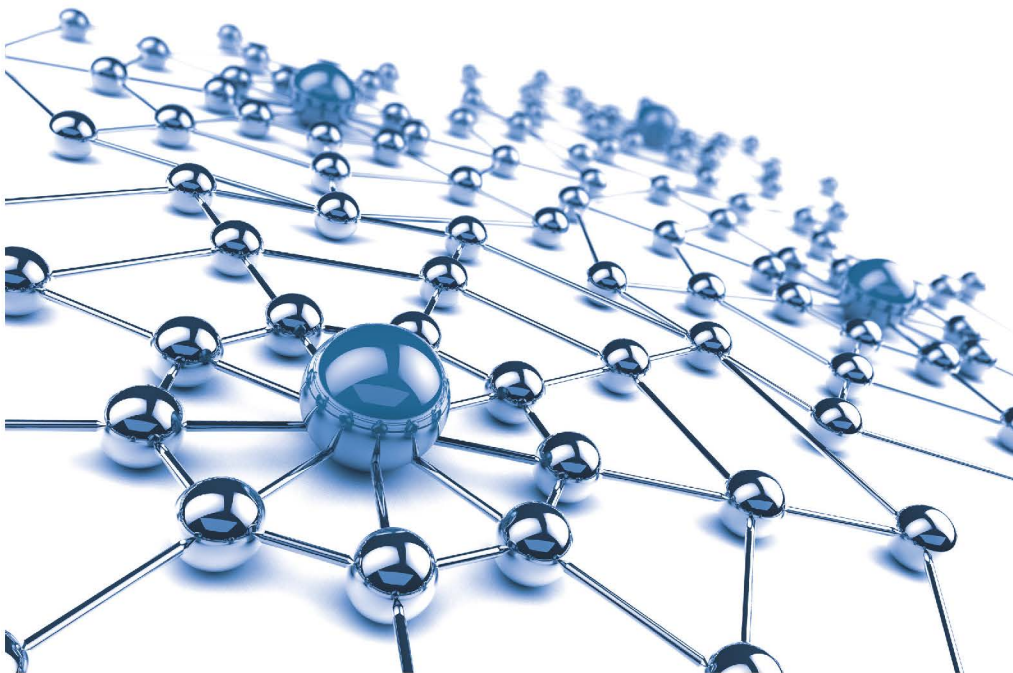


Zarządzanie

# Franczyza w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa franczyzodawcy na przykładzie branży gastronomicznej

Żaklina Jabłońska



# **Franczyza w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa franczyzodawcy na przykładzie branży gastronomicznej**



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

# **Franczyza w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa franczyzodawcy na przykładzie branży gastronomicznej**

Żaklina Jabłońska

Żaklina Jabłońska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania  
Katedra Strategii i Zarządzania Wartością Przedsiębiorstwa, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

*Jolanta Chluska*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

*Magdalena Czarnecka*

SKŁAD I ŁAMANIE

*Munda – Maciej Torz*

KOREKTA TECHNICZNA

*Leonora Gralka*

PROJEKT OKŁADKI

*Agencja Reklamowa efectoro.pl*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/carloscastilla

© Copyright by Żaklina Jabłońska, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09652.19.0.M

Ark. wyd. 7,3; ark. druk. 9,125

ISBN 978-83-8220-107-9

e-ISBN 978-83-8220-108-6

<https://doi.org/10.18778/8220-107-9>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)

e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)

tel. 42 665 58 63

# Spis treści

Wprowadzenie	7
Rozdział I	
<b>Istota i klasyfikacja franczyzy</b>	<b>13</b>
1.1. Istota franczyzy – podstawowe założenia	13
1.2. Rodzaje franczyzy	16
1.3. Międzynarodowe i krajowe podstawy prawne regulujące prowadzenie działalności franczyzowej	21
1.4. Franczyza a inne międzyorganizacyjne formy współpracy gospodarczej	26
Rozdział II	
<b>Systemy franczyzowe w świetle wybranych teorii ekonomii i zarządzania</b>	<b>31</b>
2.1. Nowa ekonomia instytucjonalna wobec franczyzowej formy prowadzenia działalności	31
2.2. Franczyza wobec organizacji sieciowych	39
Rozdział III	
<b>Rozwój franczyzy w Polsce na tle innych krajów (ze szczególnym uwzględnieniem branży gastronomicznej)</b>	<b>45</b>
3.1. Rozwój koncepcji franczyzy w wybranych krajach	45
3.2. Rozwój franczyzy w Polsce	48
3.3. Charakterystyka gastronomicznych systemów franczyzowych na tle sektora gastronomicznego w Polsce	53
Rozdział IV	
<b>Franczyza jako szczególny model biznesu determinujący wartość przedsiębiorstwa franczyzodawcy</b>	<b>59</b>
4.1. Rola współczesnych modeli biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem	59
4.2. Mechanizmy kluczowe dla rozwoju systemów franczyzowych	75
4.3. Wpływ aktywów niematerialnych na wartość przedsiębiorstwa franczyzodawcy	80

## 6 Spis treści

Rozdział V

<b>Systemy franczyzowe a wartość przedsiębiorstwa – wyniki badań własnych</b>	<b>93</b>
5.1. Próba badawcza i metodyka badania	93
5.2. Wpływ franczyzy na wartość przedsiębiorstwa franczyzodawcy	98
5.3. Franczyza a alokacja ryzyka i kontroli	103
5.4. Budowanie marki a franczyza	108
5.5. Lojalność klientów	110
5.6. Franczyza a zdolności zakupowe przedsiębiorców	112
5.7. Franczyza a ekspansja zagraniczna	115
5.8. Analiza przypadku – restauracje Sphinx	117
Zakończenie	129
Bibliografia	133
Spis tabel	143
Spis rysunków	145

# Wprowadzenie

## Uzasadnienie wyboru tematu

Franczyza w literaturze przedmiotu najczęściej określana jest jako sposób na prowadzenie własnej działalności gospodarczej opartej na cudzym, sprawdzonym pomysłe. Jej istotę stanowi długookresowa współpraca między prawnie i finansowo niezależnymi partnerami biznesowymi – francyzodawcą i francyzobiorcą. Ten pierwszy, poza użyczeniem marki, przez cały okres obowiązywania umowy przekazuje francyzobiorcy *know-how*, procedury operacyjne, techniczne i inne składniki praw własności. Drugi z nich zobowiązuje się zaś do uiszczania na rzecz francyzodawcy opłat francyzowych lub innych uzgodnionych świadczeń, a także do działania zgodnie z koncepcją biznesową wytyczoną dla danego systemu francyzowego.

W literaturze polskiej temat franczyzy jest szeroko opisany, jednak przedstawiona problematyka najczęściej skupia się wokół wykorzystywania niekonwencjonalnych form finansowania. Autorzy wielu opracowań podejmują problem, „jak skorzystać z franczyzy” (czyli jak zostać francyzobiorcą), a nie zastanawiają się nad tym, jak budować za jej pomocą przewagę konkurencyjną (czyli jak zostać efektywnym francyzodawcą), co okazuje się znacznie bardziej istotne dla rozwoju polskiej przedsiębiorczości. Tymczasem zagraniczna literatura przedstawia o wiele szerszy obraz tego zagadnienia, udowadniając, że franczyza może być nie tylko wykorzystywana przez mniejsze firmy<sup>1</sup> o ograniczonych zasobach, ale równie dobrze sprawdza się jako forma ekspansji na zagraniczne rynki. Integracja gospodarcza na świecie, poprawa komunikacji i transportu, zmniejszenie barier w handlu i wzrost znaczenia inwestycji zagranicznych to tylko niektóre z trendów sprzyjających rozwojowi międzynarodowych systemów francyzowych. Tworzenie sieci francyzowych służy rozpoznawalności na rynku i jawi się jako atrakcyjne dla zagranicznych inwestorów.

Opis relacji biznesowych występujących w ramach kontraktów francyzowych może być przedstawiany w aspekcie rozważań teoretycznych prowadzonych na gruncie różnych teorii nowej ekonomii instytucjonalnej. W niniejszej książce

---

<sup>1</sup> Terminy „firma” oraz „przedsiębiorstwo” używane będą zamiennie z uwagi na istotę ekonomiczną pojęcia „firma”.



podjęta została próba powiązania franczyzy z wybranymi teoriami tego nurtu, gdyż doskonale dopasowują się one do działania systemów franczyzowych, a ich praktyczne zastosowanie może przyczyniać się do zmniejszania dysproporcji korzyści między stronami umowy franczyzowej. W systemach franczyzowych znajdują zastosowanie dwie teorie – agencji i kosztów transakcyjnych. Transfer praw własności, który stanowi istotę transakcji franczyzowej, to przykład działań łagodzących tzw. problem agenta przejawiający się m.in. w postaci negatywnej selekcji i pokusy nadużycia. Franczyza jest formą prowadzenia działalności gospodarczej łączącą dwa mechanizmy koordynacji – rynkowy i hierarchiczny. Wybór jednej z następujących koncepcji biznesowych – wertykalnej integracji (własne kanały dystrybucji) lub wertykalnej separacji (franczyza) – determinuje koszty transakcyjne, generowane przez każdy z tych mechanizmów koordynacji. Ponadto tworzenie wszelkich relacji utożsamianych z marką i jej wartościami pozwala przedsiębiorstwom budować ich strategiczne zasoby i kształtować umiejętności w celu maksymalizacji zysków i kreacji istotnej wartości dodanej, zapewniającej im przewagę konkurencyjną. W niniejszej książce podjęto próbę osadzenia opisu procesów związanych z franczyzą w tak zarysowanych rozważaniach teoretycznych.

W Polsce działalność franczyzowa najczęściej jest wykorzystywana przez franczyzobiorców jako sposób na „sprawdzony biznes”, gwarantujący łatwiejsze zdobycie rynku oraz niższe ryzyko upadłości. Doskonale sprawdziła się również w czasie kryzysu, co spowodowało wzrost zainteresowania tego typu działalnością, pobudzając jednocześnie aktywność franczyzodawców. Przedsiębiorstwa, działając we franczyzie, w znacznie krótszym okresie są w stanie wykreować swoją wartość (zyskując udział w rynku, rozpoznawalną markę, lojalnych klientów, korzystniejsze warunki zakupowe). W polskiej literaturze istnieje luka badawcza dotycząca wpływu franczyzy na wartość przedsiębiorstwa franczyzodawcy, ponieważ nie prowadzi się odpowiednich analiz w tym obszarze. Pojawia się więc potrzeba ich zainicjowania, a także prezentacji mechanizmów działających za granicą. Mogą one bowiem również dla polskich firm okazać się główną strategią umożliwiającą rozkwit na rodzimym rynku i pozwolić im na międzynarodową ekspansję. Rozwój teorii franczyzy poparty sprawdzonymi w innych państwach mechanizmami mógłby się przyczynić do efektywniejszego wykorzystania franczyzy w Polsce.

## Cele, hipotezy i metody badawcze

Głównym celem podjętych rozważań jest ocena wpływu franczyzowego modelu prowadzenia biznesu na wartość przedsiębiorstwa franczyzodawcy na przykładzie polskich przedsiębiorstw sektora gastronomicznego.

Cele szczegółowe:

- wyjaśnienie istoty franczyzy i przedstawienie rozwoju systemów franczyzowych;
- identyfikacja norm prawnych regulujących działalność franczyzową w Polsce i na świecie;
- określenie z punktu widzenia dawcy systemu franczyzowego korzyści wynikających ze współpracy franczyzowej, a także istniejących barier dla jej rozwoju;
- identyfikacja korzyści płynących z zastosowania systemów franczyzowych w stosunku do innych modeli biznesu z punktu widzenia wartości przedsiębiorstwa franczyzodawcy.

Bazując na studiach literaturowych oraz obserwacjach praktycznych, postawiono następujące hipotezy badawcze:

H0: Przedsiębiorstwa, które wykorzystują systemy franczyzowe, budują wyższą wartość przedsiębiorstwa (franczyzodawcy) w porównaniu z przedsiębiorstwami niefranczyzowymi.

H1: Przedsiębiorstwa stosujące systemy franczyzowe mają bardziej rozpoznawalną markę na rynku.

H2: Przedsiębiorstwa stosujące systemy franczyzowe uzyskują wyższą lojalność klientów.

H3: Przedsiębiorstwa stosujące systemy franczyzowe dzięki wykorzystywaniu efektu skali zajmują silniejszą pozycję negocjacyjną wobec dostawców.

H4: Przedsiębiorstwa stosujące systemy franczyzowe dzięki wykorzystywaniu redystrybucji kosztów mają silniejszą pozycję negocjacyjną wobec dostawców.

H5: Stosując systemy franczyzowe, franczyzodawcy obniżają ryzyko związane z prowadzeniem swojej działalności.

H6: Wykorzystanie systemów franczyzowych przyspiesza ekspansję przedsiębiorstw na rynki zagraniczne.

Aby zweryfikować hipotezy oraz realizację wyznaczonych celów, wykorzystano następujące metody badawcze:

- przegląd i krytyczną analizę piśmiennictwa umożliwiającą ocenę dorobku naukowego dotyczącego wpływu systemów franczyzowych na tworzenie wartości przedsiębiorstwa;
- komparatywną analizę modeli biznesu wykorzystywanych w polskich przedsiębiorstwach;
- analizę statystyczną pozwalającą określić wpływ zdefiniowanych zmiennych (tj. lojalność klientów, ryzyko, koszty zakupów, koszty monitoringu) na wartość przedsiębiorstwa.

Struktura niniejszej książki została podporządkowana realizacji celu oraz weryfikacji postawionych hipotez. Przedmiotem dyskusji przedstawionej w pięciu rozdziałach publikacji są przeprowadzone studia literaturowe oraz badania empiryczne.

W pierwszym rozdziale opisano różnorodne definicje i typologie franczyzy, będące przedmiotem dalszych rozważań. Przedstawiono podstawy prawne regulujące prowadzenie działalności franczyzowej, które uporządkowane zostały tak, by uwypuklić różnice pomiędzy regulacjami prawnymi w Polsce i za granicą. Dodatkowo ukazano franczyzę na tle innych międzyorganizacyjnych form działalności gospodarczej.

Celem rozdziału drugiego jest przedstawienie działalności franczyzowej w świetle współczesnych teorii ekonomii instytucjonalnej oraz teorii zarządzania. W pierwszej kolejności omówiono teorię praw własności podkreślając ich znaczenie jako determinanty zachowań i motywacji dla dawców oraz biorców licencji franczyzowych. Następnie przedstawiono teorię agencji, która dotyczy współpracy stron mających różne cele i podziały pracy, a tym samym wyjaśniono zasadność stosowania systemów franczyzowych w celu łagodzenia konfliktów interesów. Za pomocą teorii kosztów transakcyjnych ukazano specyfikę alokacji zasobów (w tym również aktywów niematerialnych) oraz towarzyszące temu procesowi oportunistyczne postawy obu stron umowy. W dalszej części rozdziału w świetle podejścia sieciowego oraz teorii zasobów omówiono znaczenie budowania wszelkich relacji utożsamianych z marką, a także rolę unikalnych zasobów niezbędnych do tworzenia wartości dodanej.

Rozdział trzeci prezentuje rozwój koncepcji franczyzy na świecie i w Polsce. Przedstawiono w nim również systemy franczyzowe w ujęciu sektorowym. Następnie szczegółowo omówiono sektor gastronomiczny jako największy i najistotniejszy z punktu widzenia rozwoju franczyzy w Polsce.

Celem czwartego rozdziału jest ukazanie przewagi franczyzy na tle innych modeli biznesu. Z tego względu wskazano na problemy w zarządzaniu ówczesnymi przedsiębiorstwami, istotę procesu uczenia się i szybkiej adaptacji do nowych warunków. Następnie omówiono współczesne modele biznesu. Jako przykład przedsiębiorstw opierających swoje działania na wiedzy wskazano firmy wykorzystujące modele franczyzowe i przedstawiono główne motywy ich tworzenia. Poruszono również kwestię kontroli i autonomii przedsiębiorców działających we franczyzie i wskazano jej wpływ na internacjonalizację. Następnie scharakteryzowano specyfikę kontraktów franczyzowych uwzględniając rolę aktywów niematerialnych i ich wykorzystanie w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa.

W rozdziale piątym została podjęta próba weryfikacji hipotezy głównej i hipotez częściowych na podstawie wyników przeprowadzonych badań własnych. Głównym celem przedstawionych w nim rozważań było wskazanie, w jaki sposób efektywne połączenie specyficznych zasobów udostępnianych przez franczyzodawców z zasobami lokalnych przedsiębiorców może stać się czynnikiem kreacji wartości. Najważniejszym zadaniem badawczym była próba kwantyfikacji kluczowych zmiennych opisujących istotę kontraktu franczyzowego i wskazanie związków przyczynowo-skutkowych występujących między nimi. W szczególności chodziło o pomiar takich zjawisk jak wartość praw i aktywów niematerialnych

franczyzodawcy (znana marka, lojalność klientów, pozycja na rynku, liczba lokali własnych, okres obecności), ryzyko ponoszone przez strony kontraktu, przykłady oportunistycznych zachowań.

Źródłem danych wykorzystanych w badaniach były ogólnie dostępne raporty i periodyki branżowe, raporty polskich spółek publicznych prowadzących działalność franczyzową, własne badania ankietowe oraz analiza przypadku największej polskiej gastronomicznej sieci franczyzowej Restauracji Sphinx. Ta ostatnia metoda polegała na przeprowadzeniu pogłębionych wywiadów, analizie dokumentacji i źródeł internetowych.

W zakończeniu skonfrontowano postawione we wprowadzeniu hipotezy z wynikami przeglądu literatury oraz przeprowadzonych badań empirycznych. Odniesiono się również do ograniczeń wynikających z zastosowanej metody badawczej, a także zamieszczono sugestie dotyczące kierunków dalszych badań.



# Rozdział I

## Istota i klasyfikacja franczyzy

### 1.1. Istota franczyzy – podstawowe założenia

Wykorzystywanie franczyzy w wielu dziedzinach działalności gospodarczej sprawia, że ma ona bardzo różnorodny charakter, przez co trudno sformułować jej precyzyjną definicję. To z kolei powoduje problemy z wprowadzeniem przepisów szczegółowo regulujących franczyzę<sup>1</sup>. Choć korzenie tej formy współpracy na świecie sięgają kilkuset lat, to jej zdefiniowanie nie jest proste. W literaturze ekonomii i zarządzania, w zależności od badanej problematyki, franczyzę przedstawia się jako koncepcję prowadzenia biznesu, finansowania działalności, sprzedaży produktów i usług, współpracy gospodarczej czy też internacjonalizacji działalności. Jej różnorodne definicje uwarunkowane są tym, czy patrzymy na nią przez pryzmat dawcy czy biorcy licencji, a także rolę, jaką pełni dla danego podmiotu<sup>2</sup>.

Według J.G. Combsa, S.C. Michaela i G.J. Castrogiovanniego franczyza polega na długookresowej, umownej współpracy między niezależnymi przedsiębiorcami, francyzodawcą i francyzobiorcą, podczas której ten pierwszy używa marki oraz przekazuje francyzobiorcy *know-how* (czyli wiedzę na temat tego, jak prowadzić przedsiębiorstwo) w sposób ciągły, przez cały okres obowiązywania umowy. Z kolei francyzobiorca zobowiązuje się na rzecz francyzodawcy do uiszczania opłat francyzowych lub innych uzgodnionych świadczeń oraz do podejmowania działań zgodnych z wytycznymi danego systemu francyzowego<sup>3</sup>.

---

1 A. Sokół, *Franchising w rozwoju nowych rynków zbytu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2009, nr 3, s. 23.

2 A. Antonowicz, P. Antonowicz, *Koncepcja franczyzy jako strategii restrukturyzacji zadłużenia upadłego przedsiębiorstwa – case study*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, r. 11, nr 4, cz. 3, s. 207.

3 J.G. Combs, S.C. Michael, G.J. Castrogiovanni, *Institutional Influences on the Choice of Organizational Form: The Case of Franchising*, „Journal of Management” 2009, vol. 35(5).

„W polskiej literaturze franchizę traktuje się jako<sup>4</sup>:

- metodę prowadzenia działalności gospodarczej<sup>5</sup>,
- formę dystrybucji towarów i usług<sup>6</sup>,
- metodę wspomagającą uruchamianie i prowadzenie działalności gospodarczej<sup>7</sup>,
- alternatywną formę finansowania przedsięwzięć gospodarczych<sup>8</sup>,
- prawo do utworzenia przedsiębiorstwa i jego prowadzenia zgodnie z pomysłem, wiedzą i technologią dawcy franchizy, przekazane franchizobiorcy<sup>9,10</sup>.

B. Pokorska<sup>11</sup> wskazuje, że najbardziej znane definicje franchizy wynikają z dwóch typów uregulowań, tj. kodeksów etycznych stowarzyszeń franchizy oraz prawa antymonopolowego.

Według Europejskiego Kodeksu Etyki Franchizy franchizodawca nakłada na franchizobiorców obowiązek prowadzenia działalności zgodnie z jego koncepcją w ramach sporządzonej na piśmie umowy franchizowej oraz w zamian za świadczenia finansowe. Przed rozpoczęciem budowy sieci franchizowej franchizodawca powinien prowadzić działalność przynajmniej w jednej placówce, odnosząc sukces. Ważne też, aby był właścicielem swojej sieci lub miał tytuł prawny do korzystania z jej nazwy handlowej, znaku towarowego lub innych wyróżniających ją oznaczeń. Ponadto powinien zapewnić indywidualnemu franchizobiorcy szkolenie wstępne i dalsze wsparcie handlowe oraz techniczne przez cały czas obowiązywania umowy. Franchizobiorca zyskuje prawo do korzystania z nazwy handlowej franchizodawcy, jego znaku towarowego lub usługowego, *know-how*, metod prowadzenia działalności gospodarczej, wiedzy technicznej, systemu postępowania i innych praw własności intelektualnej lub przemysłowej, a także do stałej pomocy handlowej i technicznej franchizodawcy<sup>12</sup>.

Polska Organizacja Franchizodawców w swoim statucie w celu odróżnienia prowadzonej działalności w oparciu o franchizę od innych systemów dystrybucji

4 A. Rzczycka, G. Golawska-Witkowska, *Franchising jako instrument aktywizacji ekonomicznej podmiotów na rynku*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce – Teoria i Praktyka” 2014, nr 1, s. 40–41.

5 G. Kolarski, *Franchising*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1992, s. 15.

6 R. Kośmider, I. Steinerowska, *Franchising jako metoda działalności gospodarczej i jego przydatność w polskich warunkach gospodarczych*, [w:] *Spółeczno-ekonomiczne aspekty przekształceń ustrojowych w gospodarce kraju i regionu*, Politechnika Opolska WSEiA w Bytomiu, Bytom 1998, s. 126.

7 B. Pokorska, *Przedsiębiorca w systemie franchizowym*, PARP, Warszawa 2004, s. 12.

8 G. Golawska-Witkowska, A. Rzczycka, H. Zalewski, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2006, s. 271.

9 H. Zadora, *Finanse małego przedsiębiorstwa w teorii i praktyce zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 195.

10 J. Wrzesińska-Kowal, *Franchiza jako alternatywa tradycyjnego handlu*, „Handel Wewnętrzny” 2017, nr 6(371), s. 398.

11 B. Pokorska, *Przedsiębiorca w systemie...*, s. 9–12.

12 *The European Code of Ethics for Franchising & its national Extension & Interpretations*, European Franchise Federation, s. 6, [www.eff-franchise.com](http://www.eff-franchise.com) (dostęp: 13.10.2017).

oraz rozróżnienia franczyzodawców od pozostałych przedsiębiorców przyjęła, że cechami ją wyróżniającymi są<sup>13</sup>:

- „trwały, kontraktowy stosunek umowny łączący franczyzodawcę i franczyzobiorcę, z którego wynika obowiązek franczyzodawcy przekazywania franczyzobiorcy «know-how» w sposób ciągły przez cały okres obowiązywania umowy i który nakłada na franczyzobiorcę obowiązek uiszczania na rzecz franczyzodawcy opłat franczyzowych lub innych świadczeń w sposób uzgodniony pomiędzy stronami;
- niezależność gospodarcza, prawna oraz organizacyjna franczyzobiorcy względem franczyzodawcy (czego odzwierciedleniem na gruncie polskiego systemu prawnego jest m.in. w przypadku działalności w ramach franczyzy adresowanej do konsumentów – posiadanie własnych kas rejestrujących)”.

Autorzy tacy jak J.N. Adams i K.V. Prichard Jones oraz S. Jędrzejewski dopatrują się dwóch znaczeń terminu „franczyza”<sup>14</sup>. W wąskim znaczeniu jest to umowa dystrybucyjna uzupełniona o prawo używania przez dystrybutora jej znaku handlowego producenta. W szerszym sensie uznaje się ją za umowę, na mocy której jedna strona przekazuje prawo posługiwania się nazwą handlową drugiej, udziela jej wsparcia i porad w prowadzeniu przedsiębiorstwa oraz nadzoruje jej działalność z zachowaniem odrębności obu tych podmiotów<sup>15</sup>. A. Antonowicz wskazuje na rolę franczyzy jako współdziałania przedsiębiorstw w ramach systemu franczyzowego będącego elementem strategii marketingowej, polegającej na zdobywaniu nowych rynków przy niewielkim lub zerowym zaangażowaniu kapitału własnego. Metodą bezkapitałowego rozwoju rynku nazywała też franczyzę L. Lewandowska<sup>16</sup>. Stąd w teorii spotyka się określenia franczyzy jako „systemu marketingu kooperacyjnego” oraz „formy marketingowej kooperacji pionowej”, gdzie cechą charakterystyczną jest sprzedaż kompletnego systemu marketingowego przedsiębiorstwa<sup>17</sup>. Franczyzę uważa się za jedną z najefektywniejszych form kooperacji przedsiębiorstw. Dzięki ich łączeniu i używaniu wspólnej marki ułatwia ona rozwój i walkę z konkurencją. Wytworzenie więzi pomiędzy franczyzobiorcami i dawcą systemu stwarza poczucie identyfikacji z całą marką przy jednoczesnym zachowaniu niezależności. Współpraca ta daje również większe możliwości negocjacyjne, zakupowe, logistyczne i rozwojowe, budując trwałą przewagę konkurencyjną<sup>18</sup>. J. Libava uznał, że model franczyzowy to „największy model biznesu, jaki

13 Statut Polskiej Organizacji Franczyzodawców, rozdz. I § 8.

14 A. Wieczorek, *Definicja franczyzy*, 18.07.2008, [www.franchising.pl](http://www.franchising.pl) (dostęp: 24.02.2017).

15 Ż. Jabłońska, P. Miszczyński, *Analiza franczyzy w Polsce na przykładzie branży gastronomicznej: franczyza w kontekście teorii kosztów transakcyjnych*, [w:] J. Sokołowski, M. Sosnowski, A. Żabiński (red.), *Polityka ekonomiczna*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 220.

16 L. Lewandowska, *Niekonwencjonalne formy finansowania przedsiębiorczości*, ODDK, Gdańsk 1999, s. 65.

17 A. Antonowicz, P. Antonowicz, *Koncepcja franczyzy...*, s. 208.

18 M.J. Ziółkowska, *Franczyza. Nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa 2010, s. 7–11.



kiedykolwiek wymyślono”, gdyż dzięki niemu ludzie na całym świecie mogą mieć firmy, o jakich marzyli<sup>19</sup>.

Franczyza dotyczy wartości marki francyzodawcy, sposobu, w jaki ten wspiera swoich francyzobiorców, a także w jaki francyzobiorca wypełnia swoje zobowiązania do dostarczania produktów i usług, dopasowując się do standardów marki systemu. Kluczową jest tu jednak relacja łącząca te dwie współpracujące ze sobą strony. Na podstawie ankiety przeprowadzonej w 2014 r. przez Franchise Business Review na temat relacji francyzobiorców z ich francyzodawcami ustalono, że:

- 90% z nich lubi prowadzić działalność,
- 88% francyzobiorców lubi być częścią wybranej organizacji,
- 85% swoją przynależność do francyzodawcy odbiera pozytywnie,
- 83% szanuje francyzodawcę,
- 80% uważa, że ich francyzodawca działa na wysokim poziomie uczciwości,
- 78% poleciłoby swoją markę franczyzy innym,
- 73% „zrobiłoby to ponownie”, gdyby miało taką możliwość<sup>20</sup>.

Coraz częściej franczyza bywa również wykorzystywana jako remedium na recesję i załamania gospodarcze<sup>21</sup>. Przedsiębiorcy przekształcają dotychczas prowadzoną działalność w system francyzowy, łącząc swoje priorytety z wymaganiami rynków międzynarodowych. Jest to przejaw strategii dostosowawczej, umożliwiającej szybką ekspansję rynkową przy dość niskim zaangażowaniu kapitałowym<sup>22</sup>.

Dla rozwoju teorii franczyzy w polskiej literaturze ważne jest położenie nacisku na jej spopularyzowanie od strony francyzodawcy (a nie biorcy, jak to było dotychczas). Uwypuklanie korzyści, jakie w procesie budowy rozpoznawalnej marki francyzodawcy daje taka forma współpracy, umacniania pozycję tej marki na rynku, a co za tym idzie – tworzenie wartości całego przedsiębiorstwa francyzodawcy okazuje się korzystne dla rozwoju polskiej gospodarki.

## 1.2. Rodzaje franczyzy

Szerokie zastosowanie franczyzy spowodowało jej różnorodne klasyfikacje wynikające z odmiennych kryteriów. J. Ignaczewski<sup>23</sup> podzielił ją według segmentów rynku, na którym organizuje się sieć. Wyróżnił cztery segmenty: usługowy,

19 J. Libava, *The History of Franchising As We Know It*, [www.articles.bplans.com](http://www.articles.bplans.com) (dostęp: 4.04.2019).

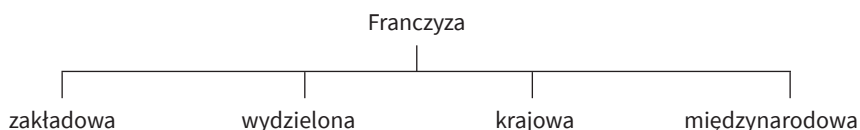
20 *What is a Franchise?*, [www.franchising.org](http://www.franchising.org) (dostęp: 20.02.2017).

21 B. Pokorska, *Franchising w rozwoju procesów integracji w handlu*, „Handel Wewnętrzny” 2003, nr 4–5, s. 99.

22 A. Antonowicz, *Franchising na świecie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2009, nr 1, s. 27.

23 J. Ignaczewski, *Umowy nienazwane*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 186.

dystrybucyjny, przemysłowy (produkcyjny) oraz mieszany. Jest to podstawowy podział franczyzy, nawiązujący do klasyfikacji funkcjonującej w Europie Zachodniej. Pozostaje on w zgodności „z rozporządzeniem Komisji Wspólnot Europejskich nr 4087/88 w sprawie zastosowania art. 85, ust. 3 Traktatu do umów franchisingu”. Ten sam podział wskazała B. Rześniowiecka<sup>24</sup>, która dodatkowo zaprezentowała rozróżnienie franczyzy ze względu na możliwość tworzenia kolejnych sieci, wskazując na franczyzę: indywidualną, bezpośrednią, wielokrotną, pośrednią, subfranczyzę. Zaproponowała również podział uwzględniający zasięg umowy franczyzowej (por. rysunek 1.1).



**Rysunek 1.1.** Podział franczyzy ze względu na zasięg umowy franczyzowej

**Źródło:** B. Rześniowiecka, *Franchising*, [w:] K. Czubakowska (red.), *Od auditingu do sponsoringu w rachunkowości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 142–144.

B. Rześniowiecka wskazała również najczęściej spotykany podział franczyzy w Stanach Zjednoczonych na franczyzę dystrybucji produktu (*product distribution franchising*) oraz franczyzę koncepcji działalności/znaku towarowego (*business format franchising*). Przeglądając zagraniczne oraz krajowe strony internetowe poświęcone franczyzie<sup>25</sup>, można spotkać rozmaite klasyfikacje. W Polsce najczęściej występuje rozróżnienie franczyzy handlowej i usługowej, głównie dlatego, że według tego kryterium grupowane są oferty franczyzowe dostępne na wspomnianych stronach. Z kolei na stronach zagranicznych dominuje podział na *product distribution franchising* i *business format franchising*. Najczytelniejsza i najbardziej wyczerpująca wydaje się typologia M.J. Ziółkowskiej<sup>26</sup> (por. rysunek 1.2). Wśród najczęściej spotykanych form franczyzy można wskazać rozróżnienie ze względu na przedmiot działalności, formę jej prowadzenia oraz zasięg działania systemu. Z tego powodu kryteria te zostały szczegółowo omówione w dalszej części rozdziału. Zgodnie z klasyfikacją przedstawioną na rysunku 1.2 franczyzę ze względu na przedmiot działalności możemy podzielić na<sup>27</sup>: handlową/dystrybucyjną (*distribution franchising*), usługową (*service franchising*), produkcyjną/

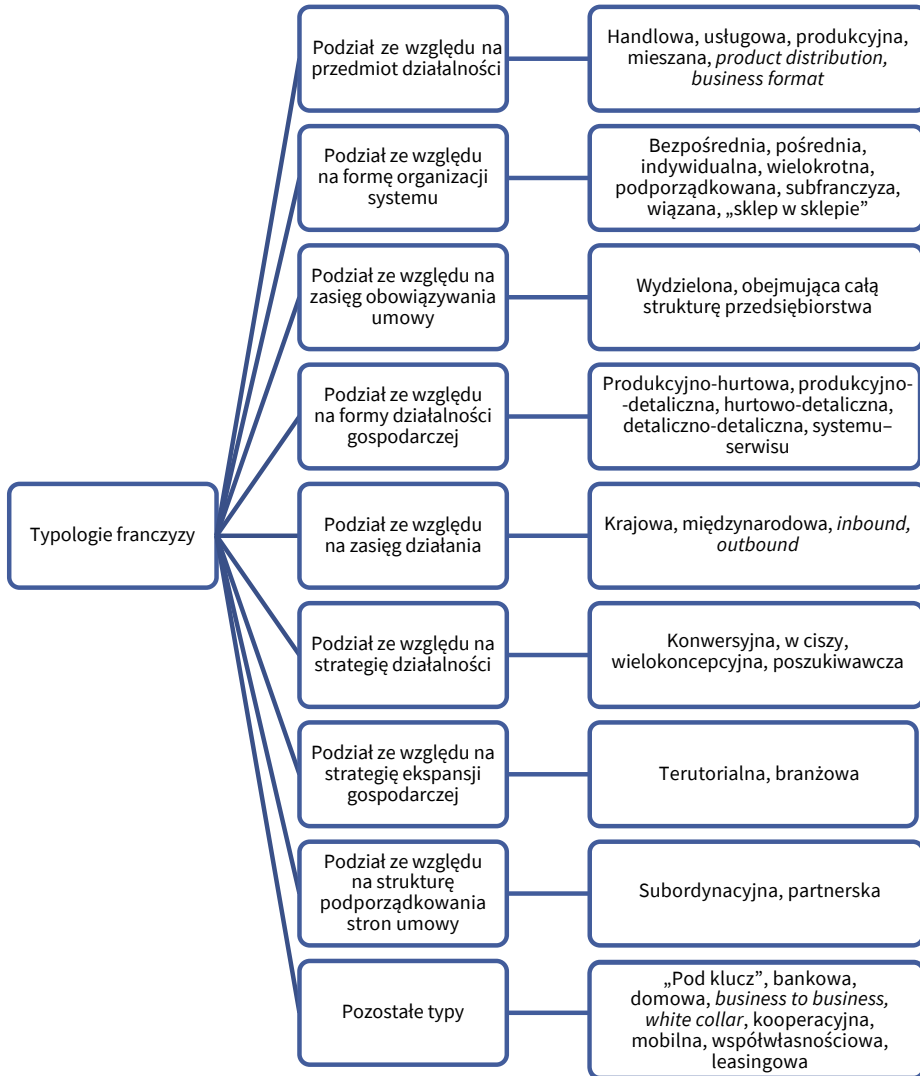
24 B. Rześniowiecka, *Franchising*, [w:] K. Czubakowska (red.), *Od auditingu do sponsoringu w rachunkowości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 142–144.

