

MARTA ZIÓŁKOWSKA**Szkoła Główna Handlowa****Warszawa****FRANCZYZA JAKO STRATEGIA WZROSTU WARTOŚCI
PRZEDSIĘBIORSTWA****1. Wprowadzenie**

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa określa się jako zespół działań zorientowanych na korzystną zmianę czynników podwyższających aktywa firmy oraz kreujących programy restrukturyzacji, zwiększające efektywność zużycia zasobów i spełnienie oczekiwań klientów, a tym samym uzyskanie wysokiej pozycji rynkowej dzięki osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Jednym z takich aktywów może stać się system franczyzowy, przy wykorzystaniu renomy marki przedsiębiorstwa, doświadczenia w handlu lub sprzedaży usług. Istotne znaczenie ma tutaj odpowiednie wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa, by stworzyć powiązania franczyzowe, które przyczynią się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa poprzez wykorzystanie korzyści jakie płyną z zastosowania franczyzy. W praktyce gospodarczej koncentracja na rozwijaniu głównych kompetencji biznesowych oznacza także koncentrację uwagi na generowaniu nowego potencjału i form sprzedaży o rosnącej marży, jak również poszukiwanie wzrostu wartości rynkowej firmy poprzez kooperację, aliansy i fuzje. Budowanie łańcucha franczyzowego jest jedną z form wykorzystania kooperacji pomiędzy niezależnymi prawnie i finansowo przedsiębiorstwami połączonymi ze sobą w jeden system franczyzowy.

Presja konkurencji rynkowej powoduje, iż obecnie chodzi nie tyle o wzrost udziału firmy na rynku, co o wzrost jej wartości rynkowej. Firma może zwiększać udział w rynku, lecz nie musi zwiększać wartości (w następstwie np. malejącej marży ze sprzedaży). Może zachowywać stabilną pozycję na rynku, lecz dzięki uzyskiwaniu rosnącej marży ze sprzedaży i ze wzrostu przepływu wolnych środków pieniężnych firma zwiększa swą wartość rynkową. Istotną rolę ogrywa także współpraca. Narastająca na rynku presja konkurencyjna skłania do koncentracji uwagi w zarządzaniu przedsiębiorstwem na pogłębieniu współpracy także pomiędzy partnerami biznesowymi opierając się na więzi franczyzowej. Budowa systemu franczyzowego jest swoistą strategią marketingową przyczyniającą się do poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.

2. Istota franczyzy

W literaturze przedmiotu franczyza definiowana jest rozmaicie. Można ją określić jako metodę bezkapitałowego rozwoju rynku. Przez niektórych nazywana jest formą współpracy przez pączkowanie, a także uważana za jeden ze sposobów szybkiej ekspansji rynkowej. Franczyza oznacza zakres stosunków ekonomicznych, w ramach których właściciel produktu, usługi bądź technologii - franczyzodawca, zezwala drugiej stronie umowy - franczyzobiorcy, nabyć prawo do rozporządzania produktem, usługą, technologią, procesem i zna-

kiem firmy w zamian za odpowiednią opłatę. Istotą franczyzy jest oryginalność i wyjątkowość pomysłu, na których oparta jest cała koncepcja franczyzowa. Nie zawsze musi to być najnowocześniejsza technologia, a jedynie czasem dość proste rozwiązanie organizacyjne. Po prostu koncept wyróżniający system franczyzowy, który jest opatentowany oraz wypróbowany, dający sieci renomę i popularność. Oryginalność powiązań franczyzowych polega przede wszystkim na sposobie organizacji działań podmiotów wchodzących w ich skład. W systemie powiązań samodzielne przedsiębiorstwa zarządzane są tak, aby były elementami większej organizacji posiadającej własną markę, znak towarowy i formę oferowanych usług. Twórca pomysłu dokonuje swoistego „ubezpieczenia” i opatentuje go, a chcąc rozwijać swoją działalność nie angażując znacznego kapitału finansowego, przekazuje koncept innym osobom, szkoli je by poznały wyjątkowość przedsięwzięcia¹.

Franczyza polega na przekazaniu prawa do utworzenia i prowadzenia przedsiębiorstwa na podstawie oraz według zaleceń i procedur franczyzodawcy, będącego autorem podręcznika operacyjnego i całej koncepcji systemu. Dwa czynniki mają decydujące znaczenie w sukcesie ekonomicznym tej formy współpracy gospodarczej, a mianowicie: licencjonowanie działalności oraz sieciowe prowadzenie biznesu. Są to wyróżniki specyficzne dla franczyzy, odróżniające ją od innych form działalności, pozwalające na dynamiczny jej rozwój, zarówno w Polsce, jak i na całym świecie. Należy także zaznaczyć, iż franczyza jest pojęciem znacznie szerszym, niż licencjonowanie działalności i zawiera w swej formule wszelkie rodzaje działań licencyjnych. Ponadto w odróżnieniu od innych form i metod rozwoju kanałów dystrybucji, franczyza stanowi dodatkowo model współpracy, a nie ostrej konkurencji między niezależnymi, lecz działającymi na zbliżonych zasadach i w tej samej branży przedsiębiorstwami łańcucha. Nie można mówić tu o eliminacji konkurencji, a jedynie o jej przeorganizowaniu. W szczególności, jeżeli mamy na myśli podział rynku².

