

### ROZWÓJ SIECI FRANCZYZOWYCH W POLSCE W WARUNKACH KRYZYSU GOSPODARCZEGO

---

---

#### **Wprowadzenie**

We współczesnej gospodarce, przedsiębiorstwa funkcjonują w stale zmieniającym się otoczeniu. Wymusza to na nich potrzebę nieustannego analizowania zachodzących zmian i dostosowywania się do nich.

W warunkach kryzysowych niezwykle trudne jest utrzymanie się firmy na rynku oraz samofinansowanie się podmiotów. Ze względu na niską rentowność, pozyskanie tradycyjnych źródeł finansowania obcego, tj. kredytów bankowych, często staje się niemożliwe. Sposobem na rozwiązanie dylematów kapitałowych przedsiębiorstw, a jednocześnie bezpieczne i rentowne prowadzenie działalności, jest przystąpienie do sieci franczyzowych.

Celem artykułu jest prezentacja istoty i kierunków rozwoju sieci franczyzowych w Polsce oraz ocena wpływu kryzysu na rentowność działalności przedsiębiorstw należących do sieci. Franczyza jest nowoczesnym instrumentem finansowania przedsiębiorstw, może stanowić nie tylko pomysł na prowadzenie działalności, ale także sposób na rozwiązanie dylematów kapitałowych przedsiębiorstw, szczególnie w kryzysowych sytuacjach.

#### **Pojęcie i istota franczyzy**

W zależności od strony umowy oraz roli jaką pełni franczyza dla konkretnego podmiotu gospodarczego, pojęcie to może być różnie definiowane.

Franczyza to koncepcja prowadzenia przedsiębiorstwa, którą otrzymuje biorca pomysłu w zamian za zaangażowanie kapitałowe, regularne uiszczanie określonych opłat oraz za zobowiązanie się do zachowania tajemnicy<sup>1</sup>.

---

\* Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku.

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

Franczyza jest „pełniejszą wersją licencjonowania”, dzięki której przedsiębiorstwo oferuje pełną koncepcję swojej marki i swój system operacyjny<sup>2</sup>. Obok sieci sklepów niezależnych, spółdzielni detalistów i konglomeratów handlowych należy, ona do form organizacji sprzedaży detalicznej, która pozwala wykorzystywać efekt skali, a także zapewnia lepszą rozpoznawalność marki.

System franczyzowy to złożona infrastruktura, obejmująca: sieć franczyzową, właściciela prawa do znaku towarowego, dostawców wyposażenia, dostawców towarów, centra dystrybucyjne, partnerów handlowych czy kooperantów, a także posiadane przez nich know-how i prawa z zakresu własności intelektualnej<sup>3</sup>.

Franczyza oznacza zakres stosunków ekonomicznych, w ramach których właściciel produktu, procesu lub nazwy zezwala innej firmie na prowadzenie określonej działalności, w zamian za odpowiednią opłatę lub określone świadczenie<sup>4</sup>.

Zgodnie z definicją Komisji Europejskiej „francyza jest pakietem praw własności przemysłowej lub intelektualnej, związanym ze znakami towarowymi, nazwami handlowymi, szyldami sklepowymi, wzorami użytkowymi i zdobniczymi, prawami autorskimi i patentami, przeznaczonymi do wykorzystania w celu odsprzedaży dóbr i świadczenia usług końcowym użytkownikom”<sup>5</sup>. Franczyzodawca nadaje swym franczyzobiorcom prawo i nakłada obowiązek prowadzenia działalności zgodnie z koncepcją franczyzodawcy. Prawo to obciąża każdego franczyzobiorcę, w zamian za świadczenie finansowe, do wykorzystania nazwy handlowej, znaku towarowego, usługowego, know-how, metod handlowych i technicznych, praw własności przemysłowej lub intelektualnej, przy zapewnieniu pomocy handlowej i technicznej, w ramach i na czas trwania pisemnej umowy franchisingowej, zawartej między stronami.

Polska Organizacja Franczyzodawców określa franchising jako trwały, kontraktowy stosunek umowny łączący dawcę i biorcę, z którego wynika obowiązek dawcy do przekazania biorcy know-how w sposób ciągły, przez okres obowiązywania umowy, a który zobowiązuje biorcę do opłat franchisingowych na rzecz dawcy innych świadczeń, w sposób uzgodniony pomiędzy stronami<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, REBIS, Warszawa 2005, s. 394.

<sup>3</sup> L. Lewandowska, *Niekonwencjonalne formy finansowania przedsiębiorczości*, ODDK, Gdańsk 1999, s. 65.

<sup>4</sup> A. Tokaj-Krzewska, *Franchising. Strategia rozwoju małych firm w Polsce*, Difin, Warszawa 1999, s. 12.

<sup>5</sup> K. Czubakowska, *Od auditingu do sponsoringu w rachunkowości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s.142.

<sup>6</sup> A. Antonowicz, *Franchising - uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Novae Res, Gdynia 2010, s. 105.

Istotę sieci franczyzowej można określić jako: „franczyzową formułę przedsiębiorstwa”, na którą składają się następujące elementy:

- kompletna koncepcja przedsiębiorstwa, rozumiana jako wypracowanie przez dawcę sposobu prowadzenia organizacji we wszystkich jej aspektach, pozwalająca osiągnąć sukces,
- proces wprowadzania i szkolenia zgodnie z przyjętą koncepcją,
- ciągła pomoc i doradztwo<sup>7</sup>.

Istotę systemu franczyzowego stanowi także pakiet franczyzowy, nazywany licencją franczyzową, który zawiera koncepcję prowadzenia działalności gospodarczej oferowaną przez franczyzodawcę. W skład standardowego pakietu wchodzi:

- znak towarowy (marka), który franczyzodawca użycza franczyzobiorcy,
- know-how (sprawdzona wiedza), jak prowadzić działalność w ramach franczyzy, którą franczyzodawca użycza franczyzobiorcy,
- podręcznik operacyjny określający procedury prowadzenia działalności w ramach franczyzy,
- usługi świadczone przez franczyzodawców na rzecz franczyzobiorców,
- opłaty wnoszone przez franczyzobiorców na rzecz franczyzodawców.