25 franchisegator.com, francity.com, thefranchisebuilders.com, pointfranchise.co.uk, franchising.pl itd.

26 M.J. Ziółkowska, *Franczyza. Nowoczesny model...*, s. 23–46.

27 *Ibidem*, s. 32–48.

przemysłową (*production/industrial franchising*), mieszaną (*product distribution, business format*). Do dwóch ostatnich podziałów funkcjonujących w USA R. Massetti<sup>28</sup> dodał trzeci – franczyzę menadżerską (*management franchise*).



**Rysunek 1.2.** Kryteria podziału franczyzy

**Źródło:** M.J. Ziółkowska, *Franczyza. Nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa 2010, s. 32.

<sup>28</sup> R. Massetti, *Types Franchise*, [www.thefranchisebuilders.com](http://www.thefranchisebuilders.com) (dostęp: 20.05.2019).

We franczyzie handlowej/dystrybucyjnej (*distribution franchising*) przedmiotem umowy jest prowadzenie działalności handlowej. Francyzodawca przekazuje biorcom koncepcję prowadzenia działalności, prawo do korzystania z własności intelektualnej (marki, znaku towarowego) oraz wspólną promocję i reklamę. Biorca z kolei zobowiązany jest do sprzedaży określonych w umowie towarów. W przypadku, gdy na francyzobiorcy spoczywa obowiązek jedynie sprzedaży towarów (według własnej koncepcji prowadzenia działalności, ale posługując się znakiem handlowym francyzodawcy), mamy do czynienia z franczyzą dystrybucyjną, która jest węższą formą franczyzy handlowej. Tego typu powiązania występują najczęściej w handlu artykułami spożywczymi (ABS, InterMarche), dziecięcymi (5.10.15., Coccodrillo), sportowymi (Go Sport), odzieżą i obuwiem (Wólczanka, Top Secret, Calvin Klein), AGD, RTV i IT (Eurotel, Komputronik), kosmetykami i biżuterią (Natura, Swarovski), paliwami i artykułami motoryzacyjnymi (Autobooking, Hop.City), a także w aptekach i sklepach z artykułami zdrowotnymi (Naturehouse, Konopna Farmacja)<sup>29</sup>. Przedmiotem umowy we franczyzie usługowej jest świadczenie usług oparte o instrukcję dawcy systemu. Biorca zostaje zobowiązany oznaczyć prowadzony punkt usługowy znakiem towarowym, otrzymuje wytyczne dotyczące wystroju wnętrza, a także szkolenia personelu w zakresie standardu obsługi klienta, promocji i reklamy. Franczyza usługowa występuje w gastronomii (Restauracje Sphinx, Biesiadowo), edukacji (Algorytmika, Misja Robotyka), finansach i bankowości (Lombardoo), usługach związanych z urodą i fitness (Jump Planet), usługach dla klientów indywidualnych (InPost), dla biznesu (Free TV), a także w doradztwie prawnym i gospodarczym (KDF-Podatki)<sup>30</sup>. Z kolei we franczyzie produkcyjnej/przemysłowej (*production/industrial franchising*) przedmiotem jest wiedza dotycząca *know-how*, technologii produkcyjnej oraz tajemnicy zawodowej, co pozwala na wytwarzanie przez czas umowy francyzowej produktów tej samej jakości przy zachowaniu tych samych standardów. Ten rodzaj franczyzy występuje w produkcji artykułów stolarskich i napojów gazowanych<sup>31</sup>. We franczyzie mieszanej przedmiot umowy zależy od kombinacji powyższych form.

We franczyzie dystrybucji produktu (*product distribution franchising*) francyzodawca dostarcza biorcy swoje produkty, a biorca je sprzedaje, wykorzystując markę i oznaczenia handlowe dawcy<sup>32</sup>. Ta forma współpracy daje biorcy większą niezależność, niż gdyby prowadził franczyzę w formie biznesowym<sup>33</sup>. Najbardziej znane przykłady w tej grupie to Coca-Cola i Ford Motor Company<sup>34</sup>.

29 M. Wiśniewski, *Rodzaje franczyzy*, [www.franchising.pl](http://www.franchising.pl) (dostęp: 3.05.2019).

30 *Ibidem*.

31 M.J. Ziółkowska, *Franczyza. Nowoczesny model...*, s. 34.

32 R.D. Blair, F. Lafontaine, *The Economics of Franchising*, Cambridge University Press, New York 2005, s. 5–7.

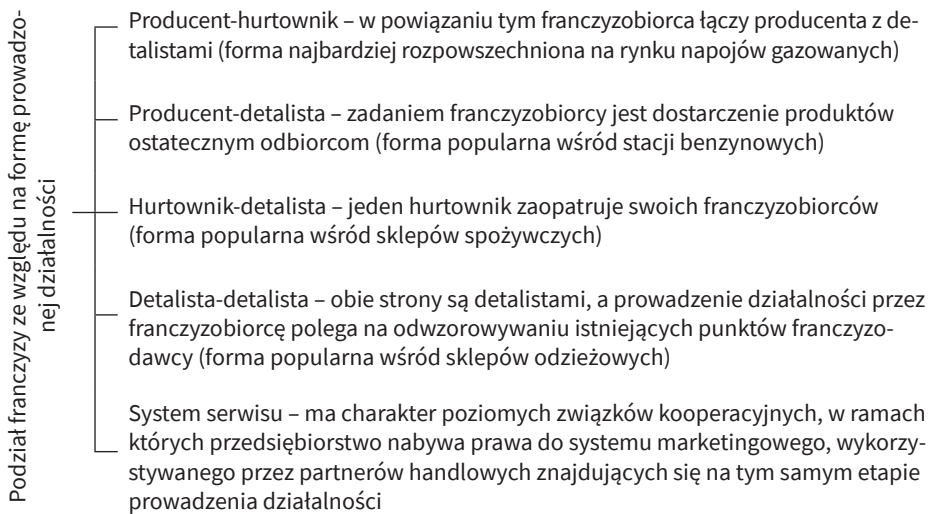
33 R. Massetti, *Types Franchise*, [www.thefranchisebuilders.com](http://www.thefranchisebuilders.com) (dostęp: 20.05.2019).

34 *Ibidem*.

W ramach koncepcji działalności/znaku towarowego (*business format franchising*) świadczone są usługi lub sprzedawane produkty pochodzące od równych dostawców. Franchyzodawca sprzedaje je pod znaną marką w wystandaryzowanych punktach sprzedaży. Koncepcja, znak, *know-how* chronione są prawem, a cały system operacyjny nadzoruje franchyzodawca, ściśle określający warunki współpracy biorcom<sup>35</sup>. Jest to najpopularniejszy rodzaj systemu franchyzowego, który wymienia się powszechnie, mówiąc o franchizie. Tak działają największe franchyzowe marki na świecie, np.: McDonald's, KFC, Starbucks Coffee i Dunkin' Donuts<sup>36</sup>.

R. Massetti wyróżnił ponadto franchizę menadżerską (*management franchise*) dotyczącą świadczenia usług, w ramach których franchyzodawca zapewnia specjalistyczną wiedzę w zakresie zarządzania, a także formę i procedury prowadzenia działalności. Przykładami są tu Hilton, American Idol, UPS Store<sup>37</sup>.

Kolejną klasyfikacją jest podział ze względu na formę prowadzonej działalności gospodarczej obu stron kontraktu franchyzowego<sup>38</sup>. Szczegóły tej typologii przedstawia rysunek 1.3.



**Rysunek 1.3.** Podział franchizy ze względu na formę prowadzonej działalności

**Źródło:** opracowanie na podstawie M.J. Ziółkowska, *Franchiza. Nowoczesny model...*, s. 41; A. Tokaj-Konarzewska, *Franchising, Strategia rozwoju małych firm w Polsce*, Difin, Warszawa 2001, s. 19.

35 S. Writer, *The Different Types of Franchises*, www.franchisegator.com (dostęp: 20.05.2019).

36 R. Massetti, *Types Franchise...*

37 *Ibidem*.

38 M.J. Ziółkowska, *Franchiza. Nowoczesny model...*, s. 41.

Odmienny podział dotyczy zasięgu działania systemu franczyzowego. Dzięki niemu wyróżniono cztery typy franczyzy<sup>39</sup>: krajową (*local franchising*), międzynarodową (*international franchising*), importowaną (*inbound franchising*), eksportowaną (*outbound franchising*). Franczyza krajowa obejmuje podmioty gospodarcze prowadzące działalność na terenie tego samego kraju (większość franczyzowych marek działających w Polsce ma rodzime pochodzenie<sup>40</sup>). Franczyza międzynarodowa występuje, gdy przynajmniej jeden z podmiotów prowadzi działalność w innym kraju niż franczyzodawca (jeżeli franczyza obejmuje wiele krajów bądź kontynentów, mamy do czynienia z franczyzą globalną). Liderem w branży gastronomicznej jest tu McDonald's. Franczyza importowana dotyczy systemów zagranicznych, które wchodzą na teren danego państwa. Cieszy się popularnością w krajach, w których rynek franczyzy dopiero się rozwija, a rodzimych systemów jest niedużo. Franczyza eksportowana obejmuje systemy wychodzące z danego kraju na rynki zagraniczne. W Polsce działa wiele zagranicznych systemów, pochodzących głównie ze Stanów Zjednoczonych, Niemiec, Francji oraz z Wielkiej Brytanii<sup>41</sup>.

### 1.3. Międzynarodowe i krajowe podstawy prawne regulujące prowadzenie działalności franczyzowej

Polskie prawo nie reguluje odrębnie działalności gospodarczej prowadzonej w ramach franczyzy, co oznacza, że do podmiotów funkcjonujących na podstawie umów franczyzy stosuje się przepisy o charakterze ogólnym<sup>42</sup>. W dalszej części książki przedstawione zostaną polskie oraz zagraniczne regulacje franczyzy oraz wytyczne dotyczące konstruowania umowy franczyzowej, gdyż to ona reguluje stosunki pomiędzy stronami kontraktu franczyzowego.

Istotnym międzynarodowym aktem prawnym jest „Rozporządzenie Komisji Europejskiej nr 330/2010 z 20 kwietnia 2010 w sprawie stosowania art. 101 ust. 3 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej do kategorii porozumień wertykalnych i praktyk uzgodnionych. Mimo że rozporządzenie to nie ma charakteru

39 *Ibidem*, s. 42.

40 M. Wiśniewski, *Franczyza w Polsce. Rozwój krok po kroku*, www.franchising.pl (dostęp: 3.02.2019).

41 J. Wrzesińska-Kowal, *Franczyza jako alternatywa...*, s. 400.

42 B. Pokorska, *Przedsiębiorca w systemie...*, s. 19.

ustawodawczego, na nim wzorował się polski ustawodawca, tworząc Rozporządzenie o dozwolonych porozumieniach wertykalnych z 2011 r.<sup>43</sup>

Jedyną oficjalną organizacją, która reprezentuje europejskie stowarzyszenia franczyzowe na rynku ogólnoeuropejskim, jest Europejska Federacja Franczyzy (EFF). Została utworzona 23 września 1972 r. w Brukseli i działa jako organizacja non-profit<sup>44</sup>. Jej członkami są krajowe stowarzyszenia franczyzowe lub federacje franczyzowe z terenu Europy, a także członkowie stowarzyszeni spoza Europy oraz osoby, które z racji wykonywanego zawodu interesują się franczyzą lub angażują w jej działalność (członkowie stowarzyszeni nie mają prawa głosu i nie mogą być funkcjonariuszami EFF)<sup>45</sup>. Polska Organizacja Franczyzodawców od 2010 r. jest członkiem EFF, która ma celu określenie wspólnej polityki, praktyk i wartości wymienionych w Europejskim Kodeksie Etyki Franczyzy, a także prowadzenie badań nad wszelkimi zagadnieniami związanymi z franczyżą, koordynowanie działań jej członków, promowanie franczyzy i interesów jej członków. Ważnym zadaniem jest również monitorowanie aktów prawnych mogących mieć wpływ na rynek franczyzy w Europie<sup>46</sup>. Przystępując do EFF, członkowie zobowiązują się stosować do postanowień Europejskiego Kodeksu Etyki Franczyzy (EKEF). Ustawodawstwa krajowe mogą wprowadzać do niego inne klauzule lub postanowienia, o ile nie okażą się sprzeczne z EKEF oraz nie będą pozbawiały go mocy wiążącej, a także zostaną do niego dołączone jako oddzielny dokument (por. tabela 1.1). Wstępujący do EFF członkowie podejmują się nałożyć na swoich własnych członków obowiązek przestrzegania i stosowania postanowień Europejskiego Kodeksu Etyki Franczyzy<sup>47</sup>. EFF powołała również:

- Komitet Prawny, w którego skład wchodzi po dwóch prawników z każdego krajowego stowarzyszenia lub federacji posiadających wysokie kwalifikacje w zagadnieniach związanych z franczyżą;
- Komitet Arbitrażowy Franczyzy, będący do dyspozycji stron chcących przedstawić mu swoje spory do rozstrzygnięcia<sup>48</sup>.

43 K. Korczyńska, *Akty prawne regulujące umowę franczyzową*, [www.franchising.pl](http://www.franchising.pl) (dostęp: 19.03.2012).

44 A. Antonowicz, *Rozwój franczyzy we Francji i w Polsce – analiza porównawcza*, [w:] J. Próchniak, J. Sadkowska (red.), *Makroekonomiczne aspekty zarządzania w warunkach kryzysu*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4/4, Wydawnictwo FRUG, Sopot 2011, s. 263–279.

45 K. Korczyńska, *Akty prawne...*

46 A. Antonowicz, *Rozwój franczyzy...*, s. 266.

47 *The European Code of Ethics for Franchising & its national Extensions & Interpretations*, European Franchise Federation, s. 4, [www.eff-franchise.com](http://www.eff-franchise.com) (dostęp: 13.10.2017).

48 Międzynarodowe prawo franczyzowe można szczegółowo prześledzić na stronie [franchising.org](http://franchising.org). Za zgodą Law Business Research opublikowano tam rozdziały dotyczące prawa franczyzowego w poszczególnych krajach. Artykuły te zostały wydane po raz pierwszy w „Getting the Deal Through” – Franchise 2017 (redaktor naczelny Philip F. Zeidman). Przedstawianie regulacji prawnych w poszczególnych krajach świata odbiega od tematu niniejszej książki.

**Tabela 1.1.** Nazwy dokumentów przyjętych przez EFF, stanowiących rozszerzenie Europejskiego Kodeksu Etyki Franczyzy

Kraj	Nazwa dokumentu
<b>Anglia</b>	British Franchise Association (BFA)
<b>Francja</b>	Fédération Française de la Franchise (FFF)
<b>Niemcy</b>	Deutsche Franchise Verband (DFV)
<b>Grecja</b>	Greek Franchise Association (GFA)
<b>Włochy</b>	Associazione Italiana del Franchising (AIF)
<b>Szwajcaria</b>	Schweizer Franchise Verband (SFV)

**Źródło:** *The European Code of Ethics for Franchising & its national Extensions & Interpretations*, European Franchise Federation, p. 6, [www.eff-franchise.com](http://www.eff-franchise.com) (dostęp: 20.02.2017).

W Polsce istnieją dwie grupy norm prawnych określających zasady podejmowania działalności gospodarczej w ramach franczyzy – regulacje konstytuujące samą umowę franczyzy (w tym prawa i obowiązki stron) oraz przepisy określające organizacyjne ramy dla funkcjonowania podmiotów gospodarczych na wolnym i konkurencyjnym rynku<sup>49</sup>. Umowa franczyzy należy do kategorii tzw. umów nienazwanych. Oznacza to, że jej postanowienia zasadnicze nie są zawarte w żadnym przepisie prawa stanowionego. Nie istnieją zatem przepisy prawa, które regulowałyby obowiązkową treść takiej umowy. Dopuszczalność jej zawierania w polskim prawie wynika z tzw. zasady swobody zawierania umów sformułowanej w art. 353 ze znacznikiem 1 kodeksu cywilnego, zgodnie z którym „strony zawierające umowę mogą ułożyć stosunek prawny według swego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości (naturze) stosunku, ustawie ani zasadom współżycia społecznego”<sup>50</sup>. Umowa franczyzy ma charakter mieszany, co oznacza, że zawiera w sobie elementy innych umów nazwanych (umowy sprzedaży, dzierżawy, najmu). Można więc wykorzystać odpowiednie przepisy kodeksu cywilnego regulujące te umowy, ale tylko posiłkowo, ponieważ nie mają one charakteru bezwzględnie obowiązującego w stosunku do umowy franczyzy. Uwzględniając jej przedmiot, istotnego znaczenia nabierają niekiedy poniższe przepisy prawa polskiego:

- Przepisy o firmie wprowadzone do art. 43 (ze znaczkami 1–10) kodeksu cywilnego 25 września 2003 r. na mocy ustawy z dnia 14 lutego 2003 r. o zmianie ustawy – Kodeks Cywilny oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2003, nr 49, poz. 408). „Ustawa ta uchyliła przepisy o firmie zawarte w utrzymanych w mocy przepisach kodeksu handlowego. W związku z tym obecnie kwestia firmy przedsiębiorcy regulowana jest w kodeksie cywilnym, a w stosunku do spółek również w kodeksie spółek handlowych.

49 B. Pokorska, *Przedsiębiorca w systemie...*, s. 19.

50 K. Korczyńska, *Akty prawne...*



- Ustawa Prawo własności przemysłowej (Dz.U. 2020, poz. 286) oraz wydane na jej podstawie rozporządzenia dotyczące korzystania ze znaku towarowego, ochrony tego znaku itp.
- Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz.U. 1993, nr 47, poz. 211) w zakresie obowiązku zachowania tajemnicy przedsiębiorstwa, właściwego oznaczenia przedsiębiorstwa i towarów, nieutrudniania dostępu do rynku itp.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z 30 marca 2011 r. (Dz.U. 2011, nr 81, poz. 441) w sprawie wyłączenia niektórych rodzajów porozumień wertykalnych spod zakazu porozumień ograniczających konkurencję.
- Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych<sup>51</sup> (Dz.U. 1994, nr 24, poz. 83).

Dodatkowo K. Bagan-Karluta wskazuje<sup>52</sup>:

- prawo działalności gospodarczej (Dz.U. 1999, nr 101, poz. 1178),
- ustawę o ochronie konkurencji i konsumentów (Dz.U. 2019, poz. 369).

Zdaniem A. Boleckiego według obecnie obowiązujących przepisów franczyza traktowana jest jako jedna z form dystrybucji podlegająca ogólnym zasadom prawa konkurencji. Odmienności w jej traktowaniu wynikają z praktyki organów antymonopolowych, a nie ze specyficznych dla niej przepisów prawa<sup>53</sup>. Niższy stopień niezależności franczyzobiorcy oraz jego uzależnienie od dawcy sprawiają jednak, że w umowach franczyzowych dopuszczalne są pewne klauzule, które w przypadku umów dystrybucyjnych uznane zostałyby za niedozwolone ograniczanie konkurencji<sup>54</sup>. Warto tu również dodać, że w przypadku, gdy udział rynkowy franczyzodawcy lub biorcy oraz ich grup kapitałowych przekracza 30%, wymagana jest indywidualna ocena prawna każdego przypadku<sup>55</sup>. Należy podkreślić istotę umowy franczyzowej, gdyż reguluje ona relacje między franczyzodawcą i franczyzobiorcą, które są kluczowe z punktu widzenia współpracy w ramach systemu franczyzowego.

Ze względu na różnorodność branż rozwijających się poprzez franczyzę oraz specyfikę działalności każdego z franczyzodawców opracowanie uniwersalnej umowy franczyzowej nie jest możliwe. Zostały jednak określone zagadnienia, które powinny się znaleźć w każdej umowie tego typu, stanowiące podstawę, wokół której można zbudować treść umowy. Umowę franczyzową najczęściej rozpoczyna preambuła określająca stan faktyczny, intencje stron oraz idee i wartości, w oparciu o które będzie prowadzona współpraca pomiędzy stronami, a także jej przedmiot. Następnie w celu systematyzacji i lepszego zrozumienia treści umowy

51 K. Korczyńska, *Akty prawne...*

52 K. Bagan-Karluta, *Umowa franchisingu*, C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 1.

53 A. Bolecki, *Cechy szczególne franczyzy w prawie ochrony konkurencji*, „IKAR” 2013, nr 7(2), s. 5–6.

54 Szczegółowe zastosowanie ww. przepisów przedstawiono w: A. Bolecki, *Cechy szczególne...*

55 *Ibidem*, s. 5.

powinno zamieścić się definicje podstawowych pojęć, które są w niej stosowane<sup>56</sup>. Kolejne postanowienia opisują poszczególne etapy współpracy prowadzonej na podstawie umowy. Można podzielić je na trzy grupy<sup>57</sup>:

- postanowienia związane z zawarciem umowy,
- postanowienia opisujące prawa i obowiązki stron podczas jej obowiązywania,
- postanowienia regulujące przyczyny oraz sposoby rozwiązania umowy.

W celu prawidłowego skonstruowania kontraktu franczyzowego konieczne jest szczegółowe opisanie wszystkich etapów niezbędnych do podjęcia, a następnie prowadzenia i zakończenia współpracy. Ważne, by zachować logiczną kolejność postanowień, dzięki czemu umowa będzie czytelna i zrozumiała<sup>58</sup> (najważniejsze elementy profesjonalnie opracowanego kontraktu przedstawiono w tabeli 1.2). Umowa franczyzowa powinna opierać się na przepisach prawa krajowego, prawa wspólnot europejskich oraz Kodeksu Etyki Franczyzy.

**Tabela 1.2.** Elementy kontraktu franczyzowego

Elementy kontraktu franczyzowego	Uprawnienia przyznane franczyzodawcy
	Uprawnienia przyznane indywidualnemu franczyzobiorcy
	Towary lub usługi, które mają być dostarczane indywidualnemu franczyzobiorcy
	Obowiązki franczyzodawcy
	Obowiązki indywidualnego franczyzobiorcy
	Warunki płatności przez indywidualnego franczyzobiorcę
	Okres obowiązywania umowy, który powinien być wystarczająco długi, aby umożliwić indywidualnym franczyzobiorcom zamortyzowanie ich wstępnych inwestycji specyficznych dla franczyzy
	Warunki, na jakich może dojść do przedłużenia umowy
	Warunki, na jakich indywidualny franczyzobiorca może sprzedać lub przenieść tytuł prawny do działalności franczyzowej oraz ewentualne prawa pierwokupu franczyzodawcy w tym zakresie
	Postanowienia dotyczące korzystania przez indywidualnego franczyzobiorcę ze znaków rozpoznawczych franczyzodawcy, nazwy handlowej, znaku towarowego, znaku usługowego, oznaczenia sklepu, logo lub innych wyróżniających go oznaczeń
	Prawo franczyzodawcy do adaptowania systemu franczyzowego do nowych lub zmienionych metod prowadzenia działalności
	Postanowienia dotyczące rozwiązania umowy

**Źródło:** K. Korczyńska, *Jak napisać dobrą umowę franczyzy*, [www.franchising.pl](http://www.franchising.pl) (dostęp: 24.02.2017).

56 K. Korczyńska, *Jak napisać dobrą umowę franczyzy*, [www.franchising.pl](http://www.franchising.pl) (dostęp: 24.02.2017).

57 M.J. Ziółkowska, *Franczyza. Nowoczesny model...*, s. 68–69.

58 K. Korczyńska, *Jak napisać...*

Należy również zwrócić uwagę, że cechą charakterystyczną dla współpracy franczyzowej jest bliska relacja między dawcą a biorcą systemu<sup>59</sup>. Zawierana przez nich umowa powinna zabezpieczać interesy obu stron (a nie tylko chronić zasoby dawcy). W literaturze spotyka się opracowania dotyczące tych zależności, które opierają się na dobrej wierze (*good faith*). Francuscy badacze R. Perrigot, A. Terry, C. Di Lernia podkreślili, że jest ona szczególnie ważna w kontraktach franczyzowych z powodu rozbieżności wiedzy i siły stron, a dodatkowo odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu tą relacją i całym systemem. Choć nie ma jednoznacznej definicji dobrej woli, to z przeprowadzonych przez nich badań wynika, że zdaniem zarówno franczyzodawców, franczyzobiorców, jak i prawników powinna odnosić się do przejrzystości, zaufania, lojalności, uczciwości i sprawiedliwości, uczciwej gry, szczerości, szacunku, etyki, życzliwości i „najlepszyc starañ”<sup>60</sup>.

## 1.4. Franczyza a inne międzyorganizacyjne formy współpracy gospodarczej

Działania przedsiębiorstw niezależnie od wybranej formy współpracy stanowią elementy podstawowych strategii wzrostu oraz rozwoju współczesnych przedsiębiorstw<sup>61</sup>. Podejmują one różnego rodzaju współpracę, by utrzymać i wzmocnić swoją pozycję na rynku. Niektóre w celu zmniejszenia ryzyka i zwiększania konkurencyjności powracają do sprawdzonych modeli biznesowych, inne poszukują nowych rozwiązań lub odwzorowują modele zagraniczne. Tworzenie wszelkich form współpracy uzasadnione jest względami ekonomicznymi. Małym firmom nie opłaca się funkcjonować na rynku samodzielnie, a coraz częściej staje się to po prostu niemożliwe. Działając wspólnie lub łącząc się na podstawie umów między dostawcami, odbiorcami czy producentami, zwiększają swoje szanse, tworząc różnego rodzaju zrzeszenia lub sieci. Chęć pogłębienia efektywności i wzmocnienia konkurencyjności we współczesnym otoczeniu gospodarczym wymusza na przedsiębiorcach konieczność wspólnego działania, jednak by było ono efektywne zachodzi potrzeba określenia obustronnych celów, zasad funkcjonowania, a także ich nieustannego monitorowania. Zadanie to okazuje

59 Ochrona interesów stron w umowie franczyzowej poruszona jest również w rozdziale 2.1.

60 R. Perrigot, A. Terry, C. Di Lernia, *Good Faith in Franchising: The Perceptions of Franchisees, Franchisors and Their Lawyers in the French Context*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2019, vol. 47(3), s. 246–261.

61 Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 383.

się jeszcze trudniejsze, jeżeli dotyczy zasobów niematerialnych, które mają być dopiero wspólnie wytworzone (tj. wiedza). Wymaga ono od współpracujących podmiotów dobrej komunikacji, zaufania oraz elastyczności<sup>62</sup>. Liberalizacja narodowych praktyk handlowych, doskonalenie metod transportu i komunikacji sprawiają, że nawet duże przedsiębiorstwa nawiązują trwałą współpracę z dostawcami, pośrednikami, a nawet konkurentami, by móc skutecznie konkurować na odległych rynkach<sup>63</sup>. W wyniku współpracy przedsiębiorstw powstają sieci, będące ze

[...] strategicznego punktu widzenia długoterminowym, celowym powiązaniem różnorodnych organizacji, które pozwala im na osiągnięcie lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej [...], gdy na wadze zaczynają zyskiwać powiązania poziome, które to pozwalają na lepsze wykorzystywanie dostępnych zasobów i sprawowanie nad nimi kontroli<sup>64</sup>.

M. Ratajczak-Mrozek<sup>65</sup> wskazuje na dwa podejścia do tworzenia powiązań sieciowych i sieci biznesowych:

- grupa przedsiębiorstw, które stają się członkami sieci pasywnie, w wyniku powtarzanych transakcji;
- przedsiębiorstwa świadome korzyści z nawiązywania powiązań i tworzenia sieci; grupa ta dobiera partnerów strategicznie i aktywnie zarządza relacjami.

Autorka zwraca również uwagę na fakt, że wiele pojęć jest łączonych bądź utożsamianych z sieciami biznesowymi – dotyczy to klastrów, aliansów strategicznych, organizacji sieciowych i wirtualnych, a także społecznych i komputerowych. Tymczasem samo podejście sieciowe do współpracy przedsiębiorstw stanowi koncepcję, która nie ogranicza się do żadnego konkretnego rodzaju działalności firmy, formy tej współpracy lub struktury. Da się ją zastosować do analizy każdego rodzaju tej działalności i każdej formy współpracy. Koncepcje te mogą być częścią sieci biznesowej według podejścia sieciowego. Jest ono całościowym podejściem do analizy rzeczywistości gospodarczej, współpracy przedsiębiorstw i ich związków z otoczeniem. Koncentruje się na kompleksowych relacjach podmiotów

62 M. Komańda, *Sieciovne formy współpracy gospodarczej*, [w:] D. Kisperska-Moroń (red.), *Zarządzanie: kierunki badań*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Centrum Badań i Ekspertyz, Katowice 2006, s. 160.

63 J. Mazur, *Współpraca przedsiębiorstw w teorii i praktyce polskiej*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej” 2011, t. 32, s. 295.

64 M. Komańda, *Sieciovne...*, [za:] M. Van Alstyne, *The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks*, [www2.fmg.uvc.nl/sociosite/topice/organization](http://www2.fmg.uvc.nl/sociosite/topice/organization), 1997 (dostęp: 20.02.2017).

65 M. Ratajczak-Mrozek, *Wykorzystanie podejścia sieciowego do analizy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw*, [w:] B. Stępień (red.), *Współpraca i strategie marketingowe przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 7–19.

niezależnie od formy współpracy, struktury organizacyjnej lub stopnia sformalizowania<sup>66</sup>. Mogą to być m.in. relacje<sup>67</sup>:

- lokalne, zagraniczne i globalne,
- bezpośrednie i pośrednie,
- formalne (wynikające z kontraktów, struktury organizacyjnej lub formy własności) i nieformalne (powiązane np. z osobistymi kontaktami),
- strategiczne i pasywne,
- nawiązywane z różnymi podmiotami (nabywcami, dostawcami, podmiotami spoza łańcucha dostaw), w tym z podmiotami na rynkach zagranicznych oraz z dużymi graczami globalnymi,
- o różnorodnych przepływach (koncentrujące się np. na przepływie rzeczowym, finansowym lub wiedzy),
- o różnej sile i poziomie zależności.

Warto przyrzeć się klasyfikacji zaproponowanej przez M. Komańdę, A.C. Inkpena, E.W.K. Tanga. Dzielą oni sieci strategiczne według integracji pionowej i poziomej oraz stopnia ustrukturalizowania więzi pomiędzy podmiotami. Zgodnie z tą typologią wyróżniono: sieć intrakorporacyjną, aliansy strategiczne, obszar przemysłowy, franczyzę, konsorcjum B&R i stowarzyszenia handlowe (z czego główne są trzy pierwsze).

Sieć intrakorporacyjna skupia organizacje pod wspólnym szyldem. Dodatkowo istnieje jej koordynator posiadający udziały w pozostałych podmiotach, co świadczy o hierarchii opartej na prawie własności,

[...] jednak kształt relacji pomiędzy podmiotami zależy również od wielu innych czynników, jak np. zakres uprawnień decyzyjnych przekazanych przez integratora sieci innym uczestnikom układu czy też ewentualne różnice kulturowe występujące pomiędzy współpracującymi jednostkami.

Aliansy strategiczne – jest to grupa przedsiębiorstw tworzących porozumienia mające na celu wymianę oraz dzielenie się wiedzą, wspólne rozwijanie produktów, technologii czy też usług; mogą one być tworzone przez firmy ulokowane w tych samych lub różnych miejscach łańcuchów wartości.

Obszary przemysłowe – jest to sieć składająca się z niezależnych firm działających na tym samym lub pokrewnym segmencie rynku i dzielących geograficzne położenie; obok przedsiębiorstw w skład wchodzi również lokalny rynek pracy, a także podmioty świadczące dodatkowe usługi na rzecz głównych podmiotów.

Stowarzyszenia handlowe polega na porozumieniu pomiędzy podmiotami gospodarczymi odnośnie do ich oferty. W przypadku np. usługodawców mogą oni uzyskać dostęp do nowych rynków poprzez współpracę z lokalnymi oferentami podobnych usług.

66 *Ibidem*.

67 *Ibidem*.

Konsorcjum B&R to często związek instytucji społecznych, podmiotów gospodarczych, a także często agencji rządowych, które podejmują wysiłek przeprowadzenia badań w wybranej dziedzinie (określonego problemu, który chcą te podmioty rozwiązać) i wdrożenia ich rezultatów<sup>68</sup>.

W naukach o zarządzaniu popularniejszy jest jednak podział, w którym franczyza znajduje się w grupie aliansów strategicznych<sup>69</sup>. Definiowane są one jako forma współpracy między organizacjami polegająca na kojarzeniu zasobów i umiejętności partnerów w celu osiągnięcia ich wspólnych celów, przy zachowaniu prawnej odrębności współpracujących podmiotów, mająca na celu poprawę ich pozycji konkurencyjnej dzięki wzmocnieniu potencjału B&R, technologii i marketingu.

J. Mazur<sup>70</sup> prezentuje szczegółowy podział aliansów strategicznych autorstwa F.T. Xie i W.J. Johnson<sup>71</sup>, wyróżniając: wspólne przedsięwzięcia (*joint ventures*), systemy JIT, alianse zakupowe, partnerstwo dostawca–odbiorca, alianse w zakresie B&R, koalicje marketingowe, alianse typu *co-marketing*, produkcję wspólną/licencjonowaną, międzynarodowe alianse strategiczne, alianse dystrybucyjne, wymianę technologii i *cross-licensing*, wspólne poszukiwanie i pozyskiwanie surowców, wspólne opracowanie produktu, marketing wzajemny, wzajemne usługi posprzedażowe, franczyzę, alianse zarządzania klientami, alianse logistyczne, integrację łańcucha zaopatrzenia, alianse służące uczeniu się, alianse marek (*co-branding*).

Każda z powyższych form daje wszystkim stronom korzyści wynikające z uczestniczenia w nich, oparte na dojściach do nowych rynków zbytu i kanałów dystrybucji (alianse dystrybucyjne), połączeniu znaków towarowych (alianse marek), w zakresie B&R itd. J. Mazur podkreśla również wzrost znaczenia w gospodarce sieci wirtualnych.

Są to tymczasowe struktury zawiązywane przez niezależne podmioty dla realizacji konkretnego zadania [...] lepiej dostosowane do wyzwań współczesnych rynków. Globalizacja rynków sprzedaży i zaopatrzenia, skracanie się cykli życia produktów, szybkie tempo postępu technicznego i zmiany oczekiwań klientów wymagających adresowania do nich zindywidualizowanych ofert zmuszają przedsiębiorstwa do zrewidowania starych sposobów funkcjonowania w kierunku modeli bardziej elastycznych, umożliwiających dostosowanie się do zróżnicowanych i zmieniających się potrzeb odbiorców.

68 M. Komańda, *Sieciowe...*, s. 157–167.

69 H. Chwistecka-Dudek, *Franchising jako alians strategiczny*, „Studia Ekonomiczne”, Akademia Ekonomiczna w Katowicach 2016, nr 37, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, s. 117–128.

