

Barbara Mróz-Gorgoń

Zarządzanie marką polskich sieci franczyzowych w kontekście tworzenia ich wizerunku

Ekonomiczne Problemy Usług nr 95, 179-189

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.

BARBARA MRÓZ-GORGOŃ

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE MARKĄ POLSKICH SIECI FRANCZYZOWYCH W KONTEKŚCIE TWORZENIA ICH WIZERUNKU

Wprowadzenie

Prowadzenie działalności gospodarczej w systemie franczyzowym od czasu zmiany ustroju w Polsce nieustannie wykazuje tendencję wzrostową. Rośnie również świadomość polskich menedżerów na temat prowadzenia systemu franczyzowego. Powstają także nowe inicjatywy, jak portale internetowe i czasopisma, które propagują franczyzę, przedstawiają możliwości, jakich ona dostarcza, oraz ukazują obowiązki wiążące się z prowadzeniem działalności w tym systemie.

Celem artykułu jest próba określenia uwarunkowań rozwoju, jak również czynników sprzyjających kreowaniu wizerunku marki sieci franczyzowej poprzez działania związane z zarządzaniem marką. Przedstawiane wnioski opierają się na analizie literatury przedmiotu oraz na wynikach przeprowadzonego badania własnego o charakterze pierwotnym, którego celem było poznanie funkcjonowania systemów zarządzania marką sieci franczyzowych w Polsce.

1. Podstawowe definicje związane z systemem franczyzowym

W literaturze światowej sformułowano wiele definicji określających system sieciowy. Praktycznego i zwięzłego opisu tej formy działalności dokonała

Ewa Banachowicz, która podaje, że „franchising polega na przekazaniu przez działającą już na rynku, z reguły uznaną firmę, prawa do korzystania z dobra, które jest jej własnością”¹. Europejski Kodeks Etyki Franczyzy definiuje franchising jako „system marketingu dóbr i/lub usług i/lub technologii, oparty na ścisłej i ciągłej współpracy między prawnie i finansowo odrębnymi przedsiębiorcami, francyzodawcą i jego francyzobiorcami, w ramach której francyzodawca nadaje swym francyzobiorcom prawo, a także nakłada obowiązek prowadzenia działalności zgodnie z koncepcją francyzodawcy. Prawo to upoważnia i obliiguje każdego francyzobiorcę w zamian za bezpośrednie lub pośrednie świadczenie finansowe, do wykorzystania nazwy handlowej i/lub znaku towarowego i/lub znaku usługowego, *know-how*, metod handlowych i technicznych, systemów proceduralnych i innych praw własności przemysłowej intelektualnej, przy zapewnieniu stałej pomocy handlowej i technicznej, w ramach i na czas trwania pisemnej umowy franczyzy, zawartej w tym celu między stronami”². Definicja ta zdaje się nad wyraz wyczerpująca i oddaje w sposób dogłębny istotę prowadzenia tego rodzaju działalności gospodarczej, w przypadku której słowo *system* jest kluczem do jej idei.

Innymi ważnymi pojęciami dla tej formy prowadzenia działalności gospodarczej są określenia obu stron kontraktu francyzowego. Jak stwierdza Barbara Pokorska³, francyzobiorca (ang. *franchisee*, fr. *franchisé*) jest to podmiot gospodarczy lub osoba fizyczna, która kupuje pakiet francyzowy i prowadzi działalność zgodnie z jego warunkami określonymi w umowie francyzowej zawartej z francyzodawcą. Innymi słowy, uzyskuje on prawa do dóbr dawcy, ale i przyjmuje pewne, określone w umowie, obowiązki. Francyzodawcą (ang. *franchisor*, fr. *franchiseur*) jest z kolei podmiot – organizator sieci, dawca systemu. Do niego należy nakładanie obowiązków i udzielanie praw francyzobiorcom oraz określanie poziomu i rodzaju opłat francyzowych. Francyzodawca udostępnia francyzobiorcy swój model biznesowy, czyli tzw. format, który jest niczym innym, jak pełnym *know-how* dawcy franczyzy.

Przedmiotem umowy francyzowej jest ów model biznesowy dawcy, zwany najczęściej pakietem francyzowym lub licencją francyzową. Zawiera kompletną koncepcję prowadzenia działalności gospodarczej oferowaną przez

¹ E. Banachowicz, *Franchising – skorzystaj z tej szansy*, Warszawa, Poltext 1994, s. 7.

