

dr Katarzyna Ochyra-Żurawska

Państwowa Akademia Nauk Stosowanych w Jarosławiu

ORCID: 0000-0001-6214-8930

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 225–239

dr Sławomir Żurawski

Państwowa Akademia Nauk Stosowanych w Chełmie

ORCID: 0000-0001-9527-3391

dr Marek Ciekanowski

ORCID: 0009-0009-1271-0652

mgr Radosław Dawidziuk

Menadżerska Akademia Nauk Stosowanych w Warszawie

ORCID: 0009-0004-8818-5691

FRANCYZA JAKO FORMA ZARZĄDZANIA DZIAŁALNOŚCIĄ GOSPODARCZĄ

FRANCHISING AS A FORM OF BUSINESS MANAGEMENT

STRESZCZENIE

Głównym celem niniejszego artykułu jest określenie czy franczyza jest korzystną formą prowadzenia działalności gospodarczej dla polskich przedsiębiorców. W pierwszej części autorzy przedstawiają podstawy prawne. Kolejno opisują ekspansję polskich systemów franczyzowych poza granice kraju. W kolejnej części dokonują analizy SWOT współpracy franczyzowej. W głównej części przedstawiają wyzwania i szanse franczyzy w Polsce na tle krajów europejskich. Podsumowując stwierdzono, iż franczyza jest popularną formą prowadzenia działalności gospodarczej, która oferuje szereg korzyści zarówno dla franczyzodawców, jak i franczyzobiorców. Główny problem badawczy został wyrażony pytaniem: Czy franczyza oferuje polskim przedsiębiorcom więcej korzyści niż prowadzenie działalności na własną rękę? Odpowiednio do postawionego problemu badawczego przyjęto następującą hipotezę: Franczyza może być korzystną opcją dla przedsiębiorców, którzy chcą rozpocząć własną działalność gospodarczą. Należy jednak pamiętać, że franczyza nie jest pozbawiona wad. Weryfikacja powyższej hipotezy oraz

uzyskanie odpowiedzi na powyższe pytania wymagało zastosowania metod badawczych w tym dokonania krytycznej analizy aktów prawnych, dokumentów i wybranych pozycji literatury przedmiotu.

SŁOWA KLUCZOWE: działalność gospodarcza, franczyza, przedsiębiorca, zarządzanie.

ABSTRACT

The main purpose of this article is to determine whether franchising is a beneficial form of running a business for Polish entrepreneurs. In the first part, the authors present the legal basis. They next describe the expansion of Polish franchise systems beyond the country's borders. In the next part, they perform a SWOT analysis of franchise cooperation. In the main part, they present the challenges and opportunities of franchising in Poland compared to European countries. To sum up, franchising is a popular form of running a business that offers a number of benefits for both franchisors and franchisees. The main research problem was expressed in the question: Does franchising offer Polish entrepreneurs more benefits than running a business on their own? According to the research problem, the following hypothesis was adopted: Franchising may be a beneficial option for entrepreneurs who want to start their own business. However, it is important to remember that franchising is not without its drawbacks. Verification of the above hypothesis and obtaining answers to the above questions required the use of research methods, including a critical analysis of legal acts, documents and selected literature on the subject.

KEY WORDS: business activity, franchise, entrepreneur, management.

WSTĘP

Franczyza jako forma zarządzania działalnością gospodarczą, stanowi istotny element współczesnej gospodarki, umożliwiając dynamiczny rozwój przedsiębiorczości w oparciu o sprawdzone i skuteczne modele biznesowe. Jest to unikalny system prowadzenia działalności, w którym niezależni przedsiębiorcy (francyzobiorcy) działają pod szyldem większej, zazwyczaj dobrze rozpoznawalnej marki (francyzodawcy). Tego rodzaju współpraca opiera się na szczegółowych umowach, które regulują zakres praw i obowiązków obu stron, a także standardy operacyjne, marketingowe oraz jakościowe. Franczyza wyróżnia się na tle innych modeli biznesowych z kilku powodów. Przede wszystkim, oferuje ona przedsiębiorcom możliwość korzystania z ugruntowanej renomy i doświadczenia francyzodawcy, co zmniejsza ryzyko związane z rozpoczęciem nowej działalności gospodarczej. Francyzobiorca otrzymuje dostęp do gotowego konceptu biznesowego, w tym know-how, szkoleń, wsparcia operacyjnego oraz materiałów marketingowych, co znacząco ułatwia prowadzenie biznesu i minimalizuje błędy związane z fazą początkową działalności. Z kolei dla

franczyzodawcy, model franczyzowy umożliwia szybki rozwój sieci przy stosunkowo niskich kosztach, gdyż ekspansja odbywa się przy udziale kapitału zewnętrznego.

Jednakże franczyza, pomimo swoich licznych zalet, nie jest wolna od wyzwań. Zarówno franczyzodawcy, jak i franczyzobiorcy muszą liczyć się z szeregiem wyzwań, takich jak konieczność utrzymania jednolitych standardów w całej sieci, zarządzanie relacjami między stronami, a także spełnianie oczekiwań związanych z rentownością biznesu. Franczyzobiorca, pomimo pewnej samodzielności, jest zobowiązany do ścisłego przestrzegania zasad i procedur narzuconych przez franczyzodawcę, co może ograniczać jego swobodę decyzyjną.

W niniejszym artykule zostanie przeprowadzona szczegółowa analiza franczyzy jako formy zarządzania działalnością gospodarczą. Omówione zostaną zarówno zalety, jak i wady tego modelu, z uwzględnieniem perspektyw obu stron zaangażowanych w proces. Dodatkowo praca ma na celu zidentyfikowanie kluczowych czynników sukcesu franczyzy, które decydują o jej efektywności i rentowności na konkurencyjnym rynku. Analiza ta pozwoli na lepsze zrozumienie, w jaki sposób franczyza wpływa na rozwój przedsiębiorczości oraz jakie korzyści i ryzyka wiążą się z jej wdrażaniem w praktyce gospodarczej.