70 J. Mazur, *Współpraca przedsiębiorstw...*, s. 290–314.

71 F.T. Xie, W.J. Johnson, *Strategic alliances: incorporating the impact of e-business technological innovations*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2004, vol. 19(3).

To uelastycznienie jest osiągnięte dzięki pozostawieniu w ramach działalności przedsiębiorstw jedynie procesów, określanych jako rdzenne, i przekazaniu do realizacji pozostałych wybranym partnerom biznesowym<sup>72</sup>.

Badając funkcjonowanie systemów franczyzowych, należy zwrócić uwagę na systemy agencyjne (cieszące się zainteresowaniem np. w bankowości) oraz partnerskie. Są to najpopularniejsze formy współpracy sieciowej wśród przedsiębiorców z sektora MŚP, szczególnie istotne z punktu widzenia biorców licencji, którzy szukając odpowiedniej dla siebie formy prowadzenia działalności, nie wiedzą, że między systemem franczyzowym a agencyjnym występują różnice. W związku z tym na tej płaszczyźnie często dochodzi do pomyłek.

**Tabela 1.3.** Główne różnice między sieciami franczyzową a agencyjną

Franczyza	Agencja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• opłata za licencję,</li> <li>• biorca działa na własny rachunek i jest właścicielem punktu i jego wyposażenia,</li> <li>• opłata franczyzowa za korzystanie z <i>know-how</i> dawcy licencji i jego pomocy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wynagrodzenie oparte na prowizji,</li> <li>• praca na rzecz dawcy licencji (w jego imieniu i na jego rachunek prowadzi się punkt),</li> <li>• punkt jest własnością dawcy licencji i to on go przygotowuje,</li> <li>• konieczność wniesienia kaucji za wyposażenie punktu</li> </ul>

**Źródło:** M. Komańda, *Franczyza, agencja i program partnerski jako sieciowe formy współpracy gospodarczej*, [czasfranczyzy.pl](http://czasfranczyzy.pl) (dostęp: 22.02.2017).

Jak pokazano w tabeli 1.3, główną różnicą między sieciami franczyzową a agencyjną stanowi fakt, że przystępując do drugiego z tych systemów, pracuje się na rzecz właściciela, za co otrzymuje się wynagrodzenie oparte na prowizji. Z kolei we franczyzie działa się na własny rachunek, a od wypracowanych zysków ponosi się opłatę franczyzową określoną wcześniej w umowie (kwotowo lub procentowo).

72 J. Mazur, *Współpraca przedsiębiorstw...*, [za:] T.W. Malone, R.J. Lautbacher, *The Dawn of the E-lance Economy*, „Harvard Business Review” 1998, September–October, s. 290–314.

# Rozdział II

## Systemy franczyzowe w świetle wybranych teorii ekonomii i zarządzania

### 2.1. Nowa ekonomia instytucjonalna wobec franczyzowej formy prowadzenia działalności

W nowej ekonomii instytucjonalnej (NEI) postrzega się przedsiębiorstwa takimi, jakie są, uwzględniając odmiennosć ich celów, gustów czy poglądów<sup>1</sup>. Firma stanowi sieć kontraktów, powiązań i relacji. W literaturze przedmiotu mówi się o ekonomii organizacji, a nie – jak dotychczas – o ekonomii produkcji. Do maksymalizacji zysku prowadzi efektywność organizacyjna, nie zaś wydajność techniczna. Zysk osiąga się dzięki maksymalizacji wydajności poprzez odpowiednią motywację uczestników organizacji i minimalizację kosztów jej funkcjonowania<sup>2</sup>. NEI uwzględnia również stosunki konfliktowe między pracodawcami a pracownikami i towarzyszące im oportunistyczne zachowania, wynikające z chęci osiągnięcia osobistych celów.

Jak podkreśla M. Gorynia, NEI nie jest nurtem jednolitym, ale wchodzące w jej skład teorie są komplementarne. Wyodrębnia się dwie gałęzie, które cechuje znaczna odrębność podejścia. Pierwsza z nich to teoria praw własności i teoria agencji, które skupiają się na pobudkach i motywacji zachowań do aspektów *ex ante* kontraktów. Z kolei drugą gałąź stanowi teoria kosztów transakcyjnych, w której poddawane są analizie koszty transakcji występujące we wszelkich strukturach organizacji, przy czym kładzie się tu nacisk na aspekty *ex post* transakcji. Teoria praw własności podkreśla ich wpływ na działania podmiotów, podejmowanie inicjatyw oraz mierzenie osiągniętych wyników w porównaniu do innych podmiotów<sup>3</sup>. Jak podkreśla

---

1 S. Rudolf, *Oportunistyczne postawy związków zawodowych i ich wpływ na generowanie kosztów transakcyjnych*, pte.pl (dostęp: 2.08.2018).

2 M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „*Ekonomista*” 1999, nr 6, s. 778–779.

3 M. Remlein, *Współkontrola przedsiębiorstwa w ujęciu nowej ekonomii instytucjonalnej*, „*Finanse. Rynek Finansowe. Ubezpieczenia*” 2016, nr 2(80), cz. 2, s. 381.



M. Ratajczak<sup>4</sup>, o rzeczywistej wartości danej własności decydują wszystkie związane z nią transakcje i uprawnienia. Zmiana ich zakresu przez państwo wpływa na ocenę wartości danego dobra przez jednostkę. Z kolei dla efektywności wykorzystania danego zasobu znaczenie ma motywacja dysponenta zależna od zakresu jego uprawnień własnościowych. M. Remlein<sup>5</sup> wskazuje, że aby prawo własności mogło zostać uznane za efektywne, musi charakteryzować się określonymi cechami. Pierwszą z nich jest wyłączność, która oznacza, że podmiot posiadający prawa własności ponosi pełną odpowiedzialność za skutki podjętych decyzji, partycypując zarówno w zyskach, jak i stratach przedsiębiorstwa. Kolejną cechą stanowi ekskluzywność, tj. realna zdolność do wykluczania wszystkich innych podmiotów oprócz właściciela prawa. Bardzo ważna jest także możliwość transferowania (odstępowność) wskazująca, że brak ograniczeń w transferze praw własności zwiększa ich użyteczność. Większy zakres uprawnień własnościowych pozwala na efektywne wykorzystanie zasobów, z kolei nadmierne ich ograniczenie może powodować niedoinwestowanie. W teorii praw własności wskazuje się potrzebę ograniczenia zasięgu stosunków niewymiennych poprzez internalizację efektów zewnętrznych. W tym celu państwo powinno podejmować działania prowadzące do precyzyjnego podziału własności, gdyż ich brak powoduje nieoptymalną alokację zasobów. Internalizacja wymaga ponoszenia kosztów potrzebnych do generowania określonych informacji (są to właśnie koszty transakcyjne). Aby prawa własności jednostki były respektowane przez innych, podmiot ten musi ponosić koszty (np. związane z zastrzeżeniem określonej wiedzy, znaku towarowego bądź umiejętności)<sup>6</sup>. Franczyza daje na tyle szeroki zakres uprawnień biorcom licencji, że nie tracą oni motywacji do podejmowania efektywnych działań. Franczyzobiorcy mają świadomość, że aktywa niematerialne, w które inwestują, są własnością franczyzodawcy, ale efektywne gospodarowanie nimi przekłada się na zyski zarówno ich, jak i całego systemu, do którego należą. Korzyści franczyzodawcy, wynikające ze współpracy w ramach systemu franczyzowego (tj. rozpoznawalna marka, rosnący udział w rynku), są więc największe (tak jak największy jest jego zakres uprawnień), ale służą wszystkim członkom systemu. Wiadomo jednak, że to zdolność franczyzodawcy do zgromadzenia odpowiednich zasobów i efektywne ich wykorzystanie, a następnie udostępnienie *know-how* decydują o powodzeniu całego systemu franczyzowego. Wspomniane zasoby nie miałyby takiej wartości ani nie mogłyby być równie efektywnie wykorzystane, gdyby przedsiębiorcy nie zdecydowali się wspólnie działać, korzystając z udzielonych praw własności.

4 M. Ratajczak, *Współczesne teorie ekonomiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2014, s. 146.

5 M. Remlein, *Współkontrola przedsiębiorstwa...*, s. 381.

6 M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo w nowej ekonomii...*, s. 783.

Mimo deklarowanych chęci współpracy w ramach systemu franczyzowego i obustronnych korzyści w praktyce dochodzi do konfliktów i nadużyć<sup>7</sup>. Zachowania te doskonale wpisują się w rozważania dotyczące teorii agencji. Początki tej koncepcji sięgają przełomu lat 60. i 70. XX w. Poruszono wtedy problem podziału ryzyka pomiędzy podmiotami lub ich grupami, uwzględniając występujące między nimi odmienne postawy wobec tej kategorii. „W latach 80. został wprowadzony tzw. problem agenta. Polegał on na delegowaniu obowiązków na agenta, który w zamian otrzymywał wynagrodzenie i od którego oczekiwano się działań zgodnych z interesami drugiej strony – pryncypała”<sup>8</sup> (najważniejsze cechy teorii agencji przedstawiono w tabeli 2.1). W następnych latach teoria agencji znajdowała kolejnych zwolenników, którzy rozwinęli ją na różnych płaszczyznach życia gospodarczego.

**Tabela 2.1.** Charakterystyka teorii agencji

<b>Kluczowa idea</b>	Relacja pryncypał–agent powinna odzwierciedlać sprawną organizację informacji i koszty związane z ewentualnym ryzykiem
<b>Jednostka analizy</b>	Kontakt pomiędzy pryncypałem i agentem
<b>Założenia dotyczące cech osobowościowych agenta</b>	Własny interes (postawa egoistyczna), ograniczona racjonalność, awersja do ryzyka
<b>Założenia dotyczące organizacji</b>	Konflikt cząstkowych celów wśród uczestników, wydajność jako kryterium efektywności, asymetria informacji pomiędzy pryncypałem i agentem
<b>Założenia dotyczące informacji</b>	Informacja jako towar dostępny w sprzedaży
<b>Problemy kontraktowe</b>	Agencyjne (pokusa nadużycia i negatywna selekcja), podział ryzyka
<b>Domena problemu</b>	Związek, w którym pryncypał i agent mają częściowo różne cele (np. wynagrodzenie, regulacje, przywództwo, zarządzanie, integracja pionowa) i nastawienie do ryzyka

Źródło: K.M. Eisenhardt, *Agency Theory: An Assessment and Review*, „Academy of Management Review” 1989, vol. 14(1), s. 59.

W powyższej teorii kluczowy jest konflikt między pryncypałem a agentem oraz oportunizm przejawiający się rozbieżnością celów obu stron, asymetrią informacji i różną skłonnością do ryzyka. O. Williamson podkreślał „przebiegłe dążenie

7 Z tego powodu umowy franczyzowe są zmieniane podczas restrukturyzacji systemu franczyzowego.

8 P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny a perspektywa teorii agencji*, [w:] S. Rudolf (red.), *Nowa ekonomia instytucjonalna. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Administracji im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2005, s. 95.

do realizacji własnego interesu [...], zwłaszcza do świadomie podejmowanych wysiłków, by wprowadzić w błąd, zniekształcić, zataić, zaciemnić lub pogmatwać sprawę w inny sposób<sup>9</sup>. Przyczyną asymetrii informacji jest większy dostęp agenta do nich oraz świadomość własnych celów i możliwości<sup>10</sup>. Powoduje to konieczność stosowania mechanizmów kontrolnych ujmowanych w kontraktach<sup>11</sup>. Forma umowy powinna przeciwdziałać takim zachowaniom, a także zniechęcać wizją ich ujawnienia i ukarania<sup>12</sup>. Zmniejszenie niepewności wymaga monitoringu, co powoduje tzw. koszty agencji, obejmujące: koszty konstrukcji kontraktu, monitorowania menedżerów, ubezpieczeń agenta itp.<sup>13</sup> W momencie, gdy obie strony maksymalizują własną użyteczność, bywa, że interesy oraz działania agenta są sprzeczne z priorytetami pryncypała. Powstają wtedy dwa problemy. Pierwszy dotyczy sytuacji, gdy obie strony nie mogą sprawdzić celowości swoich zachowań, a drugi, gdy mają inną skłonność do ryzyka<sup>14</sup>. W takich sytuacjach teoria agencji proponuje przygotowanie kontraktu uwzględniającego interesy obu podmiotów, chroniąc je od nadużyć<sup>15</sup>. Określone zostają również obowiązki stron, a także warunki otrzymania nagrody czy poniesienia kary.

W teorię tę doskonale wpisuje się umowa franczyzowa, która już z założenia działa tak, by franczyzobiorcy, maksymalizując swoją wartość, podnosili jednocześnie wartość franczyzodawcy. Umowa szczegółowo określa obowiązki obu podmiotów, formę i zakres ich współpracy i chroni je od nadużyć<sup>16</sup>. Tym samym system ten uzyskuje dużą przewagę nad innymi formami współpracy (np. sieciami, w których zrzeszeni członkowie często czują się nierówno traktowani, a ich oportunizm niejednokrotnie prowadzi do konfliktów i walki o własne korzyści, a nie wspólnie postawione cele).

Niektóre z form współpracy przedsiębiorstw (sieci, systemy partnerskie) nasuwają niepewności ze strony agenta, który, dołączając do danego systemu franczyzowego, musi przyjąć obowiązujące zasady. Często, nie posiadając swojej określonej

9 O. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 60.

10 D.M. Van Slyke, *Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship*, „Journal of Public Administration Research and Theory”, part 17, s. 162.

11 M. Wcisty, *Relacja właściciel-menedżer w świetle teorii agencji i teorii stewarda*, [w:] *Studia ekonomiczne regionu łódzkiego*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Łodzi, Łódź 2011, s. 330.

12 S. Rudolf, *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle teorii kosztów transakcyjnych*, [w:] S. Rudolf (red.), *Nowa ekonomia instytucjonalna. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Administracji im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2005, s. 49.

13 P. Urbanek, *Nadzór...*, s. 97.

14 *Ibidem*.

15 M. Wcisty, *Relacja...*, s. 332.

16 *Ibidem*.

pozycji ani możliwości negocjacyjnych, „walczy on o swoje” z innymi zrzeszonymi, a nawet z pryncypałem. Dochodzi wówczas do konfliktów i postaw oportunistycznych. W takich warunkach nie można mówić o tworzeniu wspólnej wartości czy o mocnej marce. Umowa franczyzowa jest już sama w sobie rozwiązaniem tego problemu, gdyż jej główne zadanie polega na przekazaniu *know-how*, udzieleniu wsparcia dla biorcy licencji oraz szczegółowym określeniu warunków współpracy. Każda ze stron dokładnie zna swoje zadania, możliwości i oczekiwania oraz wie, że tylko działając zgodnie z przyjętymi zasadami, tworzy nie tylko swoją, ale i wspólną wartość. Każda ze stron zarządza własnym przedsiębiorstwem na własne ryzyko i według przyjętych zasad, ale jednocześnie ma świadomość, że sama nie osiągnęłaby oczekiwanej pozycji na rynku, co ją motywuje do realizacji przyjętych założeń dla osiągnięcia wspólnego celu. Jednak by sporządzić taką umowę, potrzeba często kilku lat doświadczeń, które pozwolą na wyeliminowanie niedociągnięć wynikających z założeń pierwotnego kontraktu i faktycznie będą wspierały proces budowania wartości całej sieci franczyzowej.

W momencie, w którym obie strony kontraktu dążą do maksymalizacji swoich użyteczności, może dojść do sytuacji, w której agent nie zawsze będzie działał w interesie pryncypała. Z kolei właściciel kapitału nie zawsze jest w stanie sprawdzić, czy agent działa na jego niekorzyść. Wiąże się to z asymetrią informacji, która wynika z faktu, że agent ma dostęp do szczegółowych informacji dotyczących firmy, do których nie dopuszcza się osób postronnych. Jest to tzw. ukryta informacja lub wiedza. Taka asymetria może występować również w sytuacji podjęcia przez agenta działania, którego przebieg lub wynik nie są znane pryncypałowi. W takim przypadku pojawia się problem oddzielenia zarządzania (inicjacja i realizacja) od kontroli (monitoring) istotnych decyzji na wszystkich szczeblach organizacji<sup>17</sup>. W celu przeciwdziałania oportunistycznym postawom agenta D.R. Manna, A.D. Smith i D.P. Synowka sugerują, aby w umowie franczyzowej określić premie dla agenta, dzięki czemu podejmowane przez niego działania pozostaną zgodne z interesem całej firmy (szczególnie w przypadku lokalizacji mało rentownych, gdzie zyski są niższe)<sup>18</sup>.

Teoria agencji skupia się głównie na dwóch problemach, które mogą się pojawić między pryncypałem i agentem. Pierwszy z nich występuje wtedy, gdy cele franczyzobiorców nie są zgodne z zamiarami franczyzodawcy, co sprzyja podejmowaniu oportunistycznych decyzji przez agenta, wpływających na obniżenie wartości danej marki. Pryncypał często nie posiada odpowiednich narzędzi, by monitorować agentów lub jest to dla niego zbyt kosztowne. Drugi problem wiąże się z podziałem ryzyka – istotną okazuje się tu alokacja ryzyka, jakie dotyczy

17 A. Wieczorek, *Polityka wynagradzania osób zarządzających w bankach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 15–20.

18 D.R. Manna, A.D. Smith, D.P. Synowka, *Exploring Agency Theory Implications With Franchising*, „Journal of Business & Economics Research” 2006, vol. 4(4), April, s. 21–27.

pryncypała i agenta, a tym samym ustalenie, kto i w jakim stopniu będzie ponosił odpowiedzialność za podejmowane działania. W teorii agencji wymieniane są dwa aspekty problemu agenta<sup>19</sup> – pokusa nadużycia (*moral hazard*) oraz negatywna selekcja (*adverse selection*). Pierwszy występuje wtedy, gdy agent znajduje bodźce do działania w swoim własnym interesie, który pozostaje w sprzeczności z dobrem pryncypała. Innymi słowy menedżer nie robi tego, do czego się zobowiązał, podpisując kontrakt. Drugi problem oznacza, że pryncypał nie ma możliwości pełnego potwierdzenia jakości usług oferowanych przez agenta. Przykładowo, franczyzobiorca może twierdzić, że posiada odpowiednie umiejętności i zdolności, dzięki którym dochodzi do zawarcia umowy franczyzowej. Zjawisko negatywnej selekcji pogłębia się w trakcie trwania kontraktu, ponieważ franczyzodawca nie zawsze jest w stanie w pełni zweryfikować dane umiejętności i wynikające z nich odstępstwa od kontraktu (obniżenie jakości oferowanych produktów bądź obsługi klientów, co bezpośrednio wpływa na osłabienie wizerunku danej marki). Teoria agencji zwraca więc uwagę na to, że delegując na franczyzobiorcę uprawnienia decyzyjne, franczyzodawca nie jest w stanie przewidzieć, czy będzie on działał we własnym interesie, czy też w interesie całej sieci franczyzowej. W związku z tym, aby chronić swoje interesy, franczyzodawca musi zabezpieczyć siebie (swoją markę, *know-how*, logo, zakres inwestycji, uprawnień itd.) odpowiednio skonstruowaną umową franczyzową<sup>20</sup>. O. Hart wskazuje, że dzieje się tak głównie z trzech powodów<sup>21</sup>. Po pierwsze trudno jest przewidzieć i zaplanować wszystkie możliwe ewentualności. Po drugie efektywne negocjowanie sprawia spore trudności stronom kontraktu, gdyż biorą pod uwagę wcześniejsze doświadczenia. Po trzecie napisanie kontraktu w taki sposób, by organy zewnętrzne (sądy) były w stanie interpretować i egzekwować umowę, staje się dużym wyzwaniem.

Problem tzw. jazdy na gapę ze strony franczyzobiorców w odczuciu franczyzodawców okazuje się powszechnym zjawiskiem. Biorcy licencji często oczekują, że jej dawca pokryje wszystkie koszty związane z inwestycjami, marketingiem, monitoringiem ich działań, a wszyscy franczyzobiorcy bez dodatkowych wkładów będą korzystać z ich rezultatów. Takie postawy widać w początkowych fazach rozwoju systemu franczyzowego, ale w miarę osiągania dojrzałości są one eliminowane przez kolejne umowy współpracy franczyzowej, wprowadzane stopniowo bądź jednorazowo w przypadku całkowitych restrukturyzacji (najczęściej przy odczuwalnych już skutkach nadużyć takiej współpracy).

19 A. Wieczorek, *Polityka wynagradzania...*, s. 15–20.

20 Brak narzędzia, które będzie precyzyjnie określało interesy obu stron, doprowadziło do kłopotów finansowych przedsiębiorstwo analizowane w dalszej części książki, wymuszając na właścicielu zmiany umów franczyzowych i restrukturyzację firmy (por. rozdział 5.9). W praktyce pierwsze kontrakty franczyzowe często są zawierane niekompletnie.

21 O. Hart, *Corporate Governance: Some Theory and Implications*, „The Economic Journal” 1995, vol. 105(430), s. 678–689.

Przewagą współpracy franczyzowej są obustronne korzyści wynikające z niej w długim okresie. Dbanie o dobre imię firmy, wysoką jakość produktów i obsługi, a także lojalnych klientów umacnia markę oraz pozycję firmy na rynku. Praktyka wskazuje jednak, że powszechne są postawy oportunistyczne ze strony agentów, dlatego w interesie pryncypała spoczywa zabezpieczenie warunków współpracy, które umożliwi wspólne budowanie wartości całej sieci. Zabezpieczeniem interesu pryncypała jest odpowiednio skonstruowany kontrakt franczyzowy. Poza omówionymi wcześniej elementami formalno-prawnymi (por. rozdział 1.3) równie istotne są relacje między stronami. Tworząc umowę, warto więc dodatkowo uwzględnić takie elementy jak<sup>22</sup>:

- programowalność zadań,
- długość relacji agent–pryncypał (dłuższa relacja pozwala franczyzodawcy na lepsze poznanie i efektywniejszy monitoring postępowania biorców licencji),
- różnicę w horyzoncie czasowym oraz postrzeganiu czasu w sieci franczyzowej (dla franczyzobiorcy czas ten określa umowa franczyzowa, z kolei dla franczyzodawcy jest on nieograniczony),
- swobodę decyzyjną (obszar, w ramach którego franczyzobiorcy mogą poruszać się w procesie podejmowania decyzji).

Decydując się na współpracę z franczyzobiorcami, pryncypał jako dawca systemu musi się liczyć z kosztami agencji (można tu wyróżnić koszty związane z monitoringiem czy stratą rezydualną), które będzie musiał ponieść w celu minimalizacji swojego ryzyka oraz działań niezgodnych z interesem całej firmy. Koszty agencyjne są wyższe w międzynarodowych korporacjach, których filie znajdują się w różnych krajach, w związku z czym monitorowanie działań agentów okazuje się trudniejsze i wiąże się z większymi nakładami finansowymi<sup>23</sup>. Zarządzanie firmą wśród różnych kultur sprawia, że czasem trudno realizować bezwzględnie cele postawione przez franczyzodawcę. Wysokość kosztów agencji będzie wtedy zależeć od stylu zarządzania daną siecią franczyzową oraz od szczegółowości obowiązujących kontraktów franczyzowych.

Drugą gałęzią Nowej Ekonomii Instytucjonalnej jest teoria kosztów transakcyjnych (TKT). Według R. Coase'a firmy istnieją, ponieważ wykorzystywanie mechanizmu rynkowego generuje koszty. Są one związane z komunikowaniem się podmiotów gospodarczych. Zgodnie z teorią kosztów transakcyjnych (*Transaction Cost Theory*, TCE) przedsiębiorstwo zdecyduje się rozpocząć działalność w momencie, gdy rynek nie dostarczy taniej danych produktów/usług. W teorii tej kładzie się nacisk na podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstw w dużo szerszym zakresie niż redukcja kosztów produkcji, gdyż przedsiębiorstwa i rynki

22 M. Aluchna, *Mechanizmy corporate governance w spółkach giełdowych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2007, s. 160.

23 M. Raj, M. Abdul-Malik, *Does Ownership Structure Influence Agency Cost? Evidence from UK*, „Journal of Corporate Ownership and Control” 2007, vol. 4(3), Spring, s. 303–312.

postrzega się jako alternatywne sposoby koordynacji. W warunkach gospodarki rynkowej opartej na konkurencji każdy sposób koordynacji pociąga za sobą określone koszty. W przedsiębiorstwach są one związane z zarządzaniem hierarchicznym (tzw. koordynacja pionowa), tj. kosztami wytwarzania, dystrybucji, badań marketingowych itp. Koszty funkcjonowania rynku obejmują koszty negocjacji, koszty zawierania kontraktów, poszukiwania partnerów, gromadzenia informacji, związane ze zmianą ceny, upadłością dostawcy itp. Można więc uznać, że funkcjonowanie przedsiębiorstw staje się zasadne jedynie wtedy, gdy koszty ich wewnętrznej koordynacji okazują się niższe od kosztów mechanizmu rynkowego<sup>24</sup>.

Przedsiębiorstwo, by móc konkurować na rynku, nie zawsze może sobie pozwolić na obniżenie kosztów produkcji. Może jednak zredukować koszty transakcyjne. Z tego właśnie powodu wielu przedsiębiorców otworzyło działalność w oparciu o licencję franczyzową. Wykorzystanie rozpoznawalnej marki dawcy systemu pozwala znacznie obniżyć koszty transakcyjne. Zapewnia również franczyzobiorcy dostęp do dostawców, reklamy oraz szkoleń. Przedsiębiorca oszczędza czas związany ze zdobyciem pozycji na rynku, wykreowaniem rozpoznawalnej marki oraz zmniejsza ryzyko niepowodzenia. Jednocześnie maleją koszty franczyzodawcy. Gdyby działał pojedynczo, jego możliwości zakupowe i negocjacyjne byłyby znacznie niższe, a mniej rozpoznawalna marka nie przyciągałaby tylu klientów. Zmniejszenie kosztów transakcyjnych przemawia więc na rzecz działalności franczyzowej.

Na wybór formy prowadzenia działalności w dużej mierze wpływa ryzyko związane z niepowodzeniem przedsięwzięcia. Działalność oparta na licencji franczyzowej zmniejsza wspomniane ryzyko. Franczyzobiorca inwestuje swój kapitał, ale nie ponosi strat związanych z wejściem na rynek oraz wypracowaniem swojej marki, co było szczególnie kłopotliwe w okresie stagnacji<sup>25</sup>. Konstrukcja umów franczyzowych polega na przekazaniu przez biorcę zasobów zarówno finansowych, jak i ludzkich w zamian za zasoby niematerialne franczyzodawcy, tj. markę, wiedzę menedżerską, kontakty z dostawcami itd.<sup>26</sup> Z perspektywy franczyzobiorcy, w oparciu o teorię kosztów transakcyjnych, wybór dawcy polega nie tylko na zdecydowaniu się na mniej kosztowne przedsięwzięcie, ale przede wszystkim mniej ryzykowne<sup>27</sup>. Ryzyko jest tutaj nakładem tak samo minimalizowanym jak środki finansowe. Mimo że wartości niematerialne i prawne wycenia się w oparciu o koszty poniesione na reklamę, marketing, koszty badań itp., to nie ma pew-

24 *Ibidem*, s. 8.

25 Rozwój rynku franczyzowego w okresie stagnacji świadczy o jego dużej odporności na kryzys gospodarczy, zachęcając inwestorów zarówno po stronie podaży, jak i popytu na licencję franczyzową do wybrania tego typu działalności.

26 J. Stanworth, C. Stanworth, A. Watson, D. Purdy, S. Healeas, *Franchising as a Small Business Growth Strategy: A Resource-Based View of Organizational Development*, „International Small Business Journal” 2004, vol. 22, s. 539.

27 I. Alon, *Global Franchising and Development in Emerging and Transitioning Markets*, „Journal of Macromarketing” 2004, vol. 24, s. 160.

ności, że inwestycje w wartości niematerialne się zwrócą. Franczyzobiorca ponosi więc wyższe nakłady finansowe, pozbywając się częściowo niezależności na rzecz zmniejszenia niepewności powodzenia inwestycji.

Koszty ponoszone w fazie wzrostu najczęściej przewyższają możliwości finansowe przedsiębiorstwa, dlatego samodzielnie działającym firmom trudno jest wypromować się na rynku. Przedsiębiorcy, wchodząc na rynek, ponoszą koszty kupna bądź wynajmu lokalu i jego dostosowania, koszty prowadzenia bieżącej działalności oraz te związane z marketingiem<sup>28</sup>. Działając w oparciu o licencję franczyzową, redukują do minimum koszty zdobywania marki, klientów, wypromowania produktów bądź usług. Wszystkie wydatki związane z marketingiem sprowadzają się do kosztu opłaty licencyjnej, zapewniając firmie pozycję na rynku już na samym początku jej działalności. Dzięki temu znajduje się ona w o wiele lepszej sytuacji, gdyż znaczna część kosztów, które musiałaby ponieść na początku, rozkłada się na cały okres działalności.

Wzrost liczby nowo powstałych placówek franczyzowych w ciągu ostatnich kilkunastu lat wskazuje, że franczyzobiorcy wolą ponosić większe koszty przy mniejszym ryzyku. Potwierdza to tezę o poprawności zastosowania teorii kosztów transakcyjnych w stosunku do motywów działania franczyzobiorców. Ich celem jest przede wszystkim minimalizacja ryzyka wynikającego z niepewności na rynku oraz uniknięcie wydatków związanych z rozwojem nowej marki. Zgodnie z teorią kosztów transakcyjnych przedsiębiorcy zrezygnują z autonomii prowadzenia biznesu, jeśli ogólne koszty poniesionych nakładów będą niższe niż ich samodzielne pozyskanie z rynku (np. poprzez zatrudnienie menadżera i podjęcie ryzyka wprowadzania innowacji zgodnie z własnym pomysłem).

## 2.2. Franczyza wobec organizacji sieciowych

W literaturze zarządzania organizacją sieciową nazywa się zespół niezależnych firm, instytucji lub osób, które tworzą przejściową strukturę w celu realizacji ściśle określonego zadania. Coraz częściej zalicza się do nich również jednostki zależne pod względem kapitałowym (grupy kapitałowe), kontraktowym (umowy franczyzowe, koncesyjne) oraz gospodarczym (sieci sfederowane, tworzone przez różne grupy aktorów), a także sieci stosunków międzyludzkich. Ponadto wyróżnia się układy zorganizowane pokrewnie do sieci międzyorganizacyjnych, takie jak: klastry, grona, łańcuchy sieci dostaw, organizacje wirtualne, alianse i sieci

---

28 B. Miller, *Using a Modular System Approach to International Franchising: Analyzing the Case Study of a Poland-Based Restaurant Operator*, „Cornell Hospitality Quarterly” 2008, vol. 49, s. 461.



strategiczne, organizacje federalne itp.<sup>29</sup> Podejście sieciowe występuje m.in.<sup>30</sup> w zarządzaniu strategicznym (relacje konkurencji, kooperacji, koopetycji), zarządzaniu logistyką (łańcuchami dostaw i dystrybucji), przedsiębiorczości, zarządzaniu wiedzą i innowacjami, marketingu relacyjnym. Wśród cech, które wyróżniają organizacje sieciowe, G. Jokieli wyróżnił:

- okresowość – czas działania najczęściej ograniczony do osiągnięcia konkretnego celu, który może pojawiać się periodycznie;
- modułowość – cecha określająca zakres, w jakim dane przedsięwzięcie może być podzielone na małe elementy lub moduły, które można wykonać niezależnie przed poskładaniem ich w całość;
- nietransparentność – z punktu widzenia interesariuszy sieć stanowi organizacyjną całość, niewidoczne są poszczególne elementy konfiguracyjne lub ich funkcje;
- komplementarność – dopełnianie sieci o rzadkie zasoby i kompetencje, które na zasadzie wzajemności wykorzystywane są do realizacji wspólnego celu;
- elastyczność – zdolność do zmian<sup>31</sup>.

Wszelkie relacje z dostawcami, konkurentami czy innymi interesariuszami wpływają na powodzenie organizacji. Z tego też powodu, zgodnie z podejściem sieciowym, klientów nie powinno się traktować w kategorii rynku i popytu jako anonimowych i zuniformizowanych. Twórcy systemów francyzowych budują swoją wartość tak, by klienci mogli się utożsamiać z daną marką, jej wartościami i być wobec niej lojalni. Opierając się na wytworzonych wartościach, właściciele systemów francyzowych starają się budować sieci relacji ze swoimi kontrahentami. Tymczasem przy obecnej globalizacji i konkurencyjności otoczenia o wiele bezpieczniejsze jest budowanie owych relacji w oparciu o sieć niż pozyskiwanie zasobów poprzez rynek bądź samodzielnie. Między niezrzeszonymi partnerami o wiele łatwiej o oportunistyczne zachowania i związane z nimi koszty transakcyjne. Doskonałą ochroną stają się więc długoterminowe kontrakty formalne lub relacyjne, prowadzące do struktur sieciowych. Spójność celów, wartości oraz zaufanie partnerów stanowią fundament długotrwałych relacji. By przedsiębiorstwo mogło efektywnie konkurować, musi umiejętnie zarządzać posiadanymi zasobami. Doskonale opisuje to teoria zasobowa. Zgodnie z literaturą przedmiotu zasobem organizacji jest wszystko to, co znajduje się w jej posiadaniu i może zostać przez nią wykorzystane w trakcie prowadzonej działalności (por. tabela 2.2). Według teorii zasobowej w zarządzaniu strategicznym za kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa uważa się dysponowanie strategicznymi zasobami i umiejętnościami oraz ich efektywne wykorzystanie. Każde przedsiębiorstwo jest jednostką

29 G. Jokieli, *Podejście sieciowe w zarządzaniu*, „Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Politechniki Śląskiej” 2013, N4 49240, s. 60–61.

30 M. Gancarczyk, *Koncepcja sieci z perspektywy teorii kosztów transakcyjnych*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 3, s. 61.

31 G. Jokieli, *Podejście sieciowe...*, s. 60–61.

wiedzy, która kształtuje jego potencjał konkurencyjny i kluczowe kompetencje. Strategia powinna pomagać w tworzeniu unikalnej wiązki zasobów (głównie niematerialnych) w celu maksymalizacji zysków. Tylko te przedsiębiorstwa, które dzięki swym unikatowym zasobom wykreują dla nich istotną wartość dodaną, są w stanie uzyskać przewagę konkurencyjną na współczesnym rynku<sup>32</sup>. We francyzyzie za wspomnianą wiązkę zasobów uznaje się *know-how*. Sposób, w jaki dawca systemu wykreował markę, jakie wartości jej przypisał, jak utrzymuje klientów i jaki stworzył produkt, tworzy jego unikatowy zasób – wiedzę.

