

FRANCHISING JAKO ALIANŚ STRATEGICZNY

Alianse traktowane jako strategia współpracy, której celem jest poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, mogą przyjmować zróżnicowaną postać. Najczęściej przyjmują formy:

- *nonequity alliances*, czyli luźnych porozumień dotyczących wspólnych działań usytuowanych w różnych ogniwach łańcucha wartości partnerów,
- *minority equity alliances*, czyli częściowego wykupu udziału partnerów (jedno- lub wielostronnych),
- *joint ventures*.

Obejmują więc powiązania zarówno kapitałowe, charakteryzujące się dużym ryzykiem i wymuszające relatywnie duże zmiany w obszarze zarządzania, jak i niekapitałowe, obarczone dużo mniejszym ryzykiem i koniecznością zmian.

Franchising jako forma partnerstwa strategicznego ogólnie sytuuje się w grupie określonej jako *nonequity alliances*, chociaż zdaniem J. Cygler w umowie franchisingowej występują trochę silniejsze powiązania. Dlatego na tzw. mapie powiązań *nonequity alliances* powinny znaleźć miejsce między licencjami traktowanymi jako aport jednego z partnerów do umowy a *joint ventures*.

Korzenie franchisingu sięgają czasów średniowiecznej Anglii, kiedy to dostojni kościelni, płacąc rządowi stosowną sumę, nabywali prawo (*franchiso*) do poboru lokalnych podatków. W XVIII i XIX w. franchising miał charakter przyznanego przez króla lub ciało ustawodawcze długoterminowego prawa do monopolu w określonej dziedzinie handlu lub przemysłu. Również tzw. umowy *tied house contracts* zawierane między browarami i właścicielami ziemskimi istotnie przyczyniły się do powstania współczesnego franchisingu. Ich rozwój był m.in. efektem wprowadzenia w życie przepisów reglamentujących sprzedaż napojów alkoholowych, które nakładały obowiązek uzyskiwania koncesji. Ponieważ liczba koncesji była ograniczona i wielu właścicieli karczm nie mogło jej uzyskać, browary rozpoczęły proces wykupywania licencjonowanych punktów

w celu ich wynajmu. Częścią umowy było zobowiązanie biorczy do sprzedaży wyłącznie piwa produkowanego przez browar będący właścicielem karczmy.

Przyjmuje się, że nowoczesny franchising pojawił się w Stanach Zjednoczonych już w 1863 r., kiedy znany producent maszyn do szycia, firma Singer, zorganizował sieć samodzielnych dystrybutorów (dealers), którzy uzyskawszy za określoną opłatą prawo do wyłącznego rozprowadzania na określonym obszarze wytwarzanych przez niego produktów, sprzedawali je we własnych sklepach. W pewnym stopniu współtwórcą franchisingu był także K. Ligett, który w 1902 r. udzielił właścicielom sklepów drogeryjnych zezwolenia na używanie nazwy REXALL oraz przedsiębiorstwo World Radio Corporation, traktowane jako pionierskie w dziedzinie tworzenia sieci jednostek detalicznych w 1923 r.¹ Rozkwit tej formy współpracy nastąpił głównie w sektorze samochodowym oraz napojów chłodzących w latach 20. ubiegłego wieku, gdy popularność zdobyła dealerska forma sprzedaży. Wtedy właśnie dla dystrybutorów samochodów, akcesoriów samochodowych oraz paliw płynnych stworzono sieć sprzedawców (dealerów), w skład której wchodziłi samodzielni przedsiębiorcy, działający jednak w ramach jednolitego systemu organizacyjno-prawnego. Te właśnie sieci dealerskie handlujące nowymi i używanymi samochodami można uznać za prekursorów nowożytnego franchisingu. Celem ich działania było sprostanie potrzebom szybko rozwijającego się sektora samochodowego, a przede wszystkim zdobywanie nowych rynków zbytu, co wymagało stworzenia nowoczesnych sieci franchisingowych, których uczestnicy byłiby zainteresowani wzrostem sprzedaży samochodów. Podstawy – zarówno handlowe, prawne, jak i finansowe – franchisingu, jako systemu sprzedaży w tym sektorze, stworzyła firma General Motors.

