

Trendy rozwojowe franchisingu w Polsce i Europie

Milena Keskin*

Wstęp

Zarządzanie przedsiębiorstwem w ciągle zmieniających się warunkach i silnej międzynarodowej konkurencji stało się dużym wyzwaniem, a zachowanie równowagi pomiędzy niestabilnym otoczeniem a przedsiębiorstwem wymaga skrupulatnie przemyślanych decyzji strategicznych oraz wyboru odpowiedniej drogi rozwoju (Lewandowska 2001, s. 5–6). Przedsiębiorstwa o ugruntowanej pozycji na rynku szukające dalszej możliwości rozwoju najczęściej skłaniają się do zakładania sieci franchisingowych.

Celem artykułu jest przeanalizowanie trendów rozwojowych franchisingu w Polsce i Europie z uwzględnieniem procesów globalizacyjnych, przemian ekonomicznych, demograficznych i socjologicznych. W artykule zamiennie dla słowa „franchising” będzie używany polski odpowiednik „franczyza”, zatwierdzony w 2001 r., przez Radę Języka Polskiego na wniosek Polskiej Organizacji Franczyzodawców.

Przegląd literatury

Globalizacja

Proces globalizacji ekonomicznej, czyli integracja i przenoszenie produkcji poza granice państw, idzie w parze ze wzrostem liczby międzynarodowych przedsiębiorstw oraz ich rozwojem. Tempo i siła globalizacji są różne zarówno wewnątrz, jak i poza granicami krajów oraz poszczególnych przemysłów, a proces ten, pro-

* Milena Keskin – mgr, Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Ekonomii Przemysłu i Rynku Kapitałowego.

wadzący do długotrwałych i znaczących zmian strukturalnych w ekonomii światowej, jest niemożliwy do zatrzymania. Ponadgraniczne połączenia ekonomiczne istniały od wieków – już od czasu wypraw Marco Polo czy handlu między Indiami a krajami europejskimi. Niektóre źródła podają nawet, że połączenia ponadgraniczne odgrywały ważniejszą rolę tuż przed wybuchem I wojny światowej niż teraz. Jednak recesja i wybuch II wojny światowej skutecznie zahamowały rozwój handlu międzynarodowego aż do lat 50. Kolejny wzrost liczby transakcji międzynarodowych zanotowano od początku lat 80., głównie dzięki rozwojowi międzynarodowych przedsiębiorstw oraz intensywnej integracji rynkowej (Prakash & Hart 2000, s. 12–14).

Chociaż sam proces globalizacji nie jest nowym zjawiskiem, to jednak termin „globalizacja” zyskał na popularności na początku lat 90. XX w., opisując rosnącą integrację i wzajemną zależność gospodarki światowej (Di Mauro & Dees 2009, s. 5–6). Globalizacja ekonomiczna to proces mający na celu integrację produktów finalnych i pośrednich oraz rynków pomiędzy państwami połączony ze wzrostem liczby międzynarodowych transakcji ekonomicznych (Prakash & Hart 2000, s. 12–14). W wyniku globalizacji rynkiem docelowym stał się rynek światowy, a co za tym idzie, nowe znaczenie zdobył handel zagraniczny (Mróz-Gorgoń 2012, s. 122–124, 128). Każde państwo na świecie należy do jakichś regionalnych porozumień handlowych i przynajmniej jednego regionalnego bloku. Szacuje się nawet, że już ponad jedna trzecia światowego handlu jest związana z takimi układami (Di Mauro & Dees 2009).

Globalizacja, czyli proces umiędzynarodowienia gospodarki światowej, wymaga koniecznego ujednoczenia pewnych procedur i działań. Krajowe przedsiębiorstwa nieuczestniczące w integracji są skazane na izolację gospodarczą i najczęściej – gorsze wyniki finansowe (Lewandowska 2001, s. 5–6).

Globalizacja stała się najważniejszym zjawiskiem występującym równoległe do powstawania przedsiębiorstw, szczególnie międzynarodowych systemów sieciowych działających na zasadzie franchisingu. Różnorodność warunków politycznych, ekonomicznych i technologicznych w różnych krajach sprawia, że kadra zarządzająca systemem franczyzowym, by kontrolować rozwój organizacji, musi ściśle kooperować z menedżerami pozostałych jednostek, czyli biorców systemu. Zmienność warunków zmusza zarządzających przedsiębiorstwami, w tym tymi należącymi do sieci franczyzowych, do ciągłego obserwowania zmian i szybkiego reagowania na nie (Mróz-Gorgoń 2012, s. 122–124, 128).

Pojęcie globalizacji często jest mylone z pojęciem internacjonalizacji. Internacjonalizacja to każde działanie przedsiębiorstwa podejmowane za granicą; chociaż wielu autorów zwraca też uwagę na stopień intensywności i zaangażowania przedsiębiorstwa za granicą. Natomiast globalizację uznaje się za wyższy poziom umiędzynarodowienia, w przypadku którego świat jest traktowany jako jeden rynek. Jest to połączone ze wzrostem rozmiaru i intensywności powiązań między krajami, opierających się na przepływach kapitału, technologii, usług czy kapitału ludzkiego (Mróz-Gorgoń 2012, s. 122–124, 128).

Franchising

Polska Organizacja Franczyzodawców definiuje franczyzę jako trwały, kontraktowy stosunek umowny łączący franczyzodawcę i franczyzobiorcę. Ze stosunku tego wynika obowiązek franczyzodawcy ciągłego przekazywania franczyzobiorcy know-how przez cały okres obowiązywania umowy. Jednocześnie franczyzobiorca ma obowiązek uiszczania na rzecz franczyzodawcy opłat franczyzowych lub innych świadczeń, w zależności od ustaleń między stronami. Dodatkowo podkreśla się następujące cechy charakterystyczne franczyzy: niezależność gospodarczą, prawną oraz organizacyjną franczyzobiorcy względem franczyzodawcy (Franchising.pl 2015).

Wprawdzie nie istnieje idealny sposób współpracy biznesowej, ale franchising okazuje się jedną z najatrakcyjniejszych form, szczególnie dla młodych przedsiębiorców bez dużego kapitału własnego i doświadczenia zawodowego. Jest pierwszorzędnym rozwiązaniem dla osób, które chcą być niezależnymi przedsiębiorcami, a nie mają wystarczającej wiedzy lub środków finansowych do założenia działalności (Własny Biznes 2009, s. 103–104). Uważany jest za najszybciej rozwijającą się formę handlu detalicznego na świecie i zajmuje czołowe miejsce w obrocie międzynarodowym (Antonowicz 2010).