**Tabela 2.2.** Klasyfikacja zasobów przedsiębiorstwa

Autor	Kryterium	Klasyfikacja
J.B. Say <sup>a</sup>	Według rodzaju	Ziemia – pierwotny czynnik produkcji. Praca – ludzie wraz ze swoimi umiejętnościami, kwalifikacjami, doświadczeniem i zdolnościami. Kapitał – wszystkie elementy fizyczne majątku
A. Klasik <sup>b</sup>	Znaczenie dla strategii	Zasoby ludzkie – zalicza się do nich m.in. kwalifikacje i przygotowanie zasobów ludzkich, umiejętności i kompetencje, jakość kierowania, kulturę organizacyjną. Zasoby techniczne – obejmują m.in. zdolność produkcji, nowoczesność wyposażenia, potencjał badawczy. Zasoby handlowe – obejmują jakość i różnorodność dóbr i usług, markę oraz sieć dystrybucji. Zasoby finansowe – w ich skład wchodzi m.in. <i>cash flow</i> , zdolność samofinansowania, poziom zadłużenia
J.B. Barney <sup>c</sup>	Znaczenie dla przewagi konkurencyjnej	Kapitał finansowy – z punktu widzenia strategii postrzegany jest jako zasadniczy zasób, obejmuje nie tylko posiadane przez przedsiębiorstwo pieniądze i inne walory, ale także możliwość pozyskania środków finansowych ze źródeł zewnętrznych oraz przyszłe zyski. Kapitał fizyczny – składają się na niego wszystkie materialne elementy majątku przedsiębiorstwa oraz wykorzystywane technologie wynikające z posiadanych maszyn i urządzeń oraz stosowanych systemów informatycznych. Kapitał ludzki – oznacza umiejętności, doświadczenie, potencjał intelektualny oraz cechy osobowości indywidualnych pracowników. Kapitał organizacyjny – obejmuje wiele elementów organizacji, do których należą m.in.: struktura organizacyjna, kultura organizacyjna, metody zarządzania, stosunki wewnątrz przedsiębiorstwa, relacje z otoczeniem

32 M. Sajdak, *Podejście zasobowe jako podstawa wyborów strategicznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2010, nr 134, s. 46–47.

Tabela 2.2 (cd.)

Autor	Kryterium	Klasyfikacja
<b>W.B. DeWit, R. Mayer<sup>d</sup></b>	Znaczenie zasobów w tworzeniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej	<p>Zasoby materialne – należą do nich tzw. zasoby widzialne, np. grunty, maszyny, budynki, urządzenia, pieniądze (gotówka, walory o wysokiej płynności).</p> <p>Zasoby niematerialne – należą do nich tzw. zasoby niewidzialne, np. zasoby relacyjne, takie jak relacje z dostawcami, klientami, z otoczeniem, reputacja i świadomość marki oraz umiejętności, do których zalicza się wiedzę, zdolności innowacyjne w zakresie produktów i procesów, zdolności integracyjne</p>
<b>K. Obtój<sup>e</sup></b>	Pochodzenie zasobów	<p>Zasoby źródłowe – stanowią pochodną warunków naturalnych lub obejmują doświadczenie nagromadzone w trakcie istnienia organizacji, zalicza się do nich wszystkie zasoby znajdujące się w dyspozycji przedsiębiorstwa.</p> <p>Zasoby operacyjne – związane są ze sposobem wykorzystania, użytkowania oraz powstawania zasobów źródłowych.</p> <p>Zasoby sytuacyjne – ich występowanie jest trudne do przewidzenia, gdyż wynika z okazji pojawiających się wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w jego otoczeniu</p>
<b>R. Sanchez i A. Heene<sup>f</sup></b>	Efektywność kreowania wartości w przedsiębiorstwie	<p>Aktywa – obejmują wszystko, co organizacja wykorzystuje do realizacji swoich celów, kiedy przyczynia się do kreowania wartości w przedsiębiorstwie (w sposób pośredni lub bezpośredni); mogą mieć charakter materialny i niematerialny.</p> <p>Umiejętności – określane jako powtarzalne wzory działań (związane z wykorzystaniem aktywów) w przedsiębiorstwie, należą do zasobów związanych z działaniem.</p> <p>Wiedza – określana jako podstawa każdego działania w przedsiębiorstwie, kluczowym zadaniem menedżerów strategicznych jest identyfikacja i pozyskanie wielu różnych źródeł wiedzy niezbędnych do utrzymania i rozwoju procesu kreowania wartości w organizacji</p>

<sup>a</sup> J.B. Say, *Traktat o ekonomii politycznej*, Warszawa 1960, s. 46.

<sup>b</sup> A. Klasik, *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1993, s. 106.

<sup>c</sup> J.B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison–Wesley, New York 1997, s. 143.

<sup>d</sup> W.B. DeWit, R. Mayer, *Strategy Synthesis. Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*, International Thomas Business Press, London 1999, s. 201.

<sup>e</sup> K. Obtój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 130–131.

<sup>f</sup> R. Sanchez, A. Heene, *The New Strategic Management. Organization, Competition and Competence*, John Wiles & Sons, New York 2004, s. 82–85.

**Źródło:** M. Sajdak, *Podejście zasobowe jako podstawa wyborów strategicznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2010, nr 134, s. 48–49.

Zarządzanie oparte na wiedzy oraz ujęcie relacyjne to główne tendencje związane z podejściem zasobowym zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków<sup>33</sup>. Prowadzone badania wskazują, że wiedzę jako zasób powinna wyróżniać rzadkość, niepowtarzalność, odporność na imitację i substytucję – cechy te mają pomóc przedsiębiorstwu utrzymać długookresową przewagę<sup>34</sup>. Wiedza jest postrzegana jako pierwszy i najistotniejszy zasób podczas realizowania nowych przedsięwzięć. Prowadzi do rozwoju umiejętności i kompetencji. Stanowi szczególnie zasób niematerialny, gdyż powielenie jej przez konkurencję praktycznie okazuje się niemożliwe. Wiele przedsiębiorstw próbuje odwzorować sukces swoich konkurentów, gromadząc odpowiednie zasoby, jednak wiedza o tym, w jaki sposób zostały one wykorzystane, nie jest już tak oczywista. W nurcie zasobowym zarządzania o współpracy przedsiębiorców decydują kluczowe kompetencje i brakujące aktywa komplementarne. Z tego względu nawet w sytuacji wysokiego zagrożenia oportunistycznym firmom zdecydować się współpracować, zamiast samodzielnie wytwarzać zasób niestanowiący kompetencji kluczowej<sup>35</sup>.

---

33 F. Acedo, C. Barroso, J. Galan, *The Resources Based Theory: Dissemination and Main Trends*, „Strategic Management Journal” 2006, no. 27, s. 621–622.

34 Y. Fang, M. Wade, A. Delios, P. Beamish, *International Diversification, Subsidiary Performance and the Mobility of Knowledge Resources*, „Strategic Management Journal” 2007, no. 28, s. 1053–1061.

35 M. Gancarczyk, *Koncepcja sieci...*, s. 65.



## Rozdział III

# Rozwój franczyzy w Polsce na tle innych krajów (ze szczególnym uwzględnieniem branży gastronomicznej)

### 3.1. Rozwój koncepcji franczyzy w wybranych krajach

Franczyza to wyjątkowy model biznesu, który cechuje bardzo ciekawa historia. Początków tego systemu można się doszukiwać już w średniowieczu, kiedy licencji na prowadzenie określonej działalności (np. użytkowanie lasów za opłatą, organizowanie targów, handel na danym obszarze) udzielali królowie albo zwierzchnicy Kościoła. W XIX w. licencjodawcami stali się przedstawiciele cechów rzemieślniczych w brytyjskim City, którzy przeszkolonym rzemieślnikom udzielali pozwolenia na prowadzenie działalności. Z kolei korzenie samego słowa *franchise* sięgają początków drugiego tysiąclecia<sup>1</sup>. Rozwój motoryzacji, jaki nastąpił w latach 30. XX w., zmusił producentów samochodów do poszukiwania nowych form sprzedaży. Dobrym rozwiązaniem okazały się wówczas sieci punktów dealerskich działających na zasadach franczyzy. Ten model współpracy odpowiadał ówczesnie funkcjonującej franczyzie dystrybucji produktów<sup>2</sup>. Po II wojnie światowej w Stanach Zjednoczonych systemy francyzowe stosowane były w wielu gałęziach gospodarki, a szczególnie w usługach i gastronomii. Branże te wymagały większego wsparcia francyzobiorców w postaci *know-how* niezbędnego do założenia firmy. „Francyzobiorcy otrzymywali wiedzę związaną nie tylko ze sprzedażą produktu czy wykonywaniem usługi, ale dotyczącą prowadzenia całego przedsiębiorstwa – od wytycznych odnoszących się do wizualizacji punktu, uniformów noszonych przez personel, przez sposoby realizacji usług, obsługę klienta, aż po wskazówki w promocji i marketingu” (tzw. franczyza koncepcji działalności). Francyzodawcy rozwijali sieci bardzo dynamicznie, rozpoczynając

---

1 *Franczyza w Polsce. Rozwój krok po kroku*, Zespół PROFIT system, [www.franchising.pl](http://www.franchising.pl) (dostęp: 22.02.2019).

2 *Ibidem*.

w latach 60. ekspansję w Europie<sup>3</sup>. W latach 40. XIX w. w Niemczech działał browar przyznający pewne prawa kilku lokalnym tawernom, których właściciele musieli potem używać jego nazwy handlowej Spaten i ponosić koszty związane z jej użytkowaniem. Warto dodać, że ów browar istnieje do dziś<sup>4</sup>. Za prekursorów franczyzy uważa się jednak dwóch przedsiębiorców amerykańskich<sup>5</sup>:

- I. Singera – producenta maszyn do szycia, który w połowie XIX stulecia stworzył sieć dystrybutorów upoważnianych za opłatą do sprzedawania jego produktów na określonym terenie;
- J.S. Pembertona – wynalazcę coca-coli, który udostępnił rozlewniom swój *know-how*, dając im możliwość produkcji i sprzedaży.

Obecnie franczyza generuje prawie 2 bln USD przychodów rocznie na całym świecie. Przedsiębiorstwa franczyzowe są odpowiedzialne za około 50% całej sprzedaży detalicznej w Stanach Zjednoczonych i zatrudniają ponad 15 mln pracowników. Ponad 75 branż korzysta z franchisingu w celu dystrybucji towarów i usług dla konsumentów<sup>6</sup>. Badanie przeprowadzone przez The United States Chamber of Commerce w 1999 r. wykazało, że 86% franczyz uruchomionych w ciągu ostatnich pięciu lat nadal było własnością tego samego właściciela, a 97% z nich pozostawało otwarte na działalność. Nowa działalność franczyzowa jest podejmowana co 8 minut każdego dnia roboczego<sup>7</sup>. Całkowita liczba placówek franczyzowych w Stanach Zjednoczonych<sup>8</sup> we wszystkich dziesięciu systemach franczyzowych wzrosła o 1,8% w 2016 r. Proces ten nieco spowolnił w 2017 r. do 1,6%. Szczegółowe dane przedstawiono w tabeli 3.1. Warto zwrócić uwagę, że restauracje szybkiej obsługi plasują się w powyższym zestawieniu na drugim miejscu ze wzrostem o 1,8% w stosunku do roku 2016.

W 2019 r. w rankingu najsilniejszych marek franczyzowych na świecie (Top 50 Brands by Number of Multi-Unit Franchisees) Subway wyprzedził sieć McDonald's z ogólną liczbą bliską 8000 punktów franczyzowych<sup>9</sup>. Magazyn „Entrepreneur”<sup>10</sup> w lipcu 2018 r. opublikował listę 200 najlepszych franczyz amerykańskich, których właściciele chcą rozwijać się za granicą. Kluczowe czynniki w tym zesta-

3 *Ibidem*.

4 J. Libava, *The History of Franchising As We Know It*, [www.articles.bplans.com](http://www.articles.bplans.com) (dostęp: 20.02.2017).

5 *Ibidem*.

6 <https://www.creativecolorsintl.com/about-franchising/franchising-statistics/> (dostęp: 10.03.2017).

7 *Ibidem*.

8 *Franchise Business Economic Outlook for 2017. August Forecast Update*. International Franchise Association Franchise Education and Research Foundation. IHS Markit Economics August 2017.

9 *Top 50 Brands by Number of Multi-Unit Franchisees*, [franchising.com/articles/the\\_2018\\_multiunit\\_50\\_ranking\\_the\\_most\\_multifriendly\\_brands.html](http://franchising.com/articles/the_2018_multiunit_50_ranking_the_most_multifriendly_brands.html) (dostęp: 12.02.2018).

10 *The Top 200 Franchises Operating Around the World*, Entrepreneur Europe, [entrepreneur.com/article/315134](http://entrepreneur.com/article/315134) (dostęp: 12.02.2018).

wieniu obejmowały: koszty i opłaty, liczbę jednostek, tempo wzrostu, wsparcie, siłę marki, siłę finansową i stabilność. W internetowym badaniu wzięły udział 1023 marki franczyzowe. Następnie listę ograniczono do firm poszukujących nowych franczyzobiorców spoza USA i posiadających co najmniej pięć jednostek otwartych za granicą od lipca 2017 r. Co ciekawe, z 25 najlepszych firm w pierwszej dziesiątce aż siedem to marki typu fast food.

**Tabela 3.1.** Systemy franczyzowe w USA według sektorów

	<b>Forecast</b>				
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Automotive	35,503	35,913	36,535	37,100	37,585
<i>Percent change</i>		1,2%	1,7%	1,5%	1,3%
Business Services	99,791	101,590	103,596	105,080	106,498
<i>Percent change</i>		1,8%	2,0%	1,4%	1,3%
Commercial & Residential Services	62,678	63,552	64,371	65,083	65,817
<i>Percent change</i>		1,4%	1,3%	1,1%	1,1%
Lodging	26,248	26,939	27,396	27,712	27,990
<i>Percent change</i>		1,9%	1,7%	1,2%	1,0%
Personal Services	100,398	102,635	104,333	106,940	109,666
<i>Percent change</i>		2,2%	1,7%	2,5%	2,5%
Quick Service Restaurants	178,133	180,717	183,332	187,368	190,649
<i>Percent change</i>		1,5%	1,4%	2,2%	1,8%
Real Estate	58,877	59,722	60,712	61,653	62,701
<i>Percent change</i>		1,4%	1,7%	1,5%	1,7%
Retail Food	50,320	50,933	51,649	52,165	52,608
<i>Percent change</i>		1,2%	1,4%	1,0%	0,8%
Retail Products & Services	56,292	57,144	58,238	59,326	60,187
<i>Percent change</i>		1,5%	1,9%	1,9%	1,5%
Table/Full Service Restaurants	29,524	29,829	30,296	30,870	31,377
<i>Percent change</i>		1,0%	1,6%	1,9%	1,6%
<b>Total</b>	<b>697,944</b>	<b>708,974</b>	<b>720,458</b>	<b>733,297</b>	<b>745,078</b>

Źródło: Franchise Business Economic Outlook for 2017. August Forecast Update. International Franchise Association Franchise Education and Research Foundation. IHS Markit Economics August 2017.

O ile w skali rocznej publikuje się wiele amerykańskich raportów na temat franczyzy, o tyle na oficjalnej stronie The European Franchise Federation ostatni raport jest z 2012 r., brakuje więc bieżących danych. Biorąc pod uwagę dynamiczny rozwój franczyzy w ciągu ostatniej dekady zarówno w Polsce, jak i w całej Europie, przytaczanie wyżej wspomnianych danych okazuje się nieadekwatne do jej obecnego stanu.



## 3.2. Rozwój franczyzy w Polsce

W Polsce rynek franczyzowy ukształtował się w ciągu ostatnich 30 lat (zob. tabela 3.2). Pierwsze sieci franczyzowe zaczęli tworzyć zagraniczni operatorzy – Yves Rocher, McDonald's. Najpierw uruchamiali własne placówki pilotażowe, a po uzyskaniu miarodajnych wyników finansowych rozpoczynali sprzedaż licencji franczyzowych. Pierwsza restauracja na licencji McDonald's została otworzona w Bydgoszczy w 1994 r. (dwa lata po wejściu sieci do Polski).

**Tabela 3.2.** Rozwój franczyzy w Polsce

Kalendarium	
Kluczowe daty	Wydarzenia
1989	Pierwszy „prywatny” franczyzobiorca otwiera francuską perfumierię Yves Rocher
1991	Pierwszy polski franczyzodawca – Mr Hamburger – wchodzi na drogę franczyzowej ekspansji
2000	Powstaje Polska Organizacja Franczyzodawców, a liczba sieci franczyzowych przekracza 100
2001	Powstaje portal Franchising.pl
2002	Pojawia się pierwszy raport o franczyzie w Polsce
2003	Ukazuje się pierwszy numer magazynu „Franchising Info” (obecnie „Własny Biznes Franchising”) i odbywa się pierwszy Ogólnopolski Salon Franchisingu (obecnie Targi Franczyzy)
2004	Polskie sieci uzyskują zdecydowaną przewagę na polskim rynku – jest ich już ponad 70%
2006	Liczba systemów franczyzowych w Polsce przekracza 300
2007	Inwestycje franczyzobiorców w ciągu roku przekraczają 1 mld zł, rozpoczyna się eksport polskiej franczyzy za granicę – już 30 franczyzodawców ma placówki franczyzowe w innych krajach
2008	Liczba systemów franczyzowych w Polsce przekracza 500
2009	Franczyza nie poddaje się kryzysowi, liczba systemów rośnie
2010	Polska Organizacja Franczyzodawców zostaje przyjęta do European Franchise Federation
2011	Średnia wielkość inwestycji w biznes franczyzowy przekracza 241 tys. zł
2012	Konsolidacja w branży spożywczej – 21 tys. sklepów działa we franczyzie
2013	Liczba placówek franczyzowych w Polsce przekracza 60 tys., liczba marek franczyzowych wynosi ponad 900
2014	Na polskim rynku pojawia się tysięczna sieć franczyzowa

Kalendarium	
Kluczowe daty	Wydarzenia
2015	Liczba marek franczyzowych w Polsce przekracza 1100
2017	Liczba placówek franczyzowych przekracza 75 tys., osiem na dziesięć franczyz nad Wisłą stanowią rodzime marki
2019	POF uzyskuje status konsultanta przy urzędzie Rzecznika Małych i Średnich Przedsiębiorstw
2020	Liczba marek franczyzowych przekracza 1300

Źródło: portal franchising.pl (dostęp: 5.05.2020).

Polskimi prekursorami franczyzy w gastronomii stali się właściciele restauracji Mr Hamburger. Jej format franczyzowy wzorowany był na amerykańskich *fast foodach*, co spodobało się Polakom i wpłynęło na szybki wzrost liczby placówek. Następnie na franczyzę zdecydowały się sieci A. Blikle i Pożegnanie z Afryką. Franczyza znalazła też zastosowanie w procesie prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, jednak powstałe na tej drodze możliwości nie zostały do końca wykorzystane<sup>11</sup>. Korzenie polskiej franczyzy sięgają lat 50. XX w. Jej prekursorem był Bank PKO BP oraz Poczta Polska, które otwierały tzw. agencje. W małych miejscowościach i zakładach pracy banki uruchamiały punkty, w których przyjmowano opłaty. Podobne zjawisko dotyczyło placówek pocztowych. Jednocześnie Poczta Polska kontrolowała dystrybucję listów i paczek. Inicjatywa ta pozwoliła na ciągłość w dostarczaniu korespondencji praktycznie zaraz po wojnie. Również Orbis wykorzystywał franczyzowy model współpracy już od lat 70. XX w. Początkowo nawiązał ją z zagranicznymi hotelami, udostępniając im polską bazę hotelową i system rezerwacji. Później franczyza wspomogła prywatyzację firmy, której dotychczasowi pracownicy zakładali własną działalność gospodarczą i otwierali biura podróży pod logo Orbis. System ten funkcjonował przez kilka lat. W latach 90. nastąpił szybki rozwój franczyzy, która jednak budziła negatywne skojarzenia. Fakt ten wynikał z braku wiedzy na jej temat i pojawiających się na rynku nadużyć. Franczyzodawcy próbowali sprzedawać niesprawdzone pomysły na biznes, a franczyzobiorcy, kuszeni wizją szybkich zysków, inwestowali spore kwoty w licencje, które nie dawały im żadnego wsparcia, w efekcie czego bankrutowali. Franczyza używana była również jako kamuflaż do ukrycia zwykłej piramidy sprzedaży: ktoś wchodził do sieci za wstępną opłatą i musiał werbować kolejne osoby, aby zarabiać. Struktura ta nie miała nic wspólnego z franczyzą<sup>12</sup>. Zaintere-

11 A. Antonowicz, *Wykorzystanie koncepcji franchisingu w Polsce w latach 1989–2008*, „Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej, Finanse i Marketing” 2010, nr 3(52), s. 211.

12 *Franczyza w Polsce. Rozwój...*

sowanie tym systemem z roku na rok jednak rosło, a z nim powstawały nowe systemy i placówki (por. tabela 3.3). Polskie przedsiębiorstwa zaczęły rozwijać się na zasadach franczyzy również poza granicami kraju. Dowodem dojrzałości polskiej franczyzy jest utrzymująca się przewaga krajowych sieci nad zagranicznymi. Jak wynika z Raportu o rynku franczyzy, aż 79,6% firm franczyzowych działających w kraju to systemy rodzime, które zyskują na popularności również za granicą, głównie w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Najprężniej rozwijają się na Słowacji, w Czechach, Rosji, Niemczech i na Litwie.

**Tabela 3.3.** Rozwój franczyzy w Polsce w latach 2002–2020

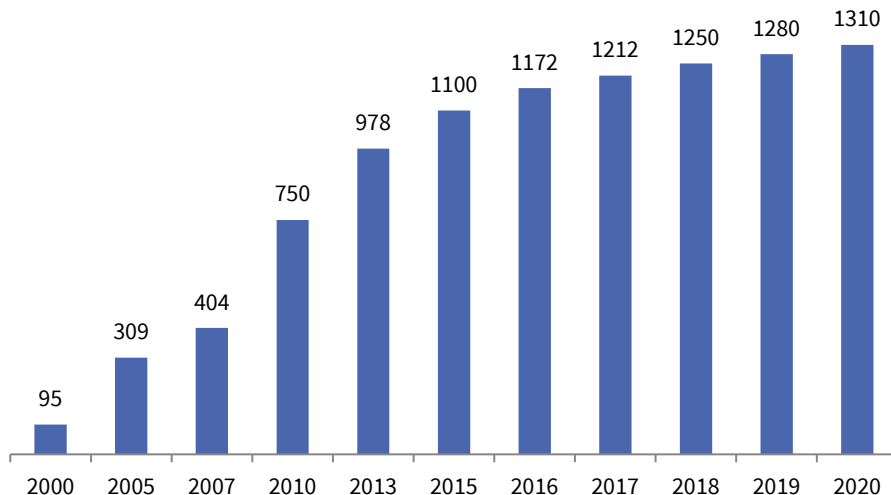
Rok	Liczba systemów franczyzowych	Liczba placówek franczyzowych
2002	175	10 646
2003	216	11 882
2004	256	14 162
2005	310	20 661
2006	329	23 131
2007	405	25 654
2008	517	30 634
2009	626	37 982
2010	762	45 202
2011	845	53 392
2012	942	57 490
2013	998	63 482
2014	1062	65 984
2015	1114	68 460
2016	1172	71 509
2017	1212	75 865
2018	1250	78 000
2019	1280	80 100
2020*	1310	83 500

\* Prognoza

Źródło: na podstawie *Raport o franczyzie w Polsce*, PROFIT system.

Działalność franczyzowa od kilkunastu lat rozwija się w Polsce, ciesząc się coraz większym zainteresowaniem (por. rysunek 3.1), w szczególności w sektorze gastronomicznym i odzieżowym. Najszybciej szerzą się tanie koncepty, wyma-

gające niedużych inwestycji ze strony franczyzobiorcy. W ostatnim czasie można dostrzec osłabienie tempa wzrostu zarówno liczby placówek, jak i marek, co wynika z dojrzałości polskiego rynku franczyzy.



**Rysunek 3.1.** Liczba systemów franczyzowych w Polsce 2020 – prognoza

Źródło: Raport o franczyzie w Polsce 2018, PROFIT system, 2019.

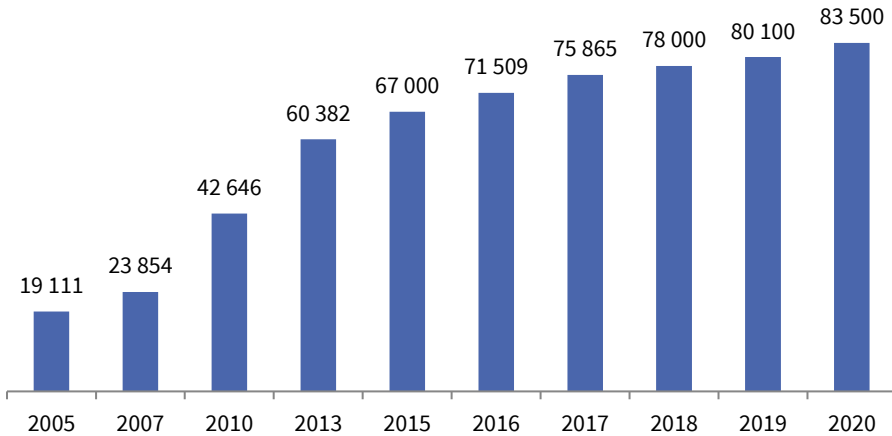
Jak wynika z najnowszego raportu<sup>13</sup> firmy doradczej PROFIT system, w roku 2020 działać ma ponad 83 tys. placówek franczyzowych (por. rysunek 3.2). Jest to ponad 3 tys. więcej niż w 2019 r., z czego najwyższy przyrost odnotowano w branży spożywczej.

Franczyza rozwija się w Polsce w handlu (dystrybucji) i usługach. W pierwszym z tych obszarów najpopularniejsze są sklepy odzieżowe, a w drugim – punkty gastronomiczne. Choć brakuje ogólnodostępnych<sup>14</sup>, szczegółowych danych za ostatnie lata, wiadomo, że tendencja wzrostowa, jeśli chodzi o rozwój systemów franczyzowych, ciągle się utrzymuje. Od 2012 r. widać wyraźne przyspieszenie w rozwoju usług we franczyzie. Do 2013 r. liczba franczyzowych systemów handlowych przewyższała usługowe, z kolei w roku 2014 sytuacja ta się odwróciła. Rynek usługowy rozwija się dynamicznie, a największe wzrosty odnotowano w gastronomii. Raport PROFIT system wskazuje na wzrost ekspansji polskich firm za granicą, głównie

<sup>13</sup> Raport o franczyzie w Polsce 2018, PROFIT system, 2019.

<sup>14</sup> Ukazały się kolejne raporty firmy PROFIT system (ostatni w 2018 r.), zawierające zapewne brakujące dane. Mają one jednak odpłatny charakter.

w krajach ościennych: Czechach, Rumunii, na Węgrzech. Najlepiej sprzedają się licencje na sklepy odzieżowe (Reserved, Cropp Town, House, Diverse, Atlantic).



**Rysunek 3.2.** Liczba placówek franczyzowych w Polsce 2020 – prognoza

Źródło: Raport...

Franczyza może być doskonałym źródłem pozyskania dodatkowego kapitału dla mniejszych firm o ograniczonych zasobach. Sprawdza się również jako forma ekspansji na zagraniczne rynki. Integracja gospodarcza na świecie, poprawa komunikacji i transportu, zmniejszenie barier w handlu i wzrost znaczenia inwestycji zagranicznych sprzyjają rozwojowi międzynarodowych systemów franczyzowych. Przedsiębiorstwo, tworząc sieć franczyzową, zwiększa swoją rozpoznawalność na rynku i tym samym zyskuje większe szanse na zainteresowanie inwestorów zagranicznych. Franczyza sprawdziła się również w czasie kryzysu. Świadczą o tym prezentowane na rysunkach 3.1 i 3.2 wzrosty systemów i placówek franczyzowych, które da się zaobserwować w ostatnich latach. Wzrost zainteresowania tego typu działalnością pobudził działania franczyzodawców. Sytuacja na rynku franczyzy w Polsce jest analogiczna do tej w innych rozwijających się krajach. Za punkt odniesienia w badaniu rozwoju rynku franczyzy obiera się historię rozwoju tego systemu w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej, gdzie ponad połowa amerykańskich franczyzodawców wydaje się zainteresowana rozwojem sieci na rynku globalnym. Franczyza stała się istotnym impulsem dla rozwoju gospodarczego. Analitycy i naukowcy spodziewają się analogicznego zjawiska w krajach, które obecnie się rozwijają<sup>15</sup>.

15 I. Alon, *Global Franchising and Development in Emerging and Transitioning Markets*, „Journal of Macromarketing” 2004, vol. 24, s. 156.

### 3.3. Charakterystyka gastronomicznych systemów franczyzowych na tle sektora gastronomicznego w Polsce

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego liczba placówek gastronomicznych w 2018 r. (por. tabela 3.4), w porównaniu do roku poprzedniego, wzrosła o 614<sup>16</sup>.

**Tabela 3.4.** Liczba placówek gastronomicznych w Polsce

Wyszczególnienie	2010	2015	2017	2018
<b>Liczba placówek gastronomicznych (stan z 31.12.2018 r.)</b>	70 483	68 342	70 108	70 722
<b>Restauracje</b>	14 937	18 789	20 127	20 302
<b>Bary</b>	27 145	22 290	19 410	19 120
<b>Stołówki</b>	4509	4183	4221	4153
<b>Punkty gastronomiczne</b>	23 892	23 080	26 350	27 147

Źródło: *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2019*, GUS, Warszawa 2019, s. 177.

Wśród lokali gastronomicznych wzrosła liczba restauracji oraz innych punktów gastronomicznych, spadła za to liczba barów i stołówek. Towarzyszący temu ostatniemu zjawisku wzrost przychodów z działalności gastronomicznej (por. tabela 3.5) oznacza, że większego znaczenia nabrały jakość sektora i wartość rynku. Pogłębiająca się świadomość klientów sprawia, że właściciele lokali gastronomicznych muszą walczyć o nich jakością swoich usług.

**Tabela 3.5.** Przychody z działalności gastronomicznej w Polsce w mln zł

Wyszczególnienie	2010	2015	2017	2018
<b>Z działalności gastronomicznej (ceny bieżące) w mln zł</b>	21 683	31 387	39 141	43 138
<b>Ze sprzedaży towarów handlowych, w tym ze sprzedaży napojów alkoholowych i wyrobów tytoniowych</b>	6043	5788	6453	6785
<b>Z produkcji gastronomicznej</b>	4200	4157	4589	4858
<b>Z produkcji gastronomicznej</b>	15 022	25 154	32 126	35 740
<b>Z pozostałej działalności</b>	618	446	561	613

Źródło: *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2019...*, s. 177.

<sup>16</sup> *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2019*, GUS, Warszawa 2019, s. 177.

Według prognoz PMR na lata 2015–2020<sup>17</sup> rynek gastronomii hotelowej, rynek restauracyjny oraz cateringu (HoReCa) miał rosnąć, a jako najlepszy dla niego rok wskazano 2017. Powyższa prognoza nie była do końca trafna, gdyż w 2017 r. zaobserwowano niewielki (około 1 punkt procentowy) spadek ogólnej liczby placówek na rynku gastronomicznym<sup>18</sup>. Wynikał on głównie z działalności punktów sezonowych, które okazały się zależne od panujących latem 2017 r. niekorzystnych warunków pogodowych. Zmniejszyła się również liczebność punktów typowo rozrywkowych (pubów, klubów/dyskotek). Spadek odsetka osób korzystających z usług gastronomicznych zrekompensował wzrost intensywności korzystania z nich przez dotychczasowych klientów, osiągając najwyższy poziom w ciągu całej ostatniej dekady. Tendencja ta wynika ze zmiany stylu życia Polaków, dla których jedzenie poza domem staje się niemalże codziennością, a nie okazjonalną odmianą od domowej rutyny jak przed laty. Klienci odwiedzający lokale gastronomiczne wśród powodów przemawiających za korzystaniem z ich usług najczęściej wymieniali „spotkania ze znajomymi/spontaniczne wyjścia/szybką przekąskę po drodze”, a nie jak przed laty „uroczystości rodzinne/komunie itp.”. Wyraźnie poszerzają oni również zakres odwiedzanych lokali, co wpływa na jakość oferowanych produktów. Podsumowując, rok 2017, mimo minimalnych spadków, można uznać za udany. Rok 2018 z kolei nie należał do najłatwiejszych. Wzrost wynagrodzeń pracowników, brak wykwalifikowanej kadry, zwiększająca się inflacja oraz zakaz handlu w niedziele przyczyniły się do reorganizacji niejednego systemu<sup>19</sup>. Pomimo tych utrudnień rynek HoReCa w Polsce w 2018 r. wart był 30,9 mld zł, a prognozy na kolejne lata (2019–2024) wyglądają obiecująco<sup>20</sup>.

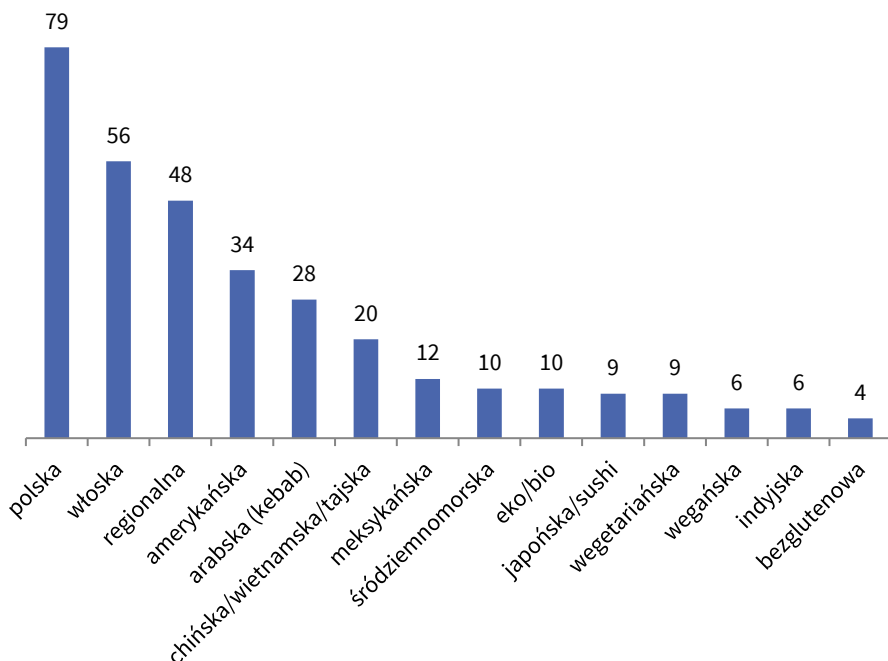
Przyglądając się preferencjom klientów (por. rysunek 3.3), zauważamy, że największym zainteresowaniem cieszy się kuchnia polska (wybiera ją 79% respondentów biorących udział w badaniu), włoska oraz regionalna. W porównaniu z rokiem 2017 popularność utraciły kuchnia włoska (–25 p.p.), arabska (–33 p.p.) oraz amerykańska (–29 p.p.) Według autorów Raportu widać, że konsumenci poszukują lokali z konkretnymi daniami, zwłaszcza sezonowymi, co może wynikać z podobnej oferty większości punktów nastawionych na przeciętnego klienta. Według respondentów brakuje barów mlecznych oraz lokali z kuchnią polską/domową. Ponad 10% lokali HoReCa udostępnia swoim klientom programy lojalnościowe, którymi najczęściej są karty stałego klienta. Prawie 45% punktów HoReCa oferuje różne promocje (danie szefa kuchni, *happy hours*, posiłki w zestawach w atrakcyjniejszych cenach).

17 *Rynek HoReCa w Polsce 2015. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2015–2020*, PMR, 2014; *Rynek gastronomiczny w Polsce. Raport 2015*, „Nowości Gastronomiczne” 2015, lipiec–sierpień, s. 7–8.

18 *Rynek gastronomiczny w Polsce. Raport 2018*, Wydanie specjalne czasopism „Nowości Gastronomiczne” i „Sweets & Coffee”, s. 6–9.

19 *Ibidem*.

