



## Wywiad

### Franchising (franczyza) szansą ekspansywnego rozwoju przedsiębiorstw

Z **Moniką Dąbrowską** (Prezesem Polskiej Organizacji Franczyzodawców) i **Michałem Wiśniewskim** (Dyrektorem działu doradztwa we franczyzie, Wiceprezesem Zarządu PROFIT system sp. z o. o.) rozmawia **Barbara Pokorska**



Monika Dąbrowska



Michał Wiśniewski

**Barbara Pokorska:** Franchising od lat uznawany jest za bardzo efektywny i atrakcyjny system współpracy przedsiębiorstw. Świadczy o tym jego popularność i niemal wszechobecność na światowym i europejskim rynku. Co aktualnie charakteryzuje polski rynek franczyzy?

**Michał Wiśniewski:** Rok 2011 na rynku franczyzy w Polsce cechowała kontynuacja tendencji wzrostowej, która

utrzymuje się od 1989 roku. Liczba placówek franczyzowych wzrosła o 14,3 proc., a liczba franczyzobiorców o 11,4 proc. Tymczasem, zgodnie z danymi GUS, liczba przedsiębiorstw osób fizycznych w gospodarce narodowej zmniejszyła się o 2,4 proc. Jeżeli weźmiemy pod uwagę fakt, że franczyzobiorcami są niemal wyłącznie osoby fizyczne można uznać, że franczyza jest coraz bardziej atrakcyjną formą współpracy dla polskich przedsiębiorstw. Wynika to między innymi z większego prawdopodobieństwa osiągnięcia sukcesu oraz większego bezpieczeństwa dla potencjalnych przedsiębiorców. Dlatego też bardziej atrakcyjne są oferty sprawdzonych firm, o wieloletnim doświadczeniu i dobrej renomie. Charakterystyczne jest również to, że dużo szybciej przybywa

franczyzobiorców niż systemów, co oznacza, że funkcjonujące systemy utrwalają swoją pozycję, markę i rozszerzają działalność. Rok 2011 charakteryzowało również odwrócenie trendu wzrostowego nowych systemów franczyzowych. Potencjalni dawcy z większą ostrożnością podejmowali decyzje o rozpoczęciu współpracy z biorcami przede wszystkim ze względu na dużą niepewność na rynku. Zmiana tendencji wzrostowej nowych franczyzodawców może wiązać się ze zwiększającym się nasyceniem rynku. Również w 2011 roku zakończyło działalność 67 systemów. Inną cechą charakterystyczną jest zmiana, która nastąpiła w podziale systemów ze względu na liczbę placówek. Przestały dominować najmniejsze systemy zrzeszające mniej niż pięć placówek, najwięcej znalazło się w przedziale od 10 do 49 jednostek. I wreszcie to co określa aktualny rynek, to zwiększanie liczby polskich systemów w stosunku do zagranicznych oraz narastająca ich internacjonalizacja. Sumując, rok 2011 okazał się okresem selekcji jakościowej na niespotykaną dotychczas skalę. Był to dobry rok dla systemów, które oferowały korzystne i sprawdzone koncepcje. Franczyzobiorcy coraz częściej decydują się na działalność opartą na znanych, wiarygodnych i sprawdzonych pomysłach, gdyż rośnie ich wiedza dotycząca franczyzy i zarządzania firmą. Potencjalni biorcy mają coraz większą świadomość dotyczącą zagrożeń związanych z prowadzeniem własnej działalności, coraz lepiej odróżniają franczyzę o solidnych podstawach od źle przygotowanych i niesprawdzonych konceptów.

**BP:** Zastanowiło mnie dlaczego tak relatywnie dużo systemów zakończyło w 2011 roku swoją działalność, jakie były tego powody?

**MW:** Przyczyny leżały przede wszystkim po stronie franczyzodawców. Najczęstszym powodem zakończenia działalności było oferowanie niesprawdzonego pomysłu na biznes i dotyczyło to szczególnie małych firm. Ponadto organizatorzy systemów nie posiadali dobrze opracowanych pakietów franczyzowych, do tego często nieodpowiednio weryfikowali kandydatów na biorców licencji. Ze wspomnianych względów proponowane koncepty okazywały się niedostatecznie atrakcyjne dla potencjalnych biorców licencji. Żeby system franczyzowy się rozwijał, pomysł na biznes musi być nie tylko unikatowy, ciekawy, konkurencyjny. Koncept musi być także dobrze przygotowany i sprawdzony w różnych warunkach rynkowych.

**Monika Dąbrowska:** Duża popularność franczyzy spowodowała, że potencjalni dawcy chcą rozwijać swoje przedsiębiorstwa często nie rozumiejąc idei franczyzy. Wydaje im się, że będą rozwijać się nie we współpracy z biorcą, ale za jego pieniądze. To nie może zdać egzaminu. Z praktyki wynika, że nie każdy może funkcjonować w systemie franczyzy, nie każdy ma niezbędne kompetencje i predyspozycje. Wybór odpowiedniego kierunku działalności, jak i dobór właściwych biorców to proces długotrwały.

**BP:** Jak wynika z dotychczasowych obserwacji, w początkowym okresie rozwoju franczyzy na polskim rynku dominowały systemy zagraniczne. Od pewnego czasu to się zmienia. Jak aktualnie kształtują się proporcje udziału systemów polskich do zagranicznych?

**MW:** W państwach UE przeważają systemy krajowe, które stanowią od 55 proc. do 96 proc. wszystkich marek franczyzowych. W przypadku Polski udział rodzimych franczyzodawców wyniósł 74,4 proc. czyli niemal tyle, ile wynosi średnio w UE (72 proc.). Statystycznie „dognaliśmy” więc UE.

**BP:** Czy w Polsce przewaga polskich systemów świadczy o pewnej dojrzałości polskiego rynku franczyzowego, następnej fazie rozwoju, kiedy to systemy krajowe zaczynają być dominujące? Wydaje się, że oceniając tę sytuację trzeba brać pod uwagę również liczbę franczyzobiorców oraz tempo ich przyrostu w systemach polskich i zagranicznych. Proszę to skomentować.

**MW:** Tak, duży przyrost liczby systemów franczyzowych świadczy o intensywnym rozwoju polskiej franczyzy, ale wśród systemów franczyzowych jest dużo nowych o niewielkim stażu. Polscy franczyzobiorcy częściej podejmują współpracę z rodzimymi dawcami licencji. W systemach polskich funkcjonuje 85 proc. wszystkich placówek. Mimo że systemów polskich przybywa, trzeba zauważyć, że systemy zagraniczne wciąż pozostają bardzo silne, reprezentują znane marki, mają duże doświadczenie związane z obecnością w wielu krajach europejskich, niektóre mają status firm globalnych, działają również na rynkach poza europejskich.

**BP:** Z etapem dojrzałości lokalnego rynku franczyzowego wiąże się też ekspansja poza granice własnego kraju. Jak to jest w przypadku polskich franczyzodawców?

**MW:** Umiędzynarodowienie działalności przez polskie systemy generalnie wykazuje od 2000 roku tendencję wzrostową. W 2011 roku poza granicami Polski działały 72 systemy posiadające 1583 jednostki. W stosunku do na przykład 2007 roku ich liczba wzrosła trzykrotnie. Niemniej, w 2011 roku niektórzy dawcy zrezygnowali ze swoich planów ekspansji zagranicznej ze względu na dużą niepewność na rynkach państw Europy Środkowo-Wschodniej, do których najczęściej odbywa się ekspansja. Wydaje się jednak, że było to tylko chwilowe odejście od trendu wzrostowego ekspansji zagranicznej polskich systemów. Warto odnotowania jest również to, że rośnie liczba dawców, którzy wprowadzają swoje koncepty na europejskie rynki zachodnie (Francja, Irlandia, Włochy), jak i poza Europę (Stany Zjednoczone, Kanada).

**BP:** Z reguły istnieją dwie przyczyny umiędzynarodowienia działalności - nasycenie lokalnego rynku i trudności ze zbytem lub kiedy system czuje się na tyle silny, że chce funkcjonować za granicą bez względu na to jak dalece jest znany w kraju rodzimym. Czy w przypadku polskich dawców występuje taka prawidłowość?

**MD:** Niezupełnie, strategiami niektórych polskich systemów kierują trochę inne motywy i priorytety. Decydują się rozwijać sieci poza granicami kraju, w dużym stopniu wtedy, gdy warunki dla ich rozwoju za granicą postrzegają jako lepsze niż w Polsce. To, że dominuje kierunek wschodni wynika z faktu łatwiejszego, bardziej chłonnego rynku. Trudniej jest konkurować polskim systemom w krajach Europy Zachodniej, gdzie trzeba dysponować szczególnie atrakcyjną i konkurencyjną ofertą.

**BP:** Jaka forma ekspansji dominuje, czy jest i w tym przypadku jakaś polska specyfika w umiędzynarodowieniu działalności przedsiębiorstw?

**MW:** Dominuje forma bezpośrednia. W roku 2011 w tej formie rozwijało się 45 proc. wszystkich systemów. Co piąty wykorzystywał licencję master. I w tym miejscu można wskazać na różnicę w ekspansji rodzimych systemów w porównaniu z wchodzącymi do Polski przed laty zagranicznymi dawcami licencji, którzy rozpoczynając współpracę z polskimi franczyzobiorcami, wykorzystywali w dużej mierze licencję master. Poza wymienionymi formami, spółki zależne utworzyło za granicą 21,7 proc. firm, a 8,3 proc. firm ekspansję zagraniczną kontynuuje za pośrednictwem przedstawiciela regionalnego.

**BP: Jakie dają się zauważyć charakterystyczne trendy rozwoju rynku franczyzowego w Polsce?**

**MW:** Z obserwacji i analizy jakie prowadzi PROFIT system wynika, że liczba systemów franczyzowych będzie rosła. Przewiduje się, że do końca 2012 roku może działać 820 konceptów opartych na zasadach franchisingu, czyli liczba ich wzrośnie o ok. 70. Również należy przypuszczać, że wejdą nowe systemy zagraniczne. Sklepy franczyzowe zamierza otwierać łotewska sieć Attirance, która zajmuje się produkcją i sprzedażą naturalnych kosmetyków. W 2011 na polskim rynku zadebiutowały sieci tak znanych firm, jak Camel Active, FitCurves, Haagen-Dazs, Arthur Moorey Dance Studio, czy DKNY. Rysującym się trendem jest zawiązywanie coraz częściej współpracy z innymi sieciami. Współdziałanie pozwala wykorzystać siłę marki i docierać do nowych grup odbiorców. Na taką współpracę zdecydowały się np. McDonald's i Carrefour otwierając pierwszą restaurację na terenie hipermarketu. Innym przykładem mogą być myjnie bezdotykowe Auto-Spa uruchamiane przy super- i hipermarketach Tesco i Polomarket. Innym trendem jest oferowanie przez franczyzodawców różnych wariantów współpracy zróżnicowanych cenowo. Na przykład sieć DDD Dobre dla Domu oferuje trzy warianty w przedziale cenowym od 9 do 100 tys. zł. Ciekawą propozycję swoim potencjalnym franczyzobiorcom zgłosiła sieć Ostatnie Miejsce.pl, która poza stacjonarnymi placówkami oferuje koncept na działalność w Internecie – zaletą tego rozwiązania jest to, że nie generuje kosztów utrzymania biura.

**BP: Czy w związku z różnymi cenami „pakietu franczyzowego” lepiej „sprzedają się” tańsze?**

**MW:** Niekoniecznie. Jak wynika z naszej oceny, w latach 2011 i 2012 dobrze radziły sobie również drogie koncepty franczyzowe. Trzeba tu jednak podkreślić, że proponują je dawcy silnych, znanych, o utrwalonej marce firm zagranicznych, np. francuska Grupa Muszkietierów, która wymaga od franczyzobiorcy 500 tys. zł początkowego wkładu własnego. Mimo tak dużej sumy w 2011 roku otworzyła 18 supermarketów, a w 2012 roku planuje otwarcie dalszych 32.

**MD:** Należy jeszcze dodać, że procesowi przyspieszenia rozwoju sieci zarówno światowych, jak i krajowych marek towarzyszy bardzo ciekawe zjawisko zainteresowania franczyzą nowej kategorii potencjalnych biorców. Do niedawna dominowali przedsiębiorcy, którzy rezygnowali z prowadzenia własnej firmy i doceniali szansę przystąpienia do działającego już systemu. Obecnie nową grupę kandydatów stanowi kadra menadżerska, która dotychczas realizowała swoje ambicje zawodowe na wysokich stanowiskach w dużych korporacjach.

**BP: Czyli są to ludzie o innym rodowodzie zawodowym, a w związku z tym ich decyzje mogą wynikać również z innego postrzegania własnej kariery zawodowej.**

**MD:** Tak właśnie jest – ludzie ci mają duże doświadczenie zawodowe i rozumieją konieczność sprostania wysokim standardom organizacyjnym i etycznym. Doceniają rolę i znaczenie marki oraz potrzebę stałego inwestowania w jej reputację. Dostrzegają liczne korzyści płynące z korzystania z wypracowanych przez dawcę procedur i rozwiązań. Pracę we własnej firmie prowadzonej w sieci franczyzowej traktują jak awans zawodowy, przejście z poziomu szczebla menadżerskiego na pozycję niezależnego przedsiębiorcy. Franczyza daje im szansę na istotną zmianę kierunku rozwoju kariery zawodowej.

**BP:** Na podstawie tego, co Pani mówi, można wywnioskować, że takie decyzje mają dużo większą wartość, gdyż mają – można to tak określić – wymiar osobisty.