² www.eff-franchise.com.

³ B. Pokorska, *Leksykon franczyzy*, Difin, Warszawa 2002, s. 47.

franczyzodawcę, w której skład wchodzi: opłaty na rzecz franczyzodawcy, usługi świadczone przez dawcę na rzecz biorcy franczyzy oraz *know-how* zawarte w tzw. podręczniku operacyjnym. O ile umowa franczyzowa jest klamrą spinającą wszystkie elementy wchodzące w skład systemu sieciowego w jednolitą całość, o tyle podręcznik operacyjny jest jego kręgosłupem. Jest w nim bowiem spisane całe *know-how* organizatora sieci udostępniane przez niego partnerom.

Według działającej na polskim rynku Agencji Rozwoju Systemów Sieciowych⁴ podręcznik operacyjny ma do spełnienia dwa podstawowe zadania. Przede wszystkim zawiera opis zasad i procedur, zgodnie z którymi partnerzy systemu powinni prowadzić działalność w jego ramach. Z drugiej strony dzięki swojej szczegółowości, a niekiedy nawet drobiazgowości, podręcznik operacyjny ma za zadanie umożliwić organizatorowi systemu należyłą ochronę jego koncepcji działalności, *know-how* i tajemnic handlowych.

2. Franczyza na polskim rynku

Pojawienie się systemu franczyzowego na polskim rynku nastąpiło dopiero po okresie transformacji ustrojowej. System ten jako forma prowadzenia działalności gospodarczej zachęcał przedsiębiorców znaną, często światową marką, więc w niedługim czasie zdobył dużą, ciągle powiększającą się rzeszę zwolenników. Mimo różnorodnych trudności polski rynek nieustannie się rozwija. Niektóre zmiany dokonują się szybko, a inne opornie. Okresem, który wiele zmienił w sytuacji franchisingu na polskim rynku, był rok 2004. W porównaniu z poprzednimi latami, w których średnio przybywało rocznie około 12 sieci, w roku 2004 przyrost ten był pięciokrotnie większy. Franczyza zdobywa coraz większe zaufanie wśród polskich przedsiębiorców, którzy od roku 2004 gwałtownie zaczęli przemieniać swoje firmy w system sieciowy. Ogromny wpływ na rozwój rynku miało bez wątpienia przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Wydarzeniem, które umocniło franchising na polskim rynku, było bez wątpienia powstanie (w 2000 r.) Polskiej Organizacji Franczyzodawców.

⁴ Akademia Rozwoju Systemów Sieciowych to firma zajmująca się budową i zarządzaniem systemami sieciowymi, www/arss.com.pl.

Analizując rozwój systemów franczyzowych na polskim rynku w kolejnych latach, można zaobserwować, co jest zadowalające, stałą tendencję wzrostową. W Polsce franczyza rozwija się głównie w usługach i handlu. Zwiększającą się popularność franczyzy na polskim rynku dostrzegają również rodzime media. Według „Gazety Prawnej”⁵ w 2010 roku padł kolejny rekord na rynku franczyzowym. Jak wynika z najnowszych danych, na polskim rynku funkcjonuje 660 systemów franczyzowych, w ramach których działa 38,2 tys. przedsiębiorstw. Koniunkturę na rynku napędzają same sieci franczyzowe, które łągoda warunki nawiązania współpracy, zmniejszając m.in. koszty otwarcia nowej placówki. W 2009 roku średnia kwota inwestycji wynosiła 264 tys. złotych. W roku 2010 kwota ta zmalała do 241 tys. złotych. Szacuje się, że już ponad 6% systemów wymaga wkładu nieprzekraczającego 100 tys. złotych, a w przypadku około 30% nie płaci się za licencję franczyzową. W tabeli 1 przedstawiono ranking polskich sieci franczyzowych według liczby nowych otwarć w 2010 roku.

Tabela 1

Ranking polskich sieci franczyzowych według liczby nowych otwarć w 2010 roku

Lp.	Nazwa sieci franczyzowej	Liczba istniejących punktów	Liczba nowych otwarć w 2010 roku
1	ABC	3899	648
2	InPost	770	109
3	Reserved	170	40
4	Chata Polska	235	20
5	Biesiadowo	51	17

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://forsal.pl>.