20 *Rynek HoReCa w Polsce 2019. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2019–2024*, PMR 2019.



**Rysunek 3.3.** Najchętniej wybierane rodzaje kuchni w Polsce (w %) w 2018 r.

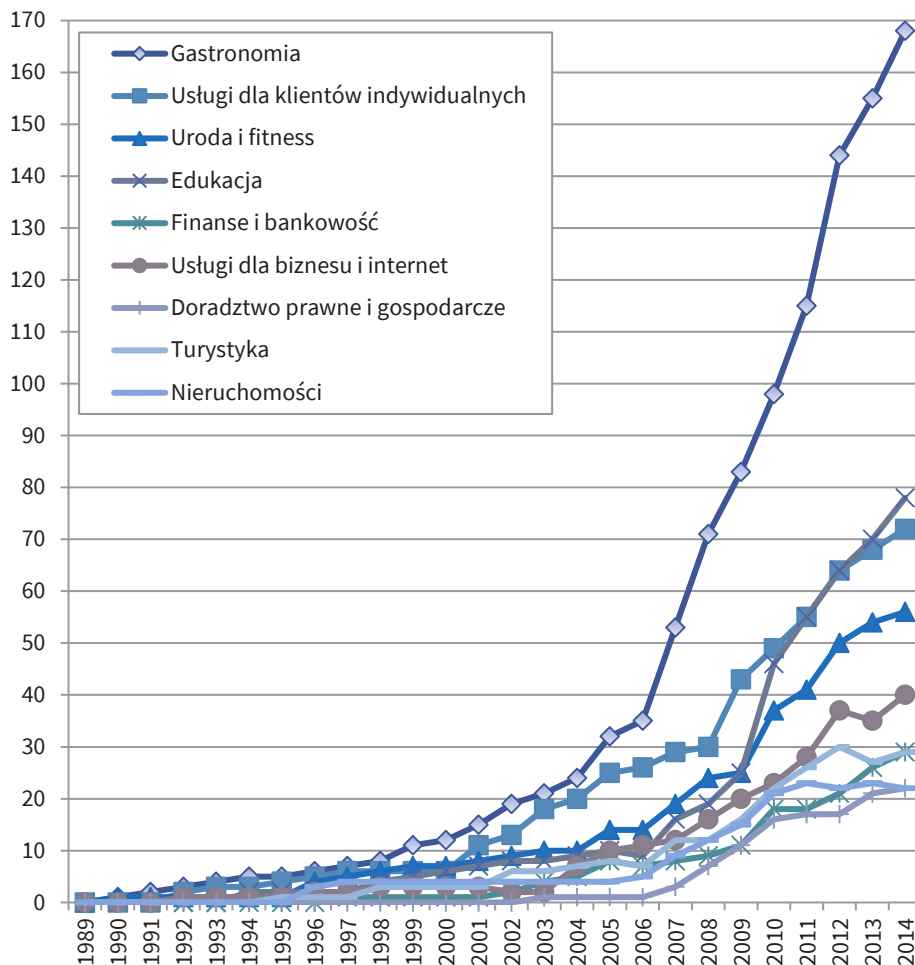
**Źródło:** *Rynek gastronomiczny w Polsce. Raport 2018*, Wydanie specjalne czasopism „Nowości Gastronomiczne” i „Sweets & Coffee”, s. 38.

Popularność centrów handlowych sprzyjała rozwojowi znajdujących się w nich placówek gastronomicznych, obecnie jednak da się zauważyć wyraźny rozwój placówek gastronomicznych w biurach, a także wzrost zamówień on-line (szacuje się, że rynek ten rośnie nawet o 50% rocznie)<sup>21</sup>. Polacy coraz częściej korzystają z usług kawiarni, barów oraz restauracji. Największą popularnością cieszą się restauracje, pizzerie, fast foody oraz kawiarnie. Główną barierą dla konsumentów nadal pozostaje cena (jednak jej znaczenie spada z roku na rok) i jakość potraw, a tuż za nimi odległość od biura. Wzrasta z kolei świadomość zagadnień związanych ze zdrowym żywieniem, co wpływa na rodzaj wybieranej oferty. Duże znaczenie ma również jakość posiłków oraz przyzwyczajenia konsumentów. Z badań GfK wynika, że nadal najczęstszym powodem odwiedzania punktów gastronomicznych są wyjścia z przyjaciółmi. Zwiększył się jednak odsetek spontanicznych odwiedzin bez żadnej okazji. Istotna jest też tendencja do jedzenia posiłków, a nie

<sup>21</sup> *Rynek gastronomiczny w Polsce. Raport 2019*, s. 5–55.



drobnych przekąsek, jak miało to miejsce we wcześniejszych latach – stanowi to symptom dojrzewania rynku, choć porównując wydatki gospodarstw domowych na tego typu usługi w innych krajach, przed Polską jawią się jeszcze duże możliwości rozwoju<sup>22</sup>.



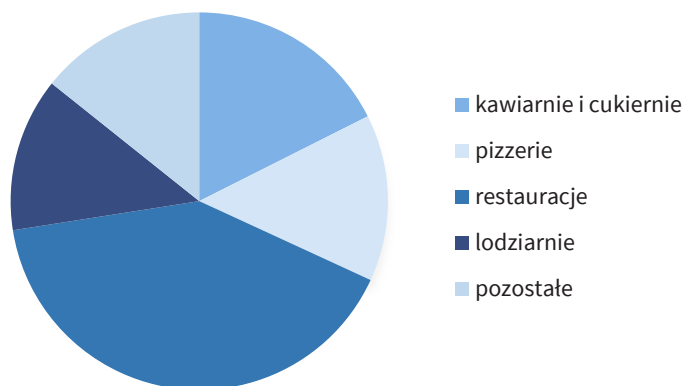
**Rysunek 3.4.** Dynamika liczby systemów franczyzowych w usługach w latach 1989–2014

\* Firma PROFIT system ostatnie dane dotyczące liczby systemów franczyzowych w poszczególnych usługach opublikowała w raporcie z 2014 r. Brakuje zatem aktualnych szczegółowych danych (poza faktem, że gastronomia nadal wiodzie prym).

**Źródło:** Raport o franczyzie w Polsce, PROFIT system, 2015, s. 51.

<sup>22</sup> To był dobry rok, „Nowości Gastronomiczne” 2017, luty, s. 34.

Obserwując rynki zagraniczne, można spodziewać się dalszych wzrostów konsumpcji poza domem. Trendowi temu towarzyszy rosnąca liczba restauracji, barów, bazarów z żywnością oraz firm cateringowych z usługą dostawy do wskazanego miejsca<sup>23</sup>. Nie dziwi więc fakt, że w ostatniej dekadzie – również wśród systemów franczyzowych – najsilniej rozwinęły się przedsiębiorstwa gastronomiczne (por. rysunek 3.4). Od 2005 r. przewaga gastronomicznych systemów franczyzowych staje się coraz bardziej widoczna. Tendencja ta wynika w dużej mierze ze zmiany stylu życia Polaków, dla których jedzenie poza domem stało się niemalże codziennością. Na oficjalnej stronie Polskiej Organizacji Franchyzodawców istnieje obecnie 91 gastronomicznych systemów franczyzowych<sup>24</sup>. W obszarze tym można wyróżnić pięć kategorii (por. rysunek 3.5), wśród których wyraźnie dominują restauracje.



**Rysunek 3.5.** Podział systemów franczyzowych działających w gastronomii

**Źródło:** Ż. Jabłońska, *Marketing relacji i CSR jako narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej przez franchyzodawców branży gastronomicznej w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016(1899–3192), nr 450.

Przedsiębiorstwa, których marki stały się rozpoznawalne (tj. Sphinx, Biesiadowo), otwierają kolejne – najczęściej tańsze – systemy pod nowymi szyldami. Wynika to ze specyfiki polskiego rynku gastronomicznego, w którym inwestorzy posiadający duże środki finansowe, a jest ich stosunkowo niewiele, inwestują we własną markę. Z tego powodu drogie oferty franczyzowe przestały cieszyć się powodzeniem.

<sup>23</sup> *Rynek gastronomiczny w Polsce. Raport 2019*, „Nowości Gastronomiczne” i „Sweets & Coffee” 2019, lipiec–sierpień, s. 5–55.

<sup>24</sup> [franchising.pl](http://franchising.pl) (dostęp: 2.06.2019).

W odpowiedzi na potrzeby rynku powstały więc tańsze koncepty. W ciągu ostatnich 5 lat przybyło bardzo dużo lodziarni i food-trucków, których otwarcie wymaga nakładów finansowych rzędu 30–50 tys. zł. Widać również duże zaangażowanie właścicieli systemów francyzyzowych w nawiązywanie relacji z klientami (na targach i eventach oraz poprzez media społecznościowe), a także świadome kreowanie wartości, z którymi utożsamiają swoją markę<sup>25</sup>.

Niestety, zarówno w literaturze, jak i na stronach internetowych brakuje szczegółowych informacji na temat franczyzy w sektorze gastronomicznym. Jedyne raporty na jej temat, jaki powstaje w Polsce<sup>26</sup>, zawiera ogólne informacje, a wiadomości dotyczące poszczególnych sektorów są w nim zdawkowe<sup>27</sup>.

---

25 Szerzej: Ż. Jabłońska, *Marketing relacji i CSR jako narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej przez franczyzodawców branży gastronomicznej w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016(1899–3192), nr 450, s. 241–250.

26 *Raport o franczyzie w Polsce*, PROFIT system.

27 Na potrzeby własnych badań i publikacji Autorki każdorazowo zbierane były dane ze stron poszczególnych firm gastronomicznych działających we franczyzie, co pozwoliło utworzyć własne bazy danych, jednak dane te wymagają corocznej aktualizacji ze względu na tempo zmian zachodzących na rynku.

## Rozdział IV

# Franczyza jako szczególny model biznesu determinujący wartość przedsiębiorstwa franczyzodawcy

### 4.1. Rola współczesnych modeli biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem

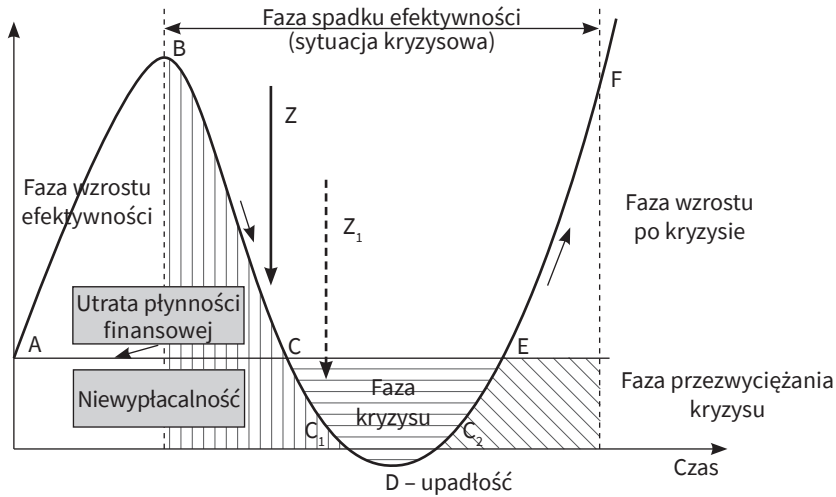
Jednym z głównych trendów współczesnej gospodarki jest wielowymiarowa globalizacja, widoczna zarówno w obszarze rynków i strategii, jak również finansów, technologii, stylu życia czy modeli konsumpcji. Ułatwia ona przemieszczanie kapitałów i znosi bariery celne, doprowadzając do ograniczenia zjawiska tzw. łatwego kapitału, który może być szybko przemieszczony w miejsce, gdzie uzyska wyższą stopę zwrotu<sup>1</sup>. Jeden z przejawów globalizacji stanowi więc umiędzynarodowienie przedsiębiorstw poprzez różnego rodzaju formy i zakresy powiązań przedsiębiorstw z rynkami zagranicznymi<sup>2</sup>.

Zakres konkurowania i turbulencje rynków sprawiają, że współczesne przedsiębiorstwa muszą się nieustannie uczyć, aby sprawnie reagować na potrzeby rynku. Podejmowane przez nie działania powinny być elastyczne, a opracowane strategie o wiele częściej wymagają reorientacji bądź bieżących modyfikacji. W tych warunkach istotne jest, aby przedsiębiorcy potrafili wykorzystać jako szanse zaistniałe zmiany czy problemy, w porę podejmując działania umożliwiające im dalsze funkcjonowanie. Napotykanie sytuacji kryzysowych są naturalnym zjawiskiem w cyklu życia firm. Ważne jest jednak, aby nie doprowadziły do pogorszenia kondycji przedsiębiorstwa, a zostały wykorzystane jako możliwość jego odnowy. Faza destabilizacji nie powinna jednak trwać zbyt długo. Szacuje się, że w polskich przedsiębiorstwach obejmuje ona około 8 miesięcy<sup>3</sup>. Działania naprawcze należy podjąć jak najszybciej, by przedsiębiorstwo mogło wrócić do stanu normalnego (por. rysunek 4.1).

1 P. Waśniewski, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jako narzędzie sterowania jego działalnością*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2011, nr 21, s. 118.

2 M. Lewandowska, *Tendencje zmian w makrootoczeniu – perspektywa polskich przedsiębiorców*, „Zeszyty Naukowe SGH” 2010, s. 155.

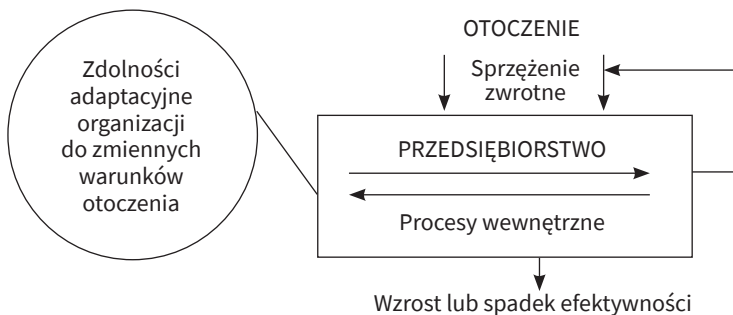
3 Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, *Przezwyciężanie kryzysów w polskich przedsiębiorstwach*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2005, nr 2(661), s. 27.



**Rysunek 4.1.** Ideowy schemat sytuacji kryzysowej na tle procesu rozwojowego przedsiębiorstwa

**Źródło:** R. Wróblewski, *Teoretyczne problemy transformacji przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Akademii Podlaskiej” 2010, nr 83, seria: *Administracja i Zarządzanie*, s. 16.

Przewycięzienie sytuacji kryzysowej możliwe jest tylko dzięki podjęciu działań umożliwiających usunięcie jej przyczyny<sup>4</sup>. Najlepiej, aby wprowadzić zmianę, nim przedsiębiorstwo utraci płynność finansową (Z), dzięki czemu jego zadłużenie nie doprowadzi go do upadku. Przedsiębiorstwo uczące się jest w stanie wykorzystać swoje zdolności przystosowawcze do zmiennych warunków otoczenia i w porę na nie odpowiednio zareagować (por. rysunek 4.2).



**Rysunek 4.2.** Istota procesu rozwojowego przedsiębiorstwa

**Źródło:** R. Wróblewski, *Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2010, nr 87, seria: *Administracja i Zarządzanie*, s. 53.

<sup>4</sup> R. Wróblewski, *Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2010, nr 87, seria: *Administracja i Zarządzanie*, s. 50–51.

W celu wczesnego wykrycia pojawiających się zagrożeń istotna jest bieżąca analiza sytuacji finansowej oraz wyników badań rynkowych i marketingowych. Do głównych przyczyn destabilizacji funkcjonowania przedsiębiorstw R. Wróblewski zalicza następujące wewnętrzne i zewnętrzne zmiany<sup>5</sup>:

- rynkowe – zmieniające się preferencje klientów, rozwój konkurencji, integracja europejska, globalizacja,
- demograficzne – zmiana struktury wiekowej i liczby zatrudnionych, osiąganie przez pracowników wieku emerytalnego, niewystarczający poziom edukacji dostępnej siły roboczej, zatrudnianie pracowników innych narodowości,
- technologiczne – automatyzacja procedur, komputeryzacja, nowe technologie komunikacyjne i ekologiczne,
- społeczno-polityczne – przeobrażające się preferencje pracowników, zmiany polityczne, wojny, walka z terroryzmem,
- związane z zasobami ludzkimi – osłabienie potencjału kadrowego, konflikty między pracownikami, brak satysfakcji z pracy, wysoka fluktuacja i absencja,
- dotyczące zależności w organizacji – konflikty między kierownictwem a pracownikami, menedżerami a właścicielami,
- zdarzenia nadzwyczajne – rozmaite zdarzenia losowe: powódzie, pożary, katastrofy budowlane, wichury itp.,
- czynniki wynikające z błędów zarządu.

Bieżąca (bądź okresowa) analiza wymienionych czynników pozwala na wczesne wykrycie zagrożeń i podjęcie odpowiednich działań. Współczesna gospodarka opiera się na wiedzy, zakresie jej wykorzystania oraz zdolności do jej pozyskania z otoczenia w celu tworzenia nowej wiedzy w przedsiębiorstwie. Nie dziwi więc fakt, że wiedzę traktuje się jako jeden z kluczowych zasobów przedsiębiorstwa, będący podstawą jego sukcesu rynkowego<sup>6</sup>.

Doskonałym przykładem przedsiębiorstw opartych na wiedzy są sieci wykorzystujące modele francyzyzowe. Jako podstawowe korzyści tego systemu dla jego dawcy B. Pokorska wyróżnia<sup>7</sup>:

- możliwość rozwoju przedsiębiorstwa bez angażowania własnego kapitału lub dużo mniejszych nakładów niż w przypadku rozwoju przedsięwzięcia na własny koszt;
- możliwość wykorzystania skali działania – tworząc sieć francyzy, dawca systemu może rozwijać się poza miejscem swojej siedziby, maksymalizując sprzedaż i czerpiąc z tego korzyści;
- szansę na szybszą ekspansję sieci – kolejni francyzyzobiorcy, angażując swój kapitał, przyczyniają się do rozwoju całej sieci;
- lepszą, bardziej wydajną pracę biorców, którzy pozostają prawnie niezależnymi właścicielami przedsiębiorstwa – biorcy z natury rzeczy powinni mieć

5 *Ibidem*, s. 53–54.

6 A. Siemionek, M. Siemionek-Ruskań, *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, <http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KES/czasopisma/kwartalnik/Documents/ASMSR23tom5.pdf>, s. 105 (dostęp: 20.02.2019).

7 B. Pokorska, *Przedsiębiorca w systemie francyzyzowym*, PARP, Warszawa 2004, s. 31–32.

większą motywację niż pracownicy najemni, powinni też być bardziej zainteresowani minimalizowaniem kosztów i maksymalizowaniem sprzedaży; samodzielni biocy, którzy prowadzą własne placówki, pozostają również odpowiedzialni za majątek trwały, prowadzenie spraw pracowniczych itp.

Wszystkie te czynniki przyczyniają się do wzrostu wartości marki franczyzodawcy, co jest niewątpliwie największą korzyścią ze stosowania franczyzowego modelu biznesu, niestety pomijaną w polskiej literaturze. Autorzy artykułu Young Entrepreneur Council proponują franczyzę właścicielom małych firm jako sposób na szybkie ich rozszerzenie oraz zwiększenie ich rentowności<sup>8</sup>.

O wpływie franczyzy na kreowanie wartości w amerykańskich restauracjach pisali E. Hachemi Aliouche oraz U. Schlenrich<sup>9</sup>. Wyniki przeprowadzonych przez nich badań potwierdziły, że firmy franczyzowe tworzą większą wartość rynkową i ekonomiczną niż przedsiębiorstwa niefranczyzowe. Wśród wad franczyzy wyróżnić można trudności z utrzymaniem standardu usługi czy też kłopoty wynikające z niesubordynacji biorców, niestosujących się do reguł i zasad przyjętych w systemie (np. kwestionujących obowiązujące standardy asortymentowe).

Franczyza to bardzo dobry przykład modelu biznesu, za pomocą którego jego dawca jest w stanie efektywnie i szybciej (niż działając samodzielnie) kreować wartość swojego przedsiębiorstwa. Definicja modelu biznesu może odnosić się zarówno do pojedynczego przedsiębiorstwa, jak i do grupy przedsiębiorstw, co ma miejsce we franczyzie. To właśnie umiejętność spojrzenia na cały stworzony przez dawcę system pozwala mu kreować pożądane wartości, tj. silną i rozpoznawalną markę, rosnącą pozycję na rynku, rozpoznawalność i lojalność wśród klientów, a także korzystniejsze warunki handlowe u dostawców czy niższe koszty promocji. Złożoność współczesnego rynku sprawiła, że punktem wyjścia do zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej jest nie tylko strategia, a odpowiednio dobrany model biznesu (różnice przedstawiono w tabeli 4.1).

Należy jednak zwrócić uwagę, że to model biznesu kształtuje strategię, a nie odwrotnie. Realna strategia musi się opierać na zasobach, zdolnościach i dotychczasowej pozycji przedsiębiorstwa<sup>10</sup>. Jest ściśle powiązana z tworzeniem modelu, ponieważ segmentacja rynku, budowanie propozycji wartości dla poszczególnych segmentów oraz mechanizmów jej dostarczania i zabezpieczania przed konkurentami wymagają sprzężenia analizy strategii biznesu oraz projektowania jego modelu<sup>11</sup>.

8 Young Entrepreneur Council, *Want To Franchise Your Small Business? 8 Tips To Get Started*, „Forbes” 2012, Nov 14.

9 E. Hachemi Aliouche, *Does Franchising Create Value? An Analysis of the Financial Performance of US Public Restaurant Firms*, „International Journal of Hospitality & Tourism Administration” 2009, vol. 10, s. 93.

10 J. Drzewiecki, *Model biznesu jako narzędzie zarządzania strategicznego: zastosowanie, dylematy i wyzwania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 13, cz. II, s. 69.

11 D.J. Teece, *Business Model, Business Strategy and Innovation*, „Long Range Planning” 2010, vol. 43, [za:] M. Kardas, *Pojęcia i typy modeli biznesu*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2006, s. 180.

Tabela 4.1. Porównanie pojęć modelu biznesu i strategii z perspektywy wybranych kryteriów

Kryterium porównania	Strategia	Model biznesu
<b>Elementy – konstrukcja (Construction)</b>	W klasycznym ujęciu zawiera: cele przedsiębiorstwa, środki (narzędzia) ich realizacji. Może zawierać informacje dotyczące sposobów walki konkurencyjnej, zachowania względem konkurencji, misji, wizji itp.	Złożona konstrukcja. W zależności od ujęcia może zawierać bardzo zróżnicowany zestaw elementów, obejmujący zarówno wewnątrz organizacji, jak i jej otoczenie, partnerów, elementy łańcucha wartości itp., a nawet <i>strategię konkurencyjną</i>
<b>Pożądane cechy (Postulated characteristics)</b>	Dopasowanie do pozostałych elementów organizacji oraz sytuacji w sektorze	Dopasowanie w aspekcie wewnętrznym i zewnętrznym, poszczególne elementy powinny być spójne, wzajemnie się wspierać. Innowacyjność, trwałość
<b>Przebieg procesu formułowania (Formulation process)</b>	Częściej postępowanie o charakterze analitycznym, w oparciu o racjonalne przesłanki, informacje, raporty itp. Istotne uczenie się organizacji i jej członków, bazowanie na doświadczeniu. Iteracyjny charakter procesu	Częściej postępowanie o charakterze intuicyjnym, podkreślane znaczenie uczenia się, doświadczenia itp. Iteracyjny charakter procesu
<b>Formalizacja (Formalization)</b>	Efektom często jest formalny dokument	Efekt z reguły nie ma sformalizowanego charakteru, ewentualnie cechuje on wyłącznie niektóre elementy
<b>Poziom ogólności (Level of analysis)</b>	Poziom organizacji	Model biznesu obejmuje całą organizację, przy czym strategia (przede wszystkim <i>competitive strategy</i> ) w wielu ujęciach modelu biznesu jest jego częścią
<b>Tworzenie wartości/ uzyskanie przewagi konkurencyjnej (Value creation/gaining competitive advantage)</b>	Nacisk na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w sektorze	Nacisk na tworzenie wartości oraz generowanie i ochronę zysków
<b>Sposób wykorzystania (Use)</b>	Przede wszystkim narzędzie planowania i zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie	Narzędzie planowania i zarządzania strategicznego, pomocne przy konstruowaniu biznesplanu, służy kompleksowemu porównywaniu przedsiębiorstw

Źródło: J. Drzewiecki, *Model biznesu a strategia organizacji: podobieństwa, różnice*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Science” 2014, nr 8, s. 341.



M. Kardas przedstawił bardzo rozbudowane zestawienie typów modeli biznesu, odwołując się do literatury oraz praktyki i wykorzystując m.in. propozycje M.W. Johnsona<sup>12</sup> (oznaczone w tabeli symbolem „J”), O. Gassmanna, K. Frankenberger i M. Csik<sup>13</sup> („G-F-C”) oraz J. Linder i S. Cantrell<sup>14</sup> („L-C”). Uwzględniając ich motywy przewodnie, te ostatnie można pogrupować według 11 kategorii (modele cenowe, marketingowe, udogodnień, doświadczenia, produktowe „plus”, łańcuch, pośredników, zaufania, innowacyjne, instrumentów prawnych, finansowe). Przedstawione warianty mają charakter otwarty i należy je traktować jako przykłady będące inspiracją do samodzielnego tworzenia rozwiązań biznesowych. Ze względu na obszerność tej klasyfikacji szczegółowo zostaną przedstawione tylko dwa najpopularniejsze typy.

Pierwszą grupę stanowią modele cenowe. Jest to najbardziej obszerny podział, w którym wyróżniono aż osiemnaście wariantów modeli biznesu (por. tabela 4.2), za pomocą których firmy starają się osiągnąć przewagę poprzez wprowadzanie produktów komplementarnych, udostępniając wyroby innych firm w jednym miejscu czy też stwarzając im możliwość reklamy. W polskich przedsiębiorstwach gastronomicznych widoczne jest przyciąganie klientów rabatami ilościowymi, a także wydzielanie pewnych stref samoobsługowych związanych np. z elektronicznym procesem złożenia zamówienia lub samodzielnym wyborem potraw ze „szwedzkiego stołu”.

**Tabela 4.2.** Modele cenowe

Modele cenowe	
Warianty modelu biznesu	Opis
<b>Klub nabywców (<i>buying club</i>) (L-C)</b>	Przyciąganie nabywców niskimi cenami i rabatami ilościowymi. Oferowanie podstawowych usług. Obniżanie kosztów, zwłaszcza związanych z logistyką
<b>Tanie zakupy w jednym miejscu (<i>one-stop shop, low prices shopping</i>) (L-C)</b>	Przyciąganie nabywców niskimi cenami i szerokim asortymentem towarów. Usługi dodatkowe na minimalnym poziomie, ale zapewniane szybko, aby umożliwić przepływ gotówki (np. tanie sieci handlowe)
<b>Supermarket (G-F-C)</b>	Firma sprzedaje wiele produktów i akcesoriów „pod jednym dachem”, dzięki czemu może przyciągnąć większą liczbę klientów. Zapewnia duży asortyment produktów (wykorzystuje efekty zakresu) i utrzymuje niskie ceny (np. tanie sieci handlowe)

12 M.W. Johnson, *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Harvard Business School Publishing, Boston 2010.

13 O. Gassmann, K. Frankenberger, M. Csik, *The St. Gallen business model navigator*, 2013, [http://www.im.ethz.ch/education/HS13/MIS13/Business\\_Model\\_Navigator.pdf](http://www.im.ethz.ch/education/HS13/MIS13/Business_Model_Navigator.pdf) (dostęp: 30.10.2015).

14 J. Linder, S. Cantrell, *Changing business models: Surveying the landscape*, Institute for Strategic Change Working Paper, Accenture 2000.

<b>Modele cenowe</b>	
<b>Warianty modelu biznesu</b>	<b>Opis</b>
<b>Samoobsługa (G-F-C)</b>	Część tworzonej wartości jest transferowana do klienta w zamian za niższe ceny produktów lub usług – klienci samodzielnie realizują określone czynności związane z tworzeniem wartości (np. składanie mebli przez klientów IKEA)
<b>Taniej od lidera (<i>under the umbrella pricing</i>) (L-C)</b>	Stosowanie cen poniżej cen lidera rynku i sięganie po działania marketingowe przekonujące nabywców o ekwiwalentności ofert w stosunku do oferty lidera. Szybkie naśladowanie wprowadzanych przez niego innowacji
<b>Wolny dostęp za reklamy (<i>free for advertising</i>)</b>	Nieodpłatne oferowanie końcowym użytkownikom produktów i usług w zamian za to, że zobowiążą się do oglądania reklam
<b>Freemium (J)</b>	Podstawowa wersja dostępna jest nieodpłatnie, wersje rozbudowane wymagają już jednak wniesienia opłat. Oferta nieodpłatna ma na celu przyciągnięcie jak największej liczby klientów, a propozycja płatna generuje przychody. Oferowanie podstawowej usługi bezpłatnie, wersji rozszerzonych – odpłatnie (np. LinkedIn)
<b>Sprzedż produktów komplementarnych (<i>razor and blade</i>) (G-F-C, J)</b>	Pobieranie niskiej ceny za produkt początkowy (maszynka do golenia) lub udostępnianie go nieodpłatnie. Źródłem zysków jest zaś sprzedaż produktu komplementarnego, uzupełniającego (żyletki), sprzedawanego po wysokiej cenie i zapewniającego wysoką marżę, niezbędnego do korzystania z produktu początkowego
<b>Odwrócona sprzedaż produktów komplementarnych (<i>reverse razor and blade</i>) (J)</b>	Oferowanie produktów o niskiej marży w niskiej cenie, aby zwiększyć sprzedaż produktów o wysokiej marży (np. iTunes i iPhone)
<b>Aukcja (<i>auction</i>) (G-F-C)</b>	Sprzedż produktów lub usług po najwyższej zaoferowanej cenie, dzięki czemu firma sprzedaje je po najwyższej akceptowalnej dla klientów cenie, ci zaś mają na nią wpływ
<b>Odwrócona aukcja (<i>reverse auction</i>) (J)</b>	Ustalenie wysokiej ceny na produkt lub usługę, a następnie umożliwienie dostawcom/oferentom jej zbijania
<b>Jednolita stawka (<i>flat rate</i>) (G-F-C)</b>	Pobierana jest jedna opłata za produkt lub usługę bez względu na to, ile razy klient z nich korzysta. Tym samym uzyskuje on możliwość nieograniczonego dostępu, a firma zdobywa stałe przychody
<b>Subskrypcja (<i>subscription</i>) (G-F-C, J)</b>	Klient ponosi stałą opłatę miesięczną lub roczną za produkt lub usługę. Firma uzyskuje stałe przychody, a klient cieszy się mniejszymi kosztami z tytułu korzystania z produktów i usług (np. gazety w internecie)
<b>Płać za korzystanie (<i>pay per use</i>) (G-F-C, J)</b>	Korzystanie z produktu lub usługi jest mierzone, a klient płaci za faktyczne ich używanie. Firma ma szansę przyciągać dodatkowych klientów, którzy mogą korzystać z dodatkowej elastyczności usług i pobierać wyższe ceny. Pobieranie opłat od klientów za korzystanie z usługi w zależności od poziomu tego korzystania (np. telefony na kartę)

Tabela 4.2 (cd.)

Modele cenowe	
Warianty modelu biznesu	Opis
<b>Płać, ile chcesz (<i>pay what you want</i>) (G-F-C)</b>	Klient płaci dowolną cenę (czasami sugerowana jest najniższa cena) lub uzyskuje produkt nieodpłatnie. Dzięki temu firma może przyciągnąć większą liczbę zainteresowanych osób
<b>Robin Hood (G-F-C)</b>	Te same produkty lub usługi są sprzedawane po wysokiej cenie zamożnym klientom, a po niskiej cenie – osobom mało zamożnym. Firma wykorzystuje efekty skali ze sprzedaży mniej zamożnym klientom oraz pozytywny wpływ na jej wizerunek
<b>Ukryte przychody (<i>hidden revenue</i>) (G-F-C)</b>	Produkty lub usługi są dostępne nieodpłatnie – użytkownicy nie stanowią głównego źródła przychodów (rozerwanie relacji użytkownicy–przychody). Przychody generują inne podmioty, np. reklamodawcy
<b>Telefon komórkowy (<i>cell phone</i>) (J)</b>	Sprzedaż usług w ramach kompleksowej oferty obejmującej ich szeroki zakres, a także w powiązaniu z cenami uzależnionymi od poziomu korzystania z tych produktów (np. sprzedaż usług telefonicznych)

Źródło: M. Kardas, *Pojęcia i typy modeli biznesu*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego 2016, s. 307–315, <http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo> (dostęp: 23.08.2020).

Drugą grupę stanowią modele marketingowe, wśród których wyodrębniono dziewięć wariantów (por. tabela 4.3) wykorzystujących m.in. standaryzację usług, lojalność klientów, afiliację, marki rodzajowe.

Tabela 4.3. Modele marketingowe

Modele marketingowe	
Warianty modelu biznesu	Opis
<b>Standaryzacja (<i>standarisation</i>) (J)</b>	Standaryzacja wcześniej spersonalizowanych usług i oferowanie ich po niskim koszcie
<b>Lojalność klientów (<i>customer loyalty</i>) (G-F-C)</b>	Zapewnienie lojalności klientów poprzez dostarczenie wartości wykraczającej poza aktualnie oferowane produkty i usługi, np. poprzez programy motywacyjne. Związanie klientów z firmą następuje przez przedstawianie im specjalnej oferty oraz stworzenie z nimi emocjonalnej więzi
<b>Zamknięcie klientów (<i>customer lock-in</i>) (G-F-C)</b>	Klienci są utrzymywani w świecie produktów i usług firmy dzięki wysokim kosztom zmiany – wydatkom, które będą musieli ponieść w przypadku rezygnacji z oferty firmy i zakupu alternatywnego rozwiązania

Modele marketingowe	
Warianty modelu biznesu	Opis
<b>Marka komponentu (<i>ingredient branding</i>) (G-F-C)</b>	Obejmuje dokonywany u specyficznego dostawcy wybór elementów, komponentów i marki, które wchodzi w skład innego produktu, a następnie są dodatkowo reklamowane z produktami będącymi jego komponentami (np. Intel Inside)
<b>Sklep w sklepie (<i>shop-in-shop</i>) (G-F-C)</b>	Zamiast tworzenia nowych oddziałów (sklepów) wybierani są partnerzy, których oddziały (sklepy) mogą korzystać z dodatkowej oferty danej firmy w ten sposób, że jej firmowe punkty sprzedaży tworzy się w już istniejących oddziałach (sklepach) partnera
<b>Afiliacja (<i>affiliation</i>) (G-F-C)</b>	Wsparcie sprzedaży dzięki wykorzystaniu nakładów finansowych klientów innych firm. Przedsiębiorstwo uzyskuje dostęp do większej bazy klientów, a afiliowani partnerzy otrzymują prowizję ze sprzedaży (np. <i>pay-per-sale</i> ) lub zorganizowanych pokazów
<b>Klub sympatii (<i>affinity club</i>) (J)</b>	Oferowanie produktów lub usług osobom należącym do innych organizacji partnerskich, które uzyskują prowizję z tytułu dokonywanych transakcji (np. banki wydające karty kredytowe z logo innych firm lub organizacji <i>non profit</i> )
<b>Marki rodzajowe (<i>white label</i>) (G-F-C)</b>	Firmy stosujące „białą etykietę”, wytwarzają produkty lub usługi, które sprzedawane są pod marką innych przedsiębiorstw (ten sam produkt jest sprzedawany na różnych rynkach pod odmiennymi markami)
<b>Make more of it (G-F-C)</b>	<i>Know-how</i> i aktywa wykorzystuje się nie tylko do oferowania własnych produktów i usług, ale także przekazuje się je innym firmom, dzięki czemu <i>know-how</i> i aktywa mogą generować dodatkowe przychody obok tych pochodzących z podstawowej działalności przedsiębiorstwa (np. Porsche)

Źródło: M. Kardas, *Pojęcia i typy modeli...*

Równie obszerny jest podział modeli łańcucha, w którym wyróżniono czternaście wariantów modelu biznesu wykorzystujących m.in. sprzedaż produktów wysokiej jakości, sprzedaż bezpośrednią, handel elektroniczny. Modele te widoczne są we franczyzowych przedsiębiorstwach gastronomicznych. Najczęściej występują w nich: maksymalizacja kanałów, sprzedaż produktów wysokiej jakości i integrator.