Franchising, lub zgodnie z polską nazwą franczyza, polega na przekazaniu przez działające już na rynku, zwykle znane, przedsiębiorstwo prawa do korzystania z dobra będącego jego własnością. Najczęściej duży zakład produkcyjny udziela innym prawa do dystrybucji własnych produktów i usług, ale przedmiotem działalności franchisingowej mogą być też procedura działalności usługowej, organizacja produkcji, know-how czy marka. Najważniejszą cechą franchisingu jest jednak wyjątkowość pomysłu (Banachowicz 1994). Franchising jest zatem całym ciągiem stosunków ekonomicznych, w ramach których właściciel produktu lub usługi zezwala drugiej osobie na prowadzenie określonej działalności w zamian za pewną opłatę (Tokaj-Krzewska 1999, s. 12–13, 47). Franchising jest nie tylko metodą szybkiej ekspansji przedsiębiorstw, ale też alternatywną formą finansowania przedsięwzięć oraz środkiem wspierającym aktywizację zawodową (Golawska-Witkowska i. in. 2014).

Rozwój przedsiębiorstwa franczyzowego

Rozwój przedsiębiorstwa łączy się nierozzerwalnie z koniecznością podejmowania decyzji dotyczących zmian, dostosowywania się do rynku, innowacyjności i naddążania za konkurencją (Rączka 2008, s. 409). Sukces zależy głównie od obranej drogi rozwoju. Od kilkunastu lat to właśnie franchising jest narzędziem pomagającym ten sukces osiągnąć.

Obecnie większość przedsiębiorstw franczyzowych już na etapie powstania staje się przedsiębiorstwami międzynarodowymi, tzw. *born global*. W ten

sposób już na samym początku istnienia – dzięki standaryzacji, wykorzystaniu znajomości różnic występujących na lokalnym rynku pracy, wykorzystaniu kanałów dystrybucji czy wzrostu skali produkcji – zyskują przewagę konkurencyjną (Mróz-Gorgoń 2012, s. 122–124, 128). Rozwój przedsiębiorstwa zgodnie z koncepcją franczyzy wymaga dobrego zaplanowania zarówno ze strony dawcy, jak i biorcy systemu. Należy starannie wybrać rynek i ocenić szanse rozwoju, odpowiednio sformułować umowę franczyzową. Ogromne znaczenie dla powodzenia przedsiębiorstwa mają też działania marketingowe (Banachowicz 1994).

Franchising jest konceptem w miarę odpornym na wahania koniunktury i kryzysy gospodarcze. W przypadku załamania gospodarki zainteresowanie systemami franczyzowymi wręcz rośnie – jako alternatywa zatrudnienia dla pracowników średniego i wyższego szczebla (Hoffman & Preble 2004). W ostatnich latach franchising wykorzystuje się nawet jako środek na recesję i kryzys gospodarczy (Antonowicz 2010).

Trendy rozwojowe franchisingu

W literaturze przedmiotu w procesie globalizacji i rozwoju przedsiębiorstw wyróżnia się dwie tendencje w zaangażowaniu międzynarodowym: dywersyfikację rynku oraz tworzenie sieci globalnych (Tokaj-Krzewska 1999, s. 12–13, 47). O dywersyfikacji mówi się, gdy podmiot gospodarczy, który ma już międzynarodowy status – a więc zlokalizowany w jednym kraju, ale osiągający dochody i mający rynki zbytu w innych krajach – postanawia zmienić go na status przedsiębiorstwa wielonarodowego, którego rynek obejmuje cały świat; tam zaopatruje się w surowce, zaciąga zobowiązania czy wytwarza swoje produkty (Mróz-Gorgoń 2012, s. 122–124, 128). Powodowane jest to głównie nasyceniem się krajowego lub lokalnego rynku i ograniczonymi możliwościami rozwoju. Tendencja ta występuje przede wszystkim w tych dziedzinach, które kiedyś były określane jako tradycyjne obszary działalności franchisingowej (Tokaj-Krzewska 1999, s. 12–13, 47). Druga tendencja dotyczy przedsiębiorstw, które już w momencie powstania mają globalną strategię rozwoju (Mróz-Gorgoń 2012, s. 122–124, 128). Tworząc koncepcję przedsiębiorstwa, zakłada się jego globalną działalność i odpowiednio dostosowuje strukturę organizacyjną, marketing i produkty. Liderami w tej dziedzinie są szczególnie sieci punktów gastronomicznych szybkiej obsługi.

Aby dany podmiot gospodarczy osiągnął sukces – niezależnie od tego, jaką drogę rozwoju wybierze – produkt będący przedmiotem franchisingu z reguły musi spełniać następujące warunki: być łatwo definiowalny (żeby zapobiec wprowadzaniu zmian lub jego dowolnej interpretacji), oryginalny oraz innowacyjny. Przedsiębiorstwo będące biorcą systemu powinno być relatywnie łatwe do założenia (brak wymogu specjalistycznego sprzętu lub trudno dostępnego wyposażenia). Jednocześnie struktura organizacyjna powinna być dosyć prosta i łatwa do kontrolowania, a procedura raportowania możliwie uproszczona (Banachowicz 1994).

Do niedawna rozpowszechniona była franczyza w postaci klasycznej, tzw. franczyza twarda, w której franczyzodawca przekazywał biorcy know-how dotyczące zasad sprzedaży, ekspozycji towaru, prowadzenia promocji, a także określał standardy reklamy sieci. Równocześnie dawca często wskazywał franczyzobiorcy obowiązkowe źródła dostaw, ograniczając w ten sposób jego możliwości decyzyjne. Od kilku lat na rynku funkcjonuje jednak coraz więcej sieci franczyzowych o zmienionej formie relacji między dawcą a biorcą licencji – tzw. franczyza miękka. Zasadnicza różnica polega na tym, że franczyzodawca nie ogranicza całkowicie swobody prowadzenia przedsięwzięcia, wyboru źródeł zaopatrzenia czy też gamy sprzedawanych produktów (Komańda 2011, s. 220–221).

Większość sieci franczyzowych funkcjonuje sprawnie dzięki wykorzystaniu znajomości terminu autorstwa R. Vernona: „międzynarodowy cykl życia produktu”. Przedsiębiorstwa korzystają z tego, że poszczególne fazy życia produktu mają miejsce w różnym czasie w różnych krajach, i przedłużają życie swojego produktu, wchodząc na nowe rynki. Jednocześnie, w celu zwiększenia przewagi konkurencyjnej, wybierają kraje o stosunkowo niskich kosztach produkcji i siły roboczej (Mróz-Gorgoń 2012, s. 122–124, 128).