**MD:** Oczywiście, menadżerowie podkreślają, że przystępując do sprawdzonego systemu franczyzowego zyskują poczucie kontroli nad własnym życiem, mają więcej czasu dla siebie i rodziny, gdyż proporcje obowiązków i zależności są we franczyzie zbilansowane. Poczucie bycia przedsiębiorcą pozwala realizować się zawodowo i daje większe szanse rozwoju osobistego. Można to określić obrazowo w ten sposób: franczyza to metoda na zarabianie pieniędzy i zrealizowanie marzeń o własnej firmie, ale leży gdzieś w połowie drogi między własną firmą a pracą „na etacie”.

**BP:** Od początku wejścia na rynek systemów franczyzowych istniały instytucje wspierające ich rozwój. Podobnie teraz są nimi Polska Organizacja Franczyzodawców oraz PROFIT system. W jakim zakresie wspierają one rozwój rynku franczyzy?

**MD:** Korzyści, które odnoszą należący do POF franczyzodawcy to przede wszystkim większe szanse na znalezienie wiarygodnego franczyzobiorcy. POF organizuje dla menadżerów pracujących w firmach franczyzowych będących członkami POF warsztaty i szkolenia. Na spotkaniach członkowie POF dzielą się doświadczeniami w zarządzaniu systemem franczyzowym. POF występuje często w roli mediatora między franczyzodawcą a franczyzobiorcą. Zarząd i członkowie POF wypowiadają się często w mediach promując rynek franczyzy i marki franczyzowe. Istotne znaczenie ma renoma Certyfikatu Wiarygodności, który mogą otrzymać franczyzodawcy po zweryfikowaniu zgodności ich umowy franczyzowej z Europejskim Kodeksem Udzielania Franszyzy oraz posiadaniem co najmniej dwóch franczyzobiorców działających co najmniej od dwóch lat na terenie RP.

**BP:** Czy spełnienie tego drugiego wymogu nie jest Państwa zdaniem zbyt łagodnym warunkiem?

**MW:** Może tak, ale to się zmieni w miarę rozwoju rynku.

**MD:** Ważniejsze jest to, że przyznając certyfikat ocenia się tak ważne elementy, jak jakość systemu, jego wizerunek oraz relacje z franczyzobiorcami. Ponadto systemy muszą spełniać wysokie standardy etyczne.

**BP:** Dnia 16 czerwca 2010 roku POF została przyjęta do Europejskiej Federacji Franczyzy. Jest to niewątpliwie sukces i dowód uznania dla polskiej organizacji zrzeszającej franczyzodawców. Jakie są z tego tytułu korzyści i obowiązki?

**MD:** Niewątpliwie przyjęcie POF w poczet EFF świadczy o uznaniu dla organizacji, jak i rozwoju franczyzy na polskim rynku. Członkami EFF mogą być narodowe stowarzyszenia franczyzy najbardziej reprezentatywne dla danego kraju. POF jest wprawdzie małą organizacją (liczy 40 członków), niemniej jej rola została doceniona. Korzyści, które widzimy z przynależności do EFF to przede wszystkim wspólna polityka, krzewienie najlepszych praktyk i wartości określonych w Europejskim Kodeksie Etyki Franczyzy. Zadaniem EFF jest również monitorowanie propozycji aktów prawnych inicjowanych przez Komisję Europejską, co może mieć wpływ na rozwój całego europejskiego rynku franczyzowego i w poszczególnych państwach członkowskich. Obowiązkiem członków POF jest przestrzeganie wymogów statutu POF oraz wymogów Europejskiego Kodeksu Etyki Franczyzy dotyczących jej udzielania.



**BP: Organizacją, która pełni bardzo ważną rolę na polskim rynku franczyzowym jest PROFIT system. Jakie stawia sobie cele i zadania?**

**MW:** PROFIT system jest firmą konsultingową. Działa od 1998 roku i do dziś pozyskała około 650 klientów – franczyzodawców oraz organizatorów systemów agencyjnych i partnerskich. Poza Polską, firma ma swoje biura w Czechach, Rumunii, na Ukrainie i Węgrzech. Należy do międzynarodowej sieci doradców we franczyzie Syncon International Franchise Consultants. PROFIT system specjalizuje się w opracowywaniu systemów franczyzowych, w szczególności w przygotowywaniu modelu biznesowego, umowy franczyzowej oraz podręcznika operacyjnego. Wybiera franczyzodawców w procesie rekrutacji franczyzobiorców oraz we wdrażaniu opracowanego systemu. Spółka publikuje magazyny: „Własny Biznes”, „Franchising w Polsce”. Posiada portale w Polsce, na Węgrzech, Ukrainie, Czechach i Rumunii. Od dziesięciu lat organizuje coroczne Targi Franczyzy oraz opracowuje Raport o rynku franczyzy w Polsce. Ponadto prowadzi szkolenia dla franczyzodawców i franczyzobiorców w Akademii Franczyzy. Staramy się promować ideę franczyzy i w tym zakresie blisko współpracujemy z Polską Organizacją Franczyzodawców.