Zaprezentowane przez M. Kardasa klasyfikacje modeli biznesu pozwalają na lepsze zobrazowanie poszczególnych wariantów, a także poznanie biznesowej logiki ich zastosowania oraz możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej dzięki ich użyciu. Obserwując działania współczesnych przedsiębiorstw, możemy zauważyć, jak łączy się warianty poszczególnych modeli i jakie dzięki temu osiąga się korzyści. Opracowanie szerokiego i spójnego pola pozwalającego na uzyskanie przewagi

konkurencyjnej jest kluczem do działania na konkurencyjnym i turbulentnym rynku. Nie dziwi więc fakt, że w 2001 r.<sup>15</sup> co czwarte przedsiębiorstwo z listy *Fortune 500* stosowało w sprawozdaniu rocznym pojęcie modelu biznesu<sup>16</sup>. Według raportu The Economist Intelligence Unit w 2005 r. 54% menedżerów na pytanie, czy ważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej będą modele biznesu, czy nowe produkty i usługi, wskazała na te pierwsze<sup>17</sup>. Rok później w raporcie IBM<sup>18</sup> podkreślono, że innowacje w modelach biznesu zapewniają korzyści finansowe i biznesowe poprzez redukcję kosztów i poprawę elastyczności w dostosowaniu do zmieniających się potrzeb rynku. Są one również sposobem na unikanie lub oddalanie zagrożeń ze strony konkurentów. W badaniach przeprowadzonych w 2009 r. przez Institute for Business Value siedem na dziesięć ankietowanych przedsiębiorstw wdrażało w swoich modelach biznesu innowacje, a aż 98% dokonywało w nich pewnych modyfikacji. Spośród 27 spółek, które w minionej dekadzie dostały się na listę *Fortune 500*, aż 11 awansowało tam dzięki innowacyjnym modelom biznesu<sup>19</sup>. Nie dziwi więc fakt, że doskonalenie modeli biznesowych stało się w przedsiębiorstwach naturalnym procesem. Dobry model biznesowy decyduje bowiem o powodzeniu danej inicjatywy, niezależnie od tego, czy przedsiębiorstwo jest nowe, czy też działa od lat. Choć zdobyte przez lata doświadczenia z pewnością ułatwiają proces tworzenia wspomnianego modelu, uwagę przyciągają sukcesy takich firm jak Google czy Facebook, które swoją przewagę osiągnęły w krótkim czasie.

Mimo szerokiego zainteresowania modelami biznesu brakuje ogólnie przyjętej definicji tego pojęcia, gdyż badacze wyróżniają różne ich składniki. Przykładowo A. Onetti, A. Zucchella, M.V. Jones i P.P. McDougall-Covin<sup>20</sup> na podstawie 48 definicji modeli biznesu wyróżnili 26 elementów, które pojawiały się w różnych konfiguracjach, z czego tylko pięć wystąpiło w 50% definicji. Wśród głównych komponentów znalazły się: procesy/działania/łańcuch wartości, relacje z klientami/interfejsy, sieć wartości (partnerzy/aktorzy/dostawcy/alianci)<sup>21</sup>. Atrybutów charakteryzujących mo-

15 M. Kardas, *Pojęcia i typy modeli...*

16 S.M. Shafer, J.C. Linder, H.J. Smith, *The Power of Research Models*, „Business Horizons” 2005, vol. 48, s. 200.

17 The Economist Intelligence Unit, *Business 2010. Embracing the Challenge of Change*. A report from the Economist Intelligence Unit sponsored by SAP, [http://graphics.eiu.com/files/ad\\_pdfs/Business%202010\\_Global\\_FINAL.pdf](http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/Business%202010_Global_FINAL.pdf) (dostęp: 30.10.2015).

18 IBM Global Technology Services (2006). *Business Model Innovation – The New Route to Competitive Advantage*, [http://www-935.ibm.com/services/uk/cio/flexible/enflex\\_wp\\_business\\_model\\_innovation.pdf](http://www-935.ibm.com/services/uk/cio/flexible/enflex_wp_business_model_innovation.pdf) (dostęp: 30.10.2015).

19 R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart, *Jak skonstruować zwycięski model biznesowy?*, „Harvard Business Review Polska” 2011, wrzesień, s. 76.

20 A. Onetti, A. Zucchella, M.V. Jones, P.P. McDougall-Covin, *Internationalization, Innovation and Entrepreneurship: Business Models for New Technology-based Firms*, „Journal of Management Government” 2012, s. 344–357.

21 A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Atrybuty modeli biznesu a cykl życia przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 4(164), s. 72.

dele biznesowe jest tak wiele, jak ich interpretacji, dlatego celowe wydaje się ich rozpatrywanie z punktu widzenia różnych kryteriów. Nie sposób jednak nie przytoczyć najpopularniejszych w literaturze definicji modelu biznesowego (tabela 4.4).

**Tabela 4.4.** Wybrane definicje modeli biznesu

Autor (rok)	Definicja
<b>R. Amit, C. Zott (2001)</b>	Model biznesu przedstawia treści, struktury i zasady zarządzania transakcjami, projektowane tak, aby wytworzyć wartość poprzez wykorzystanie szans biznesowych
<b>R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart (2010)</b>	Model biznesu odnosi się do logiki firmy i sposobów operacji oraz przedstawia, jak kreowana jest wartość dla interesariuszy
<b>H. Chesbrough (2010)</b>	Model biznesu spełnia następujące funkcje: artykułuje propozycję wartości dla klientów, identyfikuje i określa segmenty rynku oraz mechanizmy generowania dochodów, określa strukturę łańcucha wartości wymaganego do tworzenia i dystrybucji oferty, a także komplementarne aktywa potrzebne do wspierania pozycji w łańcuchu, określa strukturę kosztów i potencjalny zysk, opisuje pozycję przedsiębiorstwa w sieci wartości łączącej dostawców i klientów, formułuje strategię konkurencyjną, która wspiera innowacje, aby firma uzyskała i utrzymała przewagę konkurencyjną
<b>B. Demil, X. Lecocq (2010)</b>	Model biznesu określa sposób, w jaki organizacja działa w celu zapewnienia jej stabilności
<b>J.O. Fiet, P.C. Patel (2008)</b>	Model biznesu wyjaśnia, jakiego ryzyka oczekuje się wobec przedsięwzięcia do wytworzenia zysku
<b>B. Mahadevan (2000)</b>	Model biznesowy jest unikalną mieszanką trzech strumieni, które są krytyczne dla biznesu. Należą do nich: strumień wartości dla partnerów biznesowych i odbiorców, strumień przychodów oraz strumień logistyczny
<b>D. Mitchell, C. Coles (2003)</b>	Model biznesu zawiera połączone elementy określające, kto, jak, kiedy, dlaczego i za ile jest zaangażowany w dostarczanie klientom produktów i usług
<b>M. Morris i in. (2005)</b>	Model biznesu jest związłym przedstawieniem, w jaki sposób powiązane ze sobą decyzje w zakresie strategii, ryzyka, architektury zasobów i ekonomii są wykorzystywane do tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej na określonych rynkach
<b>A. Osterwalder, Y. Pigneur (2009)</b>	Model biznesu uzasadnia, w jaki sposób organizacja tworzy, wykonuje i wychwytuje wartość
<b>D.J. Teece (2010)</b>	Model biznesowy określa sposób, w jaki przedsiębiorstwo tworzy i dostarcza wartość dla klientów, a następnie konwertuje otrzymane płatności na zyski

Źródło: M. Brettel, S. Strese, T.C. Flatten, *Improving the Performance of Business Models with Relationship Marketing Efforts – An Entrepreneurial Perspective*, „European Management Journal” 2012, vol. 30(2), s. 87.

Według A. Afuah i C.L. Tucciego<sup>22</sup> modelem biznesu jest metoda zarządzania polegająca na powiększaniu i wykorzystywaniu własnych zasobów przez daną firmę w celu przedstawienia klientom swoich produktów i usług o wartości przewyższającej oferty konkurencji oraz zapewniająca przedsiębiorstwu jednocześnie dochodowość. Jest to szczegółowy plan zarabiania pieniędzy w krótkim i długim okresie, określający także czynniki warunkujące utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej<sup>23</sup>.

Do najbardziej syntetycznych pojęć należą te, które koncentrują się na przepływach pieniężnych: model biznesu jest odpowiedzią na pytanie, gdzie i jak zarabiamy pieniądze<sup>24</sup>. Jest to też: pomysł na zarabianie pieniędzy przez przedsiębiorstwo<sup>25</sup>. Te dwie krótkie definicje ujawniają sedno tematu, jednak nie wyjaśniają go w pełni. Do najczęściej wymienianych elementów modelu biznesu należą: pozycja przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości, wartość dla klienta, źródła przychodów, strategia konkurowania, zasoby/kompetencje, relacje z partnerami, oferowane produkty, koszty<sup>26</sup>.

Dobre modele mają trzy wspólne cechy: zbieżność z celami firmy, samowzmacniający się charakter oraz solidność. Najważniejsze w modelach biznesu jest wytworzenie spirali wartości, czyli pętli sprzężenia zwrotnego, które samo się wzmacnia. Stanowi to najistotniejszy i najbardziej lekceważony aspekt ich funkcjonowania<sup>27</sup>. Z badań opisywanych przez R. Casadesus-Masanella i J.E. Ricarta wynika, że przewaga konkurencyjna firm z branży *high-tech* pochodzi głównie z ich zakumulowanych aktywów, które zostały zgromadzone na drodze mądrych wyborów dotyczących polityki cenowej, tantem, gamy produktów itd. Aktywa te są konsekwencjami wyborów odnoszących się do modelu biznesu. Przedsiębiorcy podejmują decyzje umożliwiające zgromadzenie aktywów lub zasobów, tj. umiejętności w zakresie zarządzania projektami, doświadczeń w dziedzinie produkcji, reputacji, wykorzystywania aktywów, zaufania czy siły przetargowej, które wyróżnią ich na tle branży. Uwzględniając skutki swoich działań, dokonują kolejnych wyborów itd. Proces ten wytwarza spiralę wartości, która wzmacnia model biznesu, powodując zmiany podobne

22 A. Afuah, C.L. Tucci, *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

23 B. Rogoda, *Modele biznesu małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2011, nr 866, s. 76.

24 J. Magretta, *Tajniki modelu biznesowego*, „Harvard Business Review Polska” 2003, nr 1, marzec, s. 57.

25 A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 123.

26 J. Bis, *Innowacyjny model biznesowy – sposób na zwiększenie przewagi konkurencyjnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, z. 13, cz. II, s. 54.

27 R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart, *Jak skonstruować...*, s. 80.

do efektu sieci. Gdy spirale wartości kręcą się, rosną zbiory aktywów (lub zasobów) firmy, powodując wzmocnienie przewagi konkurencyjnej. W mądrze kierowanych firmach projektuje się modele biznesu w celu wprawienia w ruch spirali wartości, by z czasem zwiększyć skalę zarówno ich wytwarzania, jak i przejmowania<sup>28</sup>.

Badania IBM wskazują, że innowacyjne modele biznesu przyczyniają się do wzrostu zyskowności przedsiębiorstw, ponieważ produkty i usługi mogą zostać szybko skopiowane przez konkurencję. Model biznesu jest o wiele trudniejszy do powtórzenia przez inne przedsiębiorstwa, gdyż składa się na niego suma czynności wykonywanych w specyficzny sposób. Podobne stanowisko prezentuje K. Obłój<sup>29</sup>, według którego model biznesu – ze strategicznego punktu widzenia – powinien być trudny do powielenia. Należy pamiętać, aby nie był do końca przejrzysty, ponieważ stwarza to ryzyko, że konkurencja z łatwością skopiuje zawarte w nim rozwiązania. Zawsze należy zachować odrobinę tajemnicy, za którą można uznać np. motywację pracowników, praktyczną wiedzę i *know-how* produkcyjny, umiejętność szybkiego reagowania na potrzeby odbiorców lub opanowania przez menedżerów pozornie zupełnego chaosu marketingowego. Nawet jeśli konkurencja potrafi nazwać ten element, to powinno pozostać dla niej zagadką, w jaki sposób osiąga się taki, a nie inny stan. Ważne jest także to, by ze względu na swój model biznesu nie dała rady powielić rozwiązania innowatora<sup>30</sup>.

Celne okazują się także rozważania R. Casadesus-Masanella, który w jednym z artykułów<sup>31</sup> zaproponował nowatorskie podejście do ilościowego określenia związku między wyborami przedsiębiorstwa i ich konsekwencjami, a co za tym idzie – do lepszego zrozumienia zalet i słabości jego modelu biznesu. Metoda ta opiera się na najnowszych osiągnięciach teorii produkcji oraz numeracji indeksów Grifell-Tatjé i Lovell<sup>32</sup>, odnosząc modele biznesu do zmian zysków w czasie. Punkt wyjścia stanowi tu spostrzeżenie, że zyski rosną i spadają z dwóch powodów – ze względu na zmiany cen lub ilości. Zdaniem autorów dochody przedsiębiorstwa mogą wzrosnąć pod wpływem jednego z następujących czynników:

- sprzedaży towarów po wyższych cenach,
- mniejszych opłat za nakłady, takie jak praca lub kapitał,

28 *Ibidem*, s. 80–81.

29 K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.

30 J. Bis, *Innowacyjny model biznesowy...*, s. 58.

31 H. Brea-Solís, R. Casadesus-Masanell, E. Grifell-Tatjé, *Business Model Evaluation: Quantifying Walmart's Sources of Advantage*, Working Paper 13-039 November 6, 2012, s. 1–2.

32 E. Grifell-Tatjé, C.A.K. Lovell, *Profits and Productivity*, „Management Science” 2008, vol. 45(9), s. 1177–1193; E. Grifell-Tatjé, C.A.K. Lovell, *Productivity at the Post: Its Drivers and Its Distribution*, „Journal of Regulatory Economics” 2007, vol. 33(2), s. 133–158; E. Grifell-Tatjé, C.A.K. Lovell, *The Economics of Business Performance*, Cambridge University Press, New York 2015.



- sprzedaży większej ilości towarów przy jednoczesnym utrzymaniu stałego znacznika kosztów,
- użycia mniejszej ilości nakładów na jednostkę wyprodukowanego oraz sprzedanego towaru.

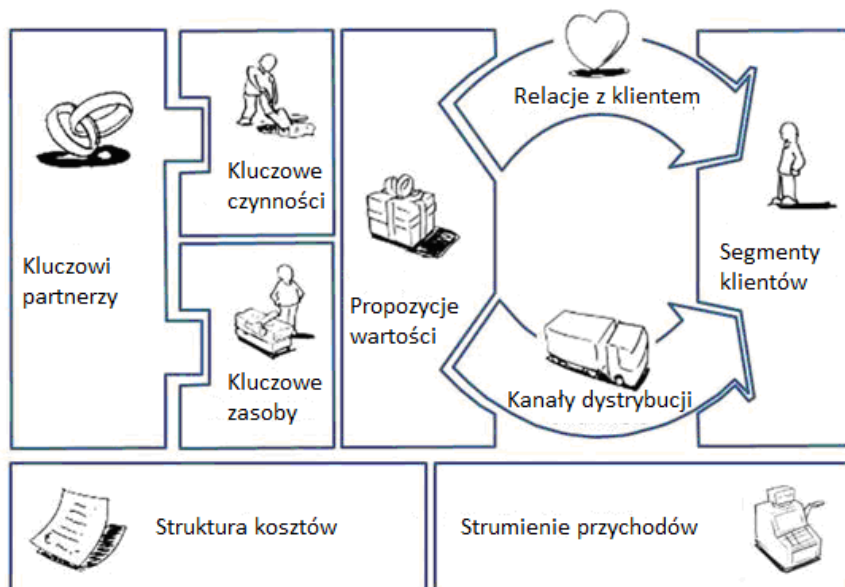
Dwa pierwsze podpunkty są powiązane z cenami, a kolejne z ilościami. Metoda R. Casadesus-Masanella określa, w jakim stopniu zmienność zysków firmy wynika z ceny, a w jakiej skali z efektów ilościowych. Te dwa efekty są z kolei określane poprzez wybór modelu biznesu.

Na uwagę zasługuje również koncepcja A. Osterwaldera<sup>33</sup> – Business Model Canvas. Zgodnie z nią szablon modelu biznesu został podzielony na dziewięć zależnych od siebie elementów (por. rysunek 4.3). Model zaczynamy tworzyć od strony przychodowej, dokonując segmentacji klientów (*customer segments*) poprzez identyfikację różnych grup odbiorców, do których przedsiębiorstwo stara się dotrzeć i których chce obsługiwać. Następnie należy określić propozycję wartości (*value proposition*) poprzez wskazanie produktów i usług generujących wartość dla konkretnego segmentu nabywców. Te dwa elementy stanowią fundamenty koncepcji A. Osterwaldera i wydaje się, że wyrastają z inspiracji przełomowymi przemyśleniami M. Portera na temat strategii rozumianej jako wykonywanie innych czynności, niż to robi konkurencja, lub tych samych, ale w odmienny sposób w celu dostarczenia wartości dla klienta. W kolejnym etapie należy zidentyfikować kanały (*channels*), za pośrednictwem których przedsiębiorstwo komunikuje się z poszczególnymi segmentami nabywców, określić sposób, w jaki przekazuje im swoją propozycję wartości oraz wybrać formę relacji z klientami (*customer relationships*). Następnie, w celu ustalenia ponoszonych kosztów, precyzuje się kluczowe zasoby (*key resources*): fizyczne, finansowe, intelektualne, ludzkie, które okazują się niezbędne do prawidłowego funkcjonowania modelu biznesowego, oraz kluczowe działania (*key activities*), jakie przedsiębiorstwo musi podejmować, aby model sprawnie funkcjonował, a także wskazuje się kluczowych partnerów (*key partners*), czyli dostawców i współpracowników, od których zależy sukces firmy<sup>34</sup>. Rzetelne i szczegółowe przygotowanie modelu biznesu ułatwia zrozumienie jego funkcjonowania, pozwala określić propozycję deklarowanej wartości i oszacować jego opłacalność.

Szablon przedstawiony przez A. Osterwaldera jest przejrzysty, jednak by mówić o kompleksowym podejściu do modelu biznesu, wymaga on rozbudowania, dzięki któremu można będzie określić jego efektywność oraz odnieść się do założonych celów strategicznych.

33 A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2010; A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.

34 J. Bis, *Innowacyjny model biznesowy...*, s. 59–60.



**Rysunek 4.3.** Szablon modelu biznesowego

Źródło: <http://businessmodelgeneration.com/canvas> (dostęp: 10.03.2017).

Badania w tym kierunku prowadzili także Ch. Zott, R. Amit, L. Massa<sup>35</sup>, którzy poddali analizie 103 publikacje na temat modeli biznesu i wskazali trzy główne perspektywy<sup>36</sup>:

- e-biznesu, systemów informacyjnych oraz zastosowania internetu w organizacjach – aspekt ten odnosi się do przedsiębiorstw internetowych, gdzie zadaniem modelu jest przedstawienie oferty interesariuszom tak, by przewyższała wartość ofert konkurencji, zapewniając firmie dochód;
- zarządzania innowacjami i technologiami – perspektywa ta odnosi się do przedsiębiorstw technologicznych, gdzie zadaniem modelu jest wykorzystanie technologii/innowacji, by zapewnić firmie rynkowy sukces poprzez jej komercjalizację;
- kwestii strategicznych związanych z tworzeniem wartości, przewagą konkurencyjną oraz wynikami przedsiębiorstw – to ujęcie odnosi się do ogółu przedsiębiorstw, zgodnie z nim celem modelu jest określenie współpracy między interesariuszami wykraczającej poza granice firmy.

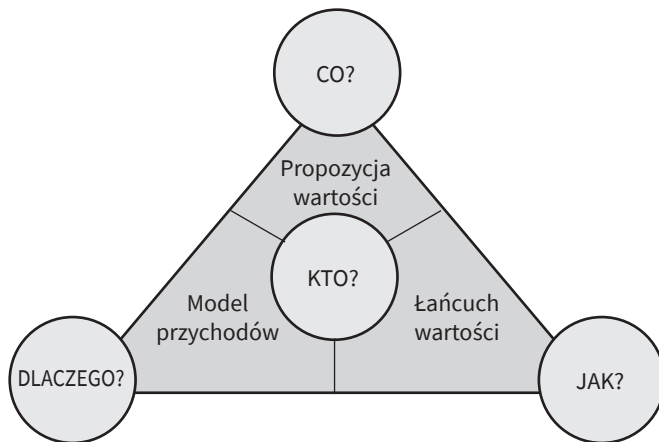
35 Ch. Zott, R. Amit, L. Massa, *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, „Journal of Management” 2011, s. 2, [za:] M. Kardas, *Pojęcia i typy modeli...*, s. 301.

36 M. Kardas, *Pojęcia i typy modeli...*, s. 299.

Ciekawy podział na cztery główne wymiary strategiczne wyznaczające model biznesowy zaprezentowali A.J. Slywotzky, D.J. Morisson i B. Andelman, wskazując<sup>37</sup>:

- wybór klientów, których chce obsługiwać firma (w tym celu należy się zastanowić, na rzecz jakich klientów firma może zwiększać rzeczywistą wartość, którzy klienci pozwolą osiągać zysk, kogo firma nie będzie obsługiwać);
- przechwytywanie wartości, czyli sposób, w jaki firma osiąga zysk (np. trzeba określić, w jaki sposób przedsiębiorstwo przechwytuje część wartości tworzonej dla klientów, jaki jest jej model zysku);
- zróżnicowanie – kontrola strategiczna, czyli sposób ochrony strumienia zysków (warto przemyśleć, co np. powoduje, że oferta firmy jest wyjątkowa i wybrani klienci kupują jej produkty lub usługi, jakie punkty kontroli strategicznej mogą stanowić przeciwwagę wobec siły klientów i konkurentów);
- zakres działania firmy (trzeba uwzględnić, jakie wyroby/usługi/rozwiązania firma chce sprzedawać, które czynności lub funkcje wykonywać wewnątrz przedsiębiorstwa, a które zlecać innym podmiotom itp.).

Z kolei O. Gassmann, K. Frankenberger i M. Csik definiują model biznesu za pomocą czterech pytań: Co sprzedaje firma? Kto jest jej klientem? Jak wytwarza produkty i usługi? Dlaczego jej działalność jest rentowna? Wskazane zagadnienia tworzą tzw. magiczny trójkąt modelu biznesu (por. rysunek 4.4), w ramach którego mieszczą się ich trzy kluczowe komponenty, tj. propozycja wartości, model przychodów i łańcuch wartości<sup>38</sup>.



**Rysunek 4.4.** „Trójkąt” modelu biznesu

**Źródło:** O. Gassmann, K. Frankenberger, M. Csik, *The St. Gallen Business Model Navigator*, 2013, [http://www.im.ethz.ch/education/HS13/MIS13/Business\\_Model\\_Navigator.pdf](http://www.im.ethz.ch/education/HS13/MIS13/Business_Model_Navigator.pdf) (dostęp: 30.10.2015).

37 A.J. Slywotzky, D.J. Morisson, B. Andelman, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000, s. 26–28.

38 M. Kardas, *Pojęcia i typy modeli...*, s. 301–302.

Z kolei J. Drzewiecki podkreśla jako jedną z potencjalnych możliwości wykorzystania modelu biznesu kwestię jego opatentowania. Jedną z form takiego rozwiązania może być współpraca przedsiębiorstw w ramach franczyzy, gdzie franczyzobiorca staje się użytkownikiem pewnego standardu, z dostępem do *know-how*. Trudno tu mówić o wykorzystaniu prawa patentowego, jednak z całą pewnością pomysł na biznes będzie chroniony w takiej sytuacji przez prawo. Model biznesu nie musi być objęty patentem – wystarczy, by był wyodrębniony, wyjątkowy i prawidłowo opisany. W takim kontekście to sam model staje się cennym (kluczowym, strategicznym) zasobem przedsiębiorstwa<sup>39</sup>.

Warto podkreślić wpływ zastosowanego modelu na wysokość cen oraz ilości oferowane przez kierowany przez dawcę system. Rozwój marki następujący poprzez zastosowanie odpowiedniego modelu biznesu przyczynia się do wzrostu wartości firmy dawcy, ale nie dzięki jego „opatentowaniu”, ale za sprawą zysków osiągniętych przez odpowiednie zarządzanie.

## 4.2. Mechanizmy kluczowe dla rozwoju systemów franczyzowych

Charakterystyczną cechą modelu franczyzowego jest rodzaj współpracy franczyzowej między dawcą systemu a biorcami. Decydując się na tę metodę, franczyzodawcy liczą się z koniecznością monitoringu nie tylko własnych działań, ale też wszystkich biorców systemu. Franczyzobiorcy z kolei muszą mieć świadomość tego, że pomimo działania na własny rachunek są zobowiązani do przestrzegania reguł dawcy. Mimo tych ograniczeń nawiązana współpraca daje obu stronom szanse na szybsze umocnienie marki i zdobycie lojalności klientów, co na obecnym rynku (szczególnie gastronomicznym) byłoby trudniejsze do osiągnięcia w pojedynkę.

Wiedza i zdobyte przez lata doświadczenie pomagają franczyzodawcy sprawnie sterować systemem. Jego uprawnienia kontrolne powinny być tak określone, aby mogły pełnić następujące funkcje<sup>40</sup>:

- informacyjną (sygnalizacyjną), polegającą na zbieraniu informacji potrzebnych dawcy systemu,
- sterującą (koordynującą) plany i konkretne przedsięwzięcia dawcy,
- inspiratorską, wyrażającą się w tym, że już sam fakt prowadzenia działań kontrolnych może skłaniać do osiągania lepszych rezultatów i dokładania większych starań w celu uzyskania pożądanych wyników,

39 J. Drzewiecki, *Model biznesu jako narzędzie...*, s. 71.

40 B. Pokorska, *Przedsiębiorca w systemie...*, s. 47.

- doradcą, zakładającą, że podczas weryfikowania uzyskanych rezultatów kontroli dawca ma możliwość poinstruowania kontrolowanego, jak dane czynności i działania powinny przebiegać, żeby zapewnić wyższy poziom ich realizacji,
- profilaktyczną, mającą na celu podjęcie w trakcie kontroli działań, które zapobiegają występowaniu w przyszłości niekorzystnych zjawisk.

Dawca ma prawo do kontroli przede wszystkim jakości usług świadczonych przez francyzobiorcę, w tym również dokumentacji finansowej. Uprawnienia kontrolne i ich praktyczna realizacja cechują się bardzo szerokim zakresem. Francyzodawca musi pamiętać, że powinny one służyć tylko i wyłącznie utrzymaniu tożsamości oraz jednolitości systemu i nie powinien ingerować w sferę swobody działania biorcy<sup>41</sup>. Nadzór nad pracą sieci obejmuje więc całą gamę spraw, od organizacyjnych po kontrolne. Francyzobiorca, mimo że rozpoczyna działalność na własny rachunek, musi być świadomy, że wszystkie korzyści, jakie będzie czerpał z funkcjonowania w systemie francyzowym, wymagają od niego konieczności podporządkowania się z góry określonym zasadom (często dość restrykcyjnym). Przez cały czas umowy francyzowej może liczyć na wsparcie ze strony dawcy, jednak sam odpowiada za funkcjonowanie systemu, rozwój, finanse, zatrudnianie pracowników itd. Musi dodatkowo pamiętać, że działania, które podejmuje, przekładają się nie tylko na funkcjonowanie jego placówki, ale całego systemu, dlatego ważne jest, by od początku utożsamiał się z ogólnie przyjętymi zasadami, normami i wizerunkiem całej marki. Podejmując współpracę, biorca licencji musi liczyć się ze stałą kontrolą ze strony dawcy i ponoszeniem składek (często niezależnych od osiągniętych zysków bądź strat). W większości przypadków francyzobiorca zobowiązuje się do wprowadzenia określonego asortymentu, zaopatrywania się u dawcy systemu lub u rekomendowanych przez niego dostawców. Istotny jest również fakt, że dawca ogranicza mocą umowy terytorium funkcjonowania biorcy. Z jednej strony stanowi to zabezpieczenie przed konkurencją jednostek własnych dawcy i innych uczestników sieci, z drugiej – biorca może to odebrać jako ingerencję w swobodę jego działania. Francyzobiorca nie może podejmować żadnej działalności sprzecznej z interesem dawcy. Ponadto powinien dołożyć wszelkich starań, aby utrzymać dobrą reputację i wspólną tożsamość sieci<sup>42</sup>.

Mimo tak wielu ograniczeń niewątpliwym atutem tego systemu jest rozpoczęcie działalności od poziomu, na który dany przedsiębiorca musi pracować, latami zdobywając rynek, pozyskując własnych klientów, tworząc swoją markę. Niewątpliwą korzyścią dla francyzodawcy jest również możliwość szybszej ekspansji za granicę. Wypracowanie silnej marki i uzyskanie stabilnej pozycji na rynku stanowią sprzyjającą przesłankę do wypróbowania swoich sił w innych krajach.

<sup>41</sup> *Ibidem*.

<sup>42</sup> *Ibidem*, s. 70.

Za dodatkowy atut dla franczyzodawcy należy uznać możliwość przeniesienia części ryzyka niepowodzenia inwestycji na biorcę, choć trzeba tu podkreślić, że w interesie obu stron spoczywa dołożenie wszelkich starań, aby zapewnić pomyślność danemu przedsięwzięciu.

Do zagranicznej ekspansji skłania również sytuacja na polskim rynku. Według najnowszych danych GUS<sup>43</sup> liczba podmiotów gospodarki narodowej w sektorze prywatnym od 2011 r. sukcesywnie się zwiększa. W ciągu ostatniego roku wzrosła o 1,7% (z 4 071 719 w 2016 r. do 4 140 861 w 2017 r.), czyli o 69 142 podmioty. W tym samym okresie odnotowano wzrost liczby placówek francyzowych o 3,7%<sup>44</sup>. Skoki te mogą wynikać ze zwiększenia zainteresowania francyzą, która stała się popularna na turbulentnym rynku, gdyż dla potencjalnych biorców licencji może być bezpieczniejszą formą prowadzenia działalności od niesprawdzonego modelu.

Od 2001 r. liczba placówek prowadzona przez polskich francyzodawców za granicą systematycznie rośnie. Pod koniec 2016 r. prowadziło je 127 sieci<sup>45</sup>. Polskie systemy francyzowe są coraz dojrzalsze, nie dziwi więc fakt, że ich właściciele próbują swoich sił w innych krajach. Nasilenie konkurencji na rynku lokalnym, a także duża elastyczność systemów francyzowych stanowią doskonałą przesłankę do ekspansji na rynki rozwijających się państw. Wśród głównych motywów ekspansji zagranicznej wyróżnia się czynniki kosztowe, rynkowe, zaopatrzeniowe oraz polityczne. W literaturze spotyka się także termin spontanicznej internacjonalizacji<sup>46</sup>, która zakłada wykorzystanie natrafiających się okazji bez wcześniej prowadzonych badań rynku czy planowanych scenariuszy. Niezależnie od powodów, posłużenie się francyzą w celu zdobycia nowych rynków za granicą jest szansą na zwiększenie dotychczasowych zysków, m.in. dzięki ekonomii skali.

I. Alon – amerykański ekspert z zakresu francyzы – podzielił czynniki wpływające na rozwój francyzы międzynarodowej na dwie grupy<sup>47</sup>: „pchające” (*push factors*), cechujące się nasyceniem rynków, konkurencją, malejącymi zyskami na rynkach krajowych, oraz „ciągnące” (*pull factors*), związane z liberalizacją krajów bloku wschodniego, formowaniem się regionalnych ugrupowań handlowych, pojawieniem się nowo zindustrializowanych państw na rynku międzynarodowym<sup>48</sup>.

43 GUS, *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON*, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2017, s. 18.

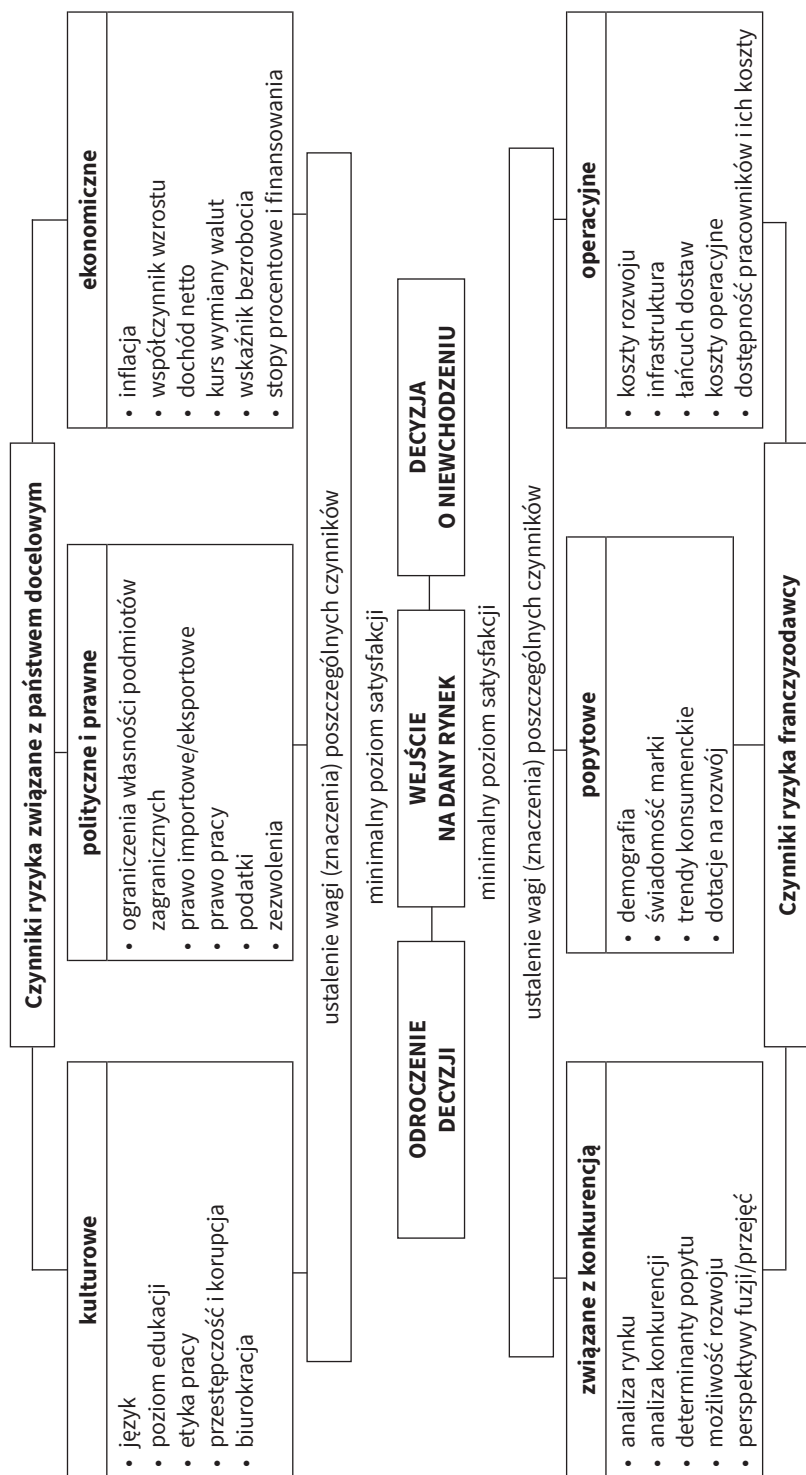
44 *Raport o francyzie w Polsce 2017*, PROFIT system, Warszawa 2017.