1. PODSTAWY PRAWNE

W polskim prawie nie ma oddzielnych uregulowań dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej na podstawie franczyzy, co oznacza, iż w ich przypadku zastosowanie mają przepisy ogólne. Normy prawne, które kształtują zasady prowadzenia takiej działalności, można podzielić na dwie grupy: regulacje konstytuujące umowę franczyzy (prawa i obowiązki stron) oraz przepisy dotyczące ram organizacyjnych funkcjonowania podmiotów na rynku.

Status franczyzy pochodzi od jej przynależności do kategorii umów nienazwanych, co oznacza, że jej główne postanowienia nie zostały zawarte w przepisach prawa stanowionego. Umowa ta jest definiowana jedynie przez pryzmat różnic i podobieństw wobec innych umów prawno-gospodarczych, co sprawia, że nie daje podstaw do jej indywidualnej oceny. Franczyza jako jedna z form współpracy przedsiębiorstw oceniana jest pod względem mniejszej lub większej tożsamości ze znanymi oraz mającymi umocowanie w prawie kodeksowym. Dlatego też w przypadku umowy franczyzy stosuje się regulacje zawarte w:

- *kodeksie cywilnym*¹ poprzez zasadę swobody zawierania umów jest bezpośrednią podstawą prawną podejmowania działalności gospodarczej w formie umowy franczyzy. Zgodnie z art. 353 §1 strony mogą zawrzeć umowę (stosunek prawny) zgodnie z własnym uznaniem niesprzeciwiającym się naturze stosunku.

1 Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny, (Dz.U. z 2016 r. poz. 380).

W związku z tym możliwość zawarcia umowy franczyzy pochodzi z przysługującego stronom prawa do swobody decydowania w jej zakresie. Do umowy franczyzy można odnieść również przepisy dotyczące prawa kontraktowego (sposób zawarcia umowy, oświadczenia woli, dopuszczalne formy umowy), zobowiązań oraz regulacje w zakresie sprzedaży, najmu, dzierżawy;

- *ustawie Prawo Przedsiębiorców z dnia 6 marca 2018 r.*², która określa zasady podejmowania, wykonywania i zakończenia działalności gospodarczej na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, w tym prawa i obowiązki przedsiębiorców oraz zadania organów władzy publicznej w tym zakresie.
- *ustawie Prawo własności przemysłowej*³ integralnym elementem umowy franczyzy jest upoważnienie do korzystania z nazwy, znaków usługowych, towarowych, wynalazków, wzorów użytkowych, know-how, logo. W związku z tym, iż wykorzystanie tych praw ma na celu używanie ich do świadczenia usług i sprzedaży dóbr w sieci franczyzowej podlegają one regulacjom Prawa własności intelektualnej;
- *ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów*⁴ określa warunki rozwoju konkurencji, zasady oraz tryb przeciwdziałania monopolistycznym praktykom, a także naruszeniom interesów konsumenta. Jej regulacje mają zastosowanie w ocenie legalności umów, które są zawierane między dawcą a biorcą oraz zgodności porozumień franczyzowych z prawem krajowym;
- *ustawie o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji*⁵ jest ona bardzo istotna w odniesieniu do zachowania tajemnicy handlowej, nieutrudniania dostępu do rynku oraz odpowiedniego oznaczenia firmy i towarów;
- *ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych*⁶ - jej regulacje wykorzystywane są w przypadku franczyzy, bowiem każdy z utworów (przejaw działalności twórczej) niezależnie od swojej postaci, wartości oraz sposobu wyrażania, może stać się przedmiotem licencji np. utwory plastyczne, znaki graficzne, symbole matematyczne, znaki architektoniczne, muzyczne, choreograficzne, itp.⁷.

Ponadto umowa franczyzy powinna być zgodna ze standardami Unii Europejskiej, a szczególnie z Rozporządzeniem Komisji Europejskiej z dnia 22 grudnia 1999 r.⁸ odnoszące się do wybranych porozumień i pionowych oraz uzgodnionych praktyk dla Europejskiego Obszaru Gospodarczego.

2 Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo Przedsiębiorców, (Dz.U.2024.236).

3 Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej, (Dz.U. z 2013 r. poz. 1410).

4 Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów, (Dz.U. z 2015 r. poz. 184).

5 Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, (Dz.U. z 2003 r. nr 153 poz. 1503).

6 Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach, (Dz.U. z 2016 r. poz. 666).

7 B. Pokorska, *Przedsiębiorca w systemie franczyzowym*, wyd. PARP, Warszawa 2004, s. 19-25.

8 Rozporządzenie Komisji Wspólnot Europejskich nr 2790/1999 z dnia 22 grudnia 1999 r. w sprawie zastosowania artykułu 81 ust. 3 do wybranych porozumień prawnych i uzgodnionych praktyk Dz. U. WE, nr L. 336/21 z 29.12.1999.

2. EKSPANSJA POLSKICH SYSTEMÓW FRANCYZOWYCH POZA GRANICE KRAJU

W ciągu kilkunastu ostatnich lat rozwój polskiego rynku franchisingu nie ograniczał się tylko do ekspansji systemów francyzowych na rynku rodzimym, bowiem od 2000 r. determinowany jest także ekspansją polskich sieci za granicę. Zdaniem B. Pokorskiej proces ten w dużym stopniu ułatwia rozwój sieci tak przez wykorzystywanie kapitału zewnętrznego francyzobiorców, jak również specyficznych właściwości w postaci transferu tzw. portfela kompetencji, który opiera się na wiedzy. Ponadto sieć francyzowa, która dokonuje zagranicznej ekspansji, jest na ogół postrzegana na krajowym rynku jako silna i dojrzała. Powody rozpoczęcia przez polskie systemy działań związanych z internacjonalizacją są bardzo różne. Jedną z nich jest korzystanie przez polskich menadżerów z zagranicznych wzorców dawców, którzy są obecni w Polsce od wielu lat. Zasady funkcjonowania firm na podstawie formuły francyzы menadżerowie bardzo często poznawali jako pracownicy międzynarodowych sieci francyzowych. W związku, z czym można mówić o naśladowaniu stymulującym nową międzynarodową orientację polskich przedsiębiorców. Ponadto duże znaczenie w tym względzie miało wejście Polski do Unii Europejskiej, które uświadomiło rodzimym przedsiębiorcom konieczność podjęcia działań konkurencyjnych w skali globalnej. Do innych przyczyn ekspansji zagranicznej należały: nasilająca się konkurencja na polskim rynku francyzы, wysoka przedsiębiorczość polskich menadżerów, dostrzeganie szans rozwoju firmy w innych krajach. Natomiast według *European Network for SME Research*⁹ głównym motywem internacjonalizacji firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw jest chęć poprawy konkurencyjności dzięki zmianie wielkości rynku, bądź też redukcji kosztów. W większości przypadków drogę do zagranicznej ekspansji polskich sieci francyzowych toruje produkt sieci, który jest eksportowany dużo wcześniej. Taką strategię zastosowały między innymi firmy: kosmetyki dr Ireny Eris, obuwie i galanteria skórzana Wittchen oraz Ryłko, odzież Wólczanki i Polskiego Lnu, meble Kler. Należy przy tym wspomnieć, że większość właścicieli polskich sieci francyzowych deklaruje, że z inicjatywą współpracy w tej formie jako pierwszy wystąpiła dystrybutor zagranicznych ich produktów¹⁰.

Pierwsze ekspansje zagraniczne polskich systemów miały miejsce w roku 2000, a osiem lat po tym poza granicami państwa funkcjonowało już 49 sieci francyzowych posiadających polskie pochodzenie. W związku z tym średnia dynamika przyrostu na rynkach zagranicznych osiągnęła okres 46,8% w skali roku. Najwięcej jednostek polskich systemów francyzowych było obecnych początkowo w branży odzieżowo-obuwniczej, a także artykułów spożywczo-przemysłowych. W pierwszym etapie swojej obecności na obcych rynkach, firmy obuwnicze i odzieżowe roz-

9 ENSR Enterprise Survey 2003: *Internationalisation*, Observatory of European SMEs 2003, European Commission, Luksemburg 2004.

10 B. Pokorska, *Ekspansja polskich systemów franchisingowych na rynku zagraniczne*, Raport z badań IRWIK za 2005 r., Rynek i Konsumpcja, Warszawa 2006, s. 64.

wijały swoją sprzedaż w sklepach multibrandowych, gdzie jednocześnie prowadziły działania marketingowe, które miały na celu promowanie polskiej marki na rynkach lokalnych¹¹.

Wzmocnienie marki oraz zdobycie uznania dla jakości produktów z Polski umożliwiło otwarcie sklepów monobrandowych, co przyczyniło się do szybkiego wzrostu liczby placówek na rynkach obcych. Należy przy tym wspomnieć, iż w początkowym okresie rozwój sieci usługowych za granicą był ograniczony ze względu na trudność zastosowania franczyzy w tym sektorze. W owym czasie na ekspansję zagraniczną zdecydowały się takie polskie sieci franczyzowe jak: sieć restauracji Green Way, sieć salonów kosmetycznych dr Eris oraz Wrocławska Giełda Papierów Wartościowych¹². W latach późniejszych natomiast dołączyły do nich sieci franczyzowe:

- z branży odzież i obuwanie: Butik, House, Bartek, Cocomore, Hot Oil, CCC, Deep, Roy, Reserved, Reporter, Simple Creative Productw, Tatum, 5.10.15., Coccodrillo, Wójcik Fashion;
- w handle artykułami spożywczymi: Chata Polska, Sieć 34, Czas na Herbatę;
- w sektorze usług gastronomicznych: Sfinx, Biesiadowo, Grycan – Lody od Poko-leń, Crazy Pyramid Pizza¹³.

Analizując wybór rynku ekspansji, polskie firmy ze względu na uwarunkowania kulturowo-społeczne oraz niższe koszty logistyczne, zaczynają swoją działalność zagraniczną głównie na rynkach państw ościennych. Dopiero następnie w strategiach rozwoju franczyzodawców pojawiają się inne kraje, tj.: Rumunia, Bułgaria oraz państwa Europy Zachodniej. Najwięcej polskich jednostek franczyzowych znajduje się w: Rosji, Słowacji, Czechach, na Litwie i na Ukrainie, Węgrzech, Estonii, Austrii, Łotwie oraz Niemczech. Zdaniem I. Steinerowskiej-Streb najlepsze możliwości ekspansji zagranicznej posiadają przedsiębiorstwa przygraniczne, ponieważ w większości przypadków znają zwyczaje i uregulowania prawne w otaczającym je terytorium, co sprawia, iż ryzyko takich firm jest o wiele mniejsze¹⁴.

Do jednej z głównych przyczyn internacjonalizacji polskich systemów franczyzowych zalicza się wzrastającą konkurencję w gospodarce krajowej. Taka sytuacja sprzyja większej rozpoznawalności polskich marek i produktów za granicą, a także rozszerzaniu rynków zbytu. Firmy, które chcą podjąć ekspansję zagraniczną prócz czynników ekonomicznych, muszą brać pod uwagę również takie uwarunkowania

11 *Raport o franczyzie w Polsce 2018*, Wyd. Profit System, Warszawa 2018.

12 *Raport 2017: rynek franczyzy i systemów agencyjnych w Polsce*, Wyd. Profit System, Warszawa 2017.

13 M. J. Ziółkowska, *Franczyza. Nowoczesny model rozwoju biznesu*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2010, s. 188-189.

14 I. Steinerowska-Streb, *Zmiany w otoczeniu, a internacjonalizacja MSP poprzez Franchising*, w: *Zachowania decyzyjne podmiotów gospodarczych*, red. D. Kopycińska, Wyd. Pritgroup, Szczecin 2006, s. 67.

jak: zachodzące zmiany społeczne, bariery językowe oraz mechanizmy rynkowe danej gospodarki.

3. ANALIZA SWOT WSPÓŁPRACY FRANCYZOWEJ

Polskie firmy traktują francyzę jako pewien sposób na rozwój przedsiębiorstwa dawcy. Francyzodawcy wskazują, iż wśród przyczyn podjęcia działalności francyzowej znajduje się przede wszystkim przyspieszenie rozwoju firmy oraz uzyskanie lepszej pozycji konkurencyjnej. Z kolei w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej najważniejsze dla biorców jest prowadzenie biznesu pod znaną marką. Do innych motywów biorcy zaliczyli możliwość korzystania z pomocy i doświadczenia dawcy, łatwiejsze wejście na rynek, opiekę francyzodawcy oraz szkolenia przez niego organizowane. Cechy te są istotą powiązań francyzowych, w których jedna strona oferuje całościowy pakiet francyzowy drugiej stronie w zamian za opłatę¹⁵.

Przed pandemią było aktywnych 83 tysiące umów francyzowych, gdyby prognozować liczbę umów dzisiaj na podstawie wyników ankiet wewnątrz POF, to wzrost rynku powinien wynosić ok. 5% (87 tysięcy umów). Oznacza to, że zdrowe systemy francyzowe były w stanie dostosować swoje modele biznesowe do trudnych czasów, a francyzobiorcy wciąż im ufają. Spektakularny przyrwył francyzobiorców podczas pandemii zanotowały firmy spożywcze, nawet o 10-20% w zależności od marki¹⁶.

W ubiegłych latach w Polsce jednym z głównych problemów rynku francyz był niedobór odpowiedniej lokalizacji, gdzie można byłoby tworzyć jednostki francyzowe. Współcześnie łatwiej znaleźć biorcę niż właściwą lokalizację dla punktu francyzowego. Zasadniczym powodem takiego stanu jest wzrastająca konkurencyjność gospodarki oraz trudności związane z podjęciem własnej działalności gospodarczej¹⁷.

Dzięki wielu różnym badaniom, które są prowadzone na temat francyz, można dokonać analizy SWOT firmy dawcy systemu. Taka analiza ma na celu wskazanie elementów zasobów traktowanych jako atuty w rynkowym starciu z konkurencją, a także pokazanie słabych stron prowadzenia firmy na podstawie umowy francyz. Ponadto analiza makroekonomiczna (szanse i zagrożenia) wskazuje na konieczność nieustannego obserwowania otoczenia, podejmowania działań na zmiany w nim zachodzące, a także na dążenia wyprzedzające te zmiany. W tabeli 1 przedstawiono szanse i zagrożenia dla francyzodawcy.

15 M. J. Ziółkowska, op. cit., s. 197.

16 Rynek Francyz, <https://franczyza.org.pl/home/raport-o-francyzie-w-polsce-2020/> [dostęp: 24.10.2024].

17 L. Lewandowska, *Rozwój firmy – koncepcje zarządzania i finansowania*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr sp. z o.o., Gdańsk 2001, s. 34-35.

Tabela 1. Analiza SWOT franczyzodawcy

SZANSE	ZAGROŻENIA
• zmiany społeczne • wzrost siły nabywczej • usprawnienia logistyczne • rozwój przedsiębiorczości • usprawnienia współpracy z dostawcami • rozwój małych i średnich przedsiębiorstw • zróżnicowanie i poprawa jakości oferty handlowo-usługowej • nowe preferencje nabywców • rozwój technologii – wprowadzanie nowych produktów na rynek • wzrost możliwości korzystania z usług firm doradczo-konsultingowych	• kryzys finansowy • spadek siły nabywczej społeczeństwa • wzrost intensywności konkurencji zarówno na rynku branżowym, jak i na rynku franczyzy • zmiana potrzeb i preferencji dotychczasowych klientów • niechęć przed inwestycjami w nowe przedsięwzięcia
MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
• rozpoznawalność marki i system identyfikacji wizualnej • jednolity standard oferowanych produktów i usług • długi czas funkcjonowania na rynku • umiejętność pozyskiwania informacji zwrotnej o biorców licencji oraz wykorzystania ich doświadczeń rynkowych • stałe grono nabywców i usług • unifikacja oferty i sposobu obsługi • odpowiednia atmosfera zakupów w jednostce handlowo-usługowej • wysoka jakość oferty	• niedotrzymywanie standardów jakościowych i obsługi klienta • mało precyzyjnie zdefiniowana oferta towarowo-usługowa • niedostateczna wiedza dawcy o powiązaniach franczyzowych • niedostateczne kwalifikacje pracowników • brak jasno określonego wizerunku systemu • nieumiejętność pozyskania i współpracy z biorcami • nielokalność biorców • zbyt krótka obecność na rynku

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. J. Ziółkowska, *Franczyza. Nowoczesny model rozwoju biznesu*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2010, s. 200.

