

*Alicja Antonowicz*

## **Wykorzystanie koncepcji franchisingu w Polsce w latach 1989-2008**

### **The use of franchise concept in Poland in years 1989-2008**

*W artykule autorka prezentuje franchising jako jedną ze współczesnych strategii marketingowych, która umożliwia przedsiębiorcom nie tylko dystrybuowanie swoich produktów i usług, lecz przede wszystkim zapewnia bezkapitałowy rozwój rynkowy. Autorka zwraca uwagę na różnorodność sposobów pojmowania koncepcji franchisingu, która skutkuje niezwykle bogatym spectrum definicji franchisingu dostępnych w polskiej i zagranicznej literaturze ekonomicznej. W dalszej kolejności autorka wyjaśnia na czym polega „gorączka franchisingowa” i przedstawia skalę zjawiska na świecie, ze wskazaniem na kontynenty i kraje, które formułę franchisingu wykorzystują w najszerszym stopniu. Zasadniczą treść artykułu stanowi natomiast prezentacja polskiego rynku franchisingu – od początków jego istnienia do chwili obecnej. Autorka zwraca szczególną uwagę na zmiany, jakie nastąpiły w 20-letnim okresie obecności franchisingu w polskiej gospodarce oraz wskazuje na perspektywy i dalsze kierunki rozwoju tej formy współdziałania przedsiębiorstw w Polsce.*

#### **Wstęp**

Kreowanie, promocja i dostarczanie towarów oraz usług klientom stanowi w większości podręczników istotę definicji marketingu. W licznych pozycjach odróżnia się społeczną i dyrektorską definicję marketingu, a także wyodrębnia jeszcze inne jej rodzaje. Definicji tego pojęcia jest wiele, co wynika z ewolucji, jakiej marketing stale podlega. Nie mniej jednak bez względu na sposób definiowania pewne jest, iż rola, jaką pełni marketing we współczesnym przedsiębiorstwie, jest ogromna. Stanowi on tzw. funkcję centralną, a więc ukierunkowuje decyzje we wszystkich innych obszarach działalności przedsiębiorstwa, od badań i rozwoju poczynając, na sprzedaży kończąc. Dla realizacji tych funkcji współczesne przedsiębiorstwo dysponuje bogatym spectrum metod i narzędzi marketingowych, sukcesywnie uzupełnianym o nowe rodzaje. Od właściwego ich wyboru i umiejętnego zastosowania zależy miejsce przedsiębiorstwa na rynku.

#### **Franchising jako współczesna koncepcja marketingowa**

Spośród licznych pojęć anglojęzycznych, jakie pojawiły się w ostatnim dwudziestolecu w Polsce w obszarze marketingu, w szczególności w sferze dystrybucji, uwagę zwraca już stosunkowo popularny w Polsce wyraz „franchising”. Koncepcja ta od kilkuset już lat powszechnie wykorzystywana na świecie, ma relatywnie krótką tradycję w Polsce. Próba zdefiniowania w kilku słowach, na czym opiera się koncepcja franchisingowa, nie jest wbrew pozorom rzeczą łatwą. Czasami wydaje się, iż łatwiej jest w stosunku do niektórych pojęć z zakresu ekonomii określić, czym one nie są, niż czym w istocie są. Tak też jest z franchisingiem. Można o nim odnaleźć informacje w niemalże każdej publikacji z zakresu ekonomii i zarządzania. W zależności od charakteru i

problematyki opracowania franchising jest określany jako koncepcja prowadzenia biznesu, jako koncepcja finansowania działalności, jako koncepcja sprzedaży produktów i usług, jako koncepcja współpracy gospodarczej, czy w końcu jako koncepcja internacjonalizacji działalności. Przykładowo B. Pokorska pojęciem franchising określa całą koncepcję prowadzenia przedsiębiorstwa, którą otrzymuje biorca pomysłu w zamian za zaangażowanie kapitałowe, regularne uiszczanie określonych opłat oraz za zobowiązanie się do zachowania tajemnicy.<sup>1</sup> Zupełnie odmienne podejście proponuje podręcznik UNIDO, zgodnie z którym franchising jest traktowany bardzo wąsko – jako „metoda dystrybucji towarów, opierająca się na przyznawaniu licencji na korzystanie ze znaków towarowych”.<sup>2</sup> Z kolei wybitny angielski autorytet w dziedzinie franchisingu - M. Mendelsohn używa pojęcia „franchisingowa formuła przedsiębiorstwa”. Według autora na formułę tę składają się trzy elementy: kompletna koncepcja przedsiębiorstwa, rozumiana jako wypracowanie przez dawcę sposobu prowadzenia przedsiębiorstwa we wszystkich jego aspektach, pozwalającego osiągnąć sukces, proces wprowadzania i szkolenia zgodnie z przyjętą koncepcją, a także ciągła pomoc i doradztwo.<sup>3</sup> Aspekt współdziałania przedsiębiorstw w definiowaniu franchisingu podkreśla również I. Steinerowska-Streb, uznając franchising za jeden z najpopularniejszych aliansów strategicznych zawieranych pomiędzy przedsiębiorstwami.<sup>4</sup>