W opisywanej formie współpracy gospodarczej franczyzodawca wnosi swój wkład do przedsięwzięcia, jakim jest: know-how, marka, zestaw koncepcji reklamowych i promocyjnych, pełne założenia do prowadzenia przedsiębiorstwa, szkolenia i doradztwo oraz korzystne warunki zakupu. Druga strona porozumienia franczyzowego ma do zaoferowania przede wszystkim swoją przedsiębiorczość i inicjatywę, znajomość lokalnych warunków oraz wykazuje dążenie do osiągnięcia sukcesu. Podstawą franczyzy jest przejście od centralizacji do decentralizacji w sposobie myślenia, jak i od koncentracji do elastyczności, gdzie obydwie strony muszą wykazywać ogromne zaangażowanie w przedsięwzięcie³.

Ważnym elementem powiązań jest indywidualizacja umów, co umożliwia znaczną adaptacyjność systemów franczyzowych do określonych warunków miejsca i czasu. Franczyza może być stosowana we wszystkich w zasadzie branżach i dziedzinach gospodarki, także w odmiennych systemach społeczno-ekonomicznych. Świadczy to o rozszerzeniu zasięgu geograficznego na całą kulę ziemską. Franczyza jest stosowana już nie tylko w kolebkach – Ameryce Północnej i Europie Zachodniej, ale również w Azji, Afryce, Ameryce Południowej i Europie Środkowo-Wschodniej. Franczyza charakteryzuje się więc, znaczną łatwością adaptacji do warunków otoczenia, a także łączy w sobie elementy działalności na dużą skalę

¹ E. Banachowicz, J. Nowak, M. Starkowski, *Franchising, czyli klucz do przyszłości*, Businessman Book Rzeczpospolita, Warszawa 1994, s. 23-25.

² *Ibidem*, s. 23.

³ E. K. Geffroy, *Clienting, jedyne co przeszkadza to klient*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996, s. 202.

z funkcjonowaniem w skali mikro, a więc niejako funkcjonuje w myśl stwierdzenia „myśl globalnie, działaj lokalnie”. Co wskazuje na znaczną koncentrację zarządzania całym systemem i uzyskiwanie lepszej pozycji konkurencyjnej przy prowadzeniu działalności, odpowiadającej konkretnym potrzebom konsumentów na lokalnym rynku⁴.

Powiązanie franczyzowe opiera się na tym, iż franczyzodawca przekazuje pełną informację, know-how i doświadczenie na temat prowadzenia jednostki franczyzowej i realizowania strategii systemu, po to, by nawet przedsiębiorca nie mający doświadczenia, zarówno w organizacji przedsiębiorstwa, jak i w działalności w danej branży był w stanie prowadzić jednostkę franczyzową i osiągać zyski. W takim powiązaniu powstaje swoista kopia powielająca pewne elementy macierzystego przedsiębiorstwa. Zjawisko to można postrzegać jako szeroko rozumianą formę wszelkiej współpracy gospodarczej pomiędzy podmiotami mającymi pełną niezależność prawną. Przedstawione podejście nawiązuje do powiązań pionowych występujących pomiędzy kooperującymi przedsiębiorstwami. Podmiot inicjujący współpracę, a więc franczyzodawca, posiada silniejszą pozycję. Przedsiębiorstwo włączające się do sieci, franczyzobiorca, ma status podporządkowanego.

Franczyza jest jedną z form organizacji kanałów rynkowych będącą systemem integracji pionowej. W opisywanej formie współpracy gospodarczej następuje koordynacja pionowa pomiędzy podmiotami, a układ jest profesjonalnie zarządzany i kierowany przez organizatora sieci. Powiązania te zawierane są przez niezależne przedsiębiorstwa na różnych etapach produkcji i dystrybucji. Występują procesy integracji mające na celu uzyskanie lepszej pozycji konkurencyjnej niemożliwej do osiągnięcia dla pojedynczego przedsiębiorstwa. Mamy wtedy do czynienia z kooperacją podmiotów, która jest ściśle związana z innymi obszarami, takimi jak: finanse, zarządzanie, rachunkowość, organizacja. Franczyza zdefiniowana jest przez trzy główne zmienne, które kształtują renomę systemu franczyzowego. Są to:

- **marka**, która działa jako czynnik stymulujący popyt, dzięki niej franczyzobiorca może zdobywać klientów (należą do niej także znaki towarowe, jednolity wystrój placówek franczyzowych, ubiór personelu, itp.),
- **system operacyjny**, na który składa się podręcznik operacyjny i know-how franczyzodawcy, zawiera on zestaw opracowanych schematów działania i procedur niezbędnych do prowadzenia jednostki franczyzowej,
- **wsparcie udzielane przez dawcę systemu** w sposób ciągły i wyczerpujący podczas całego okresu trwania więzi franczyzowej, wspomagając rozwój jednostek franczyzowych.