3. Kreowanie marki sieci franczyzowej

Znaczenie marki w kreowaniu wizerunku sieci franczyzowych, a tym samym w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej, czego efektem jest sukces rynkowy, jest niezastąpione. Kreowanie wizerunku marki powinno być poprzedzo-

⁵ P. Otto, *Dobry biznes pod znaną marką*, „Dziennik Gazeta Prawna” 2011, nr 51, s. 7.

ne nakreśleniem wizji marki. Można spotkać się ze stwierdzeniem, że przedsiębiorcy działający na polskim rynku zdają się czasem zapominać, iż stworzenie wizji marki inspirowane przez zespół marketingowców, wyznacza kierunek myślenia i pomaga osiągnąć wyznaczone cele.

Dla przedsiębiorstw franczyzowych zarówno reputacja firmy, na którą pracują wszyscy uczestnicy sieci franczyzowej, jak i ich wspólny symbol, czyli marka, stanowią najwyższej wagi źródła przewagi konkurencyjnej, a zarazem istotę wykreowanego wizerunku sieci jako jednego organizmu. Jeśli zatem marka i funkcje, jakie ona pełni, stanowią filar, na którym opiera się koncepcja franchisingu, to główną podporą tego systemu jest *markowa obsługa klienta*. Jak twierdzą Janielle Barlow i Paul Stewart⁶, jest to znacznie więcej niż obsługa w znaczeniu ogólnym, a nawet niż obsługa doskonała. To strategiczny i zorganizowany sposób na to, aby konsument produktów markowych doświadczył spełnienia obietnic składanych przez markę. Markowa obsługa klienta może stać się strategią tak wartościową, że sama przejmie moc marki. Kiedy doświadczenia związane z obsługą zrównują się z obietnicami, które niesie ze sobą marka, występuje efekt pomnażający, prowadzący do znacznie większego zaangażowania niż w przypadku jedynie dobrze rozpoznawanej marki. Gdy doświadczenia bycia obsługiwanym nie dorównują obietnicom składanym przez markę, co zdarza się stosunkowo często, zaufanie konsumenta zostaje naruszone, a to niesie ze sobą degradację marki. Różnica między obietnicami a doświadczeniem jest bardzo kosztowna i może zniszczyć lub poważnie zaszkodzić dobrej kampanii reklamowej. Właśnie z tych powodów markowa obsługa klienta jest uważana za konkurencyjny przełom szczególnie na rynku usług. Aby możliwe było wykształcenie takiego „markowego” standardu zachowań personelu, osoby zarządzające przedsiębiorstwem (i/lub marką) powinny dołożyć wszelkich starań, by ich pracownicy poznali i zrozumieli swoisty „kod DNA” danej marki i by dane zachowania stały się ich naturalnym odruchem. Obietnica składana przez markę – kim jesteśmy i co sobą reprezentujemy – jest wyrazem wizji firmy w najprostszej formie (tzw. przyciąganie marki). Działa jako siła jednocząca we wszystkich częściach organizacji. W miarę jak pracownicy emocjonalnie angażują się w reprezentowaną przez siebie markę, coraz bardziej przyciąga ich ona do siebie. Jeśli marka jest silna i ekscytująca, to daje pracow-

⁶ J. Barlow, P. Stewart, *Markowa obsługa klientów. Nowe źródło przewagi nad konkurencją*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 16–17.

nikom poczucie tożsamości i przynależności oraz sprawia, że przychodzą do pracy z radością. Zapewnia też świadomość wspólnego celu, silną koncentrację na klientach oraz sprawia, że klienci, patrząc w przyszłość, widzą kontynuację swojej pracy zawodowej dla tej właśnie marki. Jest napędem zachowań markowych i sprawia, że pracownicy chcą oferować klientom wszystko to, co najlepsze.

Zarządzanie marką sieci franczyzowych, jak w przypadku każdej innej formy działalności gospodarczej, znajduje swój nurt pierwotny w nauce o zarządzaniu oraz ma ścisły związek z zarządzaniem strategicznym. Można by rzec, że zarządzanie marką jest jednym z podsystemów zarządzania, choć oba procesy poprawnie przeprowadzane wzajemnie się wzmacniają i uzupełniają.