45 G. Morawski, *Przybywa sprawdzonych francyz*, www.franchisng.pl (dostęp: 11.03.2018).

46 K. Fonfara (red.), *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 54.

47 M. Greficz, *Franczyza jako strategia ekspansji przedsiębiorstw w przestrzeni międzynarodowej*, <http://ptsm.edu.pl/wp-content/uploads/publikacje/poziomy-analzy-stosunkow-miedzynarodowych/Greficz.pdf>, s. 733 (dostęp: 19.03.2018).

48 I. Alon, *Service Franchising: a Global Perspective*, New York 2006, s. 93.



**Rysunek 4.5.** Model oceny ryzyka internacjonalizacji sieci franczyzowej

**Źródło:** *International Franchising: The European Union, Rosenberg International Center of Franchising, California 2006, s. 23, [za:] M. Greficz, Franczyza jako strategia ekspansji przedsiębiorstw w przestrzeni międzynarodowej, <http://ptsm.edu.pl/wp-content/uploads/publicacje/pozyomy-analzyz-stosunkow-miedzynarodowych/Greficz.pdf>, s. 736 (dostęp: 19.03.2018).*

Z badań przeprowadzonych przez M. Ratajczak-Mrozek, F. Nowackiego oraz P. Sypniewską<sup>49</sup> wynika, że właściciele systemów wśród motywów otwierania placówek za granicą jako główne wskazali: zdobycie prestiżu (33,3% badanych franczyzodawców), zwiększenie zysków (33,3%), otrzymanie ofert współpracy (33,3%), dotarcie do większej liczby klientów (23,8%), poszerzenie zasięgu rynkowego (19%), wykorzystanie sprzyjającej sytuacji na rynku (14,3%), zwiększenie siły przetargowej wobec dostawców (14,3%), rozwijanie sieci dystrybucji (14,3%). Decydując się na poszerzenie działalności o rynki zagraniczne, franczyzodawcy muszą liczyć się z utrudnieniami legislacyjno-prawnymi. Formy finansowania działalności gospodarczej różnią się między krajami, tak samo sposoby funkcjonowania sieci franczyzowych czy też przekazywania opłat z nimi związanych. Bariery może być także niedostosowanie infrastruktury albo recesja gospodarcza. Z kolei wewnętrzną przeszkodę niekiedy stanowi niedobór zasobów bądź negatywne doświadczenia albo ich brak<sup>50</sup>. Sprawdzone systemy franczyzowe cechuje wyższa skłonność do podejmowania ryzyka z uwagi na możliwość ponoszenia dodatkowych kosztów z tym związanych<sup>51</sup>. Według wspomnianego wcześniej badania jako główne bariery zagranicznej ekspansji franczyzodawcy wskazali brak doświadczenia w rozwoju na rynku zagranicznym (15,8% badanych) oraz brak środków finansowych (15,8%)<sup>52</sup>. Można więc uznać, że rozwój sieci franczyzowych za granicą ma raczej pasywny charakter, wynikający z otrzymanych ofert współpracy, a nie z zapisu w formalnej strategii firmy. Zdaniem A. Gorczyńskiej warunkiem efektywnej ekspansji są zdolności adaptacyjne danego przedsiębiorstwa. Franczyza ma tu niewątpliwą przewagę nad innymi formami internacjonalizacji, gdyż może wykorzystywać zdolności adaptacyjne franczyzobiorców do lokalnych warunków, finansując z pozyskanego kapitału cele rozwojowe<sup>53</sup>. Wśród wielu form internacjonalizacji system ten jest klasyfikowany m.in. jako forma ekspansji zasobowej, ponieważ prowadzi do przeniesienia określonych zasobów (przedmiotu franczyzy). Stanowi także przykład realizacji wielu orientacji strategicznych przedsiębiorstw, zwłaszcza regionocentrycznej, globalnej i transnarodowej. Dzieje się tak, gdyż formuła ta stwarza szansę na łączenie strategii różnicowania ze standaryzacją prowadzonej działalności, osiąganę dzięki powtarzalności działań<sup>54</sup>. Nie dziwi więc fakt, że IFA nazywa franczyzę transnarodową „ścieżką szybkiego wzrostu”, która zapewnia „szerokie spektrum relacji dystrybucji”<sup>55</sup>.

49 M. Ratajczak-Mrozek, F. Nowacki, P. Sypniewska, *Motywy i bariery rozwoju sieci franczyzowych na rynku lokalnym vs. zagranicznym*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 5, s. 115.

50 *Ibidem*, s. 110–113.

51 L. Altinay, A. Roper, *The Entrepreneurial Role of Organizational Members in the Internationalization of a Franchise System*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research” 2005, no. 3, s. 224.

52 M. Ratajczak-Mrozek, F. Nowacki, P. Sypniewska, *Motywy i bariery rozwoju...*, s. 117.

53 M. Greficz, *Franczyza jako strategia ekspansji...*, s. 732.

















54 *Ibidem*, s. 2.

55 *Expanding a Business by Franchising*, IFA 2012, s. 11.



### 4.3. Wpływ aktywów niematerialnych na wartość przedsiębiorstwa franczyzodawcy

Aktywa niematerialne to jeden z głównych czynników odpowiadających za wartość współczesnych przedsiębiorstw. Potwierdzają to przykłady firm, które dzięki nim uzyskują bardzo wysokie wyceny rynkowe. Rysunek 4.6 przedstawia 32 najcenniejsze marki świata według rankingu firmy Interbrand dotyczącego roku 2018.

01  +16% 214,480 \$m	02  +10% 155,506 \$m	03  +56% 100,764 \$m	04  +16% 92,715 \$m	05  -5% 66,341 \$m	06  +6% 59,890 \$m	07  +6% 53,404 \$m	08  +2% 48,601 \$m
09  -6% 45,168 \$m	10  +5% 43,417 \$m	11  +10% 43,293 \$m	12  -8% 42,972 \$m	13  -1% 41,006 \$m	14  -2% 39,874 \$m	15  +8% 34,575 \$m	16  -26% 32,757 \$m
17  +11% 30,120 \$m	18  +23% 26,152 \$m	19  -5% 26,133 \$m	20  +4% 23,682 \$m	21  +1% 22,885 \$m	22  +2% 20,798 \$m	23  NEW 20,005 \$m	24  +8% 19,139 \$m
25  -5% 17,712 \$m	26  +12% 17,567 \$m	27  -5% 17,458 \$m	28  -7% 16,864 \$m	29  +3% 16,849 \$m	30  -18% 16,826 \$m	31  +1% 16,617 \$m	32  +15% 16,372 \$m

Rysunek 4.6. Najcenniejsze marki świata w 2018 r.

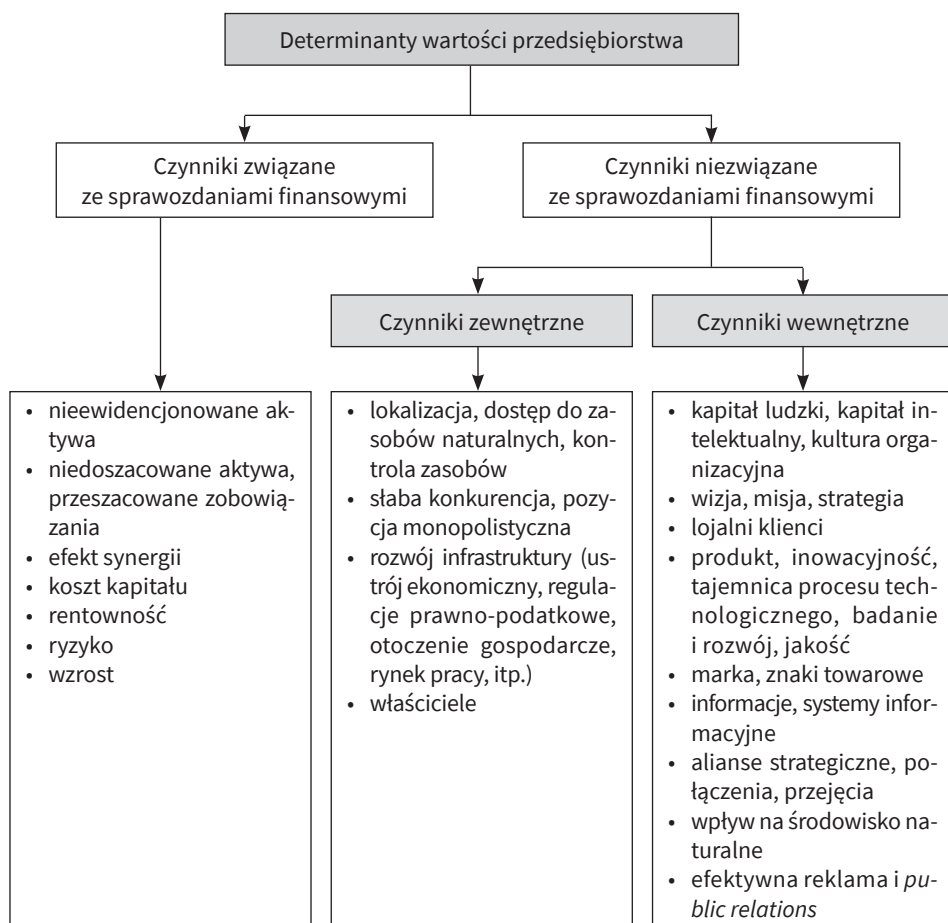
Źródło: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/#?filter=&listFormat=sq> (dostęp: 15.05.2019).

Najbardziej znany koncept franczyzowy na świecie działający w branży gastronomicznej – McDonald's – zajął w powyższym rankingu dziesiątą pozycję, osiągając pięcioprocentowy wzrost wartości marki w stosunku do poprzedniego roku. Z kolei wśród najcenniejszych systemów franczyzowych marka ta od lat zajmuje pierwszą pozycję. Za nią kolejno plasują się: KFC, Burger King i SUBWAY<sup>56</sup>.

Koncepcją, która bardzo trafnie podkreśla potrzebę określania zorientowanych na budowanie wartości celów działania przedsiębiorstwa, jest zarządzanie wartością przedsiębiorstwa (*value based management* – VBM). Polega ono na takim kształtowaniu decyzji strategicznych, operacyjnych i inwestycyjnych, aby firma osiągnęła cel główny, czyli maksymalizowała swoją wartość. Wymaga to funkcjonowania w taki sposób, żeby zaspokajać potrzeby nie tylko właścicieli, ale także

56 [www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings](http://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings) (dostęp: 15.04.2019).

innych interesariuszy firmy: pracowników, odbiorców, dostawców. U jej podstaw leży poznanie głównych czynników determinujących wartość przedsiębiorstwa (por. rysunek 4.7). Wpływając na nie, dzięki realizacji odpowiednich działań w ramach strategii zarządzający firmą mogą kształtować wartość przedsiębiorstwa. Koncepcja VBM pomaga również w niwelowaniu różnicy pomiędzy realną a potencjalną wartością firmy<sup>57</sup>.



**Rysunek 4.7.** Klasyfikacja determinantów wartości przedsiębiorstwa

**Źródło:** T. Rojek, *Stymulanty procesów zmian wartości przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 685: *Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia*, nr 46, s. 615, [za:] M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 38.

57 P. Waśniewski, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa...*, s. 117.

VBM łączy cztery główne procesy zarządzania<sup>58</sup>: wyznaczanie konkretnych celów, opracowanie strategii, ustalenie i przyjęcie planów działań oraz sporządzenie odpowiadających im budżetów, ustalenie i wdrożenie systemów pomiarów i systemów motywacyjnych. Cel główny powinien zakładać maksymalizację wartości w oparciu o czynniki przynoszące firmie najwyższą wartość dodaną. To jemu należy podporządkować cele niższego rzędu. Wszystkie cele winny przynosić korzyści finansowe właścicielom, a także spełniać oczekiwania interesariuszy. Zadaniem strategii jest zbudowanie przewagi konkurencyjnej, która pozwoli firmie osiągnąć dodatkowe korzyści. W celu przełożenia danej strategii na działania operacyjne niezbędne są plany i odpowiadające im budżety oraz kontrola procesu zarządzania, a także pracowników. W tym celu niezbędne stają się systemy pomiaru efektywności działania, które dzięki prostym i ogólnie znanym miernikom wyników pomagają zbierać informacje użyteczne w czasie kontroli i niezbędne w procesie maksymalizacji wartości w krótkim i długim okresie. Aby proces wdrażania systemu zarządzania wartością okazał się skuteczny, obraz działania firmy powinien opierać się o mierniki finansowe i niefinansowe (strategiczne). Mogą one być połączone, np. w ramach narzędzia, pod nazwą zrównoważona karta wyników (*balanced scorecard* – BSC). W tym obszarze działalność firmy oceniana jest z czterech perspektyw (finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju), gdzie miary krótkoterminowych wyników zostają powiązane z długoterminowymi efektami w postaci wzrostu wartości firmy<sup>59</sup>.

Na rysunku 4.8 przedstawiono propozycję kształtu modelu biznesu, który sprzyja kreacji wartości w firmach znajdujących się w początkowych fazach rozwoju. Wartości liczbowe wskazują siłę związków (w postaci korelacji) poszczególnych elementów z kreowaną (bądź niszczoną) wartością przedsiębiorstwa. Oczywiście jest, że model biznesu dojrzałego przedsiębiorstwa będzie się charakteryzował innymi atrybutami niż model biznesu w firmie znajdującej się w początkowej fazie rozwoju. Ważne jest, by został zaprojektowany tak, aby w oczekiwanej fazie osiągnąć unikatową kombinację zasobów zorientowaną wokół łańcucha wartości<sup>60</sup>.

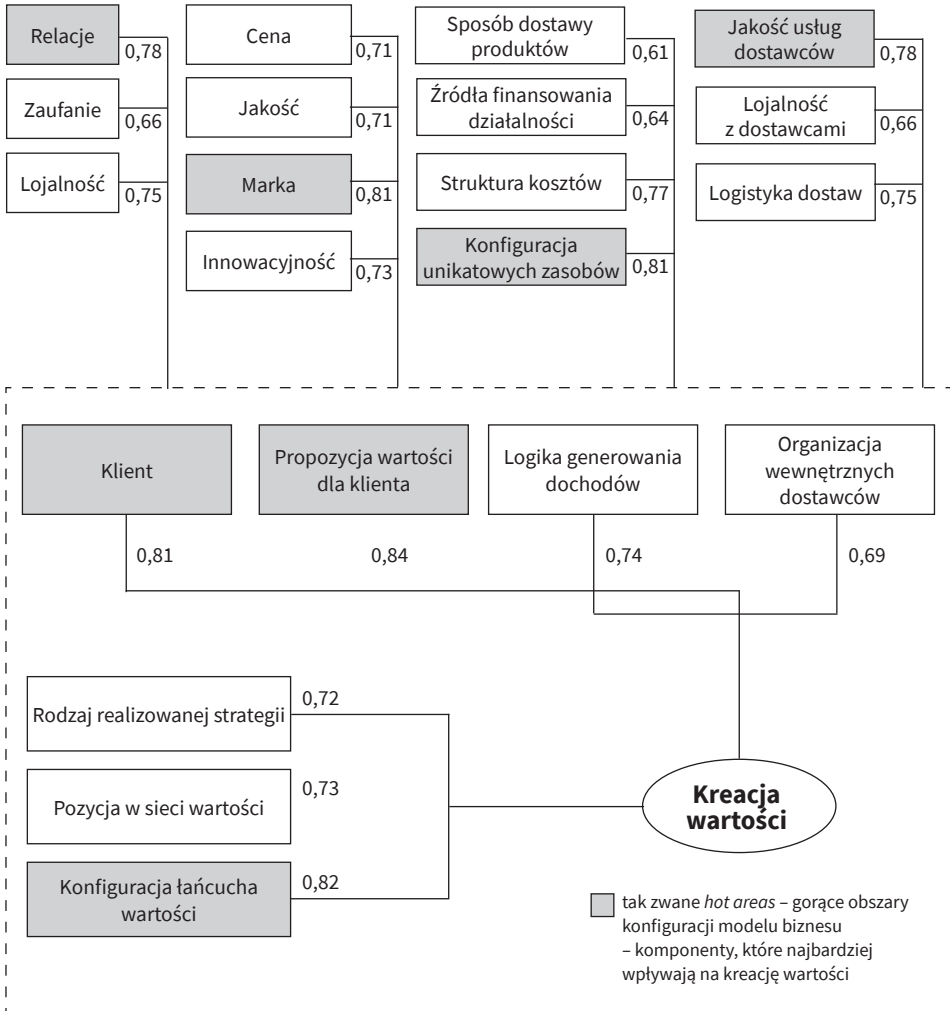
Z punktu widzenia działalności franczyzowej inwestycja w aktywa niematerialne, tj. markę czy *know-how*, okazuje się kluczowa dla powodzenia całego biznesu. Tylko silna marka ma szansę przyciągnąć potencjalnych biorców, a wyłącznie ugruntowana wiedza przekazana przez dawcę systemu może pozwolić im przetrwać na rynku. Nie dziwi więc fakt, że na gastronomicznym rynku franczyzowym w Polsce zostały tylko najmocniejsze marki, którym udało się

58 T. Copeland, T. Koller, J. Murrin, *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, Warszawa 1997, [za:] P. Waśniewski, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa...*, s. 120.

59 P. Waśniewski, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa...*, s. 121.

60 M. Jabłoński, *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2013, s. 75.

go zdobyć, wykreować pozytywny wizerunek, utrzymać klientów, a tym samym zachęcić do współpracy coraz bardziej świadomych i wymagających biorców. W rozdziale piątym niniejszej książki podjęto próbę wskazania, jak przedsiębiorcy za pomocą franczyzy budują wartość swojej firmy. To właśnie silna marka, lojalni klienci i posiadany *know-how* pomagają im zwiększyć udział w rynku, wynegocjować korzystniejsze warunki z dostawcami, a także obniżyć ryzyko prowadzonej działalności.



**Rysunek 4.8.** Uogólniony kształt modelu biznesu sprzyjającego kreacji wartości

Źródło: M. Jabłoński, *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2013, s. 337.

W literaturze przedmiotu czynniki tworzące wartość przedsiębiorstwa są przedstawiane na wiele sposobów. Przykładowo M. Michalski<sup>61</sup> w oparciu o prace A. Damodarana<sup>62</sup>, A. Rappaporta<sup>63</sup>, A. Blacka, P. Wrighta, J.E. Bachmana<sup>64</sup> oraz D. Waltersa<sup>65</sup> zaproponował, aby rozbić je na dwie grupy:

- makronośniki wartości – czynniki kluczowe dla wartości przedsiębiorstwa o dużym stopniu ogólności,
- mikronośniki – czynniki operacyjne o wysokim stopniu szczegółowości<sup>66</sup>.

Najpopularniejszy w literaturze jest podział zaproponowany przez A. Rappaporta, który do podstawowych parametrów wyceny wartości dla akcjonariuszy zaliczył: przepływy pieniężne, stopę dyskontową i zadłużenie, a następnie wyodrębnił cztery grupy nośników wartości (por. tabela 4.5)<sup>67</sup>.

**Tabela 4.5.** Nośniki wartości

<b>Operacyjne nośniki wartości</b>	Stopa wzrostu przychodów netto ze sprzedaży, marża zysku operacyjnego na sprzedaży, stopa podatku dochodowego
<b>Inwestycyjne nośniki wartości</b>	Inwestycje w aktywa trwałe, inwestycje w kapitał obrotowy netto
<b>Finansowe nośniki wartości</b>	Koszt kapitału, struktura kapitału
<b>Ogólny nośnik wartości</b>	Strategiczny okres wzrostu albo możliwości kreowania wartości (okres przewagi konkurencyjnej)

**Źródło:** A. Rappaport, *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999, s. 51.

Każdy z powyższych parametrów wpływa na prognozowane zdyskontowane przepływy pieniężne, które stanowią podstawę oceny kreacji wartości przedsię-

61 M. Michalski, *Zarządzanie przez wartość: firma z perspektywy interesów właścicielskich*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 116.

62 A. Damodaran, *Value Creation and Enhancement: Back to the Future*, maj 2010, <http://www.stern.nyu.edu> (dostęp: 15.04.2018).

63 A. Rappaport, *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999.

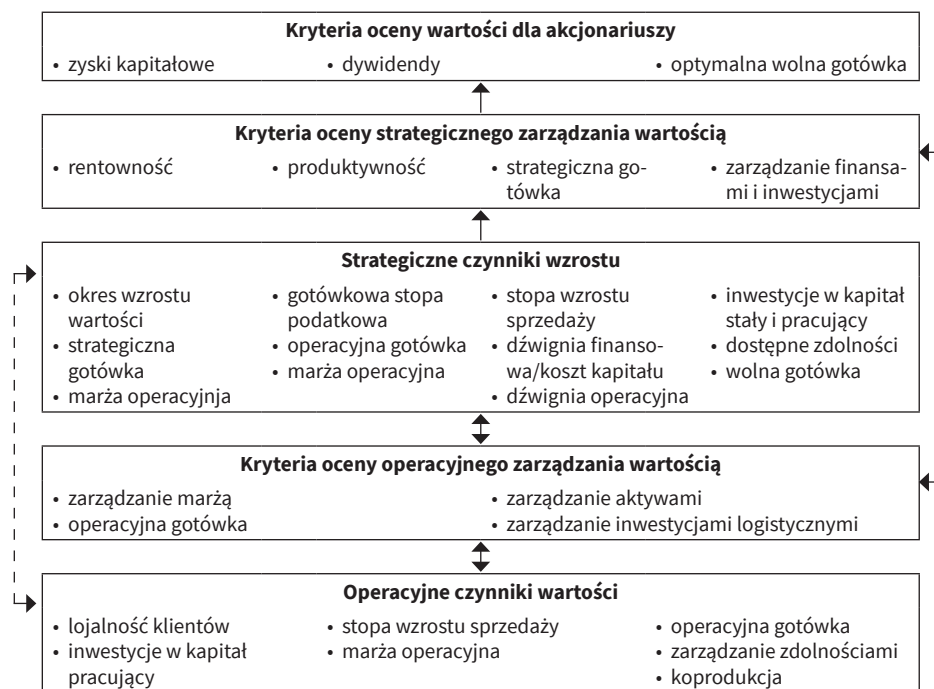
64 A. Black, P. Wright, J. Bachman, *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.

65 D. Walters, *The Implications of Shareholder Value Planning and Management for Logistics Decision Making*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 1999, no. 4.

66 D. Kowal, *Metodyka identyfikacji kluczowych czynników kształtujących wartość przedsiębiorstwa górniczego węgla kamiennego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 46, s. 457.

67 A. Rappaport, *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik...*, s. 37, 78–79, [za:] P. Szczepankowski, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 51.

biorstwa. W realizacji celów strategicznych skoncentrowanych na wartości kluczowej jest również określenie odpowiednio dobranych mikroczynników specyficznych dla danego przedsiębiorstwa<sup>68</sup>. Uzupełnieniem koncepcji A. Rappaporta może być klasyfikacja A. Balcka, P. Wrighta i J. Buchmana, w której podzielono czynniki kształtujące wartość na strategiczne, finansowe i operacyjne, uwzględniając również ryzyko związane z działalnością operacyjną przedsiębiorstwa. Powyższą koncepcję najszerzej rozbudował D. Walters, włączając do niej rolę zarządzania zasobami rzeczowymi, a także rolę klientów i dostawców oraz strategiczne przepływy gotówki<sup>69</sup>. Rysunek 4.9 prezentuje czynniki operacyjne i strategiczne związane z zarządzaniem wartością przedsiębiorstwa wraz z kryteriami ich oceny.



**Rysunek 4.9.** Zarządzanie wartością dla akcjonariuszy: perspektywa strategiczna i operacyjna

Źródło: T. Dudycz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005, s. 25.

Zasoby strategiczne stanowi wszystko to, czym dysponuje przedsiębiorstwo lub czego może się nauczyć, a także to, co okazuje się istotne dla jego strategii oraz zwiększa efektywność jego działania (najważniejsze przedstawiono na

68 D. Kowal, *Metodyka identyfikacji...*, s. 455–456.

69 T. Dudycz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005, s. 24–25.

rysunku 4.10). Istotny jest też występujący między nimi efekt synergii, zapewniającej polepszenie wydajności ich działania w większym stopniu, niż miałyby to miejsce w sytuacji, gdyby działały one osobno<sup>70</sup>.



**Rysunek 4.10.** Zasoby tworzące wartość przedsiębiorstwa

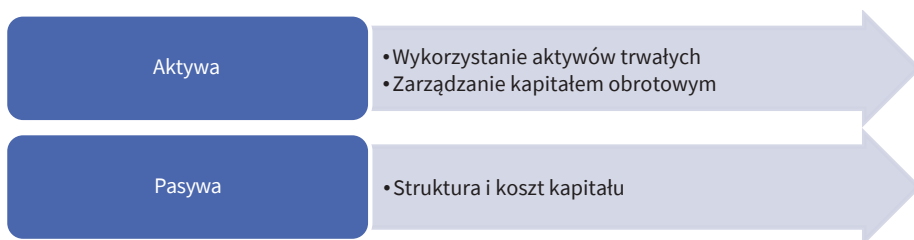
**Źródło:** opracowanie na podstawie C. Suszyński (red.), *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007; M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Obok zasobów niematerialnych nie można zapominać o znaczeniu zasobów rzeczowych i finansowanych, będących w posiadaniu przedsiębiorstwa, oraz o ich wpływie na jego wartość (por. rysunek 4.11).

Przedmiotem dalszych rozważań będą jednak zasoby niematerialne, gdyż to głównie one są wykorzystywane w procesie budowania wartości przedsiębiorstwa przez franczyzodawców. Istotny element, który musi podlegać rzetelnej ocenie przedsiębiorstwa, stanowią zasoby niematerialne. Mają one charakter unikatowy, gdyż trudno je w krótkim czasie stworzyć lub powielić, stąd też to od nich w dużym stopniu zależy pozycja rynkowa przedsiębiorstwa. Do zasobów niemate-

<sup>70</sup> M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 48.

rialnych należą: kultura organizacyjna, tj. normy, wartości i zachowania społeczne, wiedza i kompetencje pracowników, wizerunek przedsiębiorstwa, reputacja, lojalni nabywcy oraz system informacji. Ich wartość uwidacznia się szczególnie w ich wyjątkowych cechach. Przede wszystkim mogą być wykorzystywane w różnych miejscach równocześnie, a w trakcie ich wykorzystywania nie deprecjonują się, lecz najczęściej zyskują na wartości. W przypadku wiedzy i kultury organizacyjnej następuje proces doskonalenia. Lojalność nabywców zyskuje na znaczeniu, jeżeli jest odpowiednio podtrzymywana, z kolei informacja może być zawsze doskonalona. Dodatkowo zasoby niematerialne wzajemnie się wzmacniają. Przedsiębiorstwo, mające dobrą reputację, zyskuje lojalnych nabywców. Zaangażowani pracownicy budują reputację firmy itd.<sup>71</sup>



**Rysunek 4.11.** Bilansowe czynniki wpływające na wartość przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Kluczowe znaczenie dla sukcesu firmy franczyzowej mają zasoby niematerialne. „Muszą być tak wypracowane, aby zyskały wartość, którą można sprzedać biorcy systemu. «Obietnica sukcesu», którą dawca przekazuje biorcy, to w dużym stopniu wynik posiadania (lub możliwość stworzenia) unikatowych zasobów niematerialnych”<sup>72</sup>. Oszacowanie wartości zasobów niematerialnych nie jest jednak zadaniem łatwym, a metody ich wyceny nadal nie zostały ujednoczone. Sporządzenie wyceny przedsiębiorstwa wymaga każdorazowo indywidualnego podejścia uwzględniającego jego specyfikę, a także cel, któremu ma służyć. Wiele przedsiębiorstw nie potrafi oszacować wartości zasobów niematerialnych, co może prowadzić do niedoceny potencjału własnej marki, nieefektywnego wykorzystania kapitału intelektualnego czy utraty okazji przy transakcji fuzji bądź przejęcia<sup>73</sup>.

71 K. Obtój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 125–127.

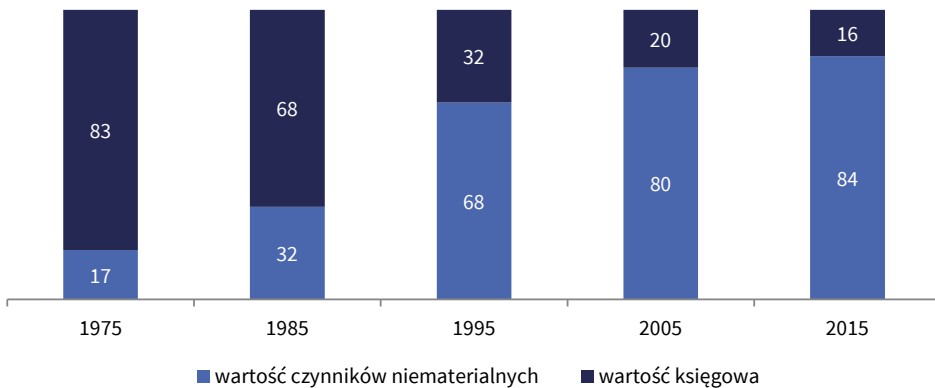
72 B. Pokorska, *Przedsiębiorca w systemie...*, s. 38.

73 M. Koniewska, *Wybrane składniki aktywów niematerialnych wpływających na wartość przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2014, nr 67, s. 490–491.



Odpowiednie używanie aktywów niematerialnych jest kluczowe dla współcześnie konkurujących firm. Wycena pomaga w pełni eksploatować posiadane aktywa, a także budować awaryjne scenariusze i ograniczać błędne decyzje.

Istotność zasobów niematerialnych w przedsiębiorstwach na całym świecie potwierdzają wyniki badań przedstawione na rysunku 4.12. W prezentowanym okresie w Stanach Zjednoczonych widać wyraźne zmiany w relacji wartości księgowej do wartości niematerialnych zasobów firm, które w roku 2015 stanowiły aż 84% wartości rynkowej firm działających w USA.



**Rysunek 4.12.** Główne składniki wartości rynkowej firm z indeksu S&P 500

**Źródło:** Ocean Tomo's Annual Study of Intangible Asset Market Value, 2015, <http://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study> (dostęp: 8.05.2018).

Znaczenie zasobów niematerialnych dla budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku potwierdzają badania przeprowadzone przez Cap Gemini Ernst & Young's Center for Business Innovation. Wykazano, że potencjał zasobów niematerialnych organizacji stanowi główny czynnik różnicujący sukcesy rynkowe badanych organizacji<sup>74</sup>. Wyniki badań dodatkowo wskazały, że im większą i bardziej strategiczną (długookresową) rolę odgrywały zasoby niematerialne w prowadzonej działalności biznesowej danych przedsiębiorstw, tym większy był ich „sukces rynkowy” na tle bezpośredniej konkurencji rynkowej<sup>75</sup>. Przykładów firm, które dzięki umiejętnemu wykorzystaniu swoich aktywów niematerialnych

74 K.P. Cohen, J. Low, *The Value Creation Index: Quantifying Intangible Value*, „Strategy & Leadership” 2001, vol. 29(5), s. 9–15.

75 Ł. Skowron, *Istota i pomiar niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa*, „Humanities and Social Sciences” 2013, t. 18, nr 20(2), s. 152.

osiągnęły rynkowy sukces, jest wiele. Jeden z nich przedstawił G. Urbanek, wskazując wpływ aktywów niematerialnych na wartość rynkową na przykładzie zasobów Google i General Motors w 2005 r. Dane zawarte w tabeli 4.6 są dowodem potwierdzającym umiejętne zarządzanie aktywami niematerialnymi przez pierwszą z tych firm. Ówczesna polityka General Motors doprowadziła przedsiębiorstwo do skrajnego bankructwa w 2009 r. i dopiero pełna restrukturyzacja firmy pozwoliła jej ponownie wypracowywać zyski (od roku 2011).

**Tabela 4.6.** Porównanie podstawowych wielkości ekonomicznych Google i General Motors (dane na koniec 2005 r.)

Wielkości	Google	GM
<b>Sprzedaż</b>	6 138 mld USD	192 604 mld USD
<b>Zatrudnienie</b>	5 000	335 000
<b>Aktywa ogółem</b>	10 271 mld USD	476 078 mld USD
<b>Zysk netto</b>	1 518 mld USD	-3 417 mld USD
<b>Wartość rynkowa</b>	140 738 mld USD	17 319 mld USD

Źródło: G. Urbanek, *Kompetencja a wartość przedsiębiorstwa: zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 13.

Mimo że to General Motors dysponowało ogromnym majątkiem, to jednak wartość rynkowa Google była wielokrotnie większa – wynikała bowiem z wiedzy pracowników, którzy potrafili przyciągać miliony użytkowników dziennie. W przypadku General Motors duży majątek trwały i wysokie zatrudnienie nie wystarczyły, by przedsiębiorstwo w odpowiednim czasie zaczęło reagować na potrzeby rynku, co doprowadziło je do bankructwa<sup>76</sup>. Chociaż w 2017 r. aktywa, przychody i poziom zatrudnienia obu firm kształtowały się na zbliżonym poziomie, wartość marki Google (obecnie Alphabet) została wyceniona najwyżej ze wszystkich marek na świecie na 155 506 mln USD, podczas gdy wartość General Motors oszacowano na około 50 mld USD, przez co firma ta nie znalazła się nawet wśród 100 najwyżej wycenionych marek na świecie. Ciekawy jest fakt, że wyżej od niej wyceniono Teslę, która przynosi straty i ma nieporównywalnie mniejszą produkcję.

Hiperkonkurencja, a także wzrost w globalnych zasobach wiedzy zmusza przedsiębiorstwa do wprowadzania innowacji i inwestowania w nią, przez co minimalny poziom wiedzy i kompetencji niezbędnych do efektywnego konkurencyjnego stania wzrasta<sup>77</sup>. Firmy zyskały również świadomość siły swojej marki, przez co stała

<sup>76</sup> G. Urbanek, *Kompetencja a wartość przedsiębiorstwa: zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 13.

<sup>77</sup> *Ibidem*, s. 14.

się ona najwartościowszą częścią przedsiębiorstwa (czego najlepszym dowodem są zakupy przedsiębiorstw o silnej marce po cenach wielokrotnie przewyższających ich wartość aktywów netto<sup>78</sup>).