Franchising rozumiany jako współdziałanie przedsiębiorstw w ramach systemu franchisingowego<sup>5</sup> stanowi element strategii marketingowej, polegający na zdobywaniu nowych rynków przy niewielkim lub też żadnym zaangażowaniu kapitałów własnych. Aspekt ten podnosi między innymi L. Lewandowska, nazywając franchising metodą bezkapitałowego rozwoju rynku, bądź też żartobliwie „formą rozwoju przez pączkowanie”.<sup>6</sup> Z tego też powodu franchising bywa określany mianem „systemu marketingu kooperacyjnego”, a także „formy marketingowej kooperacji pionowej”. W tym aspekcie cechą charakterystyczną franchisingu jest sprzedaż kompletnego systemu marketingowego przedsiębiorstwa. Nie powinno więc dziwić, iż w książkach z zakresu marketingu wśród różnorodnych koncepcji marketingowych wiele miejsca poświęca się zagadnieniom franchisingu. Informacje na temat franchisingu zawiera m.in. „Marketing” Ph. Kotlera. Według autora franchising jest „pełniejszą wersją licencjonowania”, dzięki której przedsiębiorstwo oferuje pełną koncepcję swojej marki i swój system operacyjny.<sup>7</sup> Jednocześnie Ph. Kotler zalicza franchising, obok sieci sklepów niezależnych, spółdzielni detalistów i konglomeratów handlowych, do form organizacji sprzedaży detalicznej. Przynależność detalisty do takiej formy pozwala mu wykorzystywać efekt skali, uzyskać większą siłę nabywczą, a także lepszą rozpoznawalność marki.<sup>8</sup> Ponadto

<sup>1</sup> B. Pokorska: *Przedsiębiorca w systemie franczyzowym*, PARP, Warszawa 2004, s. 9.

<sup>2</sup> *Negocjacje w transferze technologii*, UNIDO, Warszawa 2003, s. XIII-8.

<sup>3</sup> M. Mendelsohn, D. Acheson: *Franchising*. POLTEXT, Warszawa 1992, s. 14.

<sup>4</sup> I. Steinerowska-Streb: *Alianse strategiczne małych i średnich przedsiębiorstw*, *Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2006, nr 9, s. 68.

<sup>5</sup> Poprzez system franchisingowy należy rozumieć całą infrastrukturę obejmującą sieć franchisingową, właściciela praw do znaku towarowego, dostawców wyposażenia, dostawców towarów, centra dystrybucyjne, partnerów handlowych czy kooperantów, a także posiadane przez nich know-how i prawa z zakresu własności intelektualnej.

<sup>6</sup> L. Lewandowska: *Niekonwencjonalne formy finansowania przedsiębiorczości*, ODDK, Gdańsk 1999, s. 65.

<sup>7</sup> Ph. Kotler: *Marketing*, REBIS, Warszawa 2005, s. 394.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 546.

Ph. Kotler podkreśla znaczenie franchisingu jako formy umiędzynaradawiania działalności gospodarczej, wskazując, iż dzięki „franchisingowi na swoją koncepcję działalności detalicznej” na wiele rynków w różnych częściach świata weszły takie przedsiębiorstwa jak McDonald’s, KFC czy Avis.<sup>9</sup>

Przeprowadzone rozważania wskazują, iż w zależności od sposobu spojrzenia na franchising – od strony organizatora sieci franchisingowej lub od strony przystępującego do niej, a także od roli, jaką pełni dla konkretnego podmiotu gospodarczego, może być on definiowany w różnorodny sposób. Z pewnością nie można mu jednak odmówić przynależności do bogatej grupy koncepcji i narzędzi marketingowych znajdujących się współcześnie w dyspozycji przedsiębiorców.

### **Światowa rewolucja franchisingowa**

Ph. Kotler jeden z podrozdziałów w swojej książce zatytułował: „Gorączka franchisingu”, wskazując w ten sposób na wysoki stopień wykorzystania formuły franchisingowej na świecie oraz na intensywność zachodzących w tym zakresie zmian. W podrozdziale tym autor podaje, iż w 2000 roku 40% sprzedaży detalicznej w Stanach Zjednoczonych została zrealizowana przez placówki sieci franchisingowych.<sup>10</sup> Nic więc dziwnego, że w ostatnich latach mówi się o eksplozji lub boomie franchisingowym w gospodarce światowej. Początki adaptowania się koncepcji franchisingu w międzynarodowym obrocie gospodarczym nie były jednak tak dynamiczne.

Za kolebkę w aspekcie historycznym metody współpracy gospodarczej wykazującej cechy franchisingu uznaje się Stany Zjednoczone.<sup>11</sup> Pierwsze przypadki zastosowania franchisingu na obszarze amerykańskim odnotowano jeszcze przed powstaniem Stanów Zjednoczonych. Jednakże okres prawdziwego rozkwitu franchisingowej koncepcji przedsiębiorstwa nastąpił po II wojnie światowej. Franchising przyjął wówczas zupełnie nowe oblicze. Franchisodawcy zamiast nadawania jedynie prawa do dystrybucji produktów, zaczęli sprzedawać prawo do zaadoptowania ich koncepcji prowadzenia przedsiębiorstwa, rozpoczynając od znaku firmowego, przez wygląd uniformów i wystrój placówek, na rachunkowości kończąc. Według I. Steinerowskiej-Streb w tym momencie franchising przestał być wyłącznie formą dystrybucji, stając się z jednej strony metodą prowadzenia działalności gospodarczej, z drugiej natomiast metodą ekspansji przedsiębiorstwa.<sup>12</sup> Za prekursora franchisingu w tej postaci uznawane jest przedsiębiorstwo McDonald’s, w przypadku którego zastosowanie nowatorskiego podejścia w gastronomii, przyniosło efekt w postaci gwałtownej ekspansji systemu. Znaczna część dużych przedsiębiorstw amerykańskich rozpoczęła tworzyć swe sieci również na rynkach zachodnioeuropejskich, a atrakcyjność gospodarcza koncepcji franchisingu szybko wzbudziła zainteresowanie szerokiego grona przedstawicieli życia gospodarczego Europy Zachodniej. Współpraca przedsiębiorstw oparta o prawno-ekonomiczne reguły franchisingu wśród państw europejskich najszerzej rozwinęła się w Wielkiej Brytanii, Francji, Niemczech, Włoszech, Danii oraz Holandii.

---

<sup>9</sup> Ibidem, s. 394.

<sup>10</sup> Ph. Kotler, op.cit., s. 547.