Zarządzanie siecią franczyzową można zdefiniować jako kierowanie zasobami ludzkimi i materialnymi oraz innymi atrybutami (jak np. marką sieci) w celu uzyskania dwojakich rezultatów – osiągnięcia silnej pozycji rynkowej na rynkach występowania danej sieci oraz osiągnięcia pożądanego rezultatu (zysku) z prowadzonej działalności gospodarczej w poszczególnych jednostkach sieci franczyzowej. Istotnym elementem zarządzania siecią franczyzową, mającym ścisły związek ze stworzeniem tzw. systemu markowej obsługi klienta, jest ukształtowanie kultury organizacyjnej danej franczyzy. Wiąże się z tym budowa systemu szkoleń i rekrutacji kadry, zwłaszcza w przypadku przedsiębiorców będących dawcami franczyzy, bo to na nich spoczywa obowiązek stworzenia podręcznika operacyjnego, zawierającego wszelkie instrukcje dotyczące danego formatu franczyzowego, jak również obowiązek przeszkolenia biorcy franczyzy oraz zapewnianie stałych i ciągłych szkoleń dla pracowników jednostek biorców sieci. Kwestią, na temat której toczą się debaty przedstawicieli świata biznesu oraz naukowców z dziedziny marketingu i zarządzania, jest wybór pomiędzy standaryzacją a adaptacją dóbr i usług. Problem ten, tak ważny w czasach wszechogarniającej globalizacji, jest w tej chwili jednym z czołowych w środowisku franczyzowym. Jak stworzyć format pasujący do wielu regionów kraju, kontynentu, a nawet świata? W jaki sposób znaleźć odpowiedź na tak różne potrzeby konsumentów mających odmienne upodobania, przyzwyczajenia i kulturę, wyznających różne religie i znających różne „standardy”? Jak stworzyć działalność gospodarczą i sposób jej prowadzenia pasujący do różnych rozwiązań prawnych w wielu krajach? To bardzo ważne pytania, z którymi obecnie mierzą się praktycy i teoretycy ekonomii, ale w przypadku franczyzy kluczowym problemem zdaje się poszukiwanie sposobu zarządzania siecią

franczyzową oraz odpowiedź na pytanie, w jaki sposób zarządzać nią tak, by uwzględniając wszelkie różnice regionalne (kulturowe, demograficzne), odnaleźć wartości uniwersalne, stanowiące o unikatowości marki danej sieci i tym samym stworzyć wizerunek marki w taki sposób, by była postrzegana i odczuwana jako swoisty duch, standard sam w sobie, a nie jedynie podobne szyldy odrębnych jednostek wielu biorców franczyzy.

4. Zarządzanie marką polskich sieci franczyzowych – wyniki badań własnych

Z licznych badań wtórnych wynika, że zainteresowanie marką po stronie popytowej rynku wciąż wzrasta. Oznacza to, że konsumenci chcą nabywać markowe dobra i to właśnie w marce odnajdują korzyści wcześniej przez nich niedostrzegane – zarówno o charakterze namacalnym, jak np. lepsza jakość dóbr i /lub usług, jak i nienamacalnym – symbolicznym. Wśród marek najczęściej wymienianych przez respondentów – jako tych najlepiej rozpoznawanych oraz tych, do których nabywcy odczuwają przywiązanie – znajdują się marki oparte na działalności franczyzowej. Na tym tle ciekawe wydaje się pytanie o miejsce marek polskich sieci franczyzowych w umysłach Polaków oraz na czym polega, jeśli istnieje, przewaga marek franczyzowych nad innymi.

Analiza wyników skomponowanego przez autorkę badania ankietowego (ilościowego), które zostało przeprowadzone w formie tzw. mailingu rozesłanego do 700-adresowej bazy w terminie od 18 kwietnia do 18 maja 2011 roku przy pomocy portalu *Moje-Ankiety.pl*, pozwala na wyłonienie wniosków dotyczących zarządzania marką sieci franczyzowych. Otrzymano zwrot 97 wypełnionych ankiet, w tym 94 poprawnie. Respondentami byli właściciele, menedżerowie lub kierownicy polskich jednostek franczyzowych.

W większości przypadków odczucia reprezentantów sieci na temat własnych marek były pozytywne. Respondenci proszeni o zaznaczenie przynajmniej trzech określeń kojarzących im się z marką sieci franczyzowej, których są członkiem, w przeważającej większości (74%) wybrali określenia związane z rozpoznawalnością marki oraz z emocjonalnym odczuciem dotyczącym marki (49% badanych wskazało określenie „przyjazna”). W odczuciu pytanych ich marki są zatem rozpoznawalne, a część z nich zalicza się nawet do grona marek ekskluzywnych. Na podstawie wyników badania można wnioskować, że jed-

nostki franczyzowe badanych cieszą się uznaniem klientów, co prowadzi do konkluzji, że otwieranie kolejnych jednostek i prowadzenie działalności pod szyldem danej marki sprzyja kreowaniu rozpoznawalności marki poprzez wspólne wyrabianie renomy tej marki.