Globalizacja rynku dała przedsiębiorstwom możliwość wykorzystania statusu ekonomicznego i siły nabywczej mieszkańców różnych krajów. W ten sposób na przykład kolekcje odzieżowe z krajów Europy Zachodniej, po sezonie trafiają do słabiej rozwiniętych krajów Europy Środkowej, by ostatecznie trafić na półki sklepów w Europie Wschodniej (Mróz-Gorgoń 2012, s. 122–124, 128). Innym sposobem wydłużania życia produktu są outlety, w których wyprzedawane są resztki kolekcji z innych krajów.

Wpływ globalizacji na franchising przekłada się także na powstanie nowych pojęć, takich jak: globalny produkt, globalny konsument i globalna marka. Z globalnym produktem związane jest zachowanie tych samych standardów produkcji i dystrybucji, niezależnie od kraju. Dzięki temu zachowana ma być stała jakość i porównywalność produktu, niezależnie od miejsca, w którym znajduje się konsument. Globalny konsument to wzór konsumenta utworzony przez sieci międzynarodowe, które dopasowują swoje oferty do jego stylu życia i cech charakteru. Ostatnie pojęcie, globalna marka, odnosi się do dostosowywania produktów do preferencji i wymagań lokalnych konsumentów zgodnie z hasłem „myśl globalnie, działaj lokalnie” (Mróz-Gorgoń 2012, s. 122–124, 128).

Tendencje rozwojowe franchisingu w Polsce

Model rynku oparty na własności prywatnej w Polsce zaistniał po 1989 r. Dopiero wtedy mógł znaleźć zastosowanie franchising. Mimo że wiele przedsiębiorstw działało wcześniej na zasadzie licencji, to zdecydowany rozwój prawdziwych systemów franczyzowych w Polsce nastąpił właśnie po zmianie ustroju politycznego. W ciągu kilku lat polski rynek franczyzy doczekał się powstania

firmy konsultingowej PROFIT system zajmującej się doradztwem we franczyzie oraz współpracy agencyjnej i partnerskiej, wydającej miesięcznik „Własny Biznes. Franchising” (Profitsystem.pl 2015) i będącej właścicielem portalu informacyjnego Franchising.pl. W 2000 r. powstała Polska Organizacja Franczyzodawców, zrzeszająca sieci franczyzowe i agencyjne, nadająca certyfikaty jednostkom spełniającym wymogi Europejskiego Kodeksu Etyki Udzielania Franczyzy, a w 2003 r. w Warszawie miały miejsce pierwsze Ogólnopolskie Targi Franczyzy, które stały się corocznym wydarzeniem (Lewandowska 2014, s. 173–175).

Rodzimy rynek franczyzy rozwija się bardzo dynamicznie, a polskie systemy przejawiają większą dynamikę wzrostu niż systemy zagraniczne. Jeszcze do 2001 r. na polskim rynku dominowały systemy zagraniczne, jednakże w 2002 r. nastąpiło odwrócenie trendu (Antonowicz 2011, s. 19–20). Obecnie około 80% działających na polskim rynku sieci franczyzowych ma polski rodowód, co potwierdza fakt, że lokalne sieci wygrywają konkurencję z sieciami zagranicznymi (Franczyza & Biznes 2014, s. 90). Jest to naturalne zjawisko, bowiem lokalni przedsiębiorcy potrafią lepiej dopasować ofertę do potrzeb rodzimego rynku oraz dobrze znają preferencje klientów.

Polska wypada dobrze na tle innych państw europejskich. Już w latach 2003–2004 pod względem liczby sieci franchisingowych znajdowała się w pierwszej dwudziestce, a pod względem liczby placówek franchisingowych w pierwszej dziesiątce (Antonowicz 2008). Polski rynek franczyzy charakteryzuje się też dużą liczbą jednostek przypadającą na jeden system, co w porównaniu z innymi krajami europejskimi jest ewenementem. W 2010 r. w Polsce na jeden system przypadało około 56 jednostek; dla porównania we Francji około 39 jednostek. W 2013 r. w Polsce było to już około 62 jednostek, podczas gdy we Francji około 37 jednostek (Golawska-Witkowska i in. 2014). Według B. Pokorskiej wynika to z relatywnie niewielu barier wejścia do sieci, łatwych warunków stawianym biorcom, a czasem z nieprzestrzegania przez franczyzodawców wymogów klasycznej umowy franchisingowej (Antonowicz 2010).

Co ciekawe, lata 2008–2012, w których panował ogólnoswiatowy kryzys gospodarczy, przyniosły znaczny wzrost liczby sieci franczyzowych w Polsce. W ciągu czterech lat rocznie przybywało ponad 100 sieci. Dane z „Raportu o franczyzie w Polsce 2014” pokazują, że w 2013 r. na naszym rynku działało 941 sieci franczyzowych i funkcjonowały 104 systemy agencyjne, łącznie o 43 sieci więcej niż rok wcześniej. Jednocześnie zauważalny jest trend ubywania systemów agencyjnych na rzecz rosnącej liczby sieci franczyzowych. Dane liczbowe przedstawiono w tabelach 1 i 2. Sieci franczyzowe działające na polskim rynku są też coraz liczniejsze. W 2014 r. odnotowano wzrost o około 4800 punktów franchisingowych w porównaniu z rokiem poprzednim. Wzrosła także liczba multibiorców, czyli biorców prowadzących więcej niż jedną placówkę. W 2013 r. na jednego franczyzobiorcę przypadało 1,29 placówki, a w 2014 r. już 1,32 placówki (Własny Biznes, Franchising 2014, s. 26–27).

Tabela 1. Liczba systemów franczyzowych w Polsce w latach 1995–2015

Rok	Liczba systemów franczyzowych w Polsce	Zmiana w % w porównaniu z rokiem poprzednim
1995	23	x
2000	95	313
2005	309	225
2006	328	6
2007	402	23
2008	512	27
2009	618	21
2010	742	20
2011	814	10
2012	892	10
2013	941	5
2014	1057	12
2015*	1100	4

* Prognoza na 2015 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Tysiąc pomysłów na biznes 2014*, s. 26–27; Franchising.pl.