<sup>11</sup> Niektóre źródła wskazują, iż podobieństwo do współpracy kształtowanej na zasadzie franchisingu można znaleźć już w pewnych starożytnych formach działalności handlowej.

<sup>12</sup> I. Steinerowska-Streb: Różnice kulturowe a marketing globalny, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2004, nr 7, s. 82.

Ekspansja nowoczesnej metody współpracy gospodarczej nie ograniczyła się jednak tylko do kontynentu europejskiego, jednocześnie przyswajanie idei franchisingu następowało w krajach Ameryki Południowej, a także na kontynencie azjatyckim. W II połowie XX wieku pomysł na franchisingową współpracę gospodarczą zainteresował również kraje Europy Środkowej i Wschodniej. W ten sposób franchising stał się powszechnie akceptowanym oraz integralnym sposobem prowadzenia działalności gospodarczej na świecie.

Franchising jest obecny już na wszystkich zamieszkałych kontynentach świata. Zarówno liczba systemów franchisingowych, jak i działających w ich ramach jednostek, w skali globalnej z roku na rok wzrasta. Autorce artykułu w trakcie prowadzonych badań w zakresie rozwoju franchisingu na świecie udało się nawiązać kontakt z 67 stowarzyszeniami franchisingowymi reprezentującymi podmioty współpracujące w oparciu o kontrakt franchisingowy w poszczególnych krajach. Oznacza to, iż co najmniej w takiej liczbie państw franchising jest na tyle powszechnie wykorzystywany w obrocie gospodarczym, że powołano w nich oficjalną instytucję reprezentującą interesy członków porozumień franchisingowych. Na rynkach franchisingowych zidentyfikowanych 67 państw funkcjonowało w 2005 roku 28,9 tys. systemów franchisingowych, które prowadziły działalność w oparciu o 2,1 mln placówek. Uwzględnienie w analizie informacji o liczbie ludności zamieszkującej analizowany obszar wskazuje, iż na 1 mln mieszkańców przypadało w 2005 roku średnio 5,7 systemów i 408,1 jednostek franchisingowych. Rynki franchisingowe poszczególnych państw różnią się zarówno wielkością jak i stopniem rozwoju. Pod względem rozmiarów rynku franchisingowego liderami są Stany Zjednoczone, gdzie w 2005 roku funkcjonowało 2,8 tys. sieci. W czołówce znalazły się również Chiny z 2,3 tys. systemów, Korea Południowa z 1,3 tys. sieci oraz Kanada i Japonia, na terenie których funkcjonowało w 2005 roku odpowiednio 1,2 i 1,1 tys. systemów franchisingowych. W pozostałych państwach liczba sieci franchisingowych nie przekraczała w analizowanym okresie 1 tys. Do państw „drugiej” piątki pod względem liczby systemów franchisingowych należały: Brazylia, Francja, Niemcy, Indie oraz Filipiny. W tak stworzonym rankingu 67 państw Polska zajęła miejsce 33 w ujęciu globalnym i 13 w Europie, posiadając w 2005 roku 258 sieci i 17,4 tys. placówek franchisingowych.

#### **Pierwsze kroki sieci franchisingowych po transformacji ustrojowej w Polsce**

Zmiana systemu politycznego oraz powrót do zasad gospodarki wolnorynkowej, jakie nastąpiły pod koniec XX wieku w Europie Środkowej, spowodowały wzrost zainteresowania ekspansją na tym obszarze przedsiębiorstw z Ameryki Północnej i Europy Zachodniej. Zaczęły one przenosić na grunt środkowoeuropejski sprawdzone metody działania, wśród których istotne miejsce zajęła franchisingowa formuła prowadzenia działalności. Na obszarze tym szczególnie atrakcyjna stała się Polska z 38-milionową populacją, której potrzeb w tym czasie w wielu obszarach nie zaspokajali w pełni rodzimi przedsiębiorcy. Za pioniera franchisingu w Polsce uznawane jest przedsiębiorstwo Yves Rocher, które rozpoczęło rozwijać swoją sieć dystrybucyjną na terenie Polski w roku 1989. W kolejnych czterech latach placówki na zasadzie franchisingu otworzyły w Polsce kolejne systemy, m.in.: Adidas, McDonald's, Jean Louis David oraz Kodak. W ciągu kilku lat zainteresowanie nową formą prowadzenia działalności gospodarczej zaczęli wykazywać również polscy przedsiębiorcy, a jej

popularność zaczęła wzrastać z roku na rok. Główną przyczyną tego procesu było pojawienie się w Polsce nieistniejącej dotąd realnej możliwości poprowadzenia przedsiębiorstwa pod marką cieszącą się renomą i uznaniem klientów na całym świecie. W rezultacie w latach 90. Polska doczekała się rodzimych systemów franchisingowych – A. Blikle i Pożegnanie z Afryką. Franchising w polskiej gospodarce znalazł ponadto zastosowanie w procesie prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych,<sup>13</sup> choć jak wskazuje K. Bagan-Karluta, możliwość przekształcania prywatyzowanych przedsiębiorstw w sieci franchisingowe nie została w Polsce w pełni wykorzystana.<sup>14</sup>

Wyodrębnić można zatem trzy zasadnicze źródła rozprzestrzeniania się formuły franchisingu w polskim obrocie gospodarczym: ekspansję zagranicznych sieci franchisingowych, przekształcanie przedsiębiorstw w sieci franchisingowe przez rodzimych przedsiębiorców oraz zastosowanie franchisingu w procesach prywatyzacyjnych. W początkowym okresie pierwszemu z wymienionych źródeł przypisywano największe znaczenie. Już na początku lat dziewięćdziesiątych na rynku polskim funkcjonowała znaczna liczba międzynarodowych przedsiębiorstw, które rozwijały swą działalność w skali globalnej przy wykorzystaniu sieci franchisingowych, jednakże jedynie nieliczne z nich rozpoczęły współpracę z polskimi przedsiębiorcami przy wykorzystaniu umów franchisingowych. Przedsiębiorstwa te tworzyły wprawdzie na rynku polskim liczne placówki, lecz były to z reguły jednostki własne pełniące rolę pilotażową. W konsekwencji w dłuższej perspektywie czasowej podstawowym kierunkiem rozprzestrzeniania się franchisingu w Polsce stało się tworzenie sieci franchisingowych przez rodzimych przedsiębiorców.