Bardzo ważnym elementem działalności POF jest również doradzanie potencjalnym franczyzodawcom podczas Targów Franczyzy. Trudno nie docenić roli targów, jaką pełnią w środowisku franczyzowym. Spotykają się na nich zarówno franczyzodawcy działający na rynku, jak i potencjalni franczyzobiorcy, którym bezpośredni kontakt z przedstawicielami firm franczyzowych może pomóc podjąć ostateczną decyzję dotyczącą wyboru jednego z systemów. Również jest okazją dla osób, które planują przekształcić swoje przedsiębiorstwo w firmę franczyzową. Dla firm udzielających franczyzy to doskonała okazja do promowania swojej firmy oraz uzyskania opinii między innymi franczyzobiorców na temat własnej oferty.

**BP: Z Państwa wypowiedzi wynika, że franczyza na polskim rynku rozwija się dynamicznie. Chciałabym jednak zapytać, co warunkuje dalszy jej rozwój i czy są jakieś obszary, które może jeszcze zagospodarować sektor franczyzy?**

**MW:** Przyszłość polskiej franczyzy to przede wszystkim potrzeba odpowiedniego dostosowania systemów franczyzowych do coraz większych wymagań rynku. Dotyczy to dwóch spraw: samej oferty franczyzowej skierowanej do potencjalnych franczyzobiorców, jak i oferty produktów i usług skierowanej do klientów placówek franczyzowych i własnych. Obserwujemy zwiększenie świadomości wszystkich uczestników powiązań franczyzowych. Tym, co warunkuje rozwój jest dbanie o jakość i zwiększenia korzyści obydwu stron umowy franczyzowej oraz konsumentów i partnerów biznesowych. Staje się to coraz ważniejsze, a nawet niezbędne do utrzymania systemu na rynku. Dowodem na to jest rozwój franczyzodawców o wysokiej wiarygodności, współpracujących z biorcami licencji, którzy odnieśli sukces, a równocześnie liczba dostawców, którzy przestali funkcjonować na polskim rynku w skutek niedopracowanych licencji.

Eksperci z PROFIT system przewidują, że kolejne lata będą się również charakteryzować wzmocnieniem pozycji rynkowej tych systemów, które poradziły sobie ze spowolnieniem gospodarczym i weryfikacją jakościową. Będzie wzrastała świadomość, że o sukcesie systemu decyduje dbanie o jakość produktu/usługi, dobrze opracowany podręcznik operacyjny, profesjonalna umowa franczyzy, ale również to, o czym wspomniano – dobrze dobrani i przeszkoleni biorcy. Obszar do zagospodarowania dla sektora fran-

czyzy wciąż pozostaje szeroki. Będą powstawały nowe systemy, przewiduje się jednak wyższe tempo przyrostu jednostek francyzowych niż samych systemów. Można również przewidywać rozwój ekspansji zagranicznych, szczególnie tych francyzodawców, którzy już posiadają pewne doświadczenie i którzy rozpoczęli współpracę z partnerami w kolejnych państwach i wszystko wskazuje na to, że będą ją rozszerzali.

**MD:** Trzeba jeszcze raz podkreślić, że niezwykle ważnym warunkiem powodzenia systemu jest dobór właściwych biorców. Powinni to być ludzie, którzy chcą pracować na rzecz rozwoju swojej firmy i całego systemu, a nie tylko posiadają środki na zakup licencji. Z kolei celem dawcy nie może być tylko sprzedaż licencji, ale „zainwestowanie” w przyszłego biorcę i jego szkolenie. Francyzodawca powinien dokonywać wnikliwej selekcji wśród potencjalnych biorców. Biorcy natomiast przystępować do systemu ze znajomością jego funkcjonowania.. Najlepsze rekomendacje mogą uzyskać już w funkcjonujących systemach i porównać oferty konkurencji. Generalnie mogą zaufać sprawdzonym i profesjonalnie przygotowanym systemom.

**BP:** Na zakończenie chciałabym życzyć dalszego rozwoju polskiej francyzy, a Państwu wielu sukcesów i satysfakcji z wykonywanej pracy. Dziękuję za rozmowę.