Tabela 2. Liczba jednostek franczyzowych w Polsce w latach 2005–2015

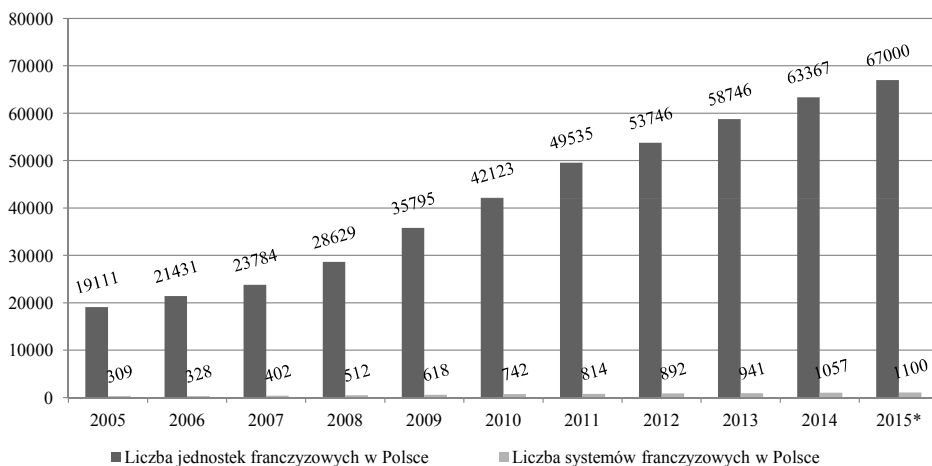
Rok	Liczba jednostek franczyzowych w Polsce	Zmiana w % w porównaniu z rokiem poprzednim
2005	19111	x
2006	21431	12
2007	23784	11
2008	28629	20
2009	35795	25
2010	42123	18
2011	49535	18
2012	53746	9
2013	58746	9
2014	63367	8
2015*	67000	6

* Prognoza na 2015 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Tysiąc pomysłów na biznes 2014*, s. 26–27; Franchising.pl.

Biorąc pod uwagę dane z lat 2005–2014 zaprezentowane w tabelach 1 i 2, można zauważyć następujące zmiany: potrojenie się liczby systemów franczyzowych w Polsce oraz ponadtrzykrotny wzrost liczby jednostek franczyzowych. Ogólne trendy rozwojowe przedstawia wykres 1.

Wykres 1. Systemy franczyzowe i jednostki franczyzowe w Polsce w latach 2005–2015



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Tysiąc pomysłów na biznes 2014*, s. 26–27; Franchising.pl.

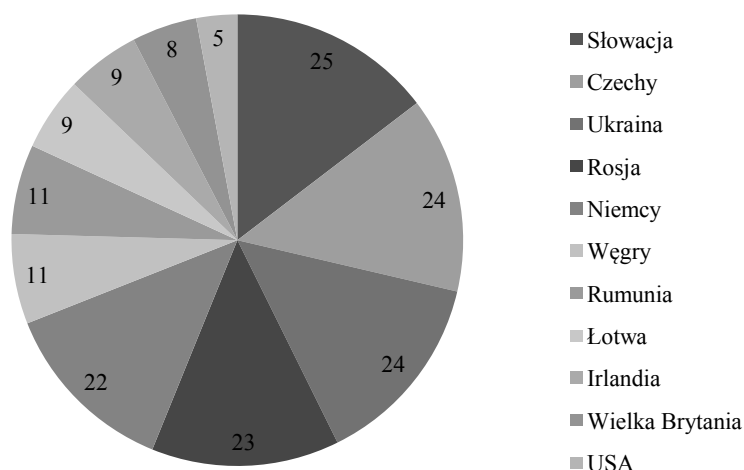
Polski rynek jest niezwykle atrakcyjny dla sieci franczyzowych, głównie z powodu dużego potencjału, czyli dużej liczby mikro i małych przedsiębiorstw jako potencjalnych franczyzobiorców szukających możliwości rozwoju, oraz rosnącego popytu na usługi biznesowe (Alon & Welsh 2002, s. 338-340). Hofmann & Preble zwracają uwagę na szybki przyrost liczby centrów handlowych w Polsce, a co za tym idzie – możliwość rozwoju dla wielu sieci odzieżowych.

Franczyzodawcy coraz częściej muszą zabiegać o franczyzobiorców, dlatego decydują się na organizację kampanii zachęcających potencjalnych kandydatów, biorą udział w Targach Franczyzy i inwestują w reklamę. Ze względu na częściowe nasycenie rynku franczyzowego w dużych miastach nowym trendem jest koncentracja franczyzy w małych miastach i miasteczkach; sięga po nią coraz więcej franczyzodawców. Ekspertcy oceniają, że z każdym rokiem polski rynek upodabnia się do rozwiniętych rynków Europy Zachodniej, gdzie franczyza zdominowała prywatne przedsiębiorstwa.

W ostatnich latach zauważono także tendencję do ekspansji polskich systemów franczyzowych poza granice kraju. Podobnie jak w przypadku ekspansji systemów innych krajów, jest to związane z nasyceniem polskiego rynku, rosnącą konkurencją oraz zwiększającą się międzynarodową orientacją polskich przedsiębiorców. Równocześnie ich dobre wykształcenie, bogate doświadczenie oraz skłonność do podejmowania ryzyka sprawiły, że chętnie podejmowali decyzję

o ekspansji, głównie na europejskie rynki wschodnie. Przykładowo strategię taką zastosowały przedsiębiorstwa odzieżowe: Wólczanka, Polski Len, kosmetyczne: dr Irena Eris, zajmujące się produkcją obuwia i galanterii skórzanej: Wittchen i Ryłko oraz produkcją mebli: Kler. Trzeba jednak dodać, że do rozpoczęcia działalności franczyzowej za granicą najczęściej namówił przedsiębiorców zagraniczny dystrybutor ich produktów (Antonowicz 2010). Liczbę i rozmieszczenie polskich systemów w poszczególnych krajach prezentuje wykres 2.

Wykres 2. Polskie systemy sieciowe za granicą



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarzuć sieć za granicą* 2013, s. 88–89.

Grupa krajów docelowych ekspansji polskich systemów franczyzowych rozszerza się. Jeszcze w 2006 r. były to głównie rynki Europy Wschodniej i takie kraje jak: Rosja, Słowacja, Czechy, Chorwacja czy Ukraina, jednak w 2013 r. tendencja się zmieniła i do tego grona dołączyły kraje Europy Zachodniej, np. Niemcy, gdzie z reguły wymagania konsumentów i standardy są wyższe niż w krajach leżących na wschód od Polski. Na wspomnianych rynkach funkcjonują głównie jednostki z branży odzieżowej, np. Reserved czy Cropp Town (Goławska-Witkowska i in. 2014).

Polska jest liderem w Europie Środkowo-Wschodniej zarówno pod względem liczby franczyzodawców, jak i franczyzobiorców. Do 2014 r. na prowadzenie działalności zgodnie z koncepcją franchisingu zdecydowało się około 59 tysięcy przedsiębiorców. Eksperti oceniają, że co roku ich liczba będzie rosła o około 3 tysiące. Pozwoli to niedługo dogonić takie kraje jak Niemcy czy Francja, w których liczba franchisingobiorców wynosi około 65 tysięcy (Dlahandlu.pl 2014). Dojrzałość polskiego rynku franchisingu objawia się nie tylko stabilnym

wzrostem liczby systemów i jednostek czy rosnącym eksportem rodzimych systemów za granicę, ale także dużą świadomością społeczeństwa co do warunków prowadzenia takiej współpracy.