Teza, że markowa obsługa klienta jest jednym z filarów tworzenia wizerunku sieci franczyzowych, odnajduje potwierdzenie w wynikach badań. Według nich najczęściej wymienianym tematem szkoleń organizowanych przez podmioty franczyzowe jest obsługa klienta, co świadczy o tym, że osoby odpowiedzialne za zarządzanie daną franczyzą są świadome faktu, w jak wielkim stopniu sposób obsługi klienta wpływa na odbiór wizerunku marki – co w sieciach franczyzowych leży w interesie wszystkich członków danej organizacji.

Większość respondentów (64%) stwierdziła, że reprezentowana przez nich sieć franczyzowa osiągnęła pozycję lidera rynkowego dzięki rozpoznawalności marki, a przyczyną sukcesu jest atrakcyjna oferta (bogaty asortyment, niskie ceny), jakość świadczonych usług i dostarczanych produktów oraz duża dostępność – dzięki systemowi sieci franczyzowej.

W celu sprawdzenia, w jaki sposób sieci franczyzowe prowadzą działalność marketingową, zadano respondentom pytanie, które dotyczyło istnienia w danej sieci wyodrębnionego działu zajmującego się marketingiem. Przeważająca większość ankietowanych (75%) odpowiedziała, że ich sieci mają takie jednostki organizacyjne, 9% przyznało, że takiego centralnego działu nie ma, natomiast 16% (biorców franczyzy) nie potrafiło na to pytanie odpowiedzieć. W badaniu zapytano również o badania marketingowe organizowane przez sieci franczyzowe, do których podmioty prowadzone przez respondentów należą. Wśród badanych 54% odpowiedziało, że ich sieci franczyzowe przeprowadzają badania marketingowe, 13% stwierdziło, że takie badania się nie odbywają, natomiast aż 33% (franczyzoborców) odpowiedziało, że tego nie wie.

Podobnie przedstawiały się wyniki dotyczące pytania o prowadzenie przez sieci franczyzowe respondentów badań dotyczących wizerunku ich marki. W tym przypadku 45% pytanych odpowiedziało, że tego typu badania są organizowane, 26% przyznało, że nie, a 29% nie miało wiedzy w tym zakresie.

Przeświadczenie większości reprezentantów badanych sieci franczyzowych o tym, że ich sieci mają spójny system zarządzania (odpowiedziało tak 68% respondentów), wydaje się nad wyraz optymistyczne. Obserwacja polskiego rynku franczyzy oraz fakt, że prawie połowa respondentów (45%) badania własnego przyznała, iż ich sieć franczyzowa nie ma sprecyzowanej wizji i misji,

pozwała sformułować wniosek, że wiedza na temat tajników zarządzania, a szczególnie zarządzania strategicznego, jeszcze nie jest przez wszystkich zarządzających sieciami franczyzowymi zgłębiona. W wyniku przeprowadzonego badania ankietowego ukazał się obraz, w którym widoczny jest brak powszechnego, ciągłego i stałego zarządzania przez dawców systemów franczyzowych marką danej sieci. Wielu dawców koncepcji franczyzowej tworzy daną markę, koncentruje się następnie na pozyskaniu biorców tej marki, po czym oddaje zupełnie te jednostki franczyzowe w zarządzanie franczyzobiorcom, nie sprawując nad nimi kontroli i nie przeprowadzając szkoleń potrzebnych do uzyskania efektu jednolitości całej sieci. W tym świetle wydaje się, że część przedsiębiorców nie rozumie idei franchisingu i jest nastawiona na zysk związany z tantiemami uiszczanymi przez franczyzobiorców a nie chęcią stworzenia znanej i rozpoznawalnej marki o ściśle określonym, spójnym wizerunku.

Na podstawie przedstawionych rezultatów badań można również stwierdzić, że zarządzający sieciami franczyzowymi nie doceniają znaczenia elementów decydujących o ich wizerunku, np. szczegółowego opracowania podręcznika operacyjnego jako kluczowego elementu zapewniającego jednorodność jednostek franczyzowych sieci; ciągłej i stałej kontroli jako głównego narzędzia nadzoru nad utrzymaniem standardów w jednostkach sieci franczyzowych i zminimalizowania ryzyka „psucia marki”; systemu szkoleń i tzw. markowej obsługi jako jednego z filarów tworzenia wizerunku marki sieci franczyzowych.