### **Polski rynek franchisingu obecnie**

Podstawowym składnikiem rynku franchisingu są systemy franchisingowe, które prowadzą działalność poprzez jednostki powiązane z przedsiębiorstwem macierzystym umową franchisingu.<sup>15</sup> Systemy franchisingowe stanowią stronę podażową rynku franchisingu. Ich liczba w Polsce od początku istnienia kontraktu franchisingowego w obrocie gospodarczym wykazuje tendencję wzrostową. Rezygnacja sieci z rozwoju poprzez franchising ma charakter incydentalny, a coroczny przyrost liczby sieci jest na tyle wysoki, że rozwój całego rynku określany jest jako dynamiczny. W skład rynku franchisingu obok sieci franchisingowych, które w rzeczywistości stanowią wyłącznie centrale systemów, wchodzi placówki, w oparciu o które sieci franchisingowe prowadzą swoją działalność. Placówki te stanowią popytową stronę rynku franchisingu. Właściciele systemów franchisingowych prowadzą działalność zarówno przy wykorzystaniu jednostek franchisingowych jak i jednostek własnych. Oba rodzaje placówek stanowią istotną część polskiego rynku franchisingowego.

---

<sup>13</sup> Przykładem tego kierunku zastosowania franchisingu była prywatyzacja Orbisu, w przypadku której na bazie sprywatyzowanego majątku stworzono sieć samodzielnych przedsiębiorstw, związanych ze spółką Skarbu Państwa umowami franchisingowymi.

<sup>14</sup> K. Bagan-Karluta: *Umowa franchisingu*, C.H.BECK, Warszawa 2001, s. 10.

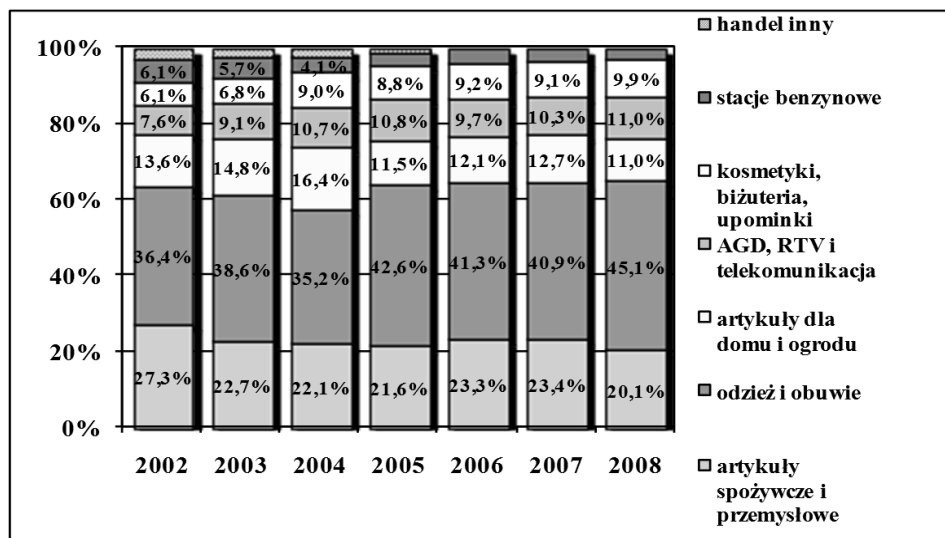
<sup>15</sup> W statystykach dotyczących sieci franchisingowych działających na polskim rynku ujmowane są systemy czynnie rozwijające się przy wykorzystaniu umowy franchisingu. Nie kwalifikuje się do nich sieci rozwijające się wyłącznie przez własne placówki, jak również sieci, które tworzą tylko wspólną grupę zakupową bez spójnej wizualizacji punktów sprzedażowych.

Przyrost zarówno nowych systemów, jak i nowych jednostek w ramach istniejących już sieci franchisingowych, szczególnie wysoką dynamikę wykazał w ostatnich kilku latach. Najwyższy przyrost liczby nowych sieci odnotowano w roku 2008 - w trakcie 12 miesięcy aż 113 przedsiębiorstw zdecydowało się na podpisanie swoich pierwszych umów z franchisobiorcami, w rezultacie czego pod koniec 2008 roku funkcjonowało w Polsce 480 systemów franchisingowych, a w ich ramach 34,2 tys. placówek, z czego 26,6 tys. na zasadzie franchisingu.<sup>16</sup>

Dynamiczny przyrost sieci franchisingowych w ostatnich kilku latach znajduje swojej odzwierciedlenie w strukturze wiekowej systemów. Cechą charakterystyczną polskiego rynku franchisingu jest przewaga sieci młodych, których okres rozwoju poprzez franchising nie przekracza 2-4 lat. W 2007 roku funkcjonowało 148 takich sieci. Od 5 do 7 lat miały w analizowanym okresie 94 systemy, poniżej 1 roku – 78 systemów, a pozostałe 119 funkcjonowało na polskim rynku od co najmniej 8 lat. Tym samym ponad połowa sieci franchisingowych w Polsce (51,5%) wykorzystuje umowę franchisingu od lat 4 lub krócej, a zaledwie 13,7% systemów rozwija się poprzez franchising od lat 11 lub dłużej.<sup>17</sup>

Systemy franchisingowe w Polsce funkcjonują w niemalże wszystkich branżach w sferze handlu i usług. W strukturze systemów obecnych na polskim rynku w 2008 roku dominował handel z udziałem 56,9% w stosunku do usług z udziałem 43,1%. Na koniec 2008 roku w sektorze handlowym funkcjonowały 273 sieci.