Według badań w Polsce głównym czynnikiem wspierającym rozwój franczyzy są rozwój małej i średniej przedsiębiorczości, popularyzacja wiedzy o franczyzie oraz wzrost konkurencji na rynku. Czynnikiem wspierającym były też przemiany społeczne i ekonomiczne lat 90. XX w. oraz wzrost dostępności źródeł finansowania. Natomiast główną przeszkodą w rozwoju, podobnie jak w krajach Europy Zachodniej o rozwiniętym rynku franchisingu, jest brak potencjalnych biorców systemu oraz odpowiednich lokalizacji dla jednostek franchisingowych (Rundo & Ziółkowska 2013, s. 40–41).

Tendencje rozwojowe franchisingu w Europie

Wraz z przyspieszonym procesem globalizacji światowa gospodarka uległa głębokim przemianom, czego skutkiem jest zwiększenie przepływu osób, towarów i kapitału, inwestycji zagranicznych, technologii oraz informacji. Zakres i zasięg działalności przedsiębiorstw międzynarodowych rośnie, a to prowadzi do wzrostu współzależności między regionami i krajami. Gospodarki krajowe nie są już autonomiczne i charakteryzuje je ściśle zintegrowanie rynków towarowych.

W przypadku franchisingu ważnym wymiarem i motorem napędzającym jego międzynarodowy rozwój jest regionalna integracja ekonomiczna – płytka bądź głęboka. Pierwsza oznacza integrację ekonomiczną „na granicy”, do której zalicza się ujednoczenie taryf, norm i kontyngentów, procedur celnych oraz innych procedur granicznych (np. NAFTA, Unia Europejska). Takie ustalenia handlowe obniżają koszty transakcyjne i ułatwiają koordynację produkcji, eksportu i importu między krajami członkowskimi (Alon & Welsh 2002, s. 338–340). Głęboka integracja ekonomiczna występuje wtedy, gdy państwa ujednoczają politykę krajową, standardy produkcyjne i środowiskowe, prawo pracy i politykę przemysłu. Z punktu widzenia franczyzodawców połączone rynki dają większą możliwość rozwoju niż jakiegokolwiek pojedyncze państwo. Ze względu na wysoki poziom integracji ekonomicznej poziom handlu między regionami rośnie, a upodobania konsumentów wykazują tendencję do upodabniania się (Alon & Welsh 2002, s. 338–340).

Wraz ze wzrostem konkurencji na globalnym rynku przybierają na sile walka o klienta i chęć zdobycia dominującej pozycji rynkowej. Aby zapewnić sobie większe tempo rozwoju niż to, które gwarantuje rozwój organiczny, najsilniejsi gracze stawiają na przejścia konkurentów i klientów. Wyróżnia się trzy tendencje będące siłą napędową rozwoju światowego franchisingu. Pierwsza to zmiana systemu dostaw towarów. Niektórzy franchisingodawcy przejęli rolę dostawców, tworząc w ten sposób sieć dystrybucji i kontrolując marże oraz wartość marki. Druga to powstanie grup equity i funduszy kapitałowych, które ułatwiają przejścia i fuzje sieci franchisingowych lub biorą w nich udział, co pozwala na kon-

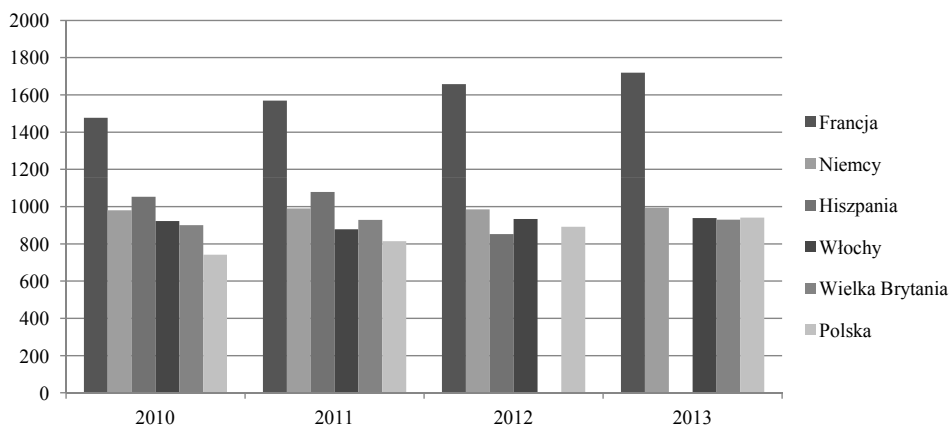
solidację na rynku franchisingu. Trzecia dotyczy prywatnych grup kapitałowych poszukujących sposobów na upłynnienie zabezpieczonych aktywów i wyszukiwania przez światowe centra finansowe małych i zdolnych przedsiębiorstw z perspektywami znacznego wzrostu na poziomie narodowym i międzynarodowym (Eksportuj.pl 2015).

W ciągu ponad stu lat obecności franczyzy na rynku europejskim powstało około 9 tysięcy sieci franczyzowych i około 350 tysięcy placówek, dzięki czemu Europa uzyskała status drugiego franczyzowego kontynentu (Antonowicz 2010). Szybki rozwój franchisingu dotyczy nie tylko Polski, ale też innych krajów Europy Środkowej i Wschodniej. Jednak na przykład w przypadku Rosji, mimo jej silnej gospodarki krajowej, szerokiego i mocno zróżnicowanego rynku, uznaje się, że potencjał franchisingu nie jest w tym kraju w pełni wykorzystany. Powolne przemiany mentalnie i sceptycyzm dotyczący zachodnich idei sprawiają, że proces wprowadzania rozwiązań franczyzowych w Rosji jest wolniejszy niż w krajach Europy Środkowej (Alon & Welsh 2002, s. 338–340). Alon & Welsh zbadali także rynek bułgarski. Mimo że systemy franczyzowe funkcjonują na nim już od ponad 25 lat, wydaje się on ospały i w dużej mierze uzależniony politycznie od decyzji rządowych i biurokracji, co skutecznie hamuje rozwój sieci. Biorąc pod uwagę małe rozmiary i ograniczoność gospodarek Słowenii i Chorwacji, można powiedzieć, że rynki obu państw rozwijają się porównywalnie i dosyć stabilnie. Hoffman i Preble zauważyli, że rynki słowacki i czeski, mimo ograniczonej historii przedsiębiorczości, są bardzo chłonne na ideę franchisingu i wprowadzane przez niego struktury.