Franczyza w Polsce oferuje wiele mocnych stron, które przyciągają przedsiębiorców zainteresowanych tą formą współpracy. Przede wszystkim, franczyza daje możliwość prowadzenia biznesu opartego na sprawdzonym modelu, który został wcześniej przetestowany i zoptymalizowany przez franczyzodawcę. Dzięki temu franczyzobiorcy mogą zminimalizować ryzyko popełnienia błędów typowych dla nowych firm, co zwiększa ich szanse na powodzenie. Kolejnym istotnym atutem jest możliwość operowania pod rozpoznawalną marką. W Polsce konsumenci często wybierają usługi i produkty znanych firm, co ułatwia zdobycie zaufania klientów od samego początku działalności. Silna marka zapewnia też większą widoczność na rynku i szybki start, bez konieczności budowania renomy od zera. Dodatkowo, franczyzobiorcy mogą liczyć na wsparcie franczyzodawcy, które obejmuje szkolenia, materiały marketingowe oraz doradztwo

operacyjne. To wsparcie znacznie ułatwia prowadzenie biznesu, szczególnie dla osób, które nie mają wcześniejszego doświadczenia w danej branży¹⁸.

Pomimo tych zalet, współpraca franczyzowa ma także pewne słabe strony. Jednym z głównych wyzwań dla francyzobiorcy jest ograniczona swoboda działania. Francyzodawcy zazwyczaj narzucają konkretne standardy operacyjne, procedury oraz wymagania dotyczące wyglądu i prowadzenia biznesu. Oznacza to, że francyzobiorca nie może w pełni dostosować swojej działalności do lokalnych preferencji ani wprowadzać innowacji, które mogłyby zwiększyć konkurencyjność na danym rynku. Kolejnym minusem są często wysokie koszty początkowe związane z opłatami licencyjnymi oraz inwestycjami w dostosowanie lokalu do standardów marki. Do tego dochodzą regularne opłaty licencyjne (royalties) lub procent od obrotu, które mogą obciążać finanse francyzobiorcy i wpłynąć na rentowność prowadzonej działalności. Ostatecznie, w przypadku problemów finansowych czy reputacyjnych na poziomie sieci, francyzobiorca może ponieść konsekwencje działań innych podmiotów franczyzowych.

Z perspektywy szans, rynek franczyzy w Polsce dynamicznie się rozwija. Polacy coraz bardziej doceniają możliwości prowadzenia biznesu pod rozpoznawalnym szyldem, co daje przestrzeń do ekspansji zarówno dla nowych, jak i istniejących francyzodawców. Rozwijająca się gospodarka, wzrost konsumpcji i urbanizacja sprzyjają otwieraniu kolejnych punktów franczyzowych. Co więcej, rosnąca popularność lokalnych marek franczyzowych w Polsce pokazuje, że franczyza nie ogranicza się już tylko do zagranicznych sieci, co stwarza dodatkowe możliwości dla przedsiębiorców, którzy chcą współpracować z polskimi markami.

Jednak rynek franczyzowy w Polsce wiąże się również z zagrożeniami. Jednym z nich jest coraz większa konkurencja zarówno wśród firm franczyzowych, jak i tradycyjnych przedsiębiorstw. Wzrost liczby francyzodawców i francyzobiorców może prowadzić do nasycenia rynku, zwłaszcza w popularnych sektorach, takich jak gastronomia czy usługi detaliczne. To może sprawić, że nowe punkty franczyzowe będą miały trudności z wyróżnieniem się na tle innych. Ponadto, istnieje ryzyko zmiany przepisów prawa, które mogą wpłynąć na funkcjonowanie sieci franczyzowych, na przykład w zakresie podatków czy regulacji dotyczących zatrudnienia. Wreszcie, ogólna sytuacja gospodarcza, w tym inflacja i zmiany w zachowaniach konsumentów, mogą mieć negatywny wpływ na rentowność punktów franczyzowych.

Podsumowując, współpraca franczyzowa w Polsce oferuje wiele korzyści, takich jak sprawdzony model biznesowy i rozpoznawalna marka, ale wiąże się także z pewnymi

18 Raport Franczyza 2023, https://pic.media.com.pl/pic/SKLEP/Do_pobrania/2023/Raporty/Raport-Franczyza-2023_04.pdf [24.10.2024].

ograniczeniami i ryzykiem. Dynamika rozwoju rynku oraz konkurencja to czynniki, które należy brać pod uwagę przed podjęciem decyzji o zaangażowaniu się w franczyzę.

Podsumowując rozważania na temat współpracy franczyzowej, można stwierdzić, że struktura i rozwój tych powiązań w Polsce ukazuje wzrost liczny sieci oraz jednostek franczyzowych, jak również zmiany jakościowe, które zachodzą w już istniejących systemach. Franczyza znajduje zastosowanie w różnorodnych dziedzinach gospodarki i jest sposobem internacjonalizacji polskich firm. Uczestnictwo w systemie franczyzy jest niewątpliwie korzystne dla obydwu stron powiązania. Dawca realizuje swoją strategię ekspansji rynkowej, natomiast biorca prowadzi własny biznes pod „parasolem” systemu franczyzy. Natomiast wykorzystanie powiązań w ramach współpracy wprowadza nowe wartości i pomysły do strategii rozwoju przedsiębiorstw. Franczyza jest zatem niewątpliwie czynnikiem sprzyjającym rozwojowi tak pojedynczych przedsiębiorstw, jak i całej gospodarki.