**WYKRES 1. STRUKTURA BRANŻOWA HANDLOWYCH SYSTEMÓW FRANCHISINGOWYCH W POLSCE**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raporty o franczyzie za lata 2004-2008, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2004-2008.

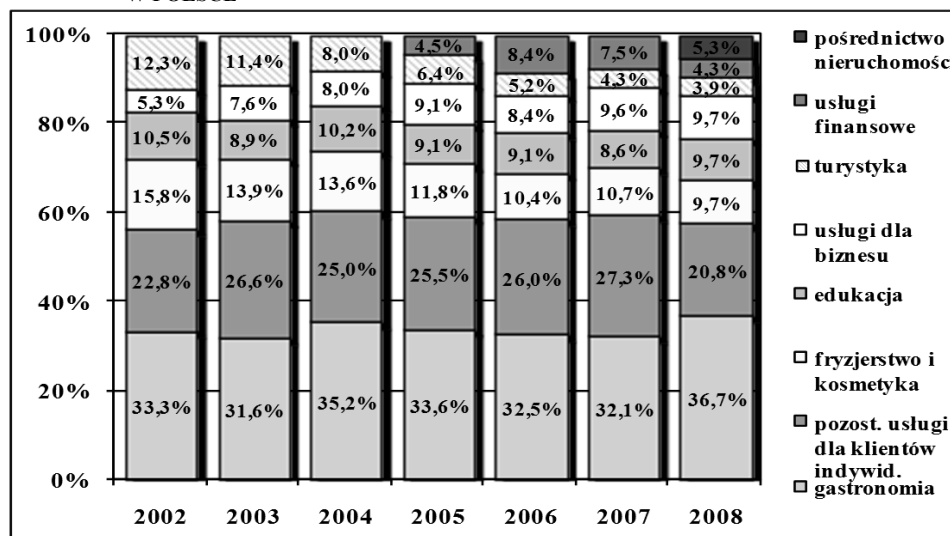
<sup>16</sup> Raport o franczyzie w Polsce 2009, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2009.

<sup>17</sup> Raport o franczyzie w Polsce 2008, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2008.

Z zaprezentowanych na wykresie 1 danych wynika, iż najwięcej systemów handlowych funkcjonuje w branży odzieży i obuwia, w której na koniec 2008 roku znajdowały się 123 sieci, stanowiące 45,1% wszystkich systemów handlowych i 25,6% wszystkich systemów funkcjonujących w oparciu o formułę franchisingu w Polsce. Kolejną pozycję w sektorze handlowym zajmuje branża spożywczo-przemysłowa z udziałem 20,1-procentowym. Do branży tej zalicza się sieci sklepów mało-, średnio- i wielkopowierzchniowych z artykułami spożywczymi lub przemysłowymi. Systemy te rozwijają się przede wszystkim poprzez zrzeszanie już działających sklepów pod wspólnym logo, tworząc w ten sposób wspólną grupę zakupową. Na koniec 2008 roku w obszarze tym działało 55 sieci. Ponad 12-procentowy udział wśród handlowych systemów franchisingowych posiada branża: artykuły dla domu i ogrodu, na którą w 2008 roku składało się 30 sieci. Do branży tej zaliczane są sieci franchisingowe sklepów z artykułami wyposażenia wnętrz oraz artykułami ogrodowymi. Do pozostałych branż wyróżnionych w strukturze systemów handlowych należą: AGD, RTV i telekomunikacja z udziałem 11,0%, kosmetyki, biżuteria i upominki z udziałem 9,9% oraz stacje benzynowe stanowiące w 2008 roku 2,9% wszystkich franchisingowych sieci handlowych.

W ramach sektora usługowego funkcjonowało w 2008 roku 207 sieci. Najliczniejszą grupę wśród franchisingowych systemów usługowych stanowiły w 2008 roku sieci gastronomiczne z udziałem 36,7-procentowym (wykres 2).

WYKRES 2. STRUKTURA BRANŻOWA USŁUGOWYCH SYSTEMÓW FRANCHISINGOWYCH W POLSCE



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raporty o franczyzie za lata 2004-2008, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2004-2008.

Do branży gastronomicznej zaliczone zostały sieci franchisingowe restauracji, pubów oraz barów szybkiej obsługi, w których serwowane są posiłki na miejscu lub na wynos. W analizowanym okresie funkcjonowało w Polsce 76 takich systemów i zajmowały one z udziałem 15,8-procentowym drugie miejsce wśród wszystkich sieci

franchisingowych funkcjonujących na rynku polskim. Kolejną pozycję wśród systemów usługowych, z udziałem na poziomie 20,8%, zajęły sieci oferujące pozostałe usługi dla klientów indywidualnych. Do branży tej zalicza się usługowe sieci franchisingowe, których przedmiotem działalności jest świadczenie usług dla osób fizycznych, a które nie mieszczą się w kategoriach takich jak: edukacja, fryzjerstwo i kosmetyka, gastronomia, turystyka oraz usługi finansowe. W grupie tej znajdują się między innymi: pralnie, pośrednicy w obrocie nieruchomości, punkty napraw obuwia, biura porad prawnych, salony optyczne i laboratoria fotograficzne. W 2008 roku w oparciu o franchising prowadziły w Polsce działalność 42 tego rodzaju systemy. Jednakowy 9,7-procentowy udział w strukturze systemów franchisingowych w sektorze usługowym wykazały w 2008 roku aż trzy branże: fryzjerstwo i kosmetyka, edukacja oraz usługi dla biznesu. Na koniec 2008 roku działało w Polsce w tych branżach po 20 sieci franchisingowych. Do branży: fryzjerstwo i kosmetyka zaliczane są sieci franchisingowe salonów kosmetycznych i fryzjerskich, których głównym przedmiotem działalności i źródłem przychodów jest świadczenie usług, przy czym często prowadzą one również sprzedaż preparatów do pielęgnacji ciała i włosów. Do branży edukacja zalicza się sieci franchisingowe szkół ogólnokształcących, przedszkoli ogólnorozwojowych i specjalistycznych oraz szkół językowych. Z kolei do branży usługi dla biznesu zaliczane są sieci franchisingowe punktów, których głównym źródłem przychodu jest świadczenie usług dla przedsiębiorstw. Pozostałe branże reprezentowało w 2008 roku 13,5% franchisingowych sieci usługowych. Należały do nich sieci świadczące usługi finansowe o udziale 4,3-procentowym, sieci turystyczne o udziale 3,9-procentowym oraz sieci pośrednictwa nieruchomości z udziałem 5,3-procentowym.