Franczyza jest traktowana także jako forma umiędzynarodawiania działalności gospodarczej. Dzięki „franczyzie na swoją koncepcję działalności detalicznej” na wiele rynków, w różnych częściach świata, weszły takie przedsiębiorstwa jak Mc Donald’s czy KFC<sup>8</sup>.

W Polsce umowa franchisingu jest zaliczana do umów nienazwanych. Jej zawarcie jest dozwolone w myśl zasady swobody umów, określonej w art. 353.1 Kodeksu Cywilnego, zgodnie z którą stronom przysługuje uprawnienie do swobodnej decyzji o przystąpieniu bądź nieprzystąpieniu do porozumienia, do nadania mu określonej treści oraz do swobodnego wyboru kontrahenta. Zgodnie z zasadą swobody umów „strony zawierające umowę mogą ułożyć stosunek prawny według swego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości (naturze) stosunku, ustawie ani zasadom współzycia społecznego”<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> M. Mendelsohn, D. Acheson, *Franchising*, POLTEXT, Warszawa 1992, s. 14.

<sup>8</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, REBIS, Warszawa 2005, s. 394.

<sup>9</sup> A. Antonowicz, *Franchising - uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Novae Res, Gdynia 2010, s. 187-189.

### Przedsiębiorstwo w kryzysowych sytuacjach

Każde przedsiębiorstwo funkcjonuje w określonym otoczeniu. Spiętrzenie się różnych trudności związanych z funkcjonowaniem firmy, może przyczynić się do zagrożenia realizacji podstawowych funkcji przedsiębiorstwa i wystąpienia realnych trudności w ich usunięciu<sup>10</sup>, co oznacza powstanie sytuacji kryzysowej.

Kryzys może dotknąć każde przedsiębiorstwo, przybierać różnorodne formy, mieć odmienny zakres i okres trwania. Być mniej lub bardziej dotkliwy. Sytuacja taka zmusza firmy do wprowadzania zmian, przez co czasem staje się szansą rozwoju przedsiębiorstwa.

Kryzys „weji-ji (chiński)” (weji - niebezpieczeństwo, ji – szansa), może być definiowany jako:

- sytuacja, w której istnieje zagrożenie dla podstawowych wartości, interesów oraz celów instytucji, a także grup społecznych,
- sytuacja, w której zagrożone są prawa i swobody obywateli, ich życie i mienie,
- punkt zwrotny do zmiany na lepsze lub gorsze<sup>11</sup>.

Kryzys jest procesem, tj. ciągiem następujących po sobie zdarzeń. Zdarzenie, które jest szokiem dla organizacji oraz procesy poprzedzające i następujące po tym wydarzeniu<sup>12</sup>. Może być także szansą na dostrzeżenie błędów, wprowadzanie zmian, wyciąganie wniosków na przyszłość<sup>13</sup>.

Przyczyny kryzysu uzależnione są w głównej mierze od jego podłoża. Kryzys międzysystemowy (strukturalny) może być:

- pochodną kryzysu ogólnego w skali międzynarodowej, krajowej, regionalnej bądź gałęziowej lub branżowej,
- pochodną rozwoju gospodarczego i konkurencji w skali międzynarodowej, krajowej, regionalnej, w obrębie gałęzi lub branży,
- skutkiem przynależności do sektora schyłkowego,
- pochodną transformacji ustrojowej gospodarki.

Z kolei kryzys samoistny (wewnętrzny) przedsiębiorstwa, może być spowodowany m.in.:

- niskimi kwalifikacjami,

---

<sup>10</sup> B. Wawrzyniak, *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje. Badania. Propozycje*, PWE, Warszawa 1984, s. 38-39.

<sup>11</sup> M. Łuczak, *Ryzyko i kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2003, s. 115.

<sup>12</sup> *Zarządzanie w kryzysie*, red. B. Wawrzyniak, PWE, Warszawa 1985, s. 60.

<sup>13</sup> M. Raich, J. Klimek, *Sztuka przedsiębiorczości*, PWE, Warszawa 1987, s. 45.

- błędną strategią działania (diagnoza sytuacji, błędne przewidywanie, podejmowanie działań nadmiernie ryzykownych, podejmowanie przedsięwzięć ponad możliwości przedsiębiorstwa),
- błędami w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa,
- powstaniem konfliktów wewnętrznych<sup>14</sup>.

Kryzys może stanowić wyzwanie dla przedsiębiorstwa, a jednocześnie być punktem zwrotnym w jego działalności, prowadząc do zmiany dotychczasowej strategii działania i utrwalonej kultury organizacyjnej<sup>15</sup>.

Wyjście z kryzysu jest trudne, co wynika w szczególności z:

- niemożności usunięcia zewnętrznych przyczyn kryzysu,
- trudności w przystosowaniu się do niekorzystnych zdarzeń zewnętrznych, wymuszających przewartościowanie realizowanych dotąd strategii przedsiębiorstwa i zanegowanie posiadanego doświadczenia,
- atmosfery niepewności i zagrożenia, w związku z czym narastają stany emocji, napięcie i konfliktów, co utrudnia zgodne współdziałanie, aby zażegnać kryzys,
- trudności przestawienia się z trendu kryzysu (spadku, ograniczenia, redukcji) na trend wzrostu i rozwoju.

Możliwości wyjścia z kryzysu tkwią w zarządzaniu. W kryzysowej sytuacji w przedsiębiorstwie pożądane byłoby:

- zdynamizować działalność w zakresie zdobywania informacji z otoczenia, tj. zmniejszenie niepewności gospodarowania, a tym samym ryzyka działalności,
- zweryfikować strategię przedsiębiorstwa i udoskonalić procedury jej budowy,
- przyspieszyć reagowanie przedsiębiorstwa na zmiany w otoczeniu, tj. zmiany zasobów wewnętrznych, w tym zatrudnienia oraz zwiększenie wywierania wpływu przedsiębiorstwa na otoczenie, a wręcz jego kreowanie,
- usprawnić procesy decyzyjne. Trafność decyzji warunkuje możliwość wyjścia z kryzysu,
- przeciwdziałać przekłamaniami informacji przez utworzenie specjalnych kanałów informacyjnych,

---

<sup>14</sup> D. Czajka, *Przedsiębiorstwo w kryzysie. Upadłość lub układ*, Wydawnictwo Zrzeszenia Prawników Polskich, Warszawa 1999, s. 12.

<sup>15</sup> S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, TNOiK, Toruń 1999, s. 265.