Franczyza jest jednocześnie formą organizacji kanałów dystrybucji oraz jedną ze strategii rozwoju przedsiębiorstw. Można ją nazwać efektywną ekonomicznie formą organizacji kanałów rynkowych. Efektywność systemów jest także związana ze strategicznym charakterem tej formy powiązań. Jedną z głównych przesłanek tworzenia łańcuchów franczyzowych jest możliwość szybkiego i skutecznego rozwoju przedsiębiorstw. Strategiczny charakter powiązań franczyzowych wynika z istoty związków franczyzowych pomiędzy partnerami łańcucha oraz z faktu, iż inicjowanie i kierowanie utworzonymi systemami następuje w

⁴ Por. A. Tokaj-Krzewska, *Franchising. Strategia rozwoju małych firm w Polsce*, Difin, Warszawa 1999, s. 51.

oparciu o metody marketingu strategicznego⁵. W systemach franczyzowych podstawą podejmowania decyzji są zarówno informacje bieżące, jak i długookresowy plan marketingowy opracowany dla całego łańcucha. Z wykorzystaniem elementów marketingu mix, takich jak: produkt, kanały dystrybucji, promocja oraz cena.

Zwrócić uwagę należy na długotrwałość powiązań franczyzowych. Umowy franczyzowe zawierane są z reguły na 5-10 lat. Wynika to z istoty więzi franczyzowej, która ma sens jedynie przy długotrwałej współpracy i polega na wzajemnym zaufaniu partnerów. Istotę franczyzy przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Istota powiązań franczyzowych

Źródło: opracowanie własne.

Strategia franczyzy składa się z dwóch części - obejmuje postępowanie dwóch stron: umowy franczyzodawcy i franczyzobiorcy. W pierwszej z nich wyróżnia się dwa etapy:

- pierwszy to: tworzenie systemu, opracowanie oryginalnej koncepcji funkcjonowania łańcucha franczyzowego, dokonanie wyboru biorców i oszacowanie ich udziału finansowego w przedsięwzięciu,
- drugi to: rozwój systemu, utworzenie jednostki pilotażowej, uzyskiwanie informacji zwrotnych z rynku i udoskonalanie produktu lub/i usług, ustawiczne działania sprzyjające kreowaniu renomy systemu franczyzowego.

Po przekroczeniu progu rentowności jednostki pilotażowej oraz dopracowaniu elementów i procedur systemu, franczyzodawca dysponuje następującymi elementami strategii:

- przyspieszenie procesów rozwoju,
- zintensyfikowanie procesów innowacji,
- rozszerzenie zasięgu terytorialnego,

⁵ P. Kotler, *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa, 1999, s. 498-499.

- zwiększenie stopnia integracji pionowej (produkcja towarów, które były dotychczas wytwarzane przez dostawców),
- wzrost liczby jednostek własnych,
- wprowadzenie przedsiębiorstwa na giełdę.

W odniesieniu natomiast do biorców strategiczny charakter powiązań franczyzowych odnosi się do zwiększania liczby własnych jednostek - poprzez franczyzę wielokrotną lub multikonceptyjną⁶ - w oparciu o zasady określone przez dawcę. Biorąc pod uwagę strategiczny element koncepcji franczyzy, przy równoczesnej efektywnej adaptacji łańcuchów franczyzowych do różnorodnych warunków otoczenia, istnieje możliwość wykorzystania franczyzy zarówno na rynkach wewnętrznych, jak i międzynarodowych. Tworzenie łańcuchów franczyzowych na rynkach zagranicznych rzadko napotyka bariery natury ekonomicznej czy prawnej. Znacznie częściej są to bariery wynikające z różnic kulturowych. Import systemów franczyzowych stanowi efektywną formę przyspieszania tempa wzrostu gospodarczego. Stwarza on warunki do szybkiej adaptacji nowoczesnych rozwiązań, przede wszystkim w sferze dystrybucji dóbr i usług, gdzie jest dogodną formą transferu know-how.

W procesach globalizacyjnych coraz więcej przedsiębiorstw będzie rozpoczynało działalność na rynkach zagranicznych. W tej ekspansji będą działać w oparciu o franczyzę międzynarodową, pozwalającą w dużej mierze pokonywać bariery ekonomiczne - cła i kontyngenty - oraz kulturowe. Znaczącą przewagą franczyzy, jest fakt, iż lokalny biorca zna lepiej cechy charakterystyczne danego rynku, zwyczaje jego mieszkańców, a także posiada lokalne kontakty biznesowe. Dzięki temu możliwe jest dopasowanie nowej jednostki franczyzowej do oczekiwań konsumenta i zmodyfikowanie pewnych standardów do rynku lokalnego. Należy zaznaczyć, iż franczyzobiorca ponosi ryzyko nie trafienia w upodobania miejscowych konsumentów.