Na wzrost rozmiarów rynku franchisingowego w Polsce oprócz przyrostu rodzimych sieci istotny wpływ wywiera zainteresowanie rynkiem polskim przez sieci zagraniczne. Systemy zagraniczne stanowiły w 2008 roku 30,4% wszystkich sieci. Spośród 104 sieci obcych, które funkcjonowały w Polsce w 2006 roku, 85 miało rodowód europejski, a 19 powstało poza Europą. Spośród nich najwięcej pochodziło z Niemiec (17), Francji (14) oraz Stanów Zjednoczonych (11). Znaczny udział w strukturze systemów zagranicznych w Polsce miały również w analizowanym okresie sieci z Wielkiej Brytanii (7,7%) oraz Holandii (5,8%), natomiast udział systemów z pozostałych państw nie przekraczał 5%.<sup>18</sup>

Na zainteresowanie przedsiębiorców prowadzeniem działalności w postaci placówki franchisingowej wpływa atrakcyjność dostępnych na rynku ofert sieci franchisingowych. O ich atrakcyjności decyduje wymagana przez organizatora systemu kwota inwestycji związana z przystąpieniem do sieci, a także wysokość opłat związanych z funkcjonowaniem w ramach systemu. Spośród 480 systemów franchisingowych, które funkcjonowały w 2008 roku na polskim rynku, co czwarty system żądał od przystępującego do sieci inwestycji z przedziału od 51 do 100 tys. zł, prawie tyle samo organizatorów systemów oczekiwało inwestycji o wartości od 101 do 200 tys. zł, 11% franchisodawców wymagało od franchisobiorcy środków w wysokości od 21 do 50 tys. zł oraz od 210 do 500 tys. zł, a przystąpienie do pozostałych 11% sieci wymagało inwestycji w kwocie do 20 tys. zł lub powyżej 500 tys. zł.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Raport o franczyzie w Polsce 2009, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2009.

<sup>19</sup> Raport o franczyzie w Polsce 2009, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2009.

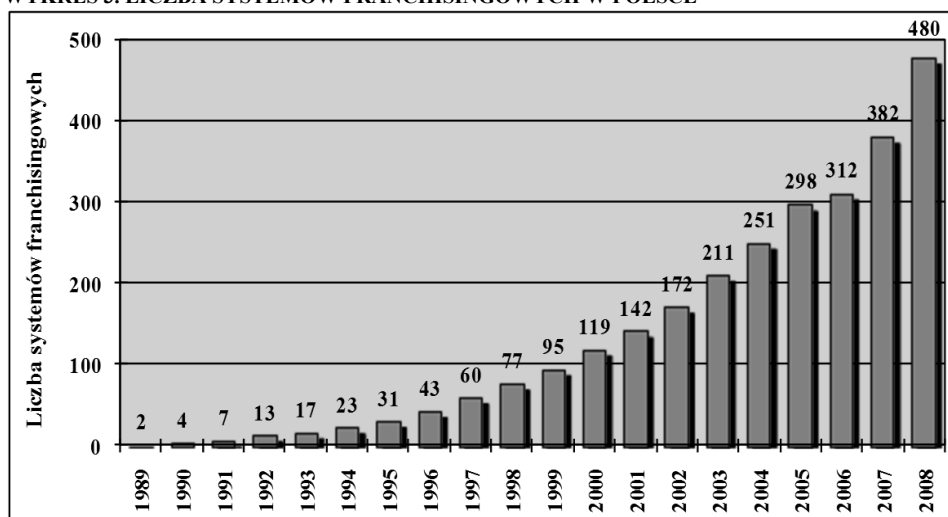


Obecnie rynek franchisingu w Polsce wykazuje już wiele cech dojrzałych rynków franchisingowych Europy Zachodniej. Nie mniej jednak droga do tego stopnia rozwoju była długotrwała, a na przestrzeni dwudziestu lat zaobserwować można było liczne zmiany, które w sposób ewolucyjny doprowadziły polski rynek franchisingu z formy eksperymentalnej do obecnego kształtu.

### Tendencje zmian obserwowane na polskim rynku franchisingu w latach 1989-2008

Liczba sieci franchisingowych w całym dwudziestoletnim okresie występowania umowy franchisingu w polskim obrocie gospodarczym, wykazywała tendencję wzrostową. W ciągu pierwszych dziesięciu lat (1989-1998) działalność na polskim rynku rozpoczęło pierwszych 77 sieci, w kolejnych pięciu latach ich liczba wzrosła do 211, by w latach 2004-2008 zwiększyć się o kolejne 269 systemów (wykres 3).

WYKRES 3. LICZBA SYSTEMÓW FRANCHISINGOWYCH W POLSCE



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raport o franczyzie w Polsce 2009, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2009.

W trakcie całego dwudziestoletniego okresu przybywały rocznie średnio 24 sieci, przy czym początkowo powstawało co roku od 1 do 5 nowych systemów, by w ostatnich latach osiągać już przyrost rzędu 50-90 systemów w skali roku. Średnioroczna dynamika przyrostu nowych sieci franchisingowych dla całego dwudziestoletniego okresu kształtowała się na poziomie 35,3%. Warto jednocześnie zaznaczyć, iż w latach 1993-2008 nowe systemy franchisingowe pojawiały się w Polsce w zdecydowanie szybszym tempie w porównaniu z przyrostem liczby przedsiębiorstw w sektorze prywatnym (4,3%).<sup>20</sup> Jednocześnie obok dynamicznego przyrostu nowych sieci obserwowano zjawisko rezygnacji systemów z ekspansji przy wykorzystywaniu umowy franchisingowej. Sytuacja ta nie miała jednak charakteru masowego, co potwierdza

<sup>20</sup> Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2008 r., GUS, Warszawa 2009.

łączna liczba sieci (70), które zdecydowały się na zakończenie rozwoju poprzez franchising w latach 2002-2008.<sup>21</sup>

Wśród zmian ilościowych obserwowanych na polskim rynku franchisingu w latach 1989-2008 zwraca uwagę również wyraźnie zarysowana tendencja zmniejszania się przeciętnej liczby jednostek przypadających na system zarówno w ujęciu globalnym, jak i w podziale sektorowym. Podczas gdy w 2002 roku przeciętna sieć dysponowała 106,9 jednostkami franchisingowymi, tak w roku 2008 przeciętny system prowadził działalność w oparciu o liczbę placówek mniejszą prawie o połowę.<sup>22</sup> Wskazuje to na stosunkowo wolno przebiegające w Polsce procesy koncentracji w systemach franchisingowych. Wyraźnie widoczny jest szybszy przyrost nowych systemów niż jednostek franchisingowych w ramach sieci już istniejących.

Zmianom w zakresie liczby systemów i placówek franchisingowych towarzyszą przeobrażenia struktury branżowej i geograficznej, lecz nie mają one już charakteru tak dynamicznego. Przykładowo struktura sektorowa systemów franchisingowych wykazuje niewielkie zróżnicowanie - niezmienna w całym okresie pozostaje przewaga systemów handlowych nad usługowymi. Struktura ta jest cechą charakterystyczną polskiego rynku franchisingu od początku jego istnienia i jest wyrazem jego nie pełnej jeszcze dojrzałości. Struktura ta jest konsekwencją przede wszystkim krótkiego okresu obecności umowy franchisingowej w polskim obrocie gospodarczym, w którym nie zdążyła się jeszcze wytworzyć odpowiednio duża liczba sieci o charakterze usługowym.

Sygnalizowana wcześniej znaczna przewaga sieci krajowych nad obcymi obserwowana w 2008 roku, nie była cechą typową dla polskiego rynku franchisingu od początku jego istnienia. W latach 1989-2001 dominowały w Polsce sieci franchisingowe o obcym rodowodzie, a zmiana proporcji pochodzenia sieci na korzyść systemów rodzimych nastąpiła dopiero w roku 2002. Musiało bowiem minąć kilka lat, aby polscy przedsiębiorcy w pełni zaufali nowej koncepcji prowadzenia działalności. Nie mniej jednak dynamika przyrostu nowych sieci w ostatnich paru latach wypadła na korzyść systemów zagranicznych, choć prognozowane trendy długookresowe zakładają sukcesywne zwiększenie się udziału w strukturze sieci krajowych.

Warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną pozytywną tendencję obserwowaną na polskim rynku franchisingu – na systematyczny wzrost liczby polskich sieci franchisingowych obecnych poza granicami kraju. W 2000 roku na ekspansję zagraniczną zdecydowały się 3 pierwsze polskie systemy, natomiast w 2008 roku poza granicami kraju funkcjonowało już 49 sieci franchisingowych o rodowodzie polskim.<sup>23</sup> Tym samym średnia dynamika przyrostu polskich sieci na rynkach zagranicznych ukształtowała się w analizowanym dziewięcioletnim okresie na poziomie 46,8% w skali roku. Warto podkreślić, iż odsetek sieci dokonujących ekspansji zagranicznej wśród wszystkich systemów o rodowodzie polskim wzrasta z roku na rok. W 2008 roku wskaźnik ten przyjął poziom 14,7%, co oznacza, iż średnio co siódma polska sieć franchisingowa prowadziła w analizowanym okresie działalność za granicą.

---

<sup>21</sup> Raport o franczyzie w Polsce 2009, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2009.

<sup>22</sup> Raport o franczyzie w Polsce 2009, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2009; Raport o franchisingu w Polsce 2003/2004, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2004.

<sup>23</sup> Raport o franczyzie w Polsce 2009, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2009.

### **Perspektywy dalszego rozwoju franchisingu w Polsce i przewidywane kierunki zmian**

Zaprezentowane w artykule dane wskazują, iż z roku na rok coraz więcej przedsiębiorców w Polsce przyjmuje franchising za swoją strategię rozwoju i przekształca swoje przedsiębiorstwo w system franchisingowy. Ponadto atrakcyjność polskiego rynku dostrzegają co roku nowe międzynarodowe sieci franchisingowe, które otwierają w Polsce swoje placówki w oparciu o formułę franchisingu. Oba te procesy determinują sukcesywny wzrost liczby systemów franchisingowych obecnych w polskiej gospodarce, a w ślad za nim również wzrost liczby placówek franchisingowych.