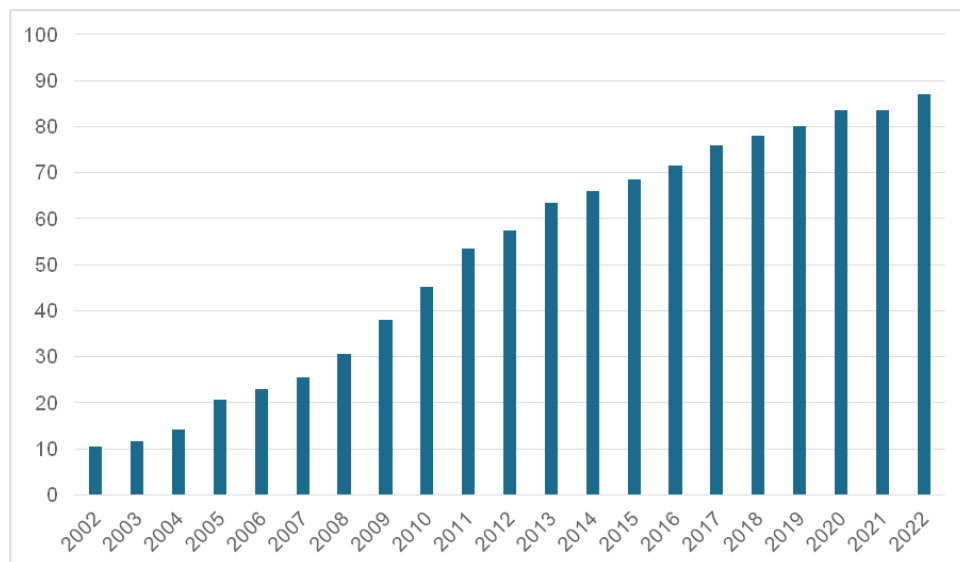
4. ANALIZA FRANCZYZY W POLSCE NA TLE KRAJÓW EUROPEJSKICH – WYZWANIA I SZANSE

Systemy franczyzowe prowadzące działalność poprzez jednostki związane umową franczyzy z przedsiębiorstwem macierzystym są głównym składnikiem rynku franczyzy. Statystyki odnoszące się do sieci franczyzowych na polskim rynku ujmują tylko systemy czynnie rozwijające się na podstawie umowy franczyzy. Natomiast nie kwalifikują do tej kategorii sieci rozwijające się jedynie przez własne placówki oraz tworzące wspólną grupę zakupową (nie posiadają spójnej wizualizacji punktów sprzedażowych). Na początku rozwoju franczyzy w polskim obrocie gospodarczym systemy wykazywały stałą tendencję wzrostową, a rezygnacja sieci z franczyzy miała charakter bardzo rzadki. Od 1989 r. obserwuje się stały wzrost liczby systemów franczyzy na rynku krajowym, któremu towarzyszą przeobrażenia struktury branżowej oraz geograficznej sieci¹⁹.

Analizując przyrost systemów franczyzowych w Polsce w procentach, należy wskazać, iż od roku 2000 nastąpił dwunastokrotny wzrost liczby takich systemów. Porównując dynamikę przyrostu w poszczególnych latach, można zauważyć, iż z roku na rok następował ponad 100% wzrost w porównaniu z rokiem poprzednim.

Jeszcze do 2001 r. na rynku polskim dominowały zagraniczne systemy franczyzowe, ale od 2002 r. trend ten się odwrócił. Współcześnie 80% marek franczyzowych stanowią firmy rodzime skupiające aż 86% wszystkich placówek franczyzowych. Jest to zjawisko naturalne, ponieważ lokalni przedsiębiorcy mogą w lepszy sposób dopaso-

19 A. Antonowicz, *Franchising – uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Wyd. Novaeres, Gdynia 2010, s. 127.



Wykres 1. Liczba w tys. punktów franczyzowych w Polsce w latach 2002-2022

Źródło: Profit System, <https://profitsystem.pl/> [dostęp: 02.07.2024].

wać ofertę do potrzeb rynku rodzimego, jak również bardzo dobrze znają preferencje klientów²⁰.

Polska prezentuje się bardzo dobrze na tle innych krajów europejskich, bowiem już w latach 2003-2004 znajdowała się w pierwszej dwudziestce państw pod względem liczby sieci franczyzowych, natomiast pod względem liczby placówek franczyzowych znajdowała się w pierwszej dziesiątce. Ponadto polski rynek franczyzy cechuje się także dużą liczbą jednostek, które przypadają na jeden system. Według szacunków obecnie w Polsce funkcjonuje około 1350 systemów franczyzowych, w ramach których działa niemal 90 tys. punktów handlowych i usługowych, z tej liczby ok. 40 tys. to sklepy. Patrząc na tempo, w jakim tych punktów przybywa, śmiało można założyć, że w ciągu kolejnych trzech lat ich liczba przekroczy 100 tysięcy²¹.

Franczyza jako model biznesowy dynamicznie rozwija się w Polsce, przyczyniając się do wzrostu liczby przedsiębiorstw oraz ułatwiając rozwój małych i średnich firm. Polska jako jeden z kluczowych rynków w Europie Środkowo-Wschodniej, oferuje korzystne warunki dla rozwoju franczyzy, co jest widoczne w liczbie działających sieci franczyzowych oraz rosnącej liczbie franczyzobiorców. Franczyza pojawiła się

20 A. Antonowicz, *Rozwój sieci franczyzowych w Niemczech i w Polsce – analiza porównawcza*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011/685, s. 19-20.