3. Wpływ franczyzy na tworzenie wartości przedsiębiorstwa

Warto zwrócić uwagę na specyfikę franczyzy jako relacji między podmiotami gospodarczymi i wpływu tej relacji na budowę wartości biznesu. Wartość przedsiębiorstwa francyzodawcy silnie zależy od rozpoznawalności jego marki, a także sposobu i skuteczności transferu know-how do przedsiębiorstwa francyzobiorcy. Tylko właściwe zaangażowanie francyzodawcy w tworzenie, testowanie i przekazywanie, a także wdrażanie know-how oraz doświadczenia przedsiębiorstwa macierzystego przyczyni się do rozwoju systemu franczyzowego. Z kolei działalność francyzobiorcy, a tym samym wartość jego przedsiębiorstwa, ma wpływ na wartość biznesu francyzodawcy. W systemie franczyzowym osiągnięta jest taka zależność, iż działalność każdego partnera z osobna przyczynia się do kreowania wizerunku i osiągania wyników finansowych całej sieci. Możemy tym samym mówić o pewnym specyficznym sprzężeniu zwrotnym w relacjach powstających w ramach systemu franczyzowego.

W literaturze przedmiotu franczyza określana bywa, jako system marketingu kooperacyjnego lub jako forma marketingowej kooperacji pionowej. Dzieje się tak z uwagi na to, iż

⁶ M. Ziółkowska, *Franczyza - nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa 2010, s. 32.

następuje tutaj sprzedaż kompletnego systemu marketingowego⁷. We franczyzie tworzone tzw. porozumienia pionowe, pozwalają na zwiększenie wydajności ekonomicznej w ramach łańcucha poprzez umożliwienie lepszej koordynacji działań pomiędzy uczestniczącymi w nich przedsiębiorstwach, a także na redukcję ich kosztów transakcyjnych i dystrybucyjnych oraz optymalizację poziomu sprzedaży i inwestycji. Powiązania franczyzowe należą do procesu koncentracji przedsiębiorstw w gospodarce. Chodzi tu o koncentrację organizacyjno-techniczną⁸. W działalności handlowej powiązania te należą do zintegrowanych sieci handlowych. Wchodzące w skład tych sieci przedsiębiorstwa są niezależnymi prawnie podmiotami gospodarczymi, które współpracują ze sobą. Występująca w tym powiązaniu kooperacja na charakter umowny i polega na określeniu wspólnych celów, a dokonuje się poprzez skupienie funkcji zarządczych i działań marketingowych w przedsiębiorstwie integratora więzi – francyzodawcy, który jednocześnie jest jego twórcą. Integracja polega zatem na wspólnych celach, funkcjach i zadaniach uczestników więzi. Jest to więc integracja organizacyjno-techniczna⁹. Przewagą systemów franczyzowych jest integracja i koncentracja poszczególnych elementów działalności, a przede wszystkim funkcji zakupowych.

Franczyza uważana jest przez badaczy za najbardziej zaawansowaną formę integracji zarówno organizacyjnej, jak i kapitałowej¹⁰. Staje się coraz popularniejszą metodą rozwoju przedsiębiorstw na świecie. Niektórzy autorzy twierdzą, iż franczyza bliska jest polskiemu prawniczemu pojęciu licencji, która jest metodą prowadzenia działalności, opierającą się na dwustronnej umowie¹¹. A jej istota polega głównie na standaryzacji i wykorzystywaniu wypróbowanej koncepcji prowadzenia działalności. Franczyza jest jednak pojęciem szerszym niż wszystkie rodzaje stosunków licencyjnych.

Specyfika franczyzy i licencji koncepcji przedsiębiorstwa opiera się na tym, iż aktywa niematerialne mają większą wartość niż majątek rzeczowy nabywcy licencji. Właściwym posiadaczem jest francyzodawca, posiada on bowiem know-how, koncept, znak towarowy, procedury operacyjne, a nie biorca, który dysponuje jedynie majątkiem rzeczowym. Poza tym w powiązaniach franczyzowych przewagę ekonomiczną posiada dawca, który kontroluje sposób użycia majątku rzeczowego do prowadzenia działalności gospodarczej i sposób wykorzystania dóbr niematerialnych, jak znak towarowy i koncepcję prowadzenia biznesu. Istnieje kilka wspólnych wyróżników, które określają powiązania franczyzowe, są to:

- francyzodawca - przedsiębiorstwo mające określoną wartość i koncepcję, które są przedmiotem franczyzy - będący jedną stroną współpracy; koncepcja francyzodawcy obejmuje sposób prowadzenia systemu franczyzowego, procedury, standardy, szczegółowe rozwiązania organizacyjne, know-how oraz podstawową wartość, którą stanowi marka i znak towarowy firmy,

⁷ J. Famielec, *Układy kooperacyjne w gospodarce rynkowej. Doświadczenia, strategie*, Wydawnictwo „Secesja”, Kraków 1992, s. 67.

⁸ M. Strużycki (red.), *Koncentracja w handlu a współpraca producentów i dystrybutorów*, IRWiK, Warszawa 2000, s. 25.

⁹ *Ibidem*, s. 63.

¹⁰ Por. B. Pokorska, E. Maleszyk, *Koncentracja i integracja w handlu wewnętrznym*, PWE, Warszawa 2002, s. 49.

¹¹ J. Zubrzycki, M. Grzybowska, M. Wieczorek-Fronia, *Środki trwałe, 31. Licencje i Sublicencje*, Unimex, Wrocław 1997, s. 41.

- francyzobiorca, będący drugą stroną współpracy, który - w oparciu o koncept przekazany przez dawcę systemu - prowadzi własną jednostkę francyzową,
- umowa, stanowiąca podstawowy element powiązania francyzowego określająca szczegółowe warunki współpracy między stronami,
- opłata francyzowa za udzielenie zezwolenia i korzystanie z pakietu francyzowego, będąca kluczowym elementem współpracy francyzowej.

Franczyza daje dawcy szerokie możliwości rozwoju swojej działalności ze wszelkimi korzyściami i ograniczeniami wynikającymi z tego rodzaju współpracy. Przedsiębiorstwo, jego nazwa i marka oraz produkt bądź usługa stają się bardziej znane i rozpowszechnione, bez konieczności ponoszenia tak znacznych nakładów finansowych, jak przy tworzeniu jednostek własnych. System francyzowy polega na wspólnie budowanej renomie sieci - goodwill. Równocześnie dawca uzyskuje dodatkowe źródło dochodów w postaci zarówno opłaty wstępnej, jak i świadczeń bieżących. Dzięki ekspansji rynkowej wzrasta także świadomość marki wśród konsumentów, co powoduje podwyższenie jej wartości. Pozwala to na podwyższanie opłat wstępnych, które są kalkulowane głównie z uwzględnieniem tego czynnika. Franczyza umożliwia angażowanie kapitałów wielu podmiotów gospodarczych, których fundusze są niewystarczające lub niewykorzystane do podjęcia indywidualnej działalności na odpowiednim poziomie lub w określonej branży.

Rosnąca liczba francyzobiorców jest dla dawcy systemu podwójnym zyskiem. Zmniejszają się jego koszty jednostkowe, wynikające z efektu skali, a jednocześnie otrzymuje on opłaty bieżące od francyzobiorców. Rozwój w oparciu o francyzę pozwala, więc realizować korzyści skali. Dzieje się tak, ponieważ koszty stałe rozkładają się na większą liczbę jednostek, a dawca dokonuje zakupów dla całego systemu, czyli na dużą skalę, co daje możliwość negocjowania korzystnych warunków u dostawców. Jeżeli dawca jest równocześnie wytwórcą zwiększa się także jego produkcja.

We franczyzie następuje też pewne ograniczenie kosztów utrzymania przedsiębiorstwa dawcy systemu. W firmie macierzystej może pracować niewielu specjalistów i personel pomocniczy. To daje przewagę francyzodawcy nad rozbudowanymi centralami dużych przedsiębiorstw, które ponoszą ogromne koszty bieżącej działalności. Przedsiębiorstwo macierzyste nie musi zajmować się doбором i rekrutacją kadry, a także wykorzystaniem personelu. Polityką personalną zajmują się bezpośrednio biorcy. Francyzodawca unika w ten sposób problemów pracowniczych.

We współpracy francyzowej dawca osiąga także większy obrót, między innymi dlatego, iż każdy poszczególny biorca bezpośrednio zaangażowany w prowadzenie jednostki francyzowej stara się maksymalizować sprzedaż. Następuje tutaj rozłożenie ryzyka kapitałowego pomiędzy francyzodawcą, a jego biorcami. Francyzodawca wchodzi na nowe rynki przy mniejszym zaangażowaniu kapitałów własnych, niż ma to miejsce w momencie tworzenia jednostek własnych.

Reklama marki i znaku towarowego następuje w oparciu o opłaty na fundusz promocyjno-reklamowy, wnoszone przez poszczególnych biorców systemu. Zaletą powiązań francyzowych dla dawcy jest pełna kontrola nad działaniami promocyjnymi pojawiającymi się w obrębie całej sieci.