Franchising, który ukształtował się jako forma sprzedaży prowadzona przez wybranych dystrybutorów działających we własnym imieniu i na własny rachunek, lecz powiązanych partnersko z producentem i zobowiązanych do ochrony jego interesów, rozpowszechnił się także w sektorze rozlewni napojów chłodzących. W ramach umowy przyznawane było prawo do używania opakowań oraz marki dawcy, od którego biorca nabywał koncentrat do produkcji wyrobu finalnego. J. Pemberton, który w 1886 r. wynalazł napój Coca-Cola, już w 1900 r. udzielił licencji rozlicznym kontrahentom. W latach 50. wystąpił w USA prawdziwy „boom franchisingowy” i roszenie tej formy partnerstwa na sektory przetwórstwa ropy naftowej, hotelarstwa, gastronomii oraz handlu odzieżą i kosmetykami. Jej atrakcyjność wzbudziła zainteresowanie firm europejskich, a w szczególności czeskiej firmy Bata, która już w okresie międzywo-

¹ E. Banachowicz, J. Nowak, M.T. Starkowski: Franchising – czyli klucz do przyszłości. Business Press. Warszawa 2000. s. 3; L. Stecki: Franchising. Dom Organizatora. Toruń 1997. s. 16; B. Fuchs: Umowy franchisingowe Zakamycze. Kraków 1998. s. 23.

jennym propagowała franchising i wprowadziła go we wszystkich jednostkach koncernu. Ponadto franchising rozpowszechnił się głównie we Francji, Wielkiej Brytanii, Niemczech czy Danii, gdzie był tworzony przez amerykańskie przedsiębiorstwa. Stopniowo wykształciło się nowe oblicze franchisingu. Franchisingodawcy przestali traktować go wyłącznie jako jeden z kanałów dystrybucji swoich produktów, lecz zaczęli udostępniać całą koncepcję prowadzenia biznesu, na którą składało się coraz więcej elementów: począwszy od firmy i znaku towarowego, poprzez wystrój lokalu do działań promocyjnych. Ta dominująca we współczesnej praktyce handlowej odmiana franchisingu znalazła zastosowanie w wielu sferach działalności gospodarczej. W ten właśnie sposób narodziły się znane systemy franchisingowe, jak McDonald's, Coca-Cola, Holiday Inn czy Pizza Hut. W latach 70. pojawił się franchising polegający na tym, że samodzielnie funkcjonujące sklepy lub punkty usługowe bądź ich sieci, zostały włączone do systemu franchisingodawcy, przyswajając równocześnie jego metody prowadzenia działalności gospodarczej.

Należy zastanowić się, co sprawiło, że rozwój franchisingu na świecie stał się możliwy czy wręcz niezbędny. Powszechnie uważa się, że głównym czynnikiem sprawczym tego zjawiska była rewolucja w zakresie usług i powstanie „społeczeństwa usług”. Mówi się o wieku „usług” w związku ze stale wzrastającym zapotrzebowaniem na usługi i towary oferowane w ramach odpowiedniego pakietu, zaspokajającego oczekiwania konsumenta co do jakości, wygody i nowoczesności. Klient oczekuje ofert kompleksowych, obejmujących oprócz produktu także gotowość świadczenia usług, co wymaga współdziałania różnych podmiotów gospodarczych przy wytwarzaniu, marketingu i sprzedaży. Wymusza to rozwój przedsiębiorczości oraz głęboką penetrację rynku. Dla małych i średnich przedsiębiorstw franchising jest polem nabywania odpowiedniej prężności organizacyjno-gospodarczej i umożliwia im rozwój własnej inicjatywy i pomysłowości. Zastosowanie franchisingu jest wyrazem ekspansywnej polityki dawcy, który może zdobyć nowe rynki znacznie szybciej i z mniejszym zaangażowaniem kapitału, niż ekspansja przez rozwój własnej sieci oddziałów filii. Możliwość odniesienia sukcesu zyskują również małe i średnie przedsiębiorstwa, które posiadają odpowiednie zasoby kapitałowe i szukają dla siebie miejsca na rynku. Wybór franchisingu jako partnerstwa strategicznego ma swoje charakterystyczne zalety i wady oraz przynosi inne korzyści firmie macierzystej, a inne użytkownikom².