21 <https://www.franczyzawhandlu.pl/raporty-i-analizy/franczyza-popularna-nie-tylko-nad-wisla-kto-jest-europejskim-liderem-2511585> [dostęp: 02.07.2024].

w Polsce na początku lat 90. XX wieku, w okresie transformacji gospodarczej. Wówczas zagraniczne firmy dostrzegły potencjał wchodzącego na nowe tory polskiego rynku, co zaowocowało pojawieniem się pierwszych zagranicznych sieci franczyzowych, takich jak McDonald's czy Pizza Hut. W kolejnych latach rynek franczyzy w Polsce rozwijał się dynamicznie, a rodzime firmy zaczęły tworzyć własne systemy franczyzowe.

W Polsce działa kilka tysięcy systemów franczyzowych, obejmujących szeroki zakres branż, takich jak gastronomia, handel detaliczny, usługi, edukacja, zdrowie i uroda. Gastronomia i handel detaliczny stanowią największy segment rynku, z licznymi sieciami restauracji, kawiarni oraz sklepów.

Rynek franczyzy w Polsce składa się zarówno z dużych, międzynarodowych sieci, jak i mniejszych, krajowych przedsiębiorstw. Duże sieci, takie jak Żabka, Orlen czy LPP (właściciel marek Reserved, Cropp, House), dominują w swoich segmentach, jednak lokalne marki również odgrywają znaczącą rolę.

Rynek franczyzy w Polsce rośnie w tempie kilku procent rocznie. Liczba franczyzobiorców zwiększa się, co świadczy o rosnącej atrakcyjności tego modelu biznesowego dla polskich przedsiębiorców. Poniżej w tabeli przedstawiono korzyści i wyzwania dla systemu franczyzowego w Polsce.

Tabela 2. Korzyści i wyzwania dla systemu franczyzowego w Polsce

KORZYŚCI	WYZWANIA
Gotowy model biznesowy: Franczyzobiorcy korzystają z przetestowanego modelu biznesowego, co zwiększa szanse na sukces.	Koszty: Wysokie opłaty licencyjne, opłaty bieżące i wymogi inwestycyjne mogą być barierą dla niektórych przedsiębiorców.
Wsparcie franczyzodawcy: Szkolenia, marketing i bieżące wsparcie techniczne ułatwiają prowadzenie działalności.	Ograniczenia operacyjne: Ścisłe przestrzeganie standardów i procedur narzucanych przez franczyzodawcę może ograniczać swobodę działania.
Rozpoznawalna marka: Znane marki przyciągają klientów i budują zaufanie.	Ryzyko związane z franczyzodawcą: Problemy finansowe lub operacyjne franczyzodawcy mogą negatywnie wpłynąć na całą sieć.
Mniejsza bariera wejścia: Możliwość rozpoczęcia działalności z mniejszym ryzykiem i kapitałem początkowym.	

Źródło: opracowanie własne.

Przyszłość franczyzy w Polsce wygląda obiecująco, z kilkoma trendami, które mogą wpłynąć na dalszy rozwój rynku. Wprowadzenie nowoczesnych technologii, takich jak aplikacje mobilne, systemy zarządzania relacjami z klientami (CRM) oraz narzędzia analityczne, będzie kluczowe dla poprawy efektywności i satysfakcji klientów.

Na podstawie przedstawionego raportu firmy The Institute of Grocery Distribution, możemy wyciągnąć kilka kluczowych wniosków dotyczących wartości sprzedaży detalicznej w ramach franczyzy w różnych krajach europejskich w latach 2023-2028.

1. Całkowita wartość sprzedaży w 2023 i 2028 roku:

- Francja ma najwyższą wartość sprzedaży franczyzowej zarówno w 2023 roku, jak i w prognozie na 2028 rok, przekraczając 120 miliardów euro w 2023 roku i osiągając około 160 miliardów euro w 2028 roku.
- Niemcy plasują się na drugim miejscu, z wartościami sprzedaży odpowiednio poniżej 60 miliardów euro w 2023 roku i wzrostem do około 80 miliardów euro w 2028 roku.
- Włochy, Holandia, Szwecja, Wielka Brytania, Belgia, Irlandia, Finlandia, Norwegia, Dania i Rumunia mają znacznie niższe wartości sprzedaży w porównaniu do Francji i Niemiec²².

2. Średni roczny wskaźnik wzrostu (CAGR - Compound Annual Growth Rate) w latach 2023-2028:

- Najwyższy wskaźnik CAGR obserwuje się w Rumunii (5.4%), co sugeruje dynamiczny rozwój rynku franczyzy w tym kraju.
- Niemcy oraz Holandia również mają wysoki CAGR wynoszący 5.2%.
- Inne kraje mają umiarkowany wzrost, w przedziale od 2.1% do 3.6%²³.

Chociaż Polska nie jest bezpośrednio uwzględniona w danych, możemy ją porównać z krajami o podobnych wskaźnikach gospodarczych i rynkowych. Polska ma rozwinięty rynek franczyzy, zwłaszcza w sektorach takich jak handel detaliczny i gastronomia. Gdyby Polska była uwzględniona na wykresie, prawdopodobnie znalazłaby się w środkowym segmencie pod względem wartości sprzedaży, obok takich krajów jak Szwecja czy Belgia. Polska odnotowuje dynamiczny rozwój sektora franczyzowego, zwłaszcza w dużych miastach i rosnących regionach metropolitalnych. Można przypuszczać, że wskaźnik CAGR dla Polski byłby porównywalny z Rumunią czy Niemcami, co wskazuje na szybki rozwój rynku franczyzy.

Coraz więcej sieci franczyzowych planuje ekspansję na mniejsze miasta i tereny wiejskie, co pozwoli na dalszy rozwój rynku. Zwiększająca się świadomość ekologiczna i społeczna może wpłynąć na strategię sieci franczyzowych, promując zrównoważone praktyki biznesowe.