Do czynników, które przyczyniają się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa francyzodawcy można zaliczyć: wzrost rozpoznawalności marki, szybką ekspansję rynkową z wykorzystaniem kapitału partnera biznesowego - francyzobiorcy, wzrost wartości sprzedaży

przy zachowaniu obecnego poziomu kosztów prowadzenia działalności. Z istoty franczyzy wynika fakt, iż to biorca ponosi głównie ciężar finansowy uruchomienia i bieżącego funkcjonowania jednostki franczyzowej. Przedsiębiorstwa wykorzystując franczyzę jako model biznesowy uzyskują także większe – dodatkowe – środki na działania marketingowe. Wszyscy franczyzobiorcy uiszczają opłaty na wspólny dla całej sieci fundusz reklamowo-promocyjny. Tym samym franczyzodawca może efektywniej prowadzić działania reklamowe marki systemu franczyzowego. Wykorzystując powiązania franczyzowe przedsiębiorstwa korzystają z uzyskiwania lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku nie wykorzystując do takiego rozwoju znacznych kapitałów własnych. Powiązania franczyzowe rozwijają się z znacznym wkładem finansowym franczyzobiorców prowadzących własne placówki handlowo-usługowe na licencji przedsiębiorstwa macierzystego.

Natomiast franczyzobiorcy poprzez wejście do systemu franczyzowego uzyskują możliwość konkurowania z sieciami handlowo-usługowymi, ponieważ rozpoczynając działalność posługują się marką, która już funkcjonuje na rynku i jest rozpoznawalna. Otrzymują oni także wartości niematerialne w postaci możliwości posługiwania się patentami, licencjami, a także pełną koncepcją prowadzenia biznesu wraz z doświadczeniem i know-how dawcy.

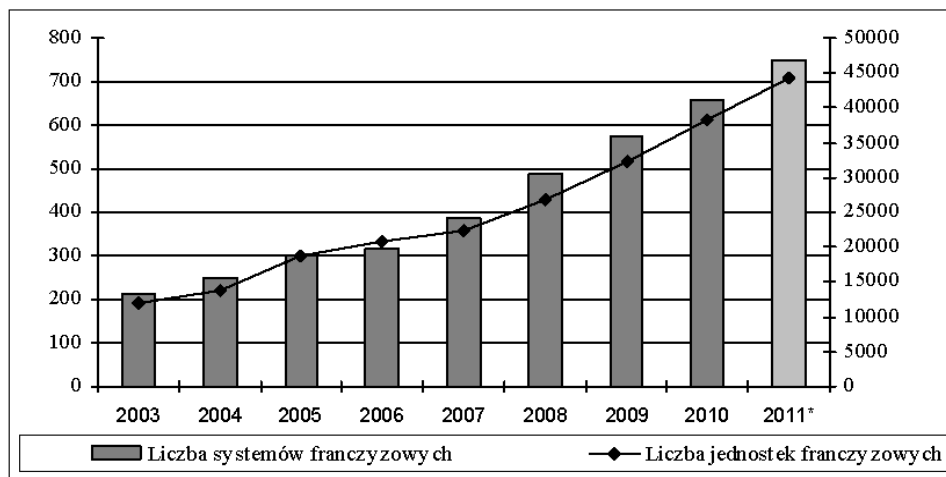
Z badań empirycznych przeprowadzonych przez autorkę wynika, iż do głównych motywów podejmowania działalności franczyzowej przez organizatorów systemów franczyzowych są: przyspieszenie rozwoju przedsiębiorstwa - tak podało 61,9 proc. badanych oraz uzyskanie lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku, ten czynnik był istotny dla 35,8 proc. ankietowanych. Na kolejnych miejscach znalazły się takie motywy, jak: wzrost rozpoznawalności marki - 23,3 proc. badanych, alternatywa rozwoju - 19,3 proc. oraz rozszerzenie rynków zbytu, czyli ekspansja rynkowa - 18,2 proc. Zaledwie 13,1 proc. respondentów wybrało, źródło finansowania rozwoju przedsiębiorstwa dawcy, jako motyw podjęcia przez nich działalności franczyzowej¹². A wielu badaczy wskazuje, iż właśnie to kryterium jest dominujące w rozwoju sieci franczyzowej. Jako jedną z głównych zalet powiązań franczyzowych dla dawcy, uważa się powszechnie rozwój z przeważającym udziałem finansowania zewnętrznego, pochodzącego od biorców licencji. Natomiast, jak wskazują wyniki badań, sami dawcy postrzegają tę sprawę nieco inaczej i w większości podają inne motywy.