Według prognoz formułowanych przez europejskie stowarzyszenia franchisingowe zjawisko to w najbliższych latach nie powinno tracić na dynamice. Uzasadnieniem tak optymistycznych projekcji może być fakt, iż stopień nasycenia polskiego rynku franchisingiem nie jest jeszcze nadmierny. Wskaźnik przeciętnej liczby sieci franchisingowych przypadającej na 1 mln mieszkańców osiągnął w Polsce w 2008 roku poziom 12,6, co jest wielkością zbliżoną do wskaźników realizowanych przykładowo w Wielkiej Brytanii i Włoszech (po 12,5), lecz jednocześnie niższą od osiągnięć chociażby Hiszpanii czy Francji (15,6 i 15,2), nie wspominając o Grecji czy Irlandii (58,0 i 59,5).<sup>24</sup>

Oczekiwać należy, iż procesem równoległym do dalszego wzrostu rozmiarów polskiego rynku franchisingowego będzie wzrost stopnia internacjonalizacji polskich sieci franchisingowych. Plany rozwojowe i przygotowania do ekspansji zagranicznej zgłaszane przez rodzime sieci pozwalają wnioskować o dalszej intensyfikacji procesu umiędzynarodawiania działalności przez polskie przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu formuły franchisingu.

Spśród kolejnych zmian, oczekiwać należy, iż charakterystyczna dla polskiego rynku franchisingowego dominacja systemów handlowych nad usługowymi, będzie powoli zmierzała, zgodnie z tendencjami gospodarek wysoko rozwiniętych, do przewagi sieci usługowych.<sup>25</sup> Nie bez znaczenia dla intensyfikacji tego procesu pozostaną zachodzące od połowy XX wieku globalne zmiany określane mianem „rewolucji usługowej”, polegające na wzroście znaczenia sektora usługowego w gospodarce.<sup>26</sup>

Prasa franchisingowa wskazuje ponadto na długookresową tendencję wzrostu udziału w strukturze sieci krajowych, choć dane statystyczne za ostatnie 2-3 lata nie potwierdzają tego kierunku zmian. Z pewnością jednak przewaga systemów krajowych nad zagranicznymi cechująca polski rynek franchisingu w ostatnich kilku latach nie ulegnie odwróceniu.

### **Podsumowanie**

Rozważania przeprowadzone w niniejszym artykule wskazują, iż franchising stanowi popularny element strategii marketingowej polskich przedsiębiorstw. Stopień zainteresowania formułą franchisingu polskich uczestników życia gospodarczego wzrasta nieprzerwanie od dwudziestu lat. Prowadzi to nie tylko do ciągłego zwiększania rozmiarów polskiego rynku franchisingu, lecz determinuje również jego zmiany jakościowe. Przeprowadzona w artykule analiza pozwala wnioskować, iż proces

<sup>24</sup> Obliczenia własne na podstawie danych uzyskanych z międzynarodowych stowarzyszeń franchisingowych.

<sup>25</sup> Według danych za lata 2000-2001 systemy usługowe stanowiły: w Stanach Zjednoczonych – 52,0%, w Niemczech – 54,0%, natomiast we Francji i Wielkiej Brytanii – 54,1% ogółu sieci franchisingowych; za: B. Pokorska: Franchising w rozwoju procesów integracji w handlu, Handel Wewnętrzny 2003, nr 4-5, s. 94.

<sup>26</sup> J. Wyszowska-Kuna: Handel usługami w procesie integracji europejskiej, WYD. UŁ, Łódź 2005, s. 5.

ekspansji sieci franchisingowych rozpoczęty w Polsce dwadzieścia lat temu będzie trwał nadal, a intensywność zmian zachodzących na rynku franchisingu pozostanie w najbliższych latach wysoka.

### Literatura

1. Bagan-Karluta K.: Umowa franchisingu, C.H.BECK, Warszawa 2001.
2. Ph. Kotler P.: Marketing, REBIS, Warszawa 2005.
3. Lewandowska L.: Niekonwencjonalne formy finansowania przedsiębiorczości, ODDK, Gdańsk 1999.
4. Mendelsohn M., Acheson D.: Franchisin., POLTEXT, Warszawa 1992.
5. Negocjacje w transferze technologii, UNIDO, Warszawa 2003.
6. Pokorska B.: Franchising w rozwoju procesów integracji w handlu, Handel Wewnętrzny 2003, nr 4-5.
7. Pokorska B.: Przedsiębiorca w systemie franczyzowym, PARP, Warszawa 2004.
8. Raport 2006/2007: Rynek franczyzy i systemów agencyjnych w Polsce, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2007.
9. Raport o franchisingu w Polsce 2003/2004, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2004.
10. Raport o franczyzie i systemach agencyjnych w Polsce 2005/2006, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2006.
11. Raport o franczyzie w Polsce 2008, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2008.
12. Raport o franczyzie w Polsce 2009, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2009.
13. Raport o polskim rynku franchisingu 2004/2005, PROFIT SYSTEM, Warszawa 2005.
14. Steinerowska-Streb I.: Alianse strategiczne małych i średnich przedsiębiorstw, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 2006, nr 9.
15. Steinerowska-Streb I.: Różnice kulturowe a marketing globalny, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 2004, nr 7.
16. Wyszowska-Kuna J.: Handel usługami w procesie integracji europejskiej, WYD. UŁ, Łódź 2005.
17. Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2008 r., GUS, Warszawa 2009.

### Summary

*The article presents franchising as one of the modern marketing strategies, which enables entrepreneurs not only to distribution of products and services, but mainly provides a non-capital market development. The author indicates that there are various ways to understand franchise concept, which results in number of different definitions in both Polish and foreign economic literature. Moreover, the author explains "franchise fever" term and presents the scale of this phenomenon in the world, pointing out the continents and countries which use the franchise formula to the highest extent. The major part of the article presents Polish franchise market, from the beginning till nowadays. The author explores economic changes in 20-year presence of franchising, shows perspectives and directions of franchising development in Poland.*

### Informacje o autorze

**dr Alicja Antonowicz**  
Uniwersytet Gdański  
Wydział Zarządzania  
Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw  
ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot  
e-mail: aantonowicz@wzr.pl