Podsumowanie

Zainteresowanie franczyzą w Polsce wśród przedsiębiorców wzrasta nieprzerwanie od ponad 20 lat. Korzyści, jakie niesie ze sobą prowadzenie działalności gospodarczej pod szyldem znanej marki oraz współpraca franczyzowa, pozwoliły zająć temu systemowi istotną pozycję wśród porozumień zawieranych w polskim obrocie gospodarczym. Stanowiło to przyczynek do ukształtowania się w Polsce rynku franczyzy z silnie rozwiniętą, choć w niewielkim stopniu świadomą zasad tego systemu, stroną popytową i podażową.

Znaczenie marki w kreowaniu wizerunku sieci franczyzowych, a tym samym w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej, czego efektem jest sukces rynkowy, jest niezastąpione. Dla przedsiębiorstw franczyzowych zarówno reputacja firmy, na którą pracują wszyscy uczestnicy sieci franczyzowej, jak i ich wspólny szyld, czyli marka, stanowią najwyższej wagi źródła przewagi konku-

rencyjnej, a zarazem istotę wykreowanego wizerunku sieci jako jednego organizmu. Jeśli zatem marka jest filarem, na którym opiera się koncepcja franchisingu, to główną podporą tego systemu jest tzw. markowa obsługa klienta, czyli strategiczny i zorganizowany sposób na to, by konsument produktów markowych doświadczył spełnienia obietnic składanych przez markę. System markowej obsługi klienta ma ogromne znaczenie w tworzeniu wizerunku marki. Stworzenie takiego systemu ma szczególne znaczenie dla tworzenia wizerunku marki sieci franczyzowych i dotyka najistotniejszego założenia konceptu sieciowego, m.in. powtarzalności działań i zachowań, smaku, zapachu produktów oraz wyglądu jednostek sieci franczyzowych. Marka firmy stanowi jej główną wartość opiniotwórczą. Ważną funkcją w kreowaniu marki systemu franczyzowego pełni tzw. zarządzanie wartością dla klienta, a markowa obsługa klienta jest elementem tej koncepcji.

Warunkiem koniecznym do utrzymania mocnej pozycji rynkowej przedsiębiorstw działających na globalnym rynku – a firmy oparte na systemie franczyzowym częstokroć działają na rynku globalnym i są „globalne od założenia” – jest tworzenie strategii innowacyjnej. Jest to tak samo ważne dla podmiotów działających regionalnie, gdyż szybkie zmiany, jakie zachodzą w dzisiejszym otoczeniu, mogą sprawić, że byt firmy nieidącej z duchem nowych czasów będzie zagrożony. Strategia przedsiębiorstwa, szczególnie dawcy franczyzowego, powinna stanowić pisemny dokument o charakterze formalnym, ale jednocześnie mieć charakter na tyle elastyczny, żeby móc się dostosować do zmieniających się uwarunkowań rynkowych. Duże znaczenie dla możliwości wdrożenia strategii ma struktura organizacyjna przedsiębiorstwa.

Obserwując działania sieci franczyzowych, które w dużej mierze występują w sektorze usług, a zatem to właśnie ludzie (personel) stanowią jeden z najistotniejszych składników ich funkcjonowania, można stwierdzić, że pracownicy stali się czynnikiem decydującym o przetrwaniu oraz rozwoju przedsiębiorstwa.

**POLISH FRANCHISE CHAIN BRAND MANAGEMENT
IN THE CONTEXT OF THEIR IMAGE CREATION**

Summary

The analysis of the results of the survey allows for the identification of conclusions of a more general nature regarding the franchise brand management. In most cases the feelings of the franchise networks representatives participating in the survey concerning these networks' brands have been positive. It can be stated that the condition of this kind of system of running and developing a company on the Polish market is satisfactory. The brands of Polish franchise formats are recognizable, some of which are even ranked among the group of exclusive brands. It can be reasoned that the surveyed franchising entities are appreciated by customers, which leads to the conclusion that opening up further franchising entities and running the business under the name of a given brand is conducive to creating brand awareness through joint building of the brand reputation.

Translated by Barbara Mróz-Gorgoń