² B. Pokorska: Franchising – istota, zalety i wady. „Handel Wewnętrzny” 1997, nr 4-5; K. Bagan-Karluta. Umowa franchisingu. C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 21-23.

Do najczęściej eksponowanych zalet po stronie franchisingodawcy zalicza się:

- możliwość ekspansji rynkowej bez konieczności angażowania własnego kapitału oraz bez potrzeb zdobywania kapitału z innych źródeł,
- fakt, że firma macierzysta nie musi się zajmować problemem zatrudnienia, wybiera jedynie franchisingobiorców, którzy we własnym zakresie rozwiązują problemy motywowania swoich pracowników,
- możliwość rozbudowy kanałów dystrybucji oraz wzmocnienia pozycji franchisingodawcy na rynku, bez konieczności dokonywania większych inwestycji,
- relatywną łatwość penetracji domen znajdujących się poza dotychczasowym zasięgiem działania dawcy w miarę poszerzania sieci biorców,
- uzyskanie dodatkowych źródeł dochodów z wnoszonych opłat.

Wady z punktu widzenia udostępniającego sieci to:

- tendencje do uniezależnienia franchisingobiorców,
- wpływ negatywnego wizerunku jednego z biorców na wszystkie firmy funkcjonujące w sieci,
- konieczność ponoszenia dodatkowych obowiązków, np. utworzenia biura zarządzającego siecią,
- obawa przed wykreowaniem nowych konkurentów,
- kłopoty z wyegzekwowaniem odpowiednich standardów identyfikujących użytkownika,
- możliwość wystąpienia zakłóceń w komunikacji między firmą macierzystą a użytkownikiem.

Najważniejsze korzyści dla franchisingobiorcy polegają na:

- uzyskaniu sprawdzonej i skutecznej strategii działania, czyli dostępu do know-how, które zmniejsza ryzyko wejścia na rynek, doświadczenia i fachowej pomocy, działań marketingowych i reklamowych dawcy, korzystania z efektów jego prac rozwojowych,
- dużym stopniu niezależności, co jest immanentną cechą partnerstwa, gdyż w ramach wymagań ustalonych w umowie franchisingowej biorca pozostaje niezależny,
- mniejszych wymaganiach kapitałowych niż w przypadku prowadzenia samodzielnej działalności i lepszym wykorzystaniu kapitału.

Wady z punktu widzenia biorcy to:

- brak całkowitej niezależności, co wymusza kontrolę wykorzystania przedmiotu franchisingu oraz wnoszenia stałych opłat i składek bez względu na wyniki działań,
- możliwość wpływania dawcy przez swoją politykę strategiczną na rentowność i zyski użytkownika,

- ograniczenie możliwości sprzedaży na dowolnych rynkach,
- trudności i duży koszt wycofania się z kontraktu,
- ryzyko niekorzystnej odsprzedaży firmy,
- brak ustawodawcy, np. w Polsce, szczegółowo regulującego aspekty prawne franchisingu³.

Wyspecyfikowane szanse i zagrożenia partnerstwa strategicznego w formie franchisingu (zarówno dla dawcy, jak i biorcy) uświadamiają, że przed podjęciem decyzji dotyczącej kupna pakietu franchisingu należy dokonać wszechstronnej analizy wyboru tej strategii w aspekcie innych form współpracy⁴.

W praktyce wykształciło się wiele odmian franchisingu (tab. 1). Ich typologia, czyli uporządkowanie według przyjętych kryteriów, pozwala wyróżnić⁵:

1. Ze względu na zakres i charakter działalności:

- Franchising produkcyjny – przedmiotem franchisingu produkcyjnego (*production/industrial franchising*) jest technologia produkcji, know-how, doświadczenie produkcyjne i organizacja przedsiębiorstwa. Celem jest wytwarzanie przez franchisingobiorcę wyrobów o określonej jakości i cechach zewnętrznych, którymi charakteryzują się dobra produktowe w macierzystym przedsiębiorstwie. Wyrobom takim towarzyszy zwykle znak towarowy, który również jest przedmiotem franchisingu. Franchisingobiorca zobowiązuje się w umowie do wytwarzania wyrobów zgodnie z przekazaną technologią, stosowania norm narzuconych w wyniku procesu technologicznego, zaopatrywania się we wskazany przez franchisingodawcę sposób oraz uiszczania na jego rzecz uzgodnionych opłat. W ramach tego typu franchisingu franchisingobiorca może zajmować się równocześnie sprzedażą wyrobów pod określoną marką oraz świadczyć usługi, np. gwarancyjne czy komplementarne, co oznacza, że umowa o franchising przemysłowy (*industrial franchise agreement*) może mieć charakter umowy mieszanej w tym sensie, że stanowi zarazem źródło stosunku franchisingu handlowego lub usługowego.

³ I. Steinerowska-Streb: Szanse i zagrożenia polskich przedsiębiorstw sektora MSP decydujących się na uczestnictwo w systemach franchisingowych. „Handel Wewnętrzny” 2003, nr 2.

⁴ Por. np. II. Chwistecka-Dudek, W. Sroka: Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki. Wyd. PSB. Kraków 2000.

⁵ B. Pokorska: Leksykon franczyzy. Difin, Warszawa 2002: L. Stecki: Op. cit., s. 102-108; A. Tokaj-Krzewska: Franchising. Strategia rozwoju małych firm w Polsce. Difin, Warszawa 1999, s. 17.

Tabela 1

Klasyfikacja franchisingu

Lp.	Kryteria klasyfikacji	Typy franchisingu
1.	Charakter i zakres działalności	<ul style="list-style-type: none"> - produkcyjny (przemysłowy) - handlowy - usługowy - mieszany
2.	Relacje franchisingu	<ul style="list-style-type: none"> - bezpośredni - pośredni - indywidualny - wielokrotny - wiązany - wydzielony - subfranchising
3.	Zasięg terytorialny	<ul style="list-style-type: none"> - krajowy - międzynarodowy
4.	Zakres wzajemnego współdziałania	<ul style="list-style-type: none"> - „pod klucz” - kooperacyjny - bankowy
5.	Struktury interesów	<ul style="list-style-type: none"> - subordynacyjny - partnerski
6.	Strategia działania partnerów	<ul style="list-style-type: none"> - konwersyjny - franchising w niszy - franchising wielokoncepcyjny

- Franchising handlowy – charakteryzuje się tym, że franchisingobiorca ogranicza swą działalność do sprzedaży określonych towarów w swoim lokalu, który jest oznaczony symbolami franchisingodawcy, wyposażony oraz urządzony według jego wskazówek. W zależności od umowy franchisingobiorca może być zobowiązany do wyłącznego dystrybuowania towarów franchisingodawcy. Franchising handlowy jest najbardziej pełnym rodzajem systemu franchisingowego, gdyż bardzo często jest rozumiany jako franchising handlowy dużej firmy. W ramach systemu franchisingowego franchisingobiorca oprócz towarów do sprzedaży otrzymuje markę, sposób organizacji punktu sprzedaży, wystrój wnętrza, a także pomoc konsultingową, wspólną promocję. Spotykany jest w dziedzinie handlu nieruchomościami, samochodami, odzieżą, obuwiem, aparatami telewizyjnymi, radiowymi, fotograficznymi, zespołami video, artykułami chemicznymi, medycznymi i weterynaryjnymi⁶.

⁶ Franchising dystrybucyjny jest traktowany jako odmiana franchisingu handlowego i ogranicza się jedynie do przekazania prawa wyłącznie do sprzedaży towarów oraz posługiwania się znakiem handlowym franchisingodawcy. Natomiast sposób prowadzenia sprzedaży oraz organizacja firmy nie stanowi odzwierciedlenia stylu i wzornictwa franchisingodawcy.

- Franchising usługowy – to określony sposób realizacji zadań usługowych i określona procedura świadczenia usług. Występuje wówczas, gdy franchisingobiorca świadcząc usługi używa know-how, oznaczeń firmowych, znaku towarowego oraz innych nazw i oznaczeń handlowych franchisingodawcy. Oznacza to, że istota franchisingu usługowego jest taka sama, jak franchisingu produkcyjnego i dystrybucyjnego, a różni je jedynie przedmiot działalności prowadzonej przez franchisingobiorcę. Występuje w sektorach usługowych, takich jak: hotelarstwo, gastronomia, wynajmowanie i naprawa pojazdów mechanicznych oraz usługi fotograficzne i turystyczne. Precyzyjne rozgraniczenie franchisingu produkcyjnego, dystrybucyjnego i usługowego stwarza pewne trudności z powodu znacznej płynności w kształtowaniu zakresu tych typów franchisingu. Nierzadkie są też sytuacje, w których zainteresowane podmioty dążą do nadania umowie treści mieszanej.
 - Franchising mieszany – polega na tym, że franchisingodawca jest producentem, a franchisingobiorcy zajmują się dystrybucją jego towarów oraz świadczeniem usług związanych z ich zastosowaniem (np. firmy kosmetyczne organizujące sieć sklepów i gabinetów kosmetycznych).
2. Ze względu na formę organizacyjną systemu, czyli sposób ukształtowania stosunków franchisingu:
- Franchising bezpośredni, czyli nawiązanie stosunków franchisingowych w sposób bezpośredni z poszczególnymi franchisingobiorcami. Franchisingodawca wykonuje wszelkie świadczenia na rzecz biorcy, a więc szkoli pracowników, udziela konsultacji i pomocy, organizuje promocję itp., a na podstawie umowy franchisingowej jest tworzona tylko jedna placówka działająca na określonym umową obszarze. Franchising bezpośredni nie jest jednak efektywną formą współpracy w sytuacji, gdy system franchisingowy jest budowany na terenie odległym od siedziby franchisingodawcy, ponieważ duża odległość powoduje, że bieżąca współpraca i nadzór nad franchisingobiorcami są utrudnione.
 - Franchising pośredni, gdy dawca, rozszerzając franchising poza granice swojego kraju, sam nie tworzy lokalnej sieci placówek, lecz czyni to za pośrednictwem franchisingobiorcy o odpowiedniej pozycji gospodarczej w kraju docelowym. Umowa powinna określać dokładnie rolę, w jakiej ma występować pośrednik, który może być biorcą franchisingu wielokrotnego i mieć obowiązek utworzenia określonej liczby przedsiębiorstw, których celem będzie sprzedaż usług lub wyrobów franchisingodawcy. Wybierając formę franchisingu pośredniego, franchisingodawca i pośrednik mają do wyboru też inne możliwości, np. subfranchising lub umowę o rozbudowie sieci.

- Franchising indywidualny obejmuje sytuację, w której do zawarcia umowy franchisingowej dochodzi tylko z jednym biorcą. Umowa obejmuje utworzenie tylko jednego przedsiębiorstwa, np. hotelu, restauracji, baru, punktu sprzedaży czy zakładu usługowego.
- Franchising wielokrotny występuje wówczas, gdy jeden biorca otrzymuje prawo do utworzenia na wskazanym terytorium wielu przedsiębiorstw franchisingowych. Biorca takiej franczyzy tworzy uzgodnioną liczbę przedsiębiorstw we własnym zakresie i jest wyłącznym właścicielem wszystkich utworzonych przedsiębiorstw działających np. w ramach spółek prawa cywilnego lub prawa handlowego. Zaletą tej formy franchisingu jest szybki wzrost zbytu towarów i znaczna redukcja kosztów oraz możliwość ekspansji na odległe rynki zbytu. Wadą zaś osłabienie bezpośrednich więzi między dawcą i biorcą oraz ryzyko wywiązania się biorcy z przyjętych zobowiązań. Może funkcjonować zarówno w ramach powiązań krajowych, jak i międzynarodowych.
- Franchising wiązany, w ramach którego organizator sieci sprzedaje swoje towary lub usługi w obrębie punktu innego franchisingodawcy.
- Franchising wydzielony, gdy franchisingobiorca na mocy umowy prowadzi wskazaną w jej treści działalność jedynie w części organizacyjnej struktury swojego przedsiębiorstwa.
- Subfranchising jest strategią zorientowaną na szybki rozwój. Ma główne zastosowanie we franchisingu międzynarodowym. Franchisingodawca ustanawia pośrednika mającego rozwijać sieć w danym kraju lub grupie krajów. Jest to więc trójstopniowe powiązanie umowne, w którym występują:
 - Franchisingodawca – twórca sieci.
 - Master franchiso – biorca franchisingu uprawniony do samodzielnej rozbudowy systemu na wskazanym przez dawcę obszarze.
 - Franchisingobiorca lub biorcy – indywidualni uczestnicy systemu stworzonego przez master franchiso.

W przypadku subfranchisingu dawca przekazuje swojemu biorcy uprawnienia upoważniające go do występowania w roli kolejnego dawcy franczyzy. Biorca występuje wtedy w podwójnej roli: nadal jest biorcą a równocześnie sam staje się dawcą subfranczyzy. W konsekwencji powstaje system uzależnionych pionowo podmiotów odpowiedzialnych za sieć regionalną.

3. Ze względu na zasięg tematyczny:

- Franchising krajowy (regionalny).
- Franchising międzynarodowy.
Franchising międzynarodowy występuje w przypadku gdy:
 - każdy z podmiotów objętych umową działa na obszarze innego kraju,

- niektóre jednostki prowadzą działalność poza krajem, w którym mają swoją siedzibę dawca lub biorca franczyzy,
 - przynajmniej jeden z biorców prowadzi działalność poza krajem.
4. Ze względu na zakres wzajemnego współdziałania:
- Franchising „pod klucz” – franchisingobiorca odbiera gotowy punkt usługowy (sprzedaży), uruchamia go i prowadzi zgodnie z regulaminem przygotowanym i opracowanym przez dawcę.
 - Franchising kooperacyjny – dawca pomaga i koordynuje działalność firm niezależnych od siebie, które w ten sposób wzajemnie się uzupełniają i tworzą komplementarne układy gospodarcze na pewnym obszarze działalności.
 - Franchising bankowy – dotyczy komputerowych danych bankowych systemów informacyjnych, w których franchisingodawca sam świadczy usługi bankowe lub z udziałem biorcy.
5. Ze względu na strukturę interesów:
- Franchising subordynacyjny, charakteryzujący się powstaniem między stronami sztywnego, hierarchicznego stosunku pośrednictwa przez autokratyczną kontrolę i kierowanie.
 - Franchising partnerski, obejmujący pionową współpracę grupową prowadzącą do osiągnięcia wspólnego celu w ramach przebiegających obok siebie procesów koordynacji.
6. Ze względu na strategię działania partnerów:
- Franchising konwersyjny, w ramach którego działające w danej branży przedsiębiorstwo zawiera umowę franchisingową z inną, renomowaną firmą, w celu podniesienia swojej reputacji i zwiększenia dochodów.
 - Franchising w niszy, gdzie dawca stara się za pośrednictwem stworzonej przez siebie sieci zaspokoić potrzeby konkretnego segmentu rynku.
 - Franchising wielokoncepcyjny, czyli „zarządzanie portfelem”, w ramach którego dawca kupuje kolejne pakiety franchisingowe, stając się jednocześnie biorcą lub subdawcą innych systemów⁷.

Spośród wielu zaprezentowanych form franchisingu za tzw. franchising właściwy, czyli najlepiej oddający ideę tej koncepcji oraz mający wszystkie klasyczne jej elementy, uznaje się franchising usługowy, określane również jako *business format franchising*.

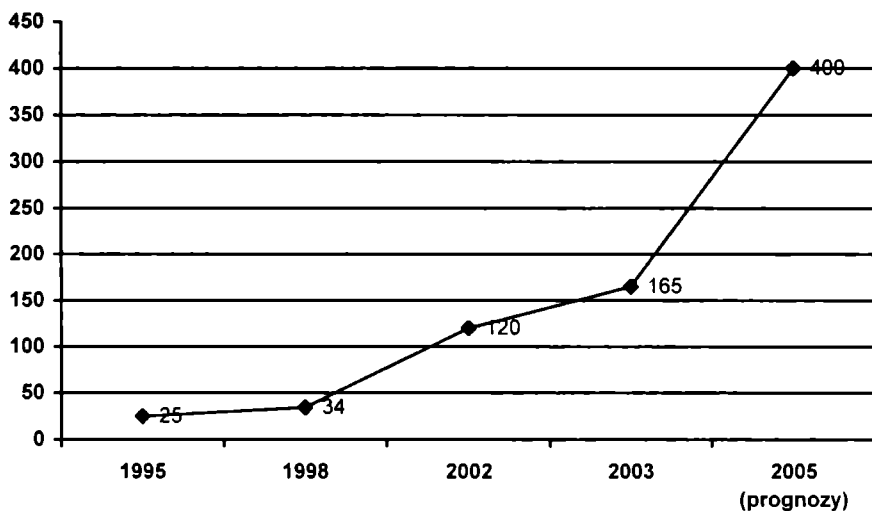
Franchising bez względu na to, jaką szczegółową formę przyjmuje, zajmuje dziś poczesne miejsce w obrocie międzynarodowym, co potwierdzają liczne przykłady systemów amerykańskich i francuskich, działające prężnie nie tylko w Europie Zachodniej, ale także Środkowowschodniej, w tym w Polsce.

⁷ E. Banachowicz, J. Nowak, M.T. Starkowski: Op. cit.

Franchising, zgodnie z uwarunkowaniami i specyfiką budującej się gospodarki rynkowej, pojawił się najpierw w restauracjach szybkiej obsługi, następnie w handlu i usługach. Zachodni kapitał znalazł w Polsce dobry rynek zbytu oraz nisze rynkowe do zagospodarowania. Budowanie sieci franchisingowej przy częściowym udziale polskich inwestorów oraz aliance kapitałowe i strategiczne spółek handlowych o rodowodzie krajowo-zagranicznym stało się w pierwszym okresie korzystne zarówno dla franchisingodawców, jak i franchisingobiorców.

Pierwsze polskie przedsiębiorstwa franchisingowe rozpoczęły działalność w latach 1991-1992, czyli w okresie „wejścia” na polski rynek zachodnich franchisingodawców, miały jednak inny start i inną dynamikę rozwoju. Motywy były jednak podobne, tzn. pewność, że formuła franchisingu jest sprawdzoną formułą rozwoju i może przynieść wymierne korzyści⁸.

Do krajowych prekursorów franchisingu można zaliczyć firmy „Blikle” i „Orbis”, a także pierwszego franchisingobiorcę krakowskiego sklepu z kawą „Pożegnanie z Afryką” czy bazy gastronomiczne szybkiej obsługi „American Style Chicken”. Badania pokazują⁹, że obecnie w Polsce funkcjonuje 170 systemów partnerstwa strategicznego opierającego się na franchisingu w różnych sektorach handlowo-usługowych, które skupiają 12 tys. franchisingobiorców (rys. 1).

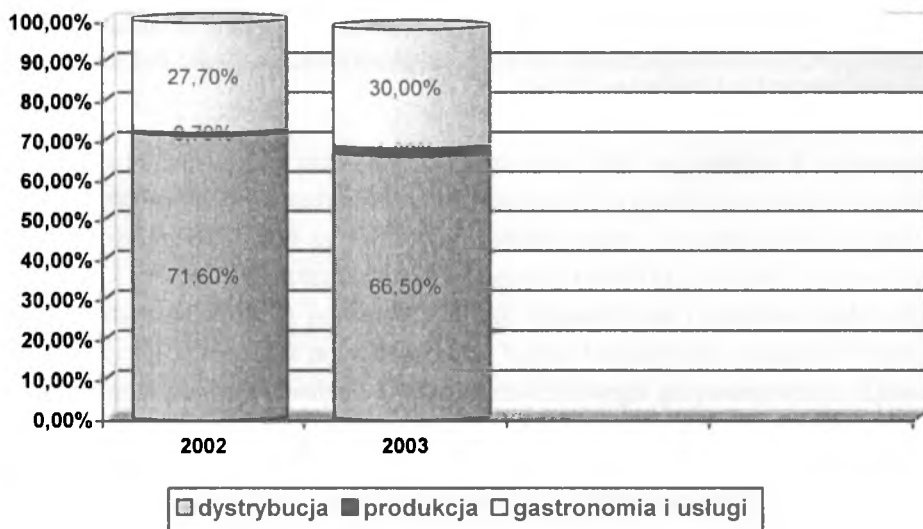


Rys. 1. Ilość systemów franchisingowych w Polsce

⁸ Chociaż początki franchisingu w Polsce datuje się od 1990 r., należy przypomnieć, że już dużo wcześniej – bo w latach 70. – część hoteli Orbisu została włączona do zachodnich systemów franchisingowych, np. Holiday Inn czy Intercontinental.

⁹ B. Pokorska. Franchising w Polsce – stan i kierunki rozwoju. Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa 2000.

Ponad 66% sieci to systemy polskie, które wypracowują 75% przychodów całego rynku. Pozostałe 34% to systemy zagraniczne, głównie amerykańskie (37%), brytyjskie (10%), niemieckie (10%) i norweskie (6%). Większość polskich systemów jest rozwijana bezpośrednio przez zagranicznego franchisingodawcę (przez masterbiorcę tylko co szósty system), natomiast co czwarty funkcjonuje w systemie bezpośrednim. Zjawisko to świadczy o małych możliwościach (głównie finansowych) zakupu przez polskich biorców licencji master, przeważnie obejmującej prawo rozwoju sieci na terenie całego kraju (licencja narodowa), a w niektórych przypadkach na określonym obszarze. Franchising funkcjonuje głównie w sektorze handlowym, w przeciwieństwie do krajów zachodnich, gdzie dominuje w sektorze usług. Chociaż ostatnio również w Polsce proporcje te ulegają zmianie na korzyść sektora usług (rys. 2).



Rys. 2. Sieci franchisingowe w Polsce według sektorów

W sektorze handlowym dominują artykuły spożywcze (47%), odzież i obuwie (18%), stacje benzynowe (13%) oraz AGD/RTV i telekomunikacja (11%). Natomiast w sektorze usług: usługi dla klientów indywidualnych (34,4%), gastronomia (32,6%), fryzjerstwo i kosmetyka (19%)¹⁰. Wśród łańcuchów franchisingowych, które działają w Polsce, nadal brakuje takich, które specjalizują się np. w usługach medycznych i opiekuńczych czy pracach domowych. Franchising, jako partnerstwo strategiczne przynoszące określone korzyści i niosące pewne zagrożenie

¹⁰ A. Skiba: Licencyjny biznes w Polsce. Fraczyza rozwija skrzydła. „Gazeta Prawna” 2004. nr 49.

nia. okazał się jednym ze sposobów rozwoju polskich przedsiębiorstw, zarówno dla tych istniejących już od lat, jak i nowo powstałych. Chociaż należy stwierdzić, że wiele sieci, mimo dobrej kondycji finansowej i znacznych rozmiarów, funkcjonuje w formule quasi-franchisingu, zaś dokładna liczba łańcuchów franchisingowych w Polsce jest trudna do oszacowania ze względu na brak instytucji zajmującej się badaniem tego zjawiska oraz wydzieleniem tej działalności w statystykach GUS-u.

FRANCHISING AS A STRATEGIC ALLIANCE

Summary

The development of enterprises has been realized by the strategic alliances which are accomplished by the nonequity alliances, joint ventures and minority alliances. Franchising is one of the forms of the nonequity alliances. It is situated between licences and joint ventures and has its specific positive and negative aspects. A main reason for the development of this strategy was a revolution in the services and introduction of the special services. Franchising has many varieties but all of them can be classified as alliances.