4. Rozwój powiązań franczyzowych w Polsce

Kolejny rok funkcjonowania powiązań franczyzowych w Polsce świadczy o dalszym rozwoju tej formy współpracy przedsiębiorstw. W 2010 roku powstało rekordowo dużo nowych systemów franczyzowych (129) i na początku 2011 roku funkcjonowało w Polsce ponad 660 sieci, które posiadały ponad 38 tys. jednostek franczyzowych. W 2010 roku przybyło prawie 6 tys. nowych sklepów i punktów usługowych działających za zasadzie franczyzy. W Polsce w analizowanym okresie zaobserwowano dynamiczny rozwój rynku franczyzy, mimo oznak kryzysu w gospodarce polskiej. Powiązania franczyzowe okazały się remedium na kryzys dla wielu przedsiębiorstw. Z roku na rok wzrasta zarówno liczba systemów, jak i jednostek franczyzowych. W latach 2003-2010 liczba sieci wzrosła ponad 3-krotnie. Systemy franczyzowe wprowadzone w 2010 roku stanowią aż 19,5 proc., wszystkich, funkcjonujących na polskim rynku konceptów. Corocznie na rozwój działalności po-

¹² M. Ziółkowska, *Franczyza ... op.cit.*, s.176.

przez franczyzę decyduje się coraz więcej przedsiębiorstw. Zarówno przedsiębiorstw chcących posiadać i rozwijać system franczyzowy jako jedyną działalność lub jako dywersyfikację działalności, a także dla franczyzobiorców chcących rozwijać i prowadzić indywidualnie należący do franczyzodawcy gotowy i sprawdzony koncept prowadzenia biznesu.



Wykres 1. Liczba sieci i jednostek franczyzowych w Polsce w latach 2003-2010

* prognoza

Źródło: dane firmy Profit System Sp. z o.o., M. Ziółkowska i in., *Raport o franczyzie w Polsce 2010*, Profit System sp. z o.o., Warszawa 2010.

Spowolnienie gospodarcze sprawiło, iż wielu franczyzodawców w minionym roku musiało wykazać się większą elastycznością i oferować większe wsparcie franczyzobiorcom. Franczyzodawcy wykazali się dużą elastycznością zarówno pod względem warunków współpracy, kosztów inwestycji, jak i kryteriów lokalowych. Trendy te są nieuniknione na rynku polskim. Wzorem krajów o zakorzenionej pozycji powiązań franczyzowych w gospodarce franczyzodawcy oferują coraz więcej zachęt dla potencjalnych franczyzobiorców. Chęć dostosowania oferty do jak najszerzej grupy potencjalnych partnerów przyczyniła się między innymi do rozwoju nowych konceptów. Coraz powszechniejsze stają się placówki typu express cechujące się niższą kwotą inwestycji (np. Da Grasso Express) czy foodcourt (np. Subway) oraz jednostki oferujące produkty więcej niż jednej marki (tzw. multibrands). Franczyzobiorcy coraz częściej mogą liczyć na pomoc w finansowaniu inwestycji. Bank BZ WBK zaoferował swoim potencjalnym franczyzobiorcom kredyt na otwarcie placówki partnerskiej. Wrocławskie Auto-Spa, nowy gracz na rynku franczyzowym, swoim partnerom proponuje finansowanie inwestycji z zaciągniętego przez siebie kredytu. To na polskim rynku franczyzy pierwszy przypadek, w którym kredytobiorcą jest organizator systemu. Inni franczyzodawcy także próbują wspierać partnerów dzieląc z nimi koszty uruchomienia placówki, np. w DDD - Dobre Dla Domu franczyzobiorca inwestuje 1/3 kwoty potrzebnej do uruchomienia placówki, resztę inwestuje centrala oraz dostawcy. Pomocy przyszłym franczyzobiorcom udziela również Grupa Muszkieterów, właściciel sieci Intermarche i Bricomarche. Na start wymaga od kandydatów minimum 20 proc. wkładu własnego, a na uzyska-

nie pozostałej części udziela poręczenia w banku. Dla franczyzobiorcy oznacza to dostęp do kredytów, dla banku natomiast stanowi potwierdzenie wiarygodności beneficjenta.

5. Podsumowanie

Franczyza jest obecnie dynamicznie rozwijającą się (w kraju i za granicą) strategią wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Główną zaletą powiązań franczyzowych jest fakt, iż konsumenci postrzegają punkty franczyzowe jako elementy przedsiębiorstwa dawcy i w ten sposób pracują na korzyść ogólną franczyzodawcy i całego systemu. Nowy biorca postrzegany jest więc, jako element sieci dawcy. Opisywany system współpracy gospodarczej ma dla franczyzodawcy głównie zalety wynikające z korzyści ekonomicznych. Można do nich zaliczyć między innymi: rosnący udział w rynku, podwójny zysk, minimalne koszty prowadzenia działalności. Tworzenie i rozwój sieci franczyzowej jest elementem walki konkurencyjnej pozwalającej opanowywać rynek w krótszym czasie niż rozbudowując sieć własną. Uzyskuje się w ten sposób przewagę ilościową nad konkurentami. Można więc przyjąć, iż wykorzystanie powiązań franczyzowych jest jedną z możliwych dróg przyczyniających się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Z jednej strony franczyzodawcy a z drugiej franczyzobiorcy, a co się z tym wiąże wszystkich elementów systemu franczyzowego¹³.