- usprawnić struktury organizacyjne, np. uproszczenie, spłaszczenie i zwiększenie elastyczności,
- zwiększyć integrację załogi wobec groźby upadku przedsiębiorstwa, wzmocnić dyscyplinę i kontrolę finansową oraz podjąć działania zmniejszające koszty.

W polskim obrocie gospodarczym umowa franchisingu w obecnym kształcie znalazła swoje zastosowanie po raz pierwszy po przełomie ustrojowym w 1989 roku.

Zmiana systemu politycznego oraz powrót do zasad gospodarki wolnorynkowej, spowodowały wzrost zainteresowania ekspansją przedsiębiorstw z Ameryki Północnej i Europy Zachodniej, które zaczęły przenosić na grunt środkowoeuropejski sprawdzone metody działania. Wśród nich istotne miejsce zajęła franczyzowa formuła prowadzenia działalności.

### **Franchising jako forma finansowania i pomysł na prowadzenie działalności gospodarczej w warunkach kryzysu**

Największym problemem na jaki natrafiają polskie przedsiębiorstwa na obecnym etapie rozwoju polskiej gospodarki jest konkurencja i ograniczenia popytowe. Szczególnie mocno odczuwają je organizacje w okresie kryzysu. Jednym ze sposobów umożliwiających przetrwanie i utrzymanie zdobytej pozycji na rynku oraz sposobem na prowadzenie działalności gospodarczej w trudnym dla przedsiębiorstwa okresie jest franczyza.

Jest to metoda finansowania i prowadzenia działalności gospodarczej. Franczyzę określa się także jako element strategii marketingowej, polegający na zdobywaniu nowych rynków przy niewielkim lub też żadnym zaangażowaniu kapitałów własnych.

Powiązania przedsiębiorstw, których celem jest wzajemna kooperacja oraz korzystanie z gotowych rozwiązań, są elementem strategii marketingowej firm – zdobywania rynku przy niewielkim zaangażowaniu własnego kapitału, osiągnięcie pozycji konkurencyjnej oraz zdobycie pewnego obszaru rynku, dzięki oddziaływaniu marki oraz renomy firmy macierzystej.

Franchisodawcy mają za zadanie kontrolę rozwoju produktu oraz inwestycje w badania i rozwój, aby dobra oferowane w sieci zaspokajały zmieniające się potrzeby konsumentów<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> I. Steinerowska-Streb, *Franchising w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 5/2003, s. 105.

Podstawą współpracy między francyzodawcą a francyzobiorcą jest umowa francyzowa. Stronami umowy franchisingu są niezależne prawnie podmioty gospodarcze, co oznacza, że działają one we własnym imieniu i na własny rachunek. Umowy franczyzy pozwalają na rozwój działalności osobom dysponującym niewielkim kapitałem, nie posiadającym żadnego doświadczenia biznesowego. Działalność gospodarczą mogą oni rozpocząć poprzez zakup od francyzodawcy „recepty na sukces” w biznesie, w którym osiągnął on powodzenie, co daje możliwość odpłatnego naśladowania firmy, której się powiodło na rynku, bez wykazywania się własnymi oryginalnymi pomysłami na prowadzenie działalności<sup>17</sup>. Umowa franczyzy jest „długookresowym porozumieniem dotyczącym współpracy między niezależnymi prawnie podmiotami ekonomicznymi. (...) W zamian za określone świadczenia pieniężne francyzodawca, dysponujący własną marką handlową i szyldem, udostępnia swym partnerom (francyzobiorcom) oryginalny, sprawdzony w wyniku uprzedniej eksploatacji przy zastosowaniu wypróbowanych technik handlowych, zespół know-how obejmujący wypracowaną przez siebie formułę, zindywidualizowaną grę produktów lub usług oraz formę prowadzenia działalności ekonomicznej (może to być zarówno działalność produkcyjna, handlowa, jak i usługowa). On również udziela francyzobiorcom pomocy (...), kontroluje i koordynuje pracę systemu oraz opracowuje globalną strategię rozwoju dla wszystkich wchodzących w skład łańcucha przedsiębiorstw. Działalność wszystkich ogniw systemu jest zintegrowana pod firmą francyzodawcy”.

Cechą charakterystyczną umowy jest zobowiązanie się francyzodawcy do udzielenia francyzobiorcy pozwolenia na prowadzenie w ramach sieci określonej działalności gospodarczej, pod firmą dającego pozwolenie oraz zobowiązanie się biorcy, że będzie prowadził we własnym imieniu i na własny rachunek działalność gospodarczą określoną w umowie, według zaleceń i wskazań dawcy, oraz że zapłaci określone wynagrodzenie<sup>18</sup>.

Zaletą franczyzy jest<sup>19</sup>:

- skuteczność działania na rynkach krajowych i międzynarodowych, co zapewnia zysk dla dawcy, który nie musi zdobywać dodatkowych kapitałów na ten cel, szeroka sieć dystrybutorów zapewnia dawcy stabilizację majątkową,

---

<sup>17</sup> A. Błaszczuk, *Raport: Franchising*, „Rzeczpospolita” 1997, s. 127.

<sup>18</sup> K. Kruczałak, *Prawo handlowe. Zarys wykładu*, PWE, Warszawa 2001, s. 478-483.

<sup>19</sup> A. Antonowicz, *Franchising - uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Novae Res, Gdynia 2010, s. 105.

- niskie koszty wstępne, gdy franczyza jest wprowadzona przez nowo powstałą firmę włączoną do sieci franczyzowej,
- wejście do sprawdzonego systemu produkcyjno-handlowego pod opieką znanej firmy, co wymusza wysoki standard i zapewnia stałych klientów,
- tworzone powiązania franczyzowe zwiększają krąg podmiotów prowadzących działalność gospodarczą w ramach gospodarki wolnorynkowej, co stwarza efektywną formę aktywności gospodarczej wobec rozproszonych konkurentów.

