych placówek, wspierając standaryzację z przedsiębiorczym duchem franchisingu, aby promować innowacje oraz zmiany na lepsze. Tego typu żonglowanie standaryzacją i innowacjami wymaga zasobów, które poprawiają zaufanie oraz zachęcają do dzielenia się wiedzą. Druga grupa sieci wybiera tzw. strategię pod klucz (*Turnkey*); nie mają oni własnych placówek. Dla nich sukces leży w rozwijaniu marki wraz z cennymi procedurami operacyjnymi, które mogą być powielane i sprzedawane.

chael, *The effect of organizational form on quality: The case of franchising*. „Journal of Economic Behavior & Organization” 2000, Vol. 43(3), s. 295–318.

⁶ J. Combs, D. Ketchen, *Why Do Firms Use Franchising As an Entrepreneurial Strategy? A Meta-analysis*, „Journal of Management” 2003, Vol. 29(3), s. 443–465.

Porównanie strategii Chain Builders i Turnkey – teoria i praktyka

Tradycyjne spojrzenie na franchising mówi, że każdy placówka sieci jest albo placówką franchisingową, albo jest własnością firmy. W strategii budowania sieci franczyzodawca rośnie przez dodanie zarówno placówek franczyzowych, jak i placówek będących własnością firmy. Wielu franczyzodawców jednak nie ma żadnych placówek firmowych. Spędzają czas, doskonaląc swój system operacyjny w jednym lub dwóch punktach. Po sfinalizowaniu tych punktów są one sprzedawane franczyzobiorcom, a sieć wzrasta wyłącznie poprzez sprzedaż licencji franchisingowych. Założyciel sieci koncentruje się na sprzedaży franczyzodawcy kompletnego zestawu procedur operacyjnych „pod klucz”. Na przykład restauracja Subway w ciągu ośmiu lat doskonała swój system i ostatecznie przy 16 restauracjach będących własnością firmy rozpoczęło sprzedawanie licencji franchisingowych: Pod tą marką działa obecnie ponad 28 tys. placówek franczyzowych, ale nie ma już żadnych punktów będących własnością firmy. Każda z tych strategii – „budowniczy sieci” i „pod klucz” stanowi zasadniczo różne sposoby prowadzenia franchisingu.

„Strategia budowniczego sieci” – prowadzenie franczyzy poprzez połączenie placówek odsprzedawanych pod licencje i będących w posiadaniu firmy, założyciela sieci, ma sens dla utrzymania silnej reputacji marki przy pomocy standaryzacji, przy jednoczesnym korzystaniu z ducha przedsiębiorczości franczyzobiorców jako źródła innowacji i adaptacji lokalnych siedzib firmy. Franczyzodawca ma za zadanie stworzyć standardowe działania, które mogą również dostosować się do zmiany gustów i preferencji klientów lokalnych. Spółki należące do placówek pomagają całemu systemowi w standaryzacji i kontroli jakości. W badaniu pięciu dużych amerykańskich franczyzodawców fast foodów J.L. Bradach wyróżnia cztery procesy, których używają założyciele sieci do utrzymania standaryzacji⁷:

1. Franczyzobiorcy mający wiele placówek zwykle naśladują strukturę organizacyjną franczyzodawcy, która pomaga szerzyć jego kluczowe praktyki operacyjne.
2. Przekonanie franczyzobiorców do uczestnictwa w promocji i dokonywania inwestycji wymaga perswazji; placówki będące własnością firmy działają przekonująco, dostarczając dokumentów potrzebnych do wsparcia z punktu widzenia prowadzenia działalności; jeśli dane zadanie sprawdzi się w placówce własnościowej sieci, pozostali franczyzobiorcy są bardziej skłonni do zaangażowania się w przedsięwzięcie.
3. Strategia ta angażuje franczyzobiorców i pracowników–menedżerów w przyjacielskiej rywalizacji, każdy jest punktem odniesienia dla pozostałych; ponadto

⁷ J.L. Bradach, *Using the plural form in the management of restaurant chains*, „Administrative Science Quarterly” 1997, No. 42(2), s. 276–303.

kiedy któryś franczyzobiorca odstaje od innych placówek sieci, własne lokale umożliwiają pokazanie mu, jak poprzez lepsze przestrzeganie sugerowanych procedur może zwiększyć zyski.

4. Wysoko wykwalifikowani pracownicy przyczyniają się do wzrostu standaryzacji franczyzobiorców, gdy są promowani na stanowiska konsultantów i zostają zatrudnieni np. przez franczyzobiorców mających dużą liczbę placówek.

Franczyzobiorcy, w próbach maksymalizacji zysków lokalnych, czasem opracowują nowe dobra i usługi, na których mogłaby skorzystać cała sieć. Ze względu na inwestycje w placówki należące do sieci i ich zależność od rentowności tych placówek, budowniczy sieci mają silną motywację do pozostania w bliskiej łączności z franczyzobiorcami i dowiadywania się, jak sobie radzą. Zdobycie przychylności franczyzobiorców na proponowane promocje, nowe produkty i remonty urządzeń może również zmierzać do poprawy jakości i obniżenia kosztów takich starań. Założyciel sieci korzysta z systemu zestandaryzowanego w swojej istocie, a jednocześnie elastycznego w miejscach, gdzie to potrzebne (lokalne rynki).

Reasumując, budowniczy sieci stara się stworzyć i utrzymać doskonałą reputację marki, zapewniając tym samym wysoką jakość we wszystkich lokalizacjach. Wykorzystuje franchising do penetracji kulturowo odległych rynków, na których znalezienie i monitorowanie pracowników–menedżerów jest kosztowne i korzyści wynikające z dostosowania lokalnego rynku byłyby największe. Jednak nawet po penetracji zakończonej sukcesem franczyzodawca wybiera wzrost poprzez zwiększenie udziału własnych placówek ze względu na istotny wpływ takich placówek na standaryzację. Strategia budowania sieci sprawdza się najlepiej na rynkach, gdzie marka i standaryzacja są bardzo ważne, takich jak restauracje, hotele i niektóre rodzaje sprzedaży detalicznej. W tym przypadku złe doświadczenia w jednym miejscu zakupu mogą odbić się echem na korzystaniu z produktów całej sieci w przyszłości.

Operatorzy strategii „pod klucz” są dostarczycielami sprawdzonej marki i procedur operacyjnych. Oferują franczyzobiorcom reklamy krajowe, szkolenia i projekty dotyczące analizy rynku, prowadzenie dokumentacji itp. W przeciwieństwie do pierwszej strategii, strategia „pod klucz” może zaakceptować dużą zmienność wśród franczyzobiorców, ponieważ nie zainwestowali w ich własne punkty i różnice między franczyzobiorcami mają mniej bezpośredni wpływ. Ich produkt to reputacja marki i zestaw procedur operacyjnych, które po zastosowaniu pozwolą franczyzobiorcom lepiej prosperować, niż mogliby to robić jako niezależni przedsiębiorcy.

Wskazówki oraz okazjonalne wizyty założyciela sieci – zazwyczaj raz lub dwa razy w roku – są nadal ważne. Im bardziej wartościowe zestawy procedur operacyjnych, tym lepsze są wyniki franczyzobiorców. Z kolei franczyzobiorcy odnoszący

sukces przyciągają nowych chętnych do zakupu licencji. Kiedy któryś z biorców nie dostarczy obiecanej jakości, operator „pod klucz” szacuje, czy straty dla całej sieci w przypadku utraconej możliwości w stosunku do innych placówek są niewielkie. W przeciwieństwie do budowniczego sieci, który musi kontrolować koszty w placówkach należących do firmy, zwolennicy strategii „pod klucz” są bardziej zainteresowani gromadzeniem przychodów ze sprzedaży istniejących franczyzobiorców oraz zachęceniem nowych do przyłączenia się do systemu. Tak długo, jak ogólna jakość marki pozostaje dość wysoka, a korzyści z krajowych reklam i sprawdzone systemy operacyjne przewyższają utracone możliwości z obniżonej jakości i zróżnicowania dostarczanych usług lub dóbr, operator strategii „pod klucz” będzie sprzedawać koncesje, a istniejący franczyzobiorcy, którzy dostarczają wysokiej jakości usługi, będą nadal prosperować i uiszczać opłaty licencyjne. W sumie, ci operatorzy skoncentrowali się na budowaniu marki i zestawu procedur operacyjnych wyłącznie w celu sprzedaży możliwości biznesowych. Wspieranie relacji pomiędzy franczyzobiorcami do zwiększenia standaryzacji i dzielenia się innowacjami ma tu drugorzędne znaczenie

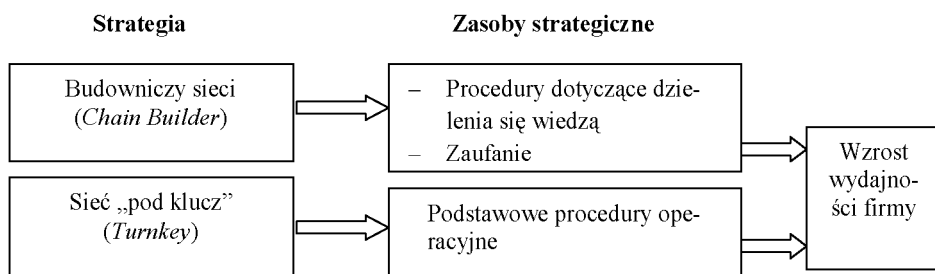
Zasoby strategiczne a wybór strategii

Wybór pomiędzy własnymi placówkami a jednostkami franchisingowymi odzwierciedla preferencje menedżerów dotyczące zasobów konkurencyjnych. Mogą oni uzyskać przewagę konkurencyjną dopiero wówczas, gdy wykorzystają odpowiednie zasoby dobrane do konkretnej strategii, co znacznie ułatwi proces jej implementacji. Kiedy strategia jest dopasowana do zasobów, które pozwolą na osiągnięcie pełnego potencjału, wydajność przedsiębiorstwa powinna znacznie wzrosnąć⁸. Zidentyfikowano trzy rodzaje zasobów, które mają znaczący wpływ na skuteczność działania danej strategii franchisingowej:

- a) skodyfikowane, podstawowe rutyny operacyjne – będące sercem każdej licencji opisują wszelkie aspekty, instruując, jak krok po kroku prowadzić dany biznes;
- b) zestaw procedur dotyczących dzielenia się wiedzą – który służy do gromadzenia wszystkich innowacji i przykładów skutecznej lokalnej adaptacji u konkretnych franczyzobiorców, sprawdzania ich zastosowania w całej sieci, kodyfikacji i rozpowszechniania pośród pozostałych placówek;
- c) zaufanie między franczyzodawcą a franczyzobiorcą – ten specyficzny rodzaj zasobów pomaga w procesie dzielenia się wiedzą oraz gdy dawca próbuje przekonać biorcę do konkretnych zmian (działania promocyjne, inne inwestycje) w jego dobrym interesie.

⁸ W.E. Gillis, J.G. Combs, *Franchisor strategy and firm performance: Making the most of strategic resource investments*, „Business Horizons” 2009, No. 52, s. 553–561.

Na rysunku 1 pokazano, jak relacje między wybraną strategią franchisingową i wydajnością firmy są skorelowane z konkretnymi zasobami. Spodziewać się można, że zwolennicy strategii budowania sieci będą mieli lepsze wyniki przez opracowanie procedur wymiany wiedzy i zaufanie.



Rys. 1. Powiązania między strategią franchisedawcy, zasobami i wydajnością firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie W.E. Gillis, J.G. Combs, *Franchisor strategy and firm performance: Making the most of strategic resource investments*, „Business Horizons” 2009, No. 52, s. 553–561.

Zaufanie jest potrzebne, aby budowniczy sieci mogli przekonać franczyzobiorców do wprowadzenia nowych promocji, ulepszeń i przestrzegania procedur operacyjnych sieci. Zbyt duży nacisk na działania proceduralne może prowadzić do naruszenia struktur wymiany wiedzy i zaufania, które mają kluczowe znaczenie dla wysiłków zmierzających do nauczenia się czegoś od lokalnych franczyzobiorców oraz zachęcenia ich do przyjęcia zmieniających się praktyk działania. Natomiast operatorzy „pod klucz” będą się koncentrować na eksploatacji procedur bardziej niż na dzieleniu się wiedzą lub zaufaniu, ponieważ wraz z ich marką procedury operacyjne są głównym przedmiotem sprzedaży nowym uczestnikom sieci. Im lepsze procedury operacyjne, tym generowane są większe zyski przez franczyzobiorców, tym więcej licencji będzie sprzedawanych, a co za tym idzie – większe przychody zostaną wygenerowane dla właściciela marki.

Przykłady strategii franchisingowych na rynku polskim

Polski rynek jest szczególnie ciekawym przypadkiem, jeżeli chodzi o podejmowanie strategii, gdyż jest zdominowany przez rodzinne firmy, które są w stanie lepiej dopasować się do polskich realiów rynku oraz możliwości inwestycyjnych polskich franczyzobiorców⁹. Mamy tu do czynienia głównie ze strategią budowniczych sieci, czyli jednoczesnym posiadaniem przez założyciela sieci placówek własnych, jak i tych franchisingowych. Udział zagranicznych sieci w całkowitej liczbie

⁹ M. Świąćka, *Zagraniczna franczyza na polskim rynku*, „HURT & DETAL” 2010, nr 11 (57), s. 60–61.

sieci franchisingowych działających na polskim rynku z roku na rok systematycznie maleje. W 2010 r. 110 zagranicznych marek stanowiło zaledwie 15% wszystkich systemów franchisingowych w Polsce¹⁰.

W tabeli 1 znajduje się zestawienie uwzględniające 110 zagranicznych sieci franchisingowych, które mają w Polsce przynajmniej jedną placówkę mono-markową¹¹. W podziale branżowym zostały wymienione kraje założycielskie danej sieci z uwzględnieniem liczby marek, ich nazw oraz ogólnej liczby placówek umiejscowionych w naszym kraju.

Tabela 1

Zagraniczne marki franchisingowe w Polsce

Branża	Liczba sieci w danym kraju	Marki	Liczba placówek w Polsce	
			łącznie	w tym franczyza
Odzież i obuwie	33		ok. 720	ok. 560
	Włochy 14	Triumph, Madonna, Levi's, Ecco, Cache Cache, Tally Weijl, Lee		
	USA 4	Cooper, Cross Jeanswear, Benetton, Cipo & Baxx, Private Member,		
	Niemcy 3	Pepe Jeans, Bagatt, Max Mara,		
	W. Brytania 2	Dept, Guess, Liu Jo, Penny Black,		
	Dania 2	The Earth Collection, Patrizia		
	Holandia 2	Pepe, Wolford, Playboy, Coccinelle, Pimko, Bandolera, Marella,		
	Turcja 2	Calvin Klein Jeans, Furla, Versace Collection, Felina, Francesco		
	Austria 1	Collection, Felina, Francesco		
	Francja 1	Biasia, Ice Iceberg, Red Valentino		
Kanada 1				
Szwajcaria 1				
Gastronomia	15		ok. 900	ok. 595
	USA 3	Fometti, McDonald's, Alois Dallmayr, Telepizza, Subway, Pizza		
	Niemcy 3	Pai, Bistro Flunch, The Cheesecake Shop, Conieco (Kochloffel), Cofeeshop Company, John Bull Pub,		
	Francja 2	Wayne's Coffee, United Chicken (Broaster Chicken), Belfrit, Gelato		
	Węgry 1	Magi		
	Hiszpania 1			
	Australia 1			
	W. Brytania 1			
	Belgia 1			
	Szwecja 1			
Austria 1				
Uroda, kosmetyki, biżuteria	11		193	110
	Francja 6	Yves Rocher, No+Vello, Jean Louis David, Oliver Weber, Camille Albane, Bailine, Franck		
	Austria 2	Provost, Frederic Moreno, Eric		
	Hiszpania 1	Stipa, Dyrberg/Kern, Say International		
	Norwegia 1			
Dania 1				

¹⁰ *Zagraniczne sieci franczyzowe w Polsce*, www.franczyzawpolsce.pl/raporty/raporty/2500-zagraniczne-sieci-franczyzowe-w-polsce.

¹¹ W zestawieniu nie ujęto sieci rozwijających się przez masterfranchising gdyż w raporcie ARSS uwzględniono tylko systemy franczyzowe dostępne dla wszystkich potencjalnych inwestorów. Nie uwzględniono zaś sieci rozwijanych tutaj wyłącznie przez masterfranczyzobiorców jak np. KFC, Pizza Hut czy Burger King.

Usługi dla firm		8	DGE Bruxelles, Office I, Mail Boxes Etc., Leadership Management International, Expense Reduction Analysts, Sandler Training, 3e Developpement, Servicios Normativos	83	74
	USA	5			
	Hiszpania	2			
	Francja	1			
Serwisy samochodowe, oponiarskie		6	Bosch Car Service, Point S, Premio, Driver Pirelli, First Stop Bridgestone, Euromaster	584	529
	Francja	2			
	Niemcy	2			
	Włochy	1			
	W. Brytania	1			
Edukacja		6	Helen Doron, Yamaha Szkoła Muzyczna, Abrakadabra, Platu Korepetycje (Schülerhilfe), Socatots, Mortimer English Club	300	285
	Niemcy	3			
	W. Brytania	2			
	Japonia	1			
FMCG		5	Carrefour, Intermarket, Spar, Husse (karma dla zwierząt), E. Leclerc	590	310
	Francja	3			
	Holandia	1			
	Szwecja	1			
Zdrowie		5	Mediq Apteka, Vision Express, Naturhouse, Lynx Optique, Allen Carr's Easyway To Stop Smoking	ok. 450	ok. 105
	Francja	1			
	Hiszpania	1			
	Holandia	1			
	W. Brytania	2			
Wyposażenie wnętrz, art. dla domu		4	Bricomarché, Villeroy & Boch, Carre Blanc, BoConcept	125	110
	Francja	2			
	Niemcy	1			
	Dania	1			
Stacje paliw		3	BP, Shell, Statoil	1100	340
	W. Brytania	1			
	Holandia	1			
	Norwegia	1			
Turystyka		3	TUI (marki TUI i Scan Holiday), Neckermann, Best Western	128	74
	Niemcy	2			
	USA	1			
Nieruchomości		3	RE/MAX, Town & Country Haus, Century 1	14	11
	USA	2			
	Niemcy	1			
Inne *		8	Borga, Portas, Modry Słoń, Coffee News, Kodak Express Digital Solutions, 5àSec, Cartridge World, InterCard	365	252
	Szwecja i Niemcy	2			
	Czechy i Kanada	2			
	USA	1			
	Szwajcaria	1			
	Australia	1			
Szwecja	1				
Razem		110 sieci, 19 krajów		ok. 5550	ok. 3355

* Budownictwo (sprzedaż art.), wydawnictwa, usługi fotograficzne, pralnie, regeneracja kartridży, sprzedaż kartek okolicznościowych.

Źródło: J. Cabaj-Bonicka, *Zagraniczne sieci franczyzowe w Polsce*, www.franczyzawpolsce.pl/raporty/raporty/2500-zagraniczne-sieci-franczyzowe-w-polsce.

Zagraniczne marki franchisingowe radzące sobie dobrze na polskim rynku pochodzą z licznych krajów, od Niemiec i Czech, usytuowanych stosunkowo blisko, po najdalsze zakątki geograficzne świata – Australię i Japonię. Na wyróżnienie

zasługują szczególnie cztery kraje, których łączna liczba sieci rozwijających się w naszym kraju jest imponująca. Najlepiej radzą sobie marki pochodzące z Francji – właściciele aż 19 sieci z powyższego zestawienia. Ich najbardziej znane i największe marki to Carrefour, Intermarché, 5àSec czy Yves Rocher. Stany Zjednoczone Ameryki Północnej mają ponad 10 sieci w naszym kraju. Klasyczne przykłady to McDonald's, Kodak czy Levi's. Nasi zachodni sąsiedzi prowadzą w Polsce również ponad 10 dużych sieci. Różnorodność branżowa niemieckich marek jest szczególnie zauważalna. Można bowiem znaleźć przykłady od gastronomii (automaty Alois Dallmayr) przez odzież (Triumph), serwisy samochodowe (Bosh Car Service) po artykuły dla domu (Villeroy & Boch). Ostatnia grupa sieci z liczbą 15 marek na krajowym rynku to Włochy. Przewodzą szczególnie w branży odzieżowej, z największą i najbardziej znaną siecią Benetton.

Patrząc na łączną liczbę prowadzonych placówek (3355), można zauważyć, że najbardziej znane zagraniczne marki swój sukces w naszym kraju zawdzięczają m.in. polskim franczyzobiorcom. Są też takie sieci, jak Spar, Intermarché, Bricomarché, Kodak Express czy Szkoły Muzyczne Yamaha, które rozwinęły się dzięki polskim niezależnym przedsiębiorcom i nie mają u nas żadnych placówek własnych¹² – marki te są w naszym kraju przedstawicielami opisanej wcześniej strategii „pod klucz”.

W tabeli 2 zawarto zestawienie sieci reprezentowanych przez najmocniejszych pod względem liczby placówek przedstawicieli franchisingowych marek zachodnich w Polsce z uwzględnieniem roku wstąpienia na krajowy rynek, liczbą placówek oraz wybraną strategią.

Tabela 2

Przykłady strategii budowniczych sieci i „pod klucz” występujące na polskim rynku

Marka	Liczba placówek w Polsce		Rok wejścia do Polski	Strategia
	łącznie	w tym franczyzowych		
BP	393	189	1995	BS
Shell	384	91	1994	BS
Carrefour	321	43	1997	BS
Statoil	297	63	1991	BS
Bosch Car Service	259	259	1991	PK
McDonald's	243	103	1992	BS
Kodak Express Digital Solutions	166	166	bd	PK
Helen Doron	165	160	1999	BS
Vision Express	160	30	1994	BS
Intermarché	149	149	1997	PK

¹² M. Świąćka, *Zagraniczna franczyza...*, s. 60–61.

Triumph	ok. 130	bd	bd	BS
Alois Dallmayr	125 (liczba partnerów)	125	2001	PK
5àSec	110	10	1999	BS
Yamaha Szkoła Muzyczna	103	103	1992	PK
Premio Opony Serwis	86	86	2006	PK
Naturhouse	81	72	2006	BS
Yves Rocher	81	38	1990	BS
Madonna	76	70	2008	BS
Bricomarché	71	71	2000	PK
Driver Pirelli	ok. 70	ok. 70	2005	PK
Ecco	64	44	lata 90.	BS
Spar	61	61	1997	PK
Levi's	ok. 60	ok. 60	1991	PK

BS – strategia budowniczych sieci; PK – strategia „pod klucz”.

Źródło: J. Cabaj-Bonicka, *Zagraniczne sieci franczyzowe...*

Wiele zagranicznych marek poniosło klęskę, próbując wejść na polski rynek (m.in. REMA 1000, Burger King), z powodu niedostosowania oferty do polskiego rynku. Część miała trudności ze znalezieniem tutaj masterfranczyzobiorcy, który wzięłyby na siebie zadanie budowy sieci. Z prowadzonych zestawień wynika jednak, że sukces odnieśli ci zagraniczni franczyzodawcy, którzy zdecydowali się na utworzenie w Polsce własnych spółek, a te z kolei zajęły się budową sieci, rozpoczynając ją najpierw od placówek własnych, a dopiero po pewnym czasie franczyzowych¹³.

Podsumowanie

Franczyzodawca, który chce odnieść sukces w praktyce gospodarczej, musi minimalizować koszty i tworzyć wartości w różny sposób, w zależności od powziętej strategii i zasobów strategicznych. Rozpoznanie dwóch fundamentalnie różnych strategii franczyzowych, z których każda wymaga innych zasobów, by osiągnąć sukces, prowadzi do prostego wyjaśnienia zagadki, dlaczego niektóre firmy mogą oddać w licencji 100% punktów – nawet tych w pobliżu siedziby głównej sieci – podczas gdy inne firmy rosną dzięki połączeniu placówek własnych i franczyzowych. W artykule pokazano, w jaki sposób niektórzy franczyzodawcy rozwiązują problemy związane ze standaryzacją i innowacjami.

¹³ Ibidem.

FRANCHISING AS A BUSINESS-DEVELOPMENT OPTION – CHAINS BUILDER I TURNKEY STRATEGY

Summary

Today's highly competitive economic environment motivates to seek cooperation with other entities. The main reason why companies are forced to cooperate with other partners is the fact that opportunities to develop new products and penetrate new markets have become too costly to carry out alone. Therefore, the popularity of the franchise continues to grow. The paper attempts to answer the question why some of the world's famous franchise network, existing in our country too, chooses to have both its own outlets and franchised units. The author highlight this problem based on the Theory of Agency and the strategies proposed by the Gills and Combs.