W Europie Środkowo-Wschodniej działa około 3 tysięcy sieci franchisingowych. W Polsce w 2014 r. było ich ponad tysiąc. Na kolejnym miejscu uplasowały się Węgry i Ukraina; na obu rynkach funkcjonowało po około 400 firm. Udział krajowych systemów wśród ogółu systemów franchisingowych wynosił na Węgrzech około 64%, w Czechach i na Ukrainie około 40%. Im dalej na wschód Europy, tym niższy jest ten udział, np. w krajach Bałkanów Zachodnich wynosi on około 30% (Dlahandlu.pl 2014).

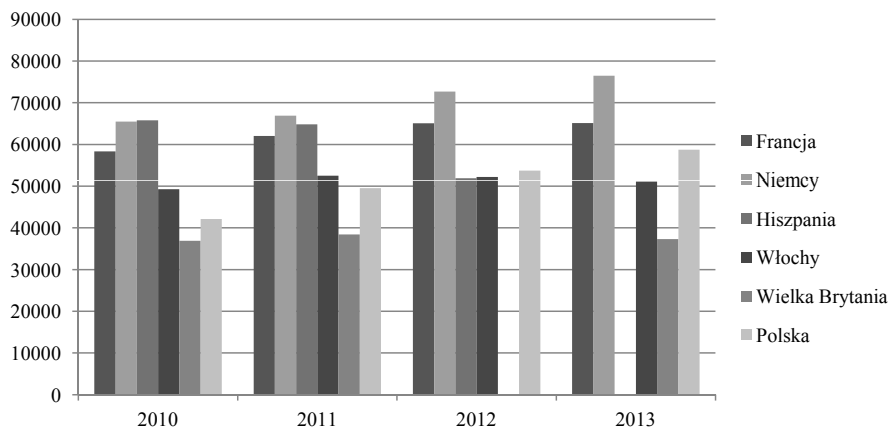
Na rynku europejskim, pomimo ogólnej recesji i kryzysu gospodarczego w latach 2008–2012, obserwuje się wzrastającą liczbę systemów i jednostek franczyzowych. Pionierami, z dynamicznie rozwijającymi się rynkami, są Polska, Szwecja i Belgia, gdzie przyrost oscylował w granicach 6% rocznie. Kraje, w których rynek jest już nasycony systemami franczyzowymi, takie jak Niemcy, Włochy, Wielka Brytania i Hiszpania, odnotowały wolniejszy wzrost liczby systemów franczyzowych (Golawska-Witkowska i in. 2014). Są to jednak kraje o największym udziale systemów franczyzowych w rynku franczyzy Unii Europejskiej, wyznaczające trendy rozwojowe dla Europy. Europejskim liderem pod względem liczby systemów jest Francja, jednak Niemcy minimalnie prześcigają ją pod względem liczby jednostek franczyzowych. Dane dotyczące liczby systemów i jednostek franchisingowych w wybranych krajach Europy przedstawiają wykresy 3 i 4 (w przypadku braku danych dla danego roku pominięto kraj na wykresie).

Wykres 3. Liczba systemów franchisingowych w wybranych krajach Europy



Źródło: opracowanie własne na podstawie Golawska-Witkowska i in. 2014.

Wykres 4. Liczba jednostek franchisingowych w wybranych krajach Europy



Źródło: opracowanie własne na podstawie Golawska-Witkowska i in. 2014.

Pomimo większej świadomości zasad zdrowego żywienia, restauracje szybkiej obsługi, tzw. fast foody, nie wychodzą z mody i nadal odnotowują największy, ponad 20-procentowy, wzrost wśród systemów franczyzowych (Entrepreneur 2012, s. 79–80).

Najnowsze badania pokazują jednak, że również branża produktów typu fast-food ulega przeobrażeniom. Wydaje się, że rynek jest nasycony przedsiębiorstwami, które są w sieci franczyzowej od dekad i utrzymują niskie ceny na stałym poziomie, dlatego nowi przedsiębiorcy kładą jeszcze większy nacisk na wysoką

jakość jedzenia i atmosferę w lokalach. Coraz popularniejszy jest „własny model” biznesu, w którym franczyzobiorcy mogą zmieniać produkty zgodnie ze swoimi upodobaniami.

Nowym trendem wśród przedsiębiorstw korzystających ze współpracy na zasadzie franczyzy, szczególnie na rynkach Europy Zachodniej, są tzw. pop-ups, polegające na udzielaniu przez właścicieli restauracji franczyzobiorcom z branży spożywczej krótkotrwałych koncesji na dostarczanie żywności do swoich lokali. Rozwiązanie to można nazwać krótkoterminowym franchisingiem. Cieszy się ono największym powodzeniem w dużych europejskich miastach z tradycją jedzenia na mieście, np. w Londynie, gdzie swoje siedziby ma wiele dużych przedsiębiorstw i banków, zatrudniających potencjalnych klientów takich lokali. Do zalet tego rozwiązania należą: brak konieczności prowadzenia kuchni czy płacenia wynagrodzeń oraz regularne wpływy z wynajmu. Powszechnie znani i cieszący się dobrą renomą franczyzobiorcy przyciągają klientów, w związku z czym rośnie popularność lokalu, a oferowane menu nigdy nie będzie nudne dzięki relatywnie częstym zmianom wynajmujących. Jest to więc idealny sposób na „odmłodzenie” oferty i wizerunku restauracji czy pubu. Pomysł ten ma jednak pewne wady – właściciele lokalu tracą często duże zyski oraz nie do końca jasne jest, kto odpowiada za warunki higieniczne, jakość jedzenia i bezpieczeństwo pracy, ofertę cenową oraz menu. Minusem jest też nieregularny dochód, jeśli przychody z wynajmu uzależnione są od wielkości sprzedaży. Jednocześnie to z reguły franczyzodawca musi ponieść koszty inwestycyjne w często bardzo drogie wyposażenie kuchenne. Franczyzodawca ma też niewielki wpływ na dobór pracowników i jakość ich pracy, co w przypadku słabej motywacji personelu może się odbijać na renomie lokalu (Morning Advertiser 2014, s. 22–23).

Boom franchisingowy odnotowuje się także w branży zdrowotnej, np. w przypadku salonów odnowy biologicznej czy klubów fitness. Roczny wzrost wynosi około 10%. Do grupy tej zalicza się także opiekę nad osobami starszymi (Entrepreneur 2012, s. 79–80). Nowym działem w świecie sieci franchisingowych jest masaż, który poniekąd wyodrębnił się z dziedziny odnowy biologicznej (Entrepreneur 2015, s. 96–97).