Dla biorcy franczyza także przynosi szereg korzyści:

- korzystanie z renomy, marki dawcy oraz ze sprawdzonej koncepcji działalności,
- mniejsze ryzyko związane z rozpoczęciem i prowadzeniem działalności gospodarczej,
- brak specjalistycznej wiedzy i doświadczenia wypełniają szkolenia oraz pomoc firmy dawcy,
- otrzymanie od dawcy prawa wyłącznej sprzedaży lub usług na danym obszarze,
- przewidywalność zysków,
- lepsze warunki umów z kontrahentami i dostawcami. Dawca licencji negocjując warunki umów dla całej sieci jest w stanie osiągnąć dużo korzystniejsze warunki zakupu,
- korzyści z ogólnokrajowych działań reklamowych, z dużej skali w jakiej działa sieć franczyzowa,
- mniejsze koszty ponoszone na prowadzenie działalności gospodarczej. Kupując licencję nie trzeba dodatkowych nakładów na wyrobienie pozycji rynkowej,
- korzystanie z badań i programów rozwojowych dawcy,
- dostęp do wykwalifikowanych doradców, może skorzystać z ich pomocy i w ten sposób usprawnić swoją firmę,
- pomoc w pozyskiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania.

Przesłanki przystąpienia przedsiębiorstwa do sieci franczyzowych mogą mieć różne podłoża, tj.<sup>20</sup>:

- ekonomiczne, tj. korzyści z prowadzenia działalności gospodarczej osób indywidualnych lub przedsiębiorstw, zwiększenie sprzedaży wyrobów czy usług, oszczędności w dziedzinie ubezpieczeń, mniejsze nakłady finansowe, duże tempo wzrostu, korzyści ze skali zakupów w ramach systemu,

---

<sup>20</sup> M. Sawicka, *Franczyza – droga do sukcesu*, Onepress, Warszawa 2009, s. 139.



- społeczne, tj. obniżenie ryzyka i groźby bankructwa nowo otwieranych firm, korzystanie z know-how i doświadczeń systemu, krótki czas na opanowanie roli przedsiębiorcy, wymiana myśli i pomysłów,
- organizacyjne - ustalona strategia rozwoju własnej firmy, tj. gwarancja powodzenia w zakładaniu własnej działalności, przeszkolenie i wprowadzenie do nieznannej branży, bieżące doradztwo, wyposażenie w sprawdzone techniki sprzedaży i zarządzania, spójność systemu, ułatwienia organizacyjne,
- marketingowe, tj. prowadzenie badań doskonalących produkt i działania rozwojowe, korzystanie ze wspólnej reklamy, korzyści ze wspólnych działań marketingowych, ekspansja na rynek krajowy, międzynarodowy, zdobywanie obszarów, leżących dotychczas poza zasięgiem działania firmy wraz z miejscowymi rynkami, wspólne korzystanie z wypróbowanych produktów i usług.

W kryzysowych sytuacjach, do przystąpienia do sieci franczyzowych skłaniają polskie przedsiębiorstwa w szczególności<sup>21</sup>:

- trudności z uzyskaniem środków finansowych z zewnątrz,
- zbyt wysokie oprocentowanie kredytów,
- umożliwienie prowadzenia własnej działalności,
- sposób na zwiększenie sprzedaży i poprawę rentowności,
- przełamywanie bariery pozyskiwania funduszy na rozwój firmy,
- źródło finansowania dla powstania nowych jednostek,
- poprawa płynności finansowej przedsiębiorstw
- obniżenie kosztów reklamy i promocji.

### **Franczyza w Polsce opiera się kryzysowi**

W polskim obrocie gospodarczym umowa franchisingu w obecnym kształcie znalazła swoje zastosowanie po raz pierwszy po przełomie ustrojowym w 1989 roku, w którym to swoją sieć dystrybucyjną na terenie Polski zaczęło rozwijać przedsiębiorstwo kosmetyczne Yves Rocher. W kolejnych czterech latach, placówki funkcjonujące na zasadzie franchisingu, otworzyły w Polsce kolejne sieci: sieć Adidas, McDonald's, sieć fryzjerska Jean Louis David oraz sieć laboratoriów fotograficznych Kodak. Sukces ekspansji sieci międzynarodowych spowodował wzrost zainteresowania nową formułą prowadzenia działalności przez rodzimych przedsiębiorców, co przyczyniło się do dynamicznego wzrostu popularności franczyzy. Główną przesłanką tego

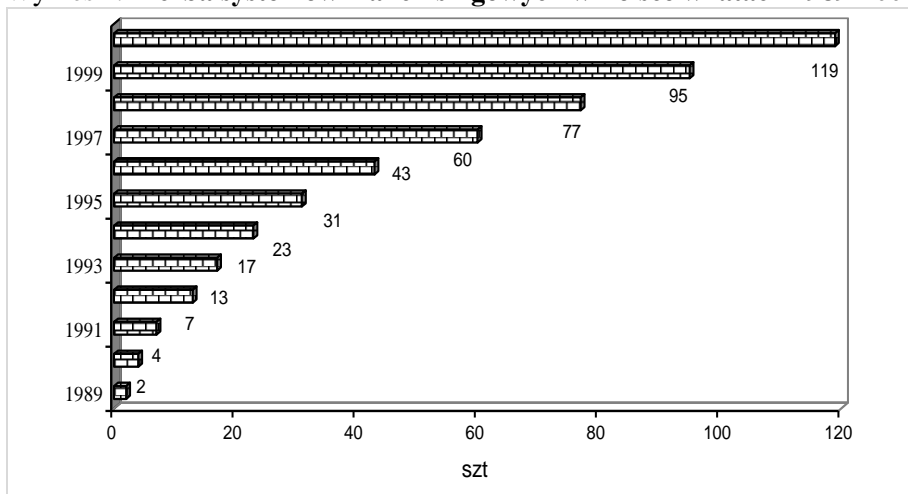
---

<sup>21</sup> M. Sawicka, *Franczyza – droga do sukcesu*, op. cit., s. 140.

procesu było pojawienie się realnej możliwości poprowadzenia przedsiębiorstwa pod marką cieszącą się międzynarodową renomą i uznaniem klientów. W latach dziewięćdziesiątych Polska doczekała się pierwszych rodzimych systemów franczyzowych.

Rozwój systemów franczyzowych w Polsce w początkowym etapie jego rozwoju, tj. w latach 1989-2000 przedstawia wykres 1.

Wykres 1. Liczba systemów franchisingowych w Polsce w latach 1989-2000



Źródło: opracowanie własne w oparciu o <http://www.franchising.pl> 2010-04-14.

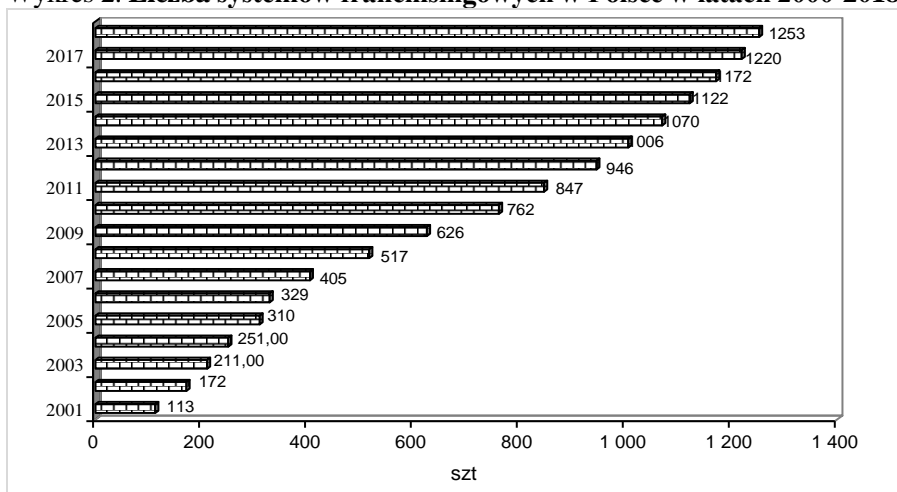
W latach 1989-1995 rozpoczęło działalność zaledwie 31 systemów. W kolejnym okresie ilość systemów franczyzy zaczęła bardzo dynamicznie wzrastać.

Przełom w rozwoju polskiej franczyzy nastąpił w 2001r., kiedy to liczba systemów polskich przewyższyła liczbę systemów zagranicznych. Wśród 113 systemów działających w kraju było 59 systemów polskich (52% wszystkich sieci) oraz 54 systemy zagraniczne. W kolejnych latach odnotowano dalszy, dynamiczny wzrost liczby polskich systemów franczyzowych (wykres 2).

Na koniec 2018 roku działało w Polsce 1253 systemów franczyzowych, z czego 79,6% stanowiły sieci polskie, a 20,4% sieci zagraniczne (w 2006 r. odpowiednio 70,6% i 29,4%). W strukturze zagranicznych systemów franczyzowych dominowały sieci z Francji 17%, Niemiec 15%, USA 15%, Włoch 14%, Wielkiej Brytanii 8%, Holandii 5%, Hiszpanii 5%, z pozostałych krajów 21%. Korzyści płynące z rozwoju za granicą działalności gospodarczej w formie franczyzy spowodowały, że polscy franczyzodawcy zaczęli sprzedawać

licencji za granicę. Nastąpił początek ekspansji polskich systemów. Wyróżnikiem nowoczesnej franczyzy są dwa główne kierunki rozwoju; globalizacja sieci i wyszukiwanie nisz rynkowych. W Polsce przybywa nie tylko nowych sieci, ale gwałtownie wzrasta liczba już funkcjonujących struktur<sup>22</sup>. Polska Franczyza zaczęła emigrować do krajów ościennych około 25% marek franczyzowych rozpoczęło rozwój od Czech i Ukrainy.

Wykres 2. Liczba systemów franchisingowych w Polsce w latach 2000-2018



Źródło: opracowanie własne w oparciu o <http://www.franchising.pl> 2019-12-12.

W Polsce w latach 2007-2009 systemy franczyzowe rozwijały się najbardziej dynamicznie spośród krajów Unii Europejskiej (dynamika w 2009 r. w porównaniu do 2007r wynosiła 47,5%). W Polsce w 2018r. na 100 tys. mieszkańców przypadało 205 punktów franczyzowych, podczas gdy w Niemczech 202, Francji 112, Włoszech 84, Wielkiej Brytanii 73 punkty (tabela 1).

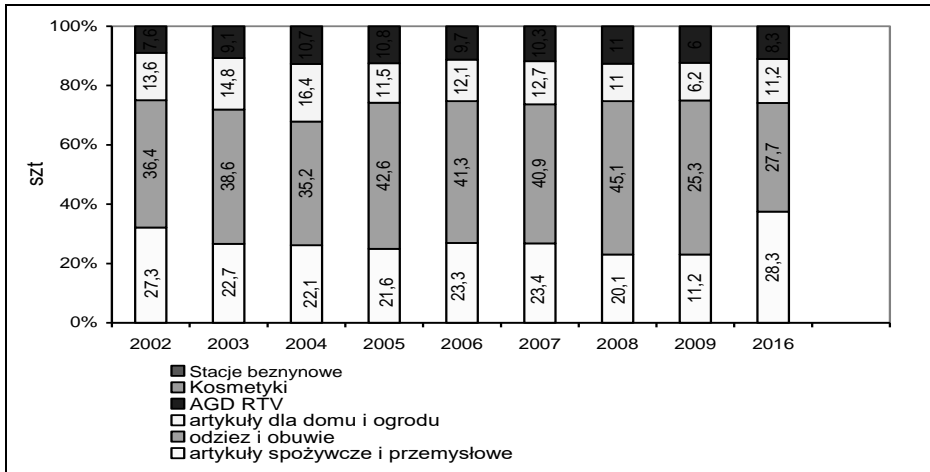
Tabela 1. Systemy franczyzowe w wybranych krajach Unii Europejskiej w latach 2007 - 2009

Kraj	Liczba systemów			Przyrost 2009/2007	Placówki franczyzy w 2009r.	Przyrost systemów krajowych w 2009 r. (%)
	2007	2008	2009	%		
<b>POLSKA</b>	<b>383</b>	<b>480</b>	<b>565</b>	<b>47,5</b>	<b>32 400</b>	<b>73</b>
NIEMCY	910	950	960	5,5	58 000	80
FRANCJA	1137	1129	1369	20,4	51 600	89
WŁOCHY	847	852	869	2,6	53 434	96
WIELKA BRYTANIA	809	835	842	4,1	34 800	89

Źródło: opracowanie własne na podstawie [www.franchising.pl](http://www.franchising.pl) z dnia 15.03.2010.