Reasumując, wykorzystując powiązania franczyzowe w przedsiębiorstwie macierzystym następuje wzrost sprzedaży towarów i lub usług, rozpoznawalność marki oraz wzrost funduszy na reklamę, nie zwiększa się natomiast struktura zatrudnienia franczyzodawcy, a co się z tym wiąże koszty zatrudnienia, a tym samym nie wzrastają koszty bieżącej działalności. Natomiast podwyższa się renoma systemu przy zachowaniu jednolitych standardów jakości dla całej sieci oraz wzrost rozpoznawalności marki.

Zdaniem autorki, by system franczyzowy przyczyniał się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa podstawą powiązań franczyzowych powinna być sprawdzona koncepcja prowadzenia biznesu, standaryzacja produktów bądź usług, zawierająca unikatowy pomysł na prowadzenie działalności. Koncept ten powinien zawierać sprawdzoną markę, produkt lub usługę, know-how oraz szczegółowo opracowany podręcznik franczyzy, który zawiera wszystkie informacje niezbędne do prowadzenia działalności franczyzowej, a także dopracowane procedury kontroli wykorzystania koncepcji prowadzenia jednostki franczyzowej.

6. Literatura

- [1] Banachowicz E., J. Nowak, M. Starkowski, *Franchising, czyli klucz do przyszłości*, Businessman Book Rzeczpospolita, Warszawa 1994.
- [2] Famielec J., *Układy kooperacyjne w gospodarce rynkowej. Doświadczenia, strategie*, Wydawnictwo „Secesja”, Kraków 1992.
- [3] Geffroy E.K., *Clienting, jedyną co przeszkadza to klient*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996.
- [4] *Koncentracja w handlu a współpraca producentów i dystrybutorów*, M. Strużycki (red.) IRWiK, Warszawa 2000.

¹³ B. Nogalski, A. Szpitter, *Franchising nowoczesna strategia zarządzania rynkiem*, w: A. Potocki (red.), *Współczesne strategie w zarządzaniu. Teoria i praktyka, WSPiM w Chrzanowie, Chrzanów 2000*, s. 29.

- [5] Kotler P, *Marketing: analiza, panowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa, 1999.
- [6] Nogalski B., Szpitter A., *Franchising nowoczesna strategia zarządzania rynkiem*, w: A. Potocki (red.), *Współczesne strategie w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, WSPiM w Chrzanowie, Chrzanów 2000.
- [7] Pokorska B., Maleszyk E., *Koncentracja i integracja w handlu wewnętrznym*, PWE, Warszawa 2002.
- [8] Tokaj-Krzewska A., *Franchising. Strategia rozwoju małych firm w Polsce*, Difin, Warszawa 1999.
- [9] Ziółkowska M., *Franczyza - nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa 2010.
- [10] Ziółkowska M. i in., *Raport o rynku franczyzy w Polsce 2010*, Profit System Sp. z o.o., Warszawa 2010.
- [11] Zubrzycki J., Grzybowska M., Wieczorek-Fronia M., *Środki trwałe, 31. Licencje I Sublicencje*, Unimex, Wrocław 1997.

Streszczenie

Jednym z elementów wzrostu wartości przedsiębiorstwa może stać się franczyza. Umożliwia ona kreowanie korzystnej renomy przedsiębiorstwa na rynku, a także wzrost rozpoznawalności marki. Przyczynia się również do korzystania z efektu synergii poprzez tworzenie jednolitego dla konsumenta systemu handlowo-usługowego z wykorzystaniem potencjału strategicznego, organizacyjnego i kapitałowego wszystkich partnerów tworzących więź franczyzową. Franczyza spotyka się z coraz większym zainteresowaniem praktyków gospodarczych na całym świecie. Z roku na rok opisywana forma współpracy gospodarczej cieszy się coraz większym uznaniem, zarówno ze strony franczyzodawców, jak i franczyzobiorców. W Polsce o ostatnich latach rokrocznie wzrasta liczba systemów i jednostek franczyzowych.

Słowa kluczowe: franczyza, powiązania franczyzowe, system franczyzowy, model rozwoju biznesu, wzrost wartości przedsiębiorstwa.

FRANCHISING AS THE COMPANY'S VALUE GROWTH STRATEGY

Summary

One of the elements increase in value of the company may become a franchise. It allows the company to create a favorable reputation on the market, as well as increase brand recognition. It also helps to make use of synergies by creating a uniform consumer shopping and service system with strategic, organizational, and capital potential of all partners constituting the bond of franchise. Franchise meets with growing interest in business people associated around the world. Year after year, described form of economic cooperation is slowly gaining recognition from both franchisors and

franchisees. There is an increasing number of franchise systems and units every year for the last few years in Poland.

Keywords: franchising.

Translated by Marta Ziółkowska

MARTA ZIÓLKOWSKA
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
e-mail: mziolkow@sgh.waw.pl