Polska ma znaczący potencjał wzrostu w sektorze franczyzowym. Dynamiczny rozwój miast, wzrost klasy średniej i rosnące zainteresowanie przedsiębiorczością sprzyjają rozwojowi franczyzy. Korzyści wynikające z korzystania z rozpoznawalnych marek i sprawdzonych modeli biznesowych przyciągają inwestorów, co może prowadzić do dalszego wzrostu wartości sprzedaży franczyzowej. Firmy franczyzowe muszą

22 The Institute of Grocery Distribution, <https://www.igd.com/> [dostęp: 02.07.2024].

23 Ibidem.

dostosować swoje modele biznesowe do lokalnych warunków rynkowych, aby maksymalizować swój sukces w Polsce.

Podsumowując, franczyza w Polsce stanowi atrakcyjny model biznesowy, który przyczynia się do wzrostu gospodarczego i tworzenia miejsc pracy. Pomimo pewnych wyzwań, korzyści wynikające z tego modelu sprawiają, że liczba przedsiębiorców zainteresowanych franczyzą systematycznie rośnie. Analizując bieżące trendy i prognozy, można przewidzieć dalszy dynamiczny rozwój rynku franczyzowego w Polsce.

PODSUMOWANIE

Franczyza jest popularną formą prowadzenia działalności gospodarczej, która oferuje szereg korzyści zarówno dla francyzodawców, jak i francyzobiorców. Model ten może być skutecznym sposobem na rozszerzenie działalności firmy, dotarcie do nowych klientów i zwiększenie zysków. Franczyza opiera się na umowie, w której francyzodawca udziela francyzobiorcy prawa do korzystania ze swojej marki, know-how i innych zasobów w zamian za opłaty licencyjne i inne wynagrodzenia. Francyzobiorca zobowiązuje się do prowadzenia działalności zgodnie z wytycznymi francyzodawcy.

Franczyza może być korzystną opcją dla przedsiębiorców, którzy chcą rozpocząć własną działalność gospodarczą, ale nie mają doświadczenia lub kapitału, aby zrobić to samodzielnie. Model ten może również być atrakcyjny dla doświadczonych przedsiębiorców, którzy chcą rozszerzyć swoją działalność na nowe rynki. Należy jednak pamiętać, że franczyza nie jest pozbawiona wad. Francyzobiorcy muszą ściśle przestrzegać wytycznych francyzodawcy, co może ograniczać ich autonomię. Ponadto opłaty licencyjne i inne wynagrodzenia mogą być znaczne, co może zmniejszyć zyski francyzobiorcy.

Istnieje wiele czynników, które należy wziąć pod uwagę przed podjęciem decyzji o rozpoczęciu działalności w ramach franczyzy. Przedsiębiorcy powinni przeprowadzić dokładne badania i skonsultować się z prawnikami w tym zakresie, aby upewnić się, że franczyza jest odpowiednią opcją dla nich.

BIBLIOGRAFIA

Literatura

1. Antonowicz A., *Franchising – uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Wyd. Novaeres, Gdynia 2010.
2. Antonowicz A., *Rozwój sieci franczyzowych w Niemczech i w Polsce – analiza porównawcza*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 685/2011.

3. ENSR Enterprise Survey 2003: *Internationalisation*, Observatory of European SMEs 2003, European Commission, Luksemburg 2004.
4. Lewandowska L., *Rozwój firmy – koncepcje zarządzania i finansowania*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2001.
5. Pokorska B., *Ekspansja polskich systemów franchisingowych na rynku zagraniczne*, Raport z badań IRWIK za 2005 r., Rynek i Konsumpcja, Warszawa 2006.
6. Pokorska B., *Przedsiębiorca w systemie franczyzowym*, wyd. PARP, Warszawa 2004.
7. *Raport 2017: rynek franczyzy i systemów agencyjnych w Polsce*, Wyd. Profit System, Warszawa 2017.
8. *Raport o franczyzie w Polsce 2018*, Wyd. Profit System, Warszawa 2018.
9. Steinerowska-Streb I., *Zmiany w otoczeniu, a internacjonalizacja MSP poprzez Franchising*, w: *Zachowania decyzyjne podmiotów gospodarczych*, red. D. Kopycińska, Wyd. Pritgroup, Szczecin 2006.
10. Ziółkowska M.J., *Franczyza. Nowoczesny model rozwoju biznesu*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2010.

Źródła prawa

1. Rozporządzenie Komisji Wspólnot Europejskich nr 2790/1999 z dnia 22 grudnia 1999 r. w sprawie zastosowania artykułu 81 ust. 3 do wybranych porozumień prawnych i uzgodnionych praktyk Dz. U. WE, nr L. 336/21 z 29.12.1999.
2. Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, (Dz.U. z 2003 r. nr 153 poz. 1503).
3. Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów, (Dz.U. z 2015 r. poz. 184).
4. Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej, (Dz.U. z 1999 r. nr 101 poz. 1178).
5. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny, (Dz.U. z 2016 r. poz. 380).
6. Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej, (Dz.U. z 2013 r. poz. 1410).
7. Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach, (Dz.U. z 2016 r. poz. 666).

Netografia

1. *Franczyza w handlu*, <https://www.franczyzawhandlu.pl/raporty-i-analizy/franczyza-popularna-nie-tylko-nad-wisla-kto-jest-europejskim-liderem-2511585>.
2. *Raport Franczyza 2023*, https://pic.media.com.pl/pic/SKLEP/Do_pobrania/2023/Raporty/Raport-Franczyza-2023_04.pdf.
3. *Rynek Franczyzy*, <https://franczyza.org.pl/home/raport-o-franczyzie-w-polsce-2020/>
4. The Institute of Grocery Distribution, <https://www.igd.com/>.