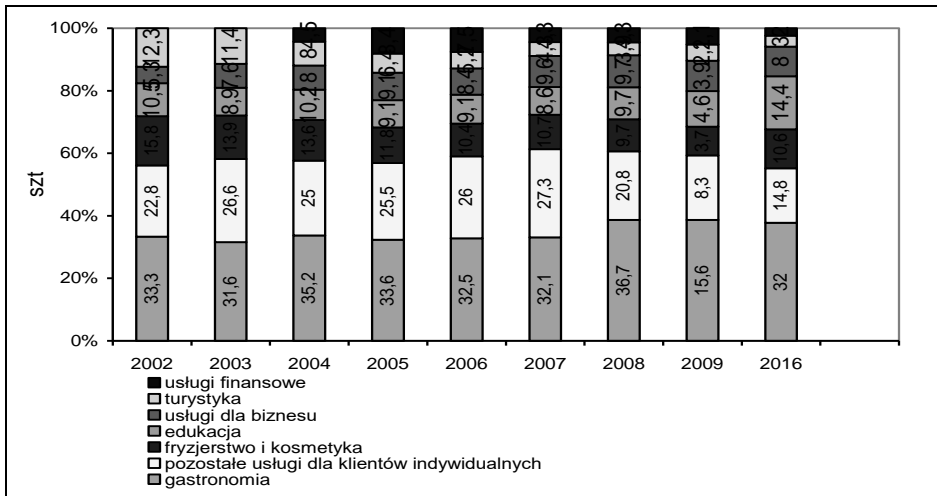
<sup>22</sup> A. Tokaj-Krzewska, *Franchising...*, op. cit., s. 98.

Wykres 3. **Struktura branżowa handlowych systemów franczyzowych w Polsce w latach 2002-2016**



Źródło: opracowanie własne w oparciu o <http://www.franchising.pl> 2019-12-12.

Wykres 4. **Liczba branżowa usługowych systemów franczyzowych w Polsce w latach 2002-2016**

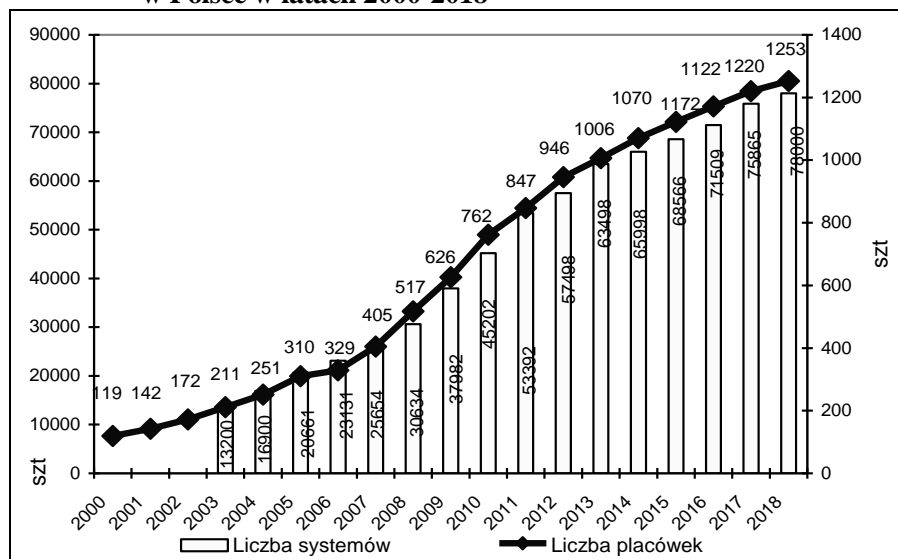


Źródło: opracowanie własne w oparciu o <http://www.franchising.pl> 2019-12-12.

Najlepiej sprzedawały się licencje na sklepy odzieżowe, a w usługach punkty gastronomiczne. Także w branży finansowej trwała dobra koniunktura na tworzenie placówek na licencji.

Zainteresowanie potencjalnych biorców jest bardzo zróżnicowane. Największą popularnością cieszy się branża gastronomiczna, odzieżowa, usługi finansowe, najmniejszym zaś edukacja. Wraz ze wzrostem liczby systemów franczyzowych, dynamicznie wzrastała liczba jednostek założonych przez franczyzobiorców (wykres 5).

Wykres 5. Liczba systemów oraz placówek franczyzowych prowadzonych w Polsce w latach 2000-2018



Źródło: opracowanie własne w oparciu o <http://www.franchising.pl> 2010-04-14.

Na przełomie 2004-2009 w Polsce ilość punktów i sklepów prowadzonych przez franczyzobiorców wzrosła prawie dwukrotnie. W 2009 r. w ramach sieci franchisingowych prowadzonych było 37982 sklepów i punktów usługowych w ramach 626 sieci, podczas gdy w 2004r. sklepów było 16 900, a sieci franczyzowych 251. W 2018r. w porównaniu do 2008 ponownie ilość punktów i sieci odnotowała dwukrotny wzrost. Funkcjonowało już aż 78 000 placówek w ramach 1 280 sieci franczyzowych. W porównaniu do lat ubiegłych w Polsce w dalszym ciągu przybywa nowych sieci, a istniejące sieci otwierają nowe punkty. W warunkach kryzysu, powodzeniu prowadzenia działalności sprzyja fakt, że niesie on ze sobą mniejsze ryzyko.

Rozwój franczyzy w Polsce szczególnie w ostatnich latach jest bardzo intensywny. Najwięcej systemów franczyzowych rozwinęło się w branży odzieżowo-obuwniczej oraz spożywczo-przemysłowej. Przykładem takiego systemu jest spółka LPP.

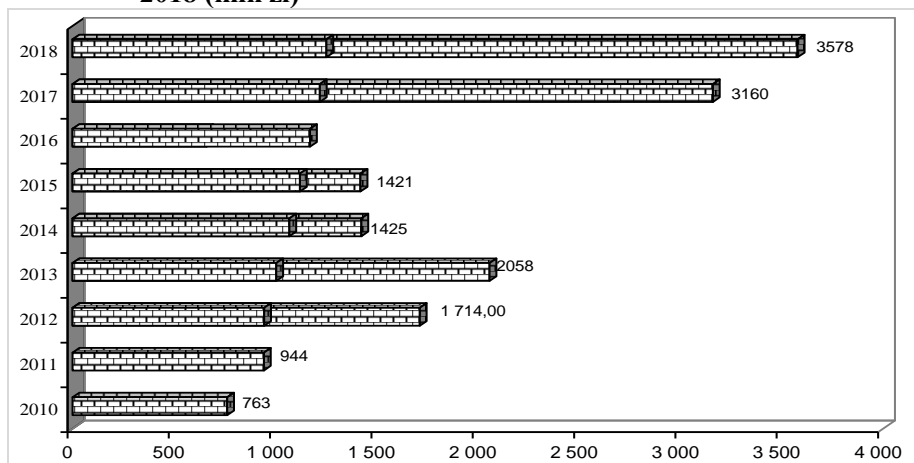
Firma prowadzi liczne sieci sklepów franchisingowych marek, tj.: Reserved, Cropp, Mohito, House, Sinsey. Liczbę placówek franczyzowych spółki LPP w latach 2007-2018 przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Liczba sieci franczyzowych spółki LPP w latach 2007 - 2018

Nazwa sieci	Lata											
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Reserved	32	43	70	186	194	344	386	235	449	461	468	464
Cropp	20	38	60	183	184	295	337	219	372	379	381	373
Sinsey	2	10	29	-	-	0	62	99	170	198	204	272
Mohito	-	-	69	56	78	161	219	153	280	290	294	296
House	-	-	14	181	182	259	292	209	319	330	333	332
RAZEM	bd	bd	bd	615	649	1075	1320	943	1627	1703	1710	1765

Źródło: opracowanie własne na podstawie [www.franchising.pl](http://www.franchising.pl) z dnia 15.03.2019.

Wykres 6. Przychody ze sprzedaży sieci Reserved w Polsce w latach 2010-2018 (mln zł)

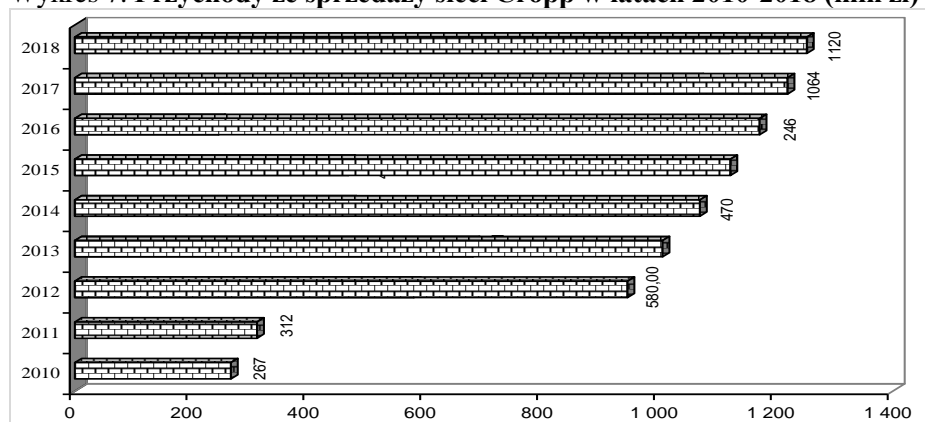


Źródło: opracowanie własne w oparciu o <http://www.franchising.pl> 2019-12-12.

Największą sieć odzieżową firmy LPP tworzy marka Reserved, która posiada najwięcej sklepów zlokalizowanych w ścisłych centrach handlowych. Sprzedaż tej spółki w przychodach ze sprzedaży spółki LPP stanowi 45%. Kolejnymi co do wielkości markami są Cropp i House. Posiadają one odpowiednio 373 i 332 sklepów i ich przychód stanowi 14% i 11% przychodów ze sprzedaży spółki LPP. Liczba sklepów wszystkich sieci spółki charakteryzowała się w badanym okresie tendencją wzrostową, uzyskując stały, systematyczny wzrost placówek, jak również przychodów ze sprzedaży (wykres 6).

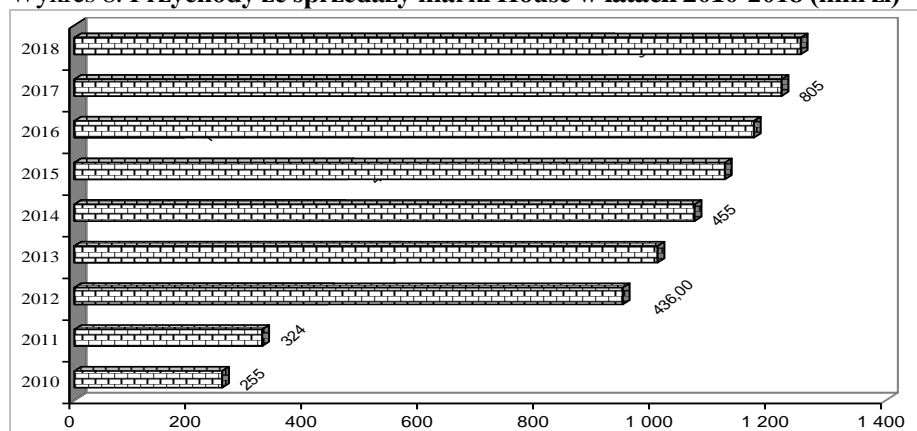
Jak wynika, z analizy danych, w badanym okresie mimo kryzysu gospodarczego, sieć Reserved charakteryzowała się znacznym blisko 20% tempem wzrostu przychodów ze sprzedaży. Tempo wzrostu było bardzo równomierne i utrzymywało się na zbliżonym poziomie przez cały okres. Kolejną marką firmy LPP jest Cropp. Pierwszy sklep założony został w 2004 roku, podczas gdy obecnie sieć liczy 373 placówek. Podobnie jak w sieci Reserved sieć Cropp także charakteryzowała się dynamicznym rozwojem, a przychody sieci dynamicznie w badanym okresie wzrastały (wykres 7).

**Wykres 7. Przychody ze sprzedaży sieci Cropp w latach 2010-2018 (mln zł)**



Źródło: opracowanie własne w oparciu o <http://www.franchising.pl> 2019-12-12.

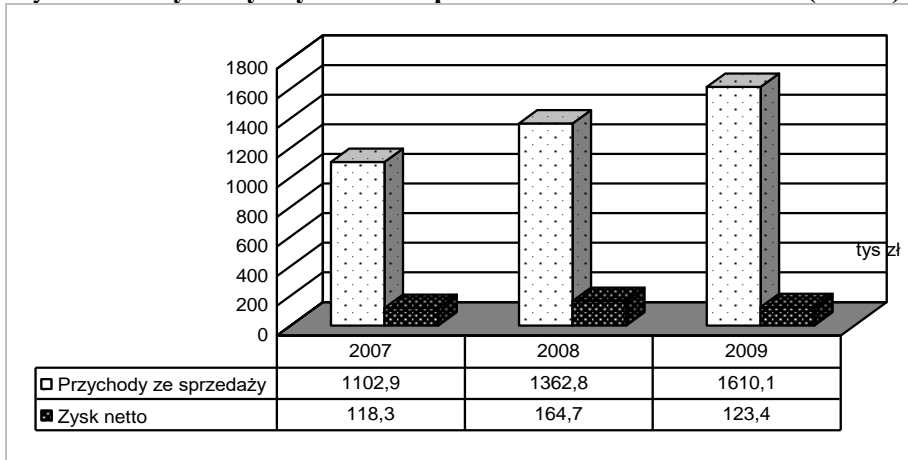
**Wykres 8. Przychody ze sprzedaży marki House w latach 2010-2018 (mln zł)**



Źródło: opracowanie własne w oparciu o <http://www.franchising.pl> 2019-12-12.

Kolejną sieć LPP tworzy sieć sklepów marki Hause. Mimo niesprzyjających warunków i niezbyt długiego okresu funkcjonowania, marka ta dynamicznie się rozwijała, osiągając rok do roku wzrost przychodów ze sprzedaży (wykres 8).

Wykres 9. Przychody i zyski netto spółki LPP w latach 2007-2018 (mln zł)



Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych spółki.

W badanym okresie wszystkie marki spółki LPP charakteryzowały dodatnie tendencje wzrostu. Nieco słabsze były wprawdzie wyniki finansowe podmiotu, ale uwzględniając kryzys gospodarczy spółka charakteryzowała się stałym sukcesywnym rozwojem, co przejawiało się m.in. stałym wzrostem sprzedaży i uzyskanych przychodów (wykres 9).

## Podsumowanie

Wzrost konkurencji, kryzys gospodarczy i niepewna sytuacja na rynku, stały się przesłanką do poszukiwania instrumentów finansowych, które z jednej strony zmniejszałyby ryzyko prowadzenia działalności, z drugiej zaś ułatwiały zarządzanie i elastyczne finansowanie działalności podmiotów gospodarczych.

Nowoczesne instrumenty finansowe, stanowiąc skuteczne narzędzie zarządzania, mogą eliminować ograniczenia w dostępie do kapitału, jak również przyczynić się do zmniejszania ryzyka prowadzenia działalności.

Jednym z takich instrumentów jest franczyza. Decydując się na tę formę finansowania działalności, w zamian za utratę niezależności biorcy otrzymują narzędzia umożliwiające poprawę rentowności i umocnienie pozycji na rynku. Jak wynika z przeprowadzonych na badań, franczyza jako specyficzna forma



prowadzenia działalności gospodarczej oparła się kryzysowi finansowemu i zapewniła spółce LLP i przedsiębiorstwom należącym do sieci płynność, i rentowność, co umożliwiło im dalszy dynamiczny rozwój.

### **Bibliografia**

- Antonowicz A., *Franchising - uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Novae Res, Gdynia 2010.
- Błaszczyk A., *Raport : Franchising*, „Rzeczpospolita” 1997.
- Czajka D., *Przedsiębiorstwo w kryzysie. Upadłość lub układ*, Wydawnictwo Zrzeszenia Prawników Polskich, Warszawa 1999.
- Czubakowska K., *Od auditingu do sponsoringu w rachunkowości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 142.
- Kruczalak K., *Prawo handlowe. Zarys wykładu*, PWE, Warszawa 2001.
- Kotler Ph., *Marketing*, REBIS, Warszawa 2005.
- Lewandowska L., *Niekonwencjonalne formy finansowania przedsiębiorczości*, ODDK, Gdańsk 1999, s. 65
- Łuczak Ł., *Ryzyko i kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2003
- Mendelsohn M, Acheson D., *Franchising*, POLTEXT, Warszawa 1992.
- Pokorska B., *Przedsiębiorca w systemie franczyzowym*, PARP, Warszawa 2004.
- Tokaj-Krzewska A., *Franchising. Strategia rozwoju małych firm w Polsce*, Difin, Warszawa 1999, s. 12.
- Wawrzyniak B., *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje. Badania. Propozycje*, PWE, Warszawa 1984.
- Raich M., Klimek J., *Sztuka przedsiębiorczości*, PWE, Warszawa 1987.
- Sawicka M., *Franchiza – droga do sukcesu*, Onepress, Warszawa 2009.
- Steinerowska-Streb I., *Franchising w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 5/2003.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, TNOiK, Toruń 2007.
- Zarządzanie w kryzysie*, red. B. Wawrzyniak, PWE, Warszawa 1985.

### **Streszczenie**

W warunkach kryzysowych niezwykle trudne jest samofinansowanie się podmiotów. Ze względu na niską rentowność, pozyskanie tradycyjnych źródeł finansowania obcego, często staje się niemożliwe. Sposobem na rozwiązanie dylematów kapitałowych przedsiębiorstw, a jednocześnie bezpieczne i rentowne prowadzenie działalności, jest przystąpienie do sieci franczyzowych.

Celem artykułu jest prezentacja rozwoju sieci franczyzowych w Polsce i ocena wpływu kryzysu na rentowność przedsiębiorstw należących do sieci. Franchiza jako nowoczesny instrument finansowania przedsiębiorstw, może stanowić nie tylko pomysł na prowadzenie działalności, ale także sposób na rozwiązanie dylematów kapitałowych przedsiębiorstw szczególnie w kryzysowych sytuacjach.

## **THE FRANCHISING NETWORKS DEVELOPMENT IN POLAND IN TIMES OF ECONOMIC CRISIS**

### ***Summary***

In times of crisis self-financing of companies is extremely difficult. In view of the low profitability acquiring traditional source of finances often becomes impossible. The way to solve capital problems and conduct business safe and profitable is accession to the franchising networks.

The aim of the article is to present the franchising networks development in Poland and assessment of the crisis impact on the enterprises profitability that belongs to the network. Franchising, as the modern instrument of enterprises financing, is the idea for the business running, but also the way to solve capital problems particularly in times of crisis.