Aktywa niematerialne mają ogromne znaczenie we franczyzie i to zarówno dla dawców systemu, jak i biorców. Wzrost liczby systemów franczyzowych i towarzysząca temu dojrzałość rynku franczyzowego w Polsce sprawiły, że nie ma już miejsca na nieprzygotowane koncepty<sup>79</sup>. Minął czas, w którym franczyzodawcy planowali swój szybki rozwój kosztem naiwnych biorców licencji. Zostały silne marki, oferujące przejrzyste warunki współpracy i konkretne korzyści. Świadomość biorców pozwala im wybierać oferty, w których otrzymają fachową pomoc i wiedzę potrzebną do prowadzenia danego biznesu, a także kalkulację perspektyw zwrotu (i przyszłych zarobków) z planowanej inwestycji. Na franczyzowym rynku nadal dominuje gastronomia. Sprzyja temu moda na jedzenie poza domem, a także fakt, że otwarcie restauracji jest kosztowne oraz obwarowane formalnoprawnymi wymaganiami. Skorzystanie ze znanej marki na rynku, a także *know-how* dawcy okazuje się w tej branży niewątpliwie gwarancją sukcesu.

Ocena wpływu zastosowanego modelu prowadzenia działalności biznesowej przez przedsiębiorstwo na jego wartość jest zadaniem trudnym, ponieważ do osiągniętych wyników przyczyniają się różne czynniki. Przedsiębiorstwa funkcjonują w bardzo zmiennym otoczeniu i aby dokonać analizy, należy przyjąć pewne uproszczenia, dzięki którym możliwe stanie się porównanie wybranych parametrów. Pojawienie się hiperkonkurencji sprawiło, że utrzymanie długoterminowej przewagi konkurencji i osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników jest bardzo trudne. Według badań E. Hessa<sup>80</sup> uzyskanie powyżej przeciętnego wzrostu zysku operacyjnego przed amortyzacją (EBITDA) w ciągu czterech kolejnych lat było udziałem tylko 7% badanych firm, a przy wydłużeniu okresu do siedmiu lat odsetek takich przedsiębiorstw spadł do 1%. Można więc stwierdzić, że w czasach hiperkonkurencji osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej jest wątpliwe. Wymaga ono bowiem ciągłego dostosowania pozycji rynkowej i posiadanych zasobów do zmieniających się warunków konkurowania. Nowe podejście do tworzenia przewagi konkurencyjnej kładzie nacisk na elastyczność działania i często bywa nazywane podejściem opcyjnym do zarządzania strategicznego<sup>81</sup>. W podejściu tym przedsiębiorstwo może mieć przewagę konkurencyjną poprzez uzyskanie jak największej ilości opcji strategicznych w całym obsługiwany łańcuchu tworzenia wartości. Firma może zdobywać przewagę konkurencyjną, uruchamia-

78 G. Urbanek, *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 62.

79 *Raport o franczyzie w Polsce 2017...*

80 E. Hess, *Smart Growth – Creating Real Long-term Value*, „Journal of Applied Corporate Finance” 2010, vol. 22(2), Spring.

81 R. Sanchez, A. Heene, *Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition*, „European Management Journal” 1997, vol. 15(3).

jąc – w zależności od zmieniających się warunków – wybrane opcje z posiadanego portfela. Czynnikiem decydującym o wartości przedsiębiorstwa jest jego bieżąca sytuacja, będąca pochodną przeszłych działań, oraz perspektywy rozwojowe<sup>82</sup>.

Przeprowadzone badania mają na celu określenie wpływu franczyzy na wartość przedsiębiorstwa osiąganą przez polskie firmy gastronomiczne. Będzie ona rozpatrywana z perspektywy:

- marki,
- lojalności klientów,
- udziału w rynku,
- możliwości zakupowych.

W dzisiejszych czasach budowanie marki jest bardzo ważnym elementem działalności firmy. Na jej wartość składa się świadomość marki, jej pozycja, skojarzenia, postrzeganie, rozpoznawalność na tle innych, lojalność klientów. Marka staje się kluczowym narzędziem marketingowym w procesie budowania wartości dla akcjonariuszy. Zdaniem G. Urbanek „posiadanie silnej marki może być podstawą trwałej przewagi konkurencyjnej firmy, której efektem jest uzyskiwanie wysokiej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału, co prowadzi do zwiększania wartości przedsiębiorstwa”<sup>83</sup>. W potocznym odbiorze marka oznacza nazwę, pod którą występuje produkt. Różnica pomiędzy „zwykłą” nazwą a marką polega na tym, że pierwsza z nich sama w sobie nie ma skojarzeń wykraczających poza jej pierwotne znaczenie. Nazwa staje się marką, gdy konsumenci łączą ją z innymi rzeczami. Właściciele firm dążą do budowania silnej marki, ponieważ może ona oddziaływać na cztery źródła tworzenia przychodów dla przedsiębiorstwa<sup>84</sup>: zwiększenie liczby klientów, zwiększenie używalności marki przez obecnych klientów, zwiększenie lojalności klientów i możliwość rozszerzenia marki na nowe produkty. Marka stanowi dodatkowy czynnik, który skłania kupującego do konkretnego wyboru w trakcie podejmowania decyzji zakupowej. Franczyzowy model biznesu przyspiesza możliwość wykreowania własnej marki. Dodatkowo buduje wizerunek firmy i lojalność klientów.

Zadaniem przedsiębiorcy jest nie tylko stworzenie unikatowego i konkurencyjnego produktu bądź usługi, ale również indywidualne podejście do klienta, zrozumienie jego potrzeb i zbudowanie zaufania, które spowoduje w nim chęć powrotu do danej marki. E. Studzińska przypomina, że w naukach o zarządzaniu lojalność przedstawia się w dwojaki sposób<sup>85</sup> – jako zachowanie klienta (*behavioral loyalty*) bądź jego postawę (*attitudinal loyalty*). Z kolei R.L. Olivier twierdzi, że

82 G. Urbanek, *Pomiar operacyjnej i strategicznej przewagi konkurencyjnej na przykładzie wybranych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance” 2014, vol. 12, no. 3(1), s. 249.

83 *Ibidem*, s. 245–250.

84 *Ibidem*, s. 251.

85 D. Siemieniako, *Proces identyfikacji i kwalifikacji lojalnych klientów w organizacji*, [w:] S. Markarski (red.), *Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*, UR, Rzeszów 2007.

jest ona głęboko utrzymującym się zaangażowaniem do ponownych zakupów, wsparcia preferowanego produktu lub marki w przyszłości w konsekwentny sposób. W związku z tym następuje powtarzanie zakupów tej samej marki mimo wpływów sytuacyjnych oraz wysiłków marketingowych mających potencjał spowodowania zmiany zadowolenia<sup>86</sup>. K. Fonfara podkreśla ścisły związek pomiędzy lojalnością klienta, a jego satysfakcją z zakupu. Jego zdaniem efektem spełnienia oczekiwań nabywcy powinno być powtarzanie zakupu, które tworzy lojalność<sup>87</sup>. Z kolei G. Urbanek zauważa, że przedsiębiorcy powinni pamiętać, że lojalności klienta nie otrzymują na zawsze i warto o nią zabiegać, ponieważ stosunkowo łatwiej jest utrzymywać dotychczasowych klientów, niż pozyskiwać nowych<sup>88</sup>. W ostatnich latach rynek gastronomiczny w Polsce rozwinął się bardzo dynamicznie, powstawało wiele marek, ale tylko niektórym z nich udało się utrzymać, tworząc konkurencyjną ofertę oraz silną i rozpoznawalną markę. Zmuszone są one nieustannie walczyć o nowych klientów oraz utrzymywać dotychczasowych. Dbanie o lojalność staje się więc jednym z ich kluczowych zadań. Kolejną istotną kwestią, którą franczyzodawca może osiągnąć dzięki franczyzie, jest możliwość zapewnienia przewagi konkurencyjnej. Udzielając licencji franczyzowej, dawca systemu o wiele szybciej zyskuje udział w rynku. Kolejno otwierane placówki umacniają markę całego systemu. Zmniejsza to również koszty związane z otwieraniem kolejnych punktów oraz ryzyko niepowodzenia (przenosząc je na biorcę). Wraz z rozwojem systemu franczyzowego jego dawca ma szansę wykorzystać efekt skali i negocjować korzystne warunki zakupowe dla siebie i swoich franczyzobiorców.

Czynniki te zostały uznane za kluczowe z punktu widzenia franczyzodawców, których zadaniem jest efektywne zwiększanie wartości prowadzonych przedsiębiorstw. Innymi słowy, przyjęto założenie, że poprawa sytuacji przedsiębiorstwa w zakresie wymienionych wskaźników przekłada się na przyrost jego wartości.

---

86 E. Studzińska, *Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 376, s. 197–200.

87 K. Fonfara, *Marketing partnerski w działalności przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 5.

88 G. Urbanek, *Drugie życie klienta*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 4.

## Rozdział V

# Systemy franczyzowe a wartość przedsiębiorstwa – wyniki badań własnych

### 5.1. Próba badawcza i metodyka badania

W niniejszym rozdziale przedstawimy badanie, którym objęto przedsiębiorstwa polskie działające w kraju w branży gastronomicznej w 2016 r. Jego głównym celem była identyfikacja wpływu franczyzy na wyniki rynkowe osiągnięte przez franczyzodawców. Z tego względu została sporządzona baza firm franczyzowych działających w branży gastronomicznej, którą następnie porównano z grupą przedsiębiorstw niefranczyzowych, prosperujących w tej samej branży. Pierwszą grupę stanowiło 67 przedsiębiorstw franczyzowych z branży gastronomicznej<sup>1</sup>. W badaniu zgodziło się wziąć udział 25 franczyzodawców (37,3% całej próby). W badanym okresie liczba systemów franczyzowych w gastronomii stanowiła 32,5% systemów franczyzowych działających w usługach (por. rysunek 5.1).

Branżę tę można podzielić na: restauracje (obejmujące *fast dining*, *fast food*, *street food*) – 37%, lodziarnie – 12%, pizzerie – 13%, kawiarnie i cukiernie – 16%, pozostałe – 13%<sup>2</sup>.

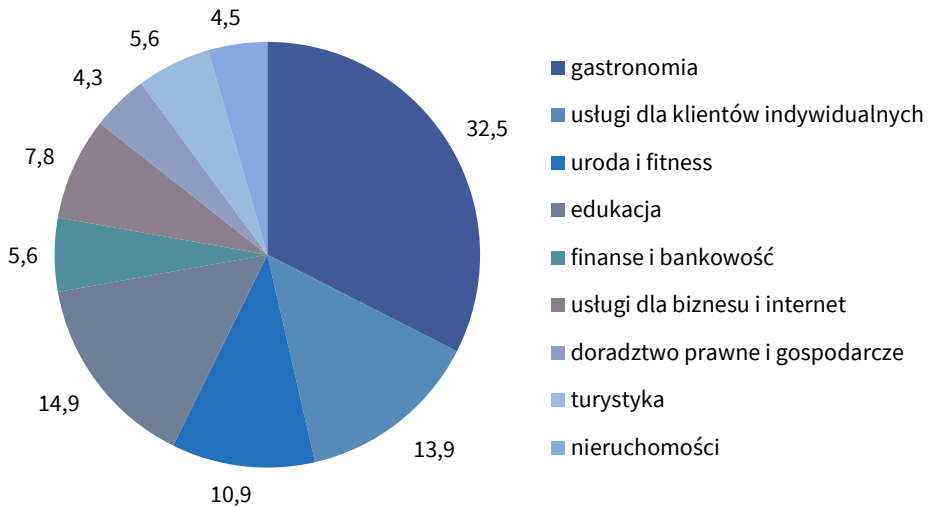
Największą reprezentację w badaniu stanowiły przedsiębiorstwa działające na rynku przynajmniej 10 lat (46%). Udział podmiotów funkcjonujących na rynku od 3 do 5 lat oraz od 6 do 9 lat był zbliżony i wynosił ok. 20%. Najmniej liczna okazała się grupa przedsiębiorstw działająca od roku do dwóch. Do badania nie zgłosiły się przedsiębiorstwa o stażu rynkowym krótszym niż rok. Może to mieć

---

1 Uwzględniona przez POF (Polska Organizacja Franczyzodawców; należy do Europejskiej Federacji Franczyzy i zrzesza polskich franczyzodawców stosujących Europejski kodeks etyki franczyzy; aktualna liczba działających systemów franczyzowych publikowana jest na stronie [www.franchising.pl](http://www.franchising.pl)). W 2016 r. systemów franczyzowych w gastronomii było 91, badanie nie uwzględniało systemów zagranicznych oraz tych, w których liczba działających systemów własnych wynosiła 0 lub były „w budowie”, gdyż fakt ten przeczy definicji franczyzy (chyba że dotyczy kolejnych marek tego samego właściciela).

2 Opracowanie własne na podstawie danych zebranych na [www.franchising.pl](http://www.franchising.pl).

swoje uzasadnienie w przewlekłości procesu tworzenia sieci franczyzowych, który na ogół trwa dłużej niż rok (por. tabela 5.1).



**Rysunek 5.1.** Struktura systemów franczyzowych w usługach

Źródło: Raport o franczyzie w Polsce 2015.

**Tabela 5.1.** Okres prowadzenia działalności wśród badanych przedsiębiorstw (w %)

Niecały rok	0,00
Od roku do 2 lat	11,10
Od 3 do 5 lat	20,30
Od 6 do 9 lat	22,20
Powyżej 10 lat	46,20

Źródło: opracowanie własne.

Większość z badanych przedsiębiorstw (43,15%) posiadała jeden własny lokal lub dwa. W badaniu nie wzięły udziału firmy posiadające powyżej 11 lokali własnych, z kolei 15,38% badanych przedsiębiorstw w ogóle nie dysponowało własnymi jednostkami. Taka sytuacja przeczyłaby idei franczyzy, gdyż brakuje w niej możliwości zebrania doświadczeń oraz *know-how*. Zdarza się jednak, że sieć otwierana jest przez przedsiębiorcę, który zdobył doświadczenie pod swoją inną marką i zdecydował się otworzyć kolejne firmy, udostępniając je od razu franczyzobiorcom. Ponad 60% badanych przedsiębiorstw miało od 5 do 50 jednostek franczyzowych. Niespełna 8% firm nie posiadała jeszcze żadnej jednostki franczyzowej (por. tabela 5.2).

**Tabela 5.2.** Liczba jednostek własnych i franczyzowych wśród badanych firm

Liczba posiadanych jednostek	Własnych (w %)	Franczyzowych (w %)
0	15,38	7,69
Od 1 do 2	43,15	0,00
Od 3 do 4	23,08	15,38
Od 5 do 10	15,38	30,77
Od 11 do 50	0,00	30,77
Od 51 do 100	0,00	0,00
Od 101 do 150	0,00	7,69
Powyżej 151	0,00	7,69

Źródło: opracowanie własne.

Drugą grupę podmiotów uwzględnionych w badaniu stanowiło 150 przedsiębiorstw gastronomicznych (niefranczyzowych) działających w Polsce w 2016 r. Zostały one wylosowane z bazy 2711 firm gastronomicznych prosperujących w kraju we wspomnianym roku, stworzonej przez Business Consulting. W badaniu zgodziło się wziąć udział 37 właścicieli (24,67%) z wyżej wymienionych przedsiębiorstw. Ich firmy stanowiły grupę kontrolną. Dane dotyczące wskazanych podmiotów pozyskano z trzech źródeł:

- strony [www.franchising.pl](http://www.franchising.pl), zawierającej charakterystykę poszczególnych systemów franczyzowych,
- informacji z kwestionariuszy ankietowych zebranych od respondentów z firm franczyzowych,
- danych z kwestionariuszy ankietowych zebranych od respondentów z firm niefranczyzowych.

Zebrane wyniki zostały zestawione z:

- czasem prowadzenia działalności (w firmach franczyzowych i niefranczyzowych),
- liczbą placówek własnych (w firmach franczyzowych i niefranczyzowych),
- liczbą placówek franczyzowych (w firmach franczyzowych).

Przygotowana analiza miała ma celu prześledzenie różnic między wynikami osiągniętymi w firmach franczyzowych i niefranczyzowych oraz zbadanie współwystępowania cech pomiędzy wskazanymi podmiotami.

W celu zbadania różnic zaobserwowanych pomiędzy firmami franczyzowymi i niefranczyzowymi wykorzystano test U Manna-Whitneya i miary tendencji centralnej. Jest to test nieparametryczny, za pomocą którego porównuje się dwie niezależne grupy. Służy do porównania wyników na skali porządkowej, ale może być również użyty do zestawienia danych ilościowych zamiast testu t Studenta dla prób niezależnych w sytuacji, kiedy nie są spełnione jego założenia. Test Manna-Whitneya można więc stosować, gdy rozkład zmiennych nie zgadza się



z rozkładem normalnym, grupy są nierównoliczne lub różnią się wariancją. Za jego pomocą porównuje się rangowane wyniki zmiennej zależnej<sup>3</sup>. Wzór na test U Manna-Whitneya (zwany również testem Wilcoxon-Manna-Whitneya) ma następującą postać:

$$U = R_{\min(k)} + \frac{n_k(n_k + 1)}{2}$$

gdzie:

$U$  – wynik testu U Manna-Whitneya,

$R_{\min(k)}$  – suma rang dla grupy, w której suma jest mniejsza,

$n_k$  – liczba obserwacji w grupie z mniejszą sumą rang.

Wzór ten wykorzystywany jest przy małej liczebności próby. W przypadku większej liczby obserwacji statystykę można przybliżyć rozkładem normalnym, wykorzystując test Z. Wartość oczekiwana i wariancja w teście U Manna-Whitneya obliczane są z następujących wzorów:

$$E(U) = \frac{n_1 n_2}{2}$$

$$V(U) = \frac{n_1 n_2 (n_1 + n_2 + 1)}{12}$$

Ważne, by wzór uwzględniał rangi wiązane. Wówczas wzór na test U Manna-Whitneya z wykorzystaniem testu Z ma następującą postać:

$$Z = \frac{U - \frac{n_1 n_2}{2}}{\sqrt{\frac{n_1 n_2 (n_1 + n_2 + 1)}{12} - \frac{n_1 n_2 \sum_{i=1}^t (t_i^3 - t_i)}{12(n_1 + n_2)(n_1 + n_2 - 1)}}$$

gdzie:

$Z$  – wynik testu Z (dla testu U Manna-Whitneya),

$U$  – wynik testu U Manna-Whitneya,

$n_1$  – liczebność pierwszej grupy,

$n_2$  – liczebność drugiej grupy,

$t$  – liczba obserwacji posiadających tę samą rangę.

Gdy w zbiorze nie ma rang wiązanych, to poprawka  $\sum_{i=1}^t (t_i^3 - t_i)$  automatycznie przyjmie wartość 0<sup>4</sup>.

3 [www.pogotowiestatystyczne.pl](http://www.pogotowiestatystyczne.pl) (dostęp: 3.03.2018).

4 [www.naukowiec.org](http://www.naukowiec.org) (dostęp: 3.03.2018).

Z kolei miary tendencji centralnej umożliwiają wyznaczenie położenia wartości centralnej zbioru, która opisuje największą koncentrację wyników. W zależności od rozkładu danych mogą występować różne miary tendencji centralnej (średnia arytmetyczna, geometryczna i harmoniczna, mediana oraz dominanta). W literaturze spotykany jest również ich podział na dwie grupy – klasyczne (obliczane na podstawie wartości parametrów) oraz pozycyjne (wartości wybrane ze zbioru na podstawie określonego kryterium)<sup>5</sup>.

Średnią arytmetyczną określa się poprzez zsumowanie wartości wszystkich elementów próby oraz podzielenie tego wyniku przez liczbę elementów<sup>6</sup>. W tym celu wykorzystuje się następujący wzór:

$$\bar{X} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

gdzie:

$x_i$  – wartość  $i$ -tego elementu próby,

$n$  – licznosc próby.

Mediana w praktyce oznacza wartość środkową wyników analizowanego zbioru, rozgraniczając go na dwie równe części. Aby ją wyznaczyć, należy uporządkować zbiór danych w porządku rosnącym lub malejącym i wyszukać wynik środkowy. W przypadku nieparzystej liczby elementów próby mediana jest wartością środkową. Kiedy mówimy o liczbie parzystej, mediana stanowi średnią arytmetyczną dwóch pomiarów środkowych:

$$x_M = \begin{cases} x_{\left(\frac{n+1}{2}\right)} & \text{dla } n - \text{nieparzyste} \\ \frac{1}{2} \left[ x_{\left(\frac{n}{2}\right)} + x_{\left(\frac{n}{2}+1\right)} \right] & \text{dla } n - \text{parzyste} \end{cases}$$

Kolejną miarą tendencji centralnej, którą wykorzystuje się w analizie wyników serii pomiarów, jest wartość modalna (zwana również modą lub dominantą). Miara ta stanowi wartość parametru występującego najczęściej lub wartość parametru o największym prawdopodobieństwie pojawienia się w badanym zbiorze. Dominantę stosuje się w przypadku, gdy analizowany zbiór cechuje jednomodalny rozkład prawdopodobieństwa. Jest ona najbardziej uniwersalną miarą rozkładu, gdyż znajduje zastosowanie podczas analizy zbiorów liczbowych porządkowych oraz opisowych (nominalnych)<sup>7</sup>.

5 T. Górecki, *Podstawy statystyki z przykładami w R*, Wydawnictwo BTC, Legionowo 2011.

6 A. Hulewicz, Z. Krawiecki, *Narzędzia statystyczne w procesie normalizacji wyników pomiarów*, „Poznan University of Technology Academic Journals” 2016, no. 88, *Electrical Engineering*, s. 252–254.

7 *Ibidem*, s. 252–254.

Współwystępowanie cech pomiędzy badanymi podmiotami określono za pomocą korelacji rang Spearmana. Ich współczynnik służy do opisu siły korelacji dwóch cech szczególnie wtedy, gdy mają one charakter jakościowy i istnieje możliwość uporządkowania obserwacji w określonej kolejności. Miarę tę można stosować również do badania zależności między cechami ilościowymi w przypadku niewielkiej liczby obserwacji. Współczynnik rang Spearmana obliczany jest z następującego wzoru:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

gdzie:

$d_i$  – różnice między rangami odpowiadających sobie wartości cechy  $x_i$  i cechy  $y_i$  ( $i=1, 2, \dots, n$ ).

Obliczenia rozpoczyna się zazwyczaj od uporządkowania wyjściowych informacji według rosnących (malejących) wariantów jednej z cech. Uporządkowanym wartościom nadawane są następnie numery kolejnych liczb naturalnych. Czynność ta nosi nazwę rangowania. Może odbywać się ono od wartości najmniejszej do największej i odwrotnie, przy czym jego sposób musi być jednakowy dla obydwu zmiennych. Jednakowe rangi wartości badanych zmiennych (lub na ogół jednakowe) świadczą o istnieniu dodatniej korelacji między zmiennymi. Z kolei przeciwna numeracja sugeruje istnienie korelacji ujemnej. Współczynnik rang przyjmuje wartości z przedziału  $-1 \leq r_s \leq +1$ , a jego interpretacja jest identyczna jak współczynnika korelacji Pearsona.

## 5.2. Wpływ franczyzy na wartość przedsiębiorstwa franczyzodawcy

Głównym celem przeprowadzonych badań było zbadanie wpływu franczyzy na wartość przedsiębiorstwa franczyzodawcy. Badania ankietowe zawierały pytania dotyczące marki, lojalności klientów, udziału w rynku, możliwości zakupowych. Ponadto przychody ze sprzedaży, udział w rynku i zysku netto oraz preferencje nabywców wobec badanej marki zostały zbadane w czterech wymiarach: w porównaniu z rokiem ubiegłym, w zestawieniu z głównym konkurentem, w odniesieniu do przeciętnych zmian na rynku, a także do okresu sprzed 5 lat w firmach niefranczyzowych. Odpowiedzi miały charakter deklaracyjny i zawierały się w siedmiostopniowej skali (gdzie 7 oznaczało zdecydowany wzrost, a 1 – zdecydowany spadek). Zebrane wyniki przedstawia tabela 5.3.

Tabela 5.3. Wybrane wskaźniki rynkowe i ich istotność w firmach franczyzowych

		Wzrost (w %)	Trudno powiedzieć (w %)	Spadek (w %)	Współczynnik korelacji		
					Czas prowadzenia działalności	Liczba placówek własnych	Liczba placówek franczy- zowych
Przychody ze sprzedaży	Ubiegły rok	76,92	15,38	7,69	-0,050	0,385	0,619**
	Główny konkurent	46,15	38,46	15,38	-0,498*	0,485*	0,288
	Przeciętne zmiany	61,54	38,46	0,00	0,119	0,273	0,504*
	Przed franczyzą	53,85	30,77	7,69	-0,022	-0,052	0,122
Udział w rynku	Ubiegły rok	61,54	38,46	0,00	-0,213	0,211	0,573**
	Główny konkurent	76,92	7,69	7,69	-0,108	0,277	0,432*
	Przeciętne zmiany	46,15	53,85	0,00	-0,253	0,520**	0,559**
	Przed franczyzą	100,00	0,00	0,00	-0,316	0,102	0,434*
Zysk netto	Ubiegły rok	83,33	16,67	0,00	-0,384	0,193	0,379
	Główny konkurent	75,00	16,67	8,33	0,088	0,229	0,396
	Przeciętne zmiany	58,33	41,67	0,00	-0,246	0,245	0,286
	Przed franczyzą	54,55	45,46	0,00	-0,052	-0,046	0,182
Preferencje nabywców wobec marki	Ubiegły rok	75,00	25,00	0,00	-0,459*	0,081	0,025
	Główny konkurent	84,62	15,38	0,00	-0,031	0,017	0,213
	Przeciętne zmiany	58,33	41,67	0,00	-0,009	0,019	0,306
	Przed franczyzą	58,33	41,67	0,00	-0,053	0,017	0,244

\* Korelacja istotna na poziomie 0,05.

\*\* Korelacja istotna na poziomie 0,01.

Źródło: badania własne.

Najoptymistyczniej francyzodawcy ocenili udział w rynku – właściciele systemów jednołownie stwierdzili, że wzrósł on po wprowadzeniu franczyzy. W firmach francyzowych wyniki przedstawiają silną zależność pomiędzy osiągniętymi przychodami oraz udziałem w rynku a ilością placówek francyzowych. Z kolei w firmach niefrancyzowych zaobserwowano istotną statystycznie dodatnią korelację o umiarkowanej sile pomiędzy zyskiem netto i udziałem w rynku a czasem prowadzonej działalności (por. tabela 5.4).

**Tabela 5.4.** Wybrane wskaźniki rynkowe i ich istotność w firmach niefrancyzowych

		Wzrost (w %)	Trudno powiedzieć (w %)	Spadek (w %)	Współczynnik korelacji	
					Czas prowadzenia działalności	Liczba placówek własnych
Przychody ze sprzedaży	Ubiegły rok	50,00	28,58	21,43	0,199	0,028
	Główny konkurent	46,43	32,14	21,43	0,389*	0,013
	Przeciętne zmiany	53,57	28,58	17,86	0,263	-0,051
	5 lat temu	53,57	21,43	25,00	0,378*	0,219
Udział w rynku	Ubiegły rok	40,74	37,04	22,22	0,377*	0,202
	Główny konkurent	30,77	57,69	11,54	0,481**	0,171
	Przeciętne zmiany	32,00	40,00	28,00	0,302	0,095
	5 lat temu	61,54	23,08	15,38	0,432*	0,155
Zysk netto	Ubiegły rok	57,14	21,43	21,43	0,501**	0,206
	Główny konkurent	39,29	39,29	21,43	0,511**	0,124
	Przeciętne zmiany	32,14	50,00	17,86	0,451**	-0,100
	5 lat temu	53,57	25,00	21,43	0,495**	0,071
Preferencje nabywców wobec marki	Ubiegły rok	64,29	21,43	14,29	0,157	-0,019
	Główny konkurent	50,00	35,71	14,29	0,226	0,222
	Przeciętne zmiany	42,86	39,26	14,29	0,221	0,076
	5 lat temu	57,14	25,00	14,29	0,233	0,025

\* Korelacja istotna na poziomie 0,05.

\*\* Korelacja istotna na poziomie 0,01.

Źródło: badania własne.

Porównując odpowiedzi respondentów w firmach franczyzowych i niefranczyzowych z wykorzystaniem testu U Manna-Whitneya, widać istotne statystycznie różnice we wpływie stosowanego modelu biznesowego na rozwój firmy, wzrost rentowności, a także osiągane przychody w ostatnim roku prowadzenia działalności oraz w porównaniu z głównym konkurentem. Porównując miary tendencji centralnej dla analizowanych grup (por. tabela 5.5), można wskazać, że ocena znaczenia modelu w firmach franczyzowych jest znacznie wyższa.

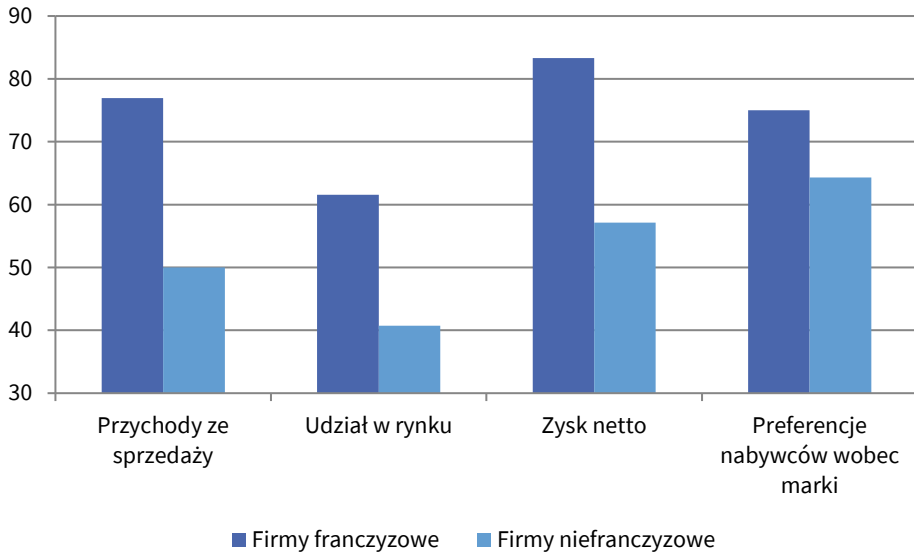
**Tabela 5.5.** Wyniki testu U Manna-Whitneya oraz miary tendencji centralnej dla przychodów oraz deklaracji dotyczących rozwoju w firmach franczyzowych i niefranczyzowych

	Z (statystyka testowa)	Dominanta	Mediana	Średnia arytmetyczna
<b>Czy dotychczas stosowany model prowadzenia działalności wpłynął na rozwój firmy?</b>				
<b>Firmy franczyzowe</b>	-4,118	7	4	6,00
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	(0,000)	4	4	4,18
<b>Czy w ciągu ostatnich lat nastąpił wzrost rentowności Państwa działalności?</b>				
<b>Firmy franczyzowe</b>	-4,084	6	4	5,61
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	(0,000)	4	4	4,04
<b>Jak zmieniły się Państwa przychody ze sprzedaży w porównaniu z rokiem ubiegłym?</b>				
<b>Firmy franczyzowe</b>	-2,051	5	4	5,15
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	(0,040)	4	4	4,57
<b>Jak zmieniły się Państwa przychody ze sprzedaży w porównaniu z głównym konkurentem?</b>				
<b>Firmy franczyzowe</b>	-2,337	4 i 5	4	4,31
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	(0,019)	5	4	4,29
<b>Jak zmieniły się Państwa przychody ze sprzedaży w porównaniu do przeciętnych zmian na rynku?</b>				
<b>Firmy franczyzowe</b>	-0,355	4 i 5	4	5,00
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	(0,723)	5	4	4,46
<b>Jak zmieniły się Państwa przychody ze sprzedaży w porównaniu do okresu sprzed 5 lat?</b>				
<b>Firmy franczyzowe</b>	-1,942	4	4	4,92
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	(0,052)	6	4	4,61

Źródło: badania własne.

Wartość wskaźników rynkowych osiągniętych przez franczyzodawców w ostatnim roku działalności jest dwa razy większa niż w przypadku właścicieli firm niefranczyzowych. Na rysunku 5.2 wyraźnie widać przewagę firm franczyzowych w odniesieniu do osiągniętych przychodów i wypracowanego zysku.

Z kolei wzrost udziału w rynku i preferencji nabywców wobec marki świadczą o jej umocnieniu.



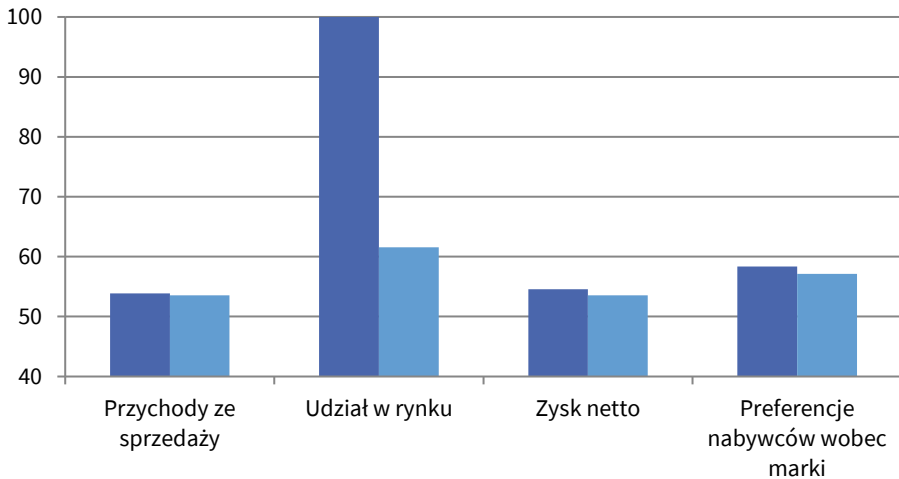
**Rysunek 5.2.** Liczba firm, które w ostatnim roku działalności odnotowały wzrost poszczególnych wskaźników rynkowych (w %)

**Źródło:** badania własne.

Choć deklarowane odpowiedzi w firmach franczyzowych są bardziej optymistyczne niż w niefranczyzowych, to zestawienie z osiągniętych wyników rynkowych przed wprowadzeniem franczyzy (w firmach franczyzowych) lub 5 lat temu (w firmach niefranczyzowych) okazuje się zaskakująco zbieżne (por. rysunek 5.3). Jedynie udział w rynku został nieporównywalnie lepiej oceniony przez franczyzodawców, którzy otwierając placówki franczyzowe w tym okresie, automatycznie go zwiększali.

Zbieżność wyników osiągniętych przez firmy franczyzowe i niefranczyzowe może wynikać ze specyficznej sytuacji na rynku przedsiębiorstw gastronomicznych. W ostatnich latach rozwijały się one niezwykle dynamicznie, powstało wiele nowych firm zarówno franczyzowych, jak i niefranczyzowych, które uczyły się konkurować w bardzo dynamicznym otoczeniu. W tym samym czasie nastąpił gwałtowny rozwój zainteresowania franczyzą (w ciągu ostatnich 10 lat liczba systemów franczyzowych w gastronomii zwiększyła się sześciokrotnie<sup>8</sup>).

<sup>8</sup> Raport o franczyzie w Polsce 2015, PROFIT system, Warszawa 2015.



**Rysunek 5.3.** Liczba firm, które odnotowały wzrost poszczególnych wskaźników rynkowych w stosunku do okresu przed wprowadzeniem franