

Mirosława Pluta-Olearnik

Franchising jako strategia rozwoju przedsiębiorstw usługowych

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 20, 29-37

2012

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.

MIROŚLAWA PLUTA-OLEARNIK

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

FRANCHISING JAKO STRATEGIA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW USŁUGOWYCH

Wprowadzenie

W ostatnich kilku latach koncepcje rozwoju biznesu na zasadach franczyzowych okazały się skutecznym sposobem na przezwycięzenie spowolnienia gospodarczego w wielu branżach, w tym zwłaszcza szansą dla rozwoju firm usługowych na rynku krajowym, a także na wybranych rynkach zagranicznych. W trudnych, konkurencyjnych warunkach rynkowych sprawdzone koncepty biznesu okazały się bardziej bezpieczne dla inwestorów, a wzajemnej współpracy podmiotów rynkowych sprzyjały zwłaszcza profesjonalne umowy franczyzowe, odpowiednio dobrani i wyszkoleni franczyzobiorcy oraz zweryfikowane wcześniej na innych rynkach pomysły prowadzenia biznesu usługowego. Obserwacja zjawiska wskazuje, że obszar zagospodarowania dla sektora franczyzy w Polsce będzie się zwiększał w najbliższych latach, czego wymiernym dowodem stanie się przyrost ilości systemów franczyzowych w gospodarce, zwłaszcza w handlu i różnych rodzajach usług detalicznych (B2C) oraz biznesowych (B2B). Co ciekawe i warte podkreślenia, szczególnie dynamicznie powinny rozwijać się polskie systemy franczyzowe, które od kilku lat odnotowują większą dynamikę przyrostu w porównaniu z systemami zagranicznymi obecnymi w Polsce.

Prawne uwarunkowania rozwiązań franczyzowych

W prawodawstwie polskim umowa franczyzy należy do kategorii umów nienazwanych, czyli regulowanych przepisami Kodeksu cywilnego. Ponadto obecny stan regulacji normatywnych w zakresie powiązań franczyzowych jest dostosowany do założeń polityki ochrony konkurencji Unii Europejskiej. Według prawodawstwa europejskiego nie należy definiować samego pojęcia i umowy franczyzy, ponieważ wiąże się to z niedoskonałością sformułowań i pominięciem niektórych dziedzin, w których rozwijają się powiązania franczyzowe¹. Jednak warto wskazać na rozumienie pojęcia franczyzy przez Europejski Kodeks Etyki Udzielania Franczyzy, który określa je jako system sprzedaży towarów, usług lub technologii, oparty na ścisłej współpracy pomiędzy prawnie i finansowo odrębnymi i niezależnymi przedsiębiorstwami, franczyzodawcą i jego indywidualnymi franczyzobiorcami. Istota tego systemu polega na tym, że franczyzodawca nadaje w umowie określone uprawnienia swoim franczyzobiorcom do prowadzenia działalności zgodnie z jego koncepcją, obejmującą: nazwę handlową, znak towarowy, znak usługowy, *know-how*, metody prowadzenia działalności gospodarczej, wzory użytkowe, korzystanie ze wsparcia handlowego i technicznego franczyzodawcy². Franczyzodawca jest inicjatorem sieci franczyzowej, którą tworzy we współpracy z indywidualnymi franczyzobiorcami, zapewniając im szkolenia, wsparcie handlowe i techniczne w ramach umowy.

Rozwój konceptów franczyzowych w Polsce

W niniejszym opracowaniu wykorzystano kompleksowe badania systemów franczyzowych w Polsce, które od kilku już lat prowadzi firma konsultingowa Profit system, zajmująca się również kompleksowym doradztwem w zakresie franczyzy na terenie Polski oraz Europy Środkowo-Wschodniej³. W świetle badań zrealizowanych w latach 2010–2011 przez wspomnianą firmę, w roku 2010 działało w Polsce łącznie 38 269 tzw. jednostek franczyzowych oraz 660 systemów franczyzowych, w tym 129 nowych systemów⁴. Przy czym przez pojęcie jednostki franczyzowej należy rozumieć placówkę (lokal lub punkt sprzedaży), w którym prowadzona jest działalność gospodarcza na zasadach określonych

¹ *Akty prawne regulujące umowę franczyzową*, <http://franchising.pl/abc-franczyzy/278/akty-prawne-regulujace-umowe-franczyzowa> (15.05.2011).

² *Ibidem*.

³ <http://profitsystem.pl>.

⁴ *Raport o franczyzie w Polsce w 2011 roku*, Profit system, Warszawa 2011, s. 22.

w umowie franczyzowej, natomiast „system franczyzowy” to określona koncepcja biznesowa, powstała w Polsce lub za granicą, która rozwija się poprzez sieć niezależnych podmiotów gospodarczych na podstawie warunków umowy franczyzowej. W świetle raportu na temat franczyzy, w latach 2002–2010 liczba systemów i placówek franczyzowych w Polsce wzrosła o około 18%, przy czym od 2008 roku obserwuje się wzrost systemów franczyzowych średnio na poziomie 123 systemów rocznie.

Pomimo tego wzrostu liczba franczyzodawców i placówek franczyzobiorców istniejących w Polsce jest relatywnie niska w porównaniu z krajami Europy Zachodniej.

Usługowe systemy franczyzowe w świetle badań

Szczególnym przedmiotem zainteresowań w niniejszym opracowaniu są usługi. Jednak dla badaczy sektora usług nieustannie sporym wyzwaniem pozostaje zdefiniowanie zakresu rodzajowego badanych usług, zwłaszcza że w szerszym ujęciu zalicza się do nich zarówno handel, jak i całe spektrum tzw. usług detalicznych skierowanych do klienta indywidualnego oraz rozwijający się silnie podsektor tzw. usług biznesowych oferowanych podmiotom gospodarczym i różnym instytucjom czy organizacjom.

Przedmiotem analizy są wyłącznie tzw. usługi detaliczne i biznesowe, natomiast działalność handlowa – będąca obecnie znaczącym obszarem dla działań franczyzowych – stanowi, zdaniem autorki, wyraźnie odrębny obszar analizy, chociażby ze względu na różnice w tzw. formatach prowadzenia handlu w porównaniu z wymienionymi usługami, jak również ze względu na materialny charakter samej oferty asortymentowej. W praktyce na rynku polskim wyraźnie dominują systemy franczyzowe zaliczane do handlu, gdyż w 2010 roku:

- według kryterium liczby systemów – 58% to systemy handlowe (381), a 42% – usługowe (279);
- według kryterium liczby jednostek – 81% to placówki handlowe (30 943), a 19% to placówki usługowe (7326);
- według liczby franczyzobiorców – blisko 58% reprezentuje handel, a 42% usługi⁵.

W sektorze handlu występują sieci liczące znacznie więcej placówek niż na rynku usług. W opracowaniu skoncentrowano uwagę na specyficznym obszarze

⁵ *Ibidem*, s. 30–31.

działalności usługowej i zakresie zastosowania w nim rozwiązań franczyzowych. Dokonano analizy systemów sektora usług detalicznych i biznesowych, przyjmując następującą strukturę branżową badanych usług⁶:

1. Usługi gastronomiczne, w których systemy franczyzowe obejmują przede wszystkim restauracje, pizzerie, puby, bary szybkiej obsługi, kawiarnie i cukiernie.
2. Usługi dla klientów indywidualnych i ich gospodarstw domowych, obejmujące systemami franczyzy tak zróżnicowane branże, jak usługi pralnicze, medyczne i prozdrowotne, projektowanie wnętrz, usługi fotograficzne, przewozowe, motoryzacyjne.
3. Usługi edukacyjne, do których zalicza się systemy franczyzowe firm szkoleniowych, szkół językowych, przedszkoli.
4. Usługi osobiste, w ramach których na zasadach franczyzy funkcjonują salony kosmetyczne i fryzjerskie.
5. Usługi finansowe, czyli systemy franczyzowe pośredników finansowych i ubezpieczeniowych w formie: punktów kasowych, banków, kantorów.
6. Usługi turystyczne, w których na zasadach franczyzy działają biura podróży, hotele i firmy wynajmujące samochody.
7. Usługi doradztwa prawnofinansowego, do których zaliczamy systemy franczyzowe punktów oferujących usługi prawne oraz doradztwa gospodarczego dla klientów indywidualnych i przedsiębiorstw.
8. Usługi dla biznesu, obejmujące usługi wspomagające działalność przedsiębiorstw, w tym: księgowość, szkolenia dla biznesu, usługi poligraficzne.
9. Usługi w zakresie nieruchomości, czyli systemy franczyzowe pośredników w obrocie nieruchomościami (biura nieruchomości) oraz firmy projektowe i świadczące usługi budowlane.

Analizując strukturę usługowych systemów franczyzowych w 2010 roku zauważamy, że zdecydowanie dominują usługi gastronomiczne (z udziałem 37,6%), dalej – ze znacznie mniejszymi udziałami – plasują się usługi edukacyjne (12,5%), usługi dla klientów indywidualnych (10%) oraz osobiste (9,7%). Natomiast struktura placówek franczyzowych wskazuje na utrzymującą się od dwóch lat przewagę placówek gastronomicznych (które stanowią w 2010 roku aż 30% ogółu), a utrzymująca się dynamika ich wzrostu może doprowadzić za dwa–trzy lata do ich dominacji na poziomie 50% udziału w strukturze systemów

⁶ Struktura usług odpowiada, z niewielkimi korektami, zastosowanej w cytowanych badaniach firmy Profit system.

franczyzowych w usługach w Polsce. Czynnikiem sprzyjającym rozwojowi usług gastronomicznych są: zmiany preferencji żywieniowych Polaków i wzrastające w związku z tym zapotrzebowanie rynku oraz spore trudności towarzyszące uruchamianiu nowych samodzielnych inwestycji w tę branżę usług. W tabeli 1 zamieszczone zostały dane charakteryzujące stan i strukturę systemów franczyzowych na polskim rynku w 2010 roku.

Tabela 1

Usługowe systemy franczyzowe w 2010 roku

Branża	Liczba systemów	Liczba placówek	Liczba franczyzobiorców	Średnia kwota inwestycji (tys. zł)	Średnie miesięczne przychody (tys. zł)
Usługi ogółem	279	7326	6452	207	76
Usługi gastronomiczne	105	1709	1378	290	87
Usługi dla klientów indywidualnych gospodarstw domowych	28	2221	2017	215	160
Usługi edukacyjne	35	816	710	44	32
Usługi osobiste	27	714	663	151	62
Usługi finansowe	14	943	849	35	27
Usługi turystyczne	20	341	283	446	97
Usługi doradztwa prawno-finansowego	15	120	117	77	76
Usługi dla biznesu	12	206	189	78	58
Usługi dotyczące nieruchomości	23	256	247	63	33

Źródło: opracowanie na podstawie danych zawartych w *Raporcie o franczyzie w Polsce w 2011 roku*, Profit system, Warszawa 2011.

Badania empiryczne przedstawione we wspomnianym raporcie o franczyzie w Polsce wykazały, że większy potencjał wzrostu liczby sieci franczyzowych przypada na usługi niż handel, mimo że dla organizatorów systemów usługowych jest to spore wyzwanie. Po pierwsze, sieci usługowe wymagają specyficznego pakietu usługowego opartego na *know-how*; po drugie, wymagają czasochłonnych szkoleń i dłuższego czasu wdrożenia nowego franczyzobiorcy w koncepcje biznesu usługowego; po trzecie, franczyza usługowa często jest nabywana przez osoby bez wcześniejszych doświadczeń, więc dłużej trwa otwieranie kolejnych placówek⁷. W świetle danych zawartych w tabeli 1 zauważa się wewnętrzne zróżnicowanie w zakresie wymaganego kapitału początkowego na uruchomienie placówki franczyzowej – najdroższe są usługi turystyczne, a najtańsze usługi finansowe. Duża jest również rozpiętość przychodów, przy czym najwyższe przychody miesięczne odnotowuje dość niejednorodna grupa usług dla klientów indywidualnych, a najniższe – usługi edukacyjne i w zakresie nieruchomości. Układ informacji nie pozwala, niestety, na sprecyzowanie poziomu opłacalności według szczegółowych rodzajów usług zaliczanych do badanych grup.

Polskie i zagraniczne systemy franczyzowe w Polsce w 2010 roku

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 2, od 1991 roku wzrasta na naszym rynku przewaga polskich systemów franczyzowych nad zagranicznymi (handlowych i usługowych łącznie). Polscy przedsiębiorcy wyraźnie preferują współpracę z rodzimymi franczyzodawcami. Jeśli chodzi o grupę zagranicznych systemów franczyzowych, to w 2010 roku dominowały w Polsce koncepty biznesowe z:

- Włoch (35 franczyzodawców z udziałem 19,6% w grupie systemów zagranicznych),
- Niemiec (25 franczyzodawców z udziałem 14%),
- Francji (22 franczyzodawców z udziałem 12,3%),
- USA (22 franczyzodawców z udziałem 12,3%),
- Wielkiej Brytanii (9 franczyzodawców z udziałem 5%).

Główne sposoby ekspansji zagranicznych systemów franczyzowych do Polski miały charakter licencji master, w której franczyzodawca udziela franczyzobiorcy (w tym przypadku masterbiorcy) wyłączność na korzystanie z pakietu

⁷ Raport o franczyzie w Polsce..., s. 30–31.

franczyzowego na terenie Polski. Masterbiorca w ramach takiej umowy zobowiązuje się do utworzenia na polskim rynku sieci franczyzowej.

Tabela 2

Polskie i zagraniczne systemy franczyzowe w latach 1990–2010

	Systemy polskie		Systemy zagraniczne	
	ilość	udział %	ilość	udział %
1990	3	75,0	1	25,0
1995	17	54,8	14	45,2
2000	63	66,3	32	33,7
2005	176	69,8	76	30,2
2010	481	72,9	199	27,1

Źródło: opracowanie na podstawie danych zawartych w *Raporcie o franczyzie w Polsce...*

Innym znaczącym zjawiskiem – obserwowanym od 2004 roku – jest umiędzynarodawianie się polskich systemów franczyzowych, przy czym w 2010 roku poza granicami Polski działały 72 systemy. Jednak w przeciwieństwie do zagranicznych systemów obecnych w Polsce, umiędzynarodowienie systemów rodzimych polegało na bezpośredniej inwestycji (44% ogółu systemów). Kierunki zagranicznej ekspansji polskich systemów franczyzowych to przede wszystkim: Czechy (28), Słowacja (24), Rosja (23), Litwa (21), Ukraina (18), Niemcy (14), Węgry (10). Jednak jeszcze innym rozwiązaniem może być ekspansja zagraniczna polskiego podmiotu z wykorzystaniem posiadanej licencji master, czego przykładem jest pizzeria Wojtek (zob. przykład).

Przykład. Crazy Pyramid Pizza otwiera pierwszą placówkę poza granicami Polski⁸.

Firma Wojtex jest w Polsce masterbiorcą sieci Crazy Pyramid Pizza i dysponuje obecnie 10 lokalami pizzeriami. Firma ta zamierza otworzyć w 2011 roku swoje placówki w Irlandii, na Ukrainie i w Czechach. Za granicą sieć Crazy

⁸ *Polska pizzeria w Irlandii*, <http://franchising.pl/artukul/6120/polska-pizzeria-irlandii/> 02.04.2010.

Piramid Pizza będzie rozwijana na trzy sposoby: franczyzobiorca będzie mógł otworzyć pełnowymiarową pizzerię, okienko podawcze lub wprowadzić produkty z logo Crazy Pyramid Pizza do istniejącego już lokalu gastronomicznego. Pełnowymiarowa pizzeria to koszt 13 tys. euro oraz miesięczna opłata licencyjna w wysokości 300 euro. Okienko podawcze z pizzą różkiem można otworzyć mając już 400 euro, opłata franczyzowa to 80 euro miesięcznie. Tyle samo kosztuje wprowadzenie produktu do każdego innego lokalu gastronomicznego.

Powyższy przykład potwierdza, że franchising międzynarodowy rozwija się szczególnie w branżach usługowych, gdzie ostateczny sukces zależy często od ustanowienia kontaktów z lokalnymi dostawcami, klientami i władzami, od umiejętności współpracy z miejscowym personelem oraz rozumienia specyfiki danego rynku. Warto też zauważyć, że szybki rozwój sieci franczyzowych wiąże się ze zmianami stylu życia konsumentów, zwłaszcza mobilnością międzynarodową klientów: hoteli, restauracji, firm wynajmu samochodów lub sklepów⁹.

Podsumowanie

Ukazana powyżej dynamika rozwoju systemów franczyzowych w handlu i usługach wynika z różnorodnych powodów. W dużej mierze o przystąpieniu do sieci franczyzowej oraz jej rozwoju decydują korzyści oczekiwane przez obie strony umowy franczyzowej¹⁰. Dla franczyzobiorcy zalety takich rozwiązań to:

1. Relatywnie wysokie prawdopodobieństwo sukcesów rynkowych (utrwalona marka).
2. Zwiększone bezpieczeństwo ze względu na sprawdzone wcześniej koncepty biznesu (sprawdzone *know-how*).
3. Stałe wsparcie franczyzodawcy, zwłaszcza w warunkach konkurencji (szkolenia, merchandising, marketing, umowy z dostawcami).

Dla franczyzodawcy zalety takiej współpracy wynikają z:

- a) rozwoju kanałów dystrybucji bez większych inwestycji,
- b) uzyskania dodatkowego źródła dochodów z opłat za licencje,
- c) obniżenia wydatków promocyjnych (tworzenie wspólnych funduszy),
- d) umacniania marki firmy, jej nazwy i promowania koncepcji biznesu,

⁹ E. Dulinić, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009, s. 121.

¹⁰ Piszą o tym m.in. A. Zientarska, *Franchising jako reguła prowadzenia biznesu*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2004, nr 10; *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, red. M. Gorynia, PWE, Warszawa 2005, s. 151–152; J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008, s. 133–135.

e) Umiędzynarodowienia działalności bez ponoszenia wysokich kosztów.

Rynek franczyzy w Polsce jest dobrze zorganizowany. Głównym podmiotem-koordynatorem tego rynku jest Polska Organizacja Francyzodawców. Zrzesza ona sieci francyzowe zarówno krajowe, jak i zagraniczne. Natomiast wydarzeniem promującym franchising jako formę rozpoczynania i rozwoju działalności są targi, czyli Ogólnopolski Salon Franchisingu organizowany corocznie w miesiącu październiku.

FRANCHISING AS A SERVICE COMPANIES DEVELOPMENT STRATEGY

Summary

This article describes the service companies development strategy named franchising. Most franchising chains in the service sector operate in the B2C market. Fast food restaurants, hairdressers, photos centres, hotels are well-known examples. Franchising now is more than an alternative and lowcost distribution channel in the service sector – it has become a major driving force in the globalization and internationalization of the service businesses.

Translated by Mirosława Pluta-Olearnik