Kolejnym zauważalnym trendem jest zdecydowany rozwój franczyzy internetowej, wybieranej głównie przez młode osoby, często jeszcze w trakcie studiów lub bezpośrednio po ich ukończeniu, powracające na rynek pracy matki preferujące pracę z domu czy też przedsiębiorców, dla których biznes online jest dodatkowym zajęciem.

Warto wspomnieć o ciekawym socjologicznym i demograficznym zjawisku w procesie franchisingu, czyli podwyższaniu wieku potencjalnych franczyzobiorców. Związane jest to z ogólną tendencją starzenia się społeczeństwa oraz z faktem, że seniorzy nawet po przejściu na emeryturę chcą pozostać aktywni zawodowo. Nestorzy, w przeciwieństwie do młodych przedsiębiorców szukających innowacyjnych i modnych przedsięwzięć, stawiają na stabilne, sprawdzone

koncepty, np. na produkcję lodów czy usługi na potrzeby domu. Są oni skłonni zainwestować dużo mniej w założenie działalności, aby nie ryzykować utraty oszczędności życia (Franchising World 2010, s. 44–45). Z drugiej strony w społeczeństwach bogacących się rośnie poziom konsumpcji oraz zapotrzebowania na usługi oszczędzające czas i ułatwiające życie. Kombinacja tych potrzeb oraz coraz większe zainteresowanie konsumentów globalnymi markami sprawiają, że od początku XXI w. franchising przeżywa prawdziwy boom.

Hoffman i Preble zwracają uwagę na eksport rodzimych systemów franczyzowych; wśród krajów europejskich prym wiodą Francja i Niemcy, eksportując odpowiednio 14% i 10% krajowych systemów. Powodem tak dużej ekspansji jest powolne nasycenie rynku lokalnego i brak dalszych możliwości rozwoju. Z drugiej strony nawet w rozwiniętych krajach Europy mniejsze krajowe systemy franczyzowe często mają problemy z finansowaniem drogich szkoleń dla franczyzobiorców i inwestycji (Sanghavi 1998, s. 42).

Obserwowane od lat zjawisko rozwoju przez „strategię platformową” nabrało prawdziwego rozpędu. Franczyzodawcy wchodzący na nowe rynki w danym regionie natrafiają na takie bariery jak: niestabilność polityczna, specyficzne cechy kulturowe, różny poziom rozwoju ekonomicznego pomiędzy krajami regionu. Dlatego najczęściej wybierają kraj najbardziej przychylny założeniu działalności, a następnie z niego rozszerzają swą działalność na kraje sąsiedzkie (Hoffman & Preble 2006, s. 35–36). Ogólną tendencją w ekspansji jest wybór krajów najbardziej zbliżonych ekonomicznie lub kulturowo do kraju pochodzenia franczyzodawcy, co ma na celu zminimalizowanie konieczności adaptacji i ograniczenie wprowadzania zmian do oryginalnej koncepcji. Badania pokazują, że takie rozwiązanie ma większe szanse powodzenia niż rzucenie się na głęboką wodę i rozpoczęcie działalności w zupełnie odmiennym środowisku (Hoffman & Preble 1995, s. 85–86).

Ogromną rolę w prawdopodobieństwie powodzenia przedsięwzięcia odgrywa czas wejścia przedsiębiorstwa na dany rynek. Badania marketingowe i strategiczne potwierdzają, że bycie pierwszym lub jednym z pierwszych na nowym lub wschodzącym rynku może mieć pozytywny, długofalowy wpływ na rozwój biznesu. Mianowicie pionierzy korzystają z większego udziału w rynku, ponadprzeciętnych zysków i trwałej przewagi konkurencyjnej w porównaniu z przedsiębiorstwami wchodzącymi na rynek później (Hoffman & Preble 2006, s. 35–36), dlatego przedsiębiorstwa prześcigają się w poszukiwaniu nisz rynkowych.

Podsumowanie

Przyszłe wyzwania dla rozwoju rynku franchisingowego w dużej mierze są uzależnione od regionu geograficznego. Głównym zmartwieniem franczyzodawców w Europie jest brak doświadczonych menadżerów gotowych do prowadzenia

jednostek franczyzowych. Gwałtowny wzrost liczby systemów franczyzowych wzmógł także obawę przed brakiem wykształconych pracowników i niemożnością utrzymania wysokiej jakości produktów. Z drugiej strony to, co napędza rozwój franchisingu, czyli rozwój technologii i internetu, proces globalizacji, kwestie ekonomiczne związane z konkurencją i prawem antymonopolowym, innowacyjność oraz zmiany socjokulturowe, staje się jednocześnie wyzwaniem dla powodzenia przedsięwzięcia (Hoffman & Preble 2004). W krajach dobrze rozwiniętych gospodarczo franchising jest wykorzystywany do zaspokojenia potrzeb społeczeństwa dobrobytu i jego rosnących wymagań wobec poziomu usług i produktów. W krajach rozwijających się franchising wspomaga budowę krajowej gospodarki i jest jedną z metod prywatyzacji.

W Polsce co roku rośnie nie tylko liczba systemów franczyzowych, ale także liczba uczestników w już istniejących sieciach, co pozwala przypuszczać, że chociaż polski rynek franczyzy osiąga dojrzałość, to ma jeszcze duży potencjał rozwojowy. W większości krajów europejskich również obserwuje się stałą tendencję wzrostową liczby systemów i jednostek franchisingowych. Rezultatem jest wzrost liczby prowadzących je podmiotów, wzrost zatrudnienia i popularności tej formy współpracy. Wydawać by się mogło, że na mocno nasyconym rynku nie ma już miejsca na nowe przedsięwzięcia w sieci, ale okazuje się, że co chwila pojawiają się inne pomysły i ulepszone technologie pozwalające te pomysły realizować.

Europejskie trendy mają odzwierciedlenie na polskim rynku zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym. Podobnie jak w przypadku dojrzałych rynków europejskich (Niemcy, Francja), w Polsce nasila się tendencja do ekspansji rodzimych systemów za granicę, rośnie popularność współpracy na zasadzie franchisingu w nowych branżach (zdrowie, opieka) oraz w mniejszych przedsięwzięciach typu biznes online czy usługi dla domu.

Przyszli naukowcy mogą wykorzystać niniejszą pracę i rozszerzyć ją o swoje badania w celu głębszej analizy zjawiska franczyzy i jej tendencji rozwojowych. Konkluzje mogą posłużyć także franczyzodawcom i franczyzobiorcom do oszacowania szans i zagrożeń dla rozwoju ich przedsięwzięcia oraz pomóc im w podejmowaniu strategicznych decyzji. Nadzieją autora jest, by przytoczone argumenty i przykłady zachęciły do bardziej wnikliwej dyskusji o kierunku rozwoju franchisingu na arenie międzynarodowej.

Bibliografia

- Alon I., Welsh D.H.B. (2002), Global Franchising in Emerging And Transitioning Economies, *International Journal of Business and Economics*, 2(1).
- Antonowicz A. (2008), *Wykorzystanie franchisingu w finansowaniu działalności przedsiębiorstw w Polsce*, *Zeszyty Naukowe SGGW*, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw Uniwersytet Gdański.

- Antonowicz A. (2010), *Franchising – uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Wyd. Novae Res, Gdynia.
- Antonowicz A. (2011), *Rozwój sieci franczyzowych w Niemczech i w Polsce – analiza porównawcza*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 685, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 46.
- Attracting Early Retirees To Your Franchise, *Franchising World*, Grudzień 2010.
- Banachowicz E. (1994), *Franchising, czyli klucz do przyszłości*, Business Press Ltd., Warszawa.
- Di Mauro F., Dees S. (2009), *Globalisation, Regionalism and Economic Interdependence*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Dlahandlu.pl, www.dlahandlu.pl/franczyza/rozwoj-sieci/co-trzecia-firma-franczyzowa-i-co-drugi-franczyzobiorca-w-europie-srodkowo-wschodniej-dziala-w-polsce,37803.html (data dostępu: 16.02.2016).
- Eksportuj.pl, www.eksportuj.pl/artykul/pokaz/id/25616/globalne-trendy-w-franchisingu (data dostępu: 16.02.2016).
- Franchising.pl, <http://franchising.pl/abc-franczyzy/162/definicja-franczyzy/>, <http://franchising.pl/artykul/9165/raport-o-rynku-franczyzy-2015/> (data dostępu: 16.02.2016).
- Franczyza jak absolutyzm oświecony*, „Własny Biznes, Franchising”, nr 2 (48) luty 2009.
- Golawska-Witkowska G., Rzczycka A., Mazurek-Krasodomska E. (2014), *Franchising w kształtowaniu działalności gospodarczej w Polsce na tle wybranych krajów świata*, Zakład Finansów, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, Gdańsk.
- Growth Patterns, *Entrepreneur*, styczeń 2015.
- Hoffman R.C., Preble J.F. (1993), *Franchising into the Twenty-First Century*, *Business Horizons*, listopad – grudzień 1993.
- Hoffman R.C., Preble J.F. (1995), *Franchising Systems Around the Globe. A Status Report*, *Small Business Management*, kwiecień 1995.
- Hoffman R.C., Preble J.F. (2004), *Global Franchising: Current Status and Future Challenges*, *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, No. 2.
- Hoffman R.C., Preble J.F. (2006), *Strategies for Business Format Franchisors to Expand into Global Markets*, *Journal of Marketing Channels*, Vol. 13 (3).
- Komańda M. (2011), *Nowoczesność przemysłu i usług. Dynamika zmian w polskim przemyśle i usługach*, TNOiK, Katowice.
- Lewandowska L. (2014), *Franchising as a Way of Creating Entrepreneurship and Innovation*, *Comparative Economic Research*, Vol. 17, No. 3.
- Lewandowska L. (2001), *Rozwój firmy – koncepcje zarządzania i finansowania*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr sp. z o.o., Gdańsk.
- Mróz-Gorgoń B. (2012), *Procesy globalizacji i ich wpływ na zarządzanie marką sieci franczyzowych*, Prace naukowe uniwersytetu ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, nr 267.

- Podstawa franczyzy, Franczyza & Biznes, Własna firma na licencji*, nr 2 (6), 2014.
- Prakash A., Hart J.A. (2000), *Responding to Globalization*, Routledge Advances in International Political Economy, London.
- Profitsystem, www.profitsystem.pl (data dostępu: 20.07.2015).
- Rączka M. (2008), *Systemy zarządzania jako element rozwoju przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, „Zarządzanie i Marketing”, nr 249, z. 13.
- Rundo A., Ziółkowska M. (2013), *Nowoczesne modele współpracy przedsiębiorstw*, Wyd. CeDeWu sp. z o.o., Warszawa.
- Sanghavi N. (1998), Franchising as a Tool for Small Medium Sized Enterprises (SME) Development in Transitional Economies – The Case of Central European Countries, *Management Research News*, Vol. 21, No. 11.
- Staying on track, *Entrepreneur*, styczeń 2012.
- Tokaj-Krzewska A. (1999), *Franchising. Strategia rozwoju małych firm w Polsce*, Difin, Warszawa.
- The dream team?, *Morning Advertiser*, www.morningadvertiser.co.uk (data dostępu: 16.02.2016).
- Tysiąc pomysłów na biznes*, „Własny Biznes, Franchising”, nr 4 (110), kwiecień 2014.
- Zarzuć sieć za granicą*, „Własny Biznes, Franchising”, nr 7 (101), lipiec 2013.

Streszczenie

Franchising stał się jedną z najpopularniejszych form rozwoju przedsiębiorstw. Dynamiczny proces globalizacji wymaga internacjonalizacji przedsiębiorstw. Okazuje się, że ta forma rozwoju jest koncepcją pozwalającą osiągnąć przewagę konkurencyjną na rynku lokalnym i globalnym. Równocześnie także sama idea franchisingu z biegiem lat ulegała ciągłym przemianom. Celem tej pracy jest przedstawienie bieżących trendów rozwojowych franchisingu w Polsce i Europie na podstawie dostępnej literatury przedmiotu oraz danych rynkowych. Jednocześnie praca ta ma za zadanie wspomóc wysiłki naukowe podejmowane w celu analizy zjawiska franchisingu i zachodzących w nim przemian na tle procesów globalizacyjnych.

Słowa kluczowe: franchising, franczyza, trendy rozwojowe, przedsiębiorstwo, firma, globalizacja

Summary

Franchising development trends in Poland and Europe

Franchising has become one of the most popular forms of enterprise development. The dynamic process of globalization requires the international presence of enterprises and this form of development turns out to be a concept which allows them to gain a competitive advantage on both local and global markets. The concept of franchising has evolved over the course of time. The aim of this study is to present, based on the available literature and market data, the current franchising-development trends in Poland and Europe. The study also aims to contribute to scholarly efforts being undertaken to analyze the phenomenon of franchising and its transformation.

Keywords: franchising, franchise, development trends, enterprise, company, globalization

JEL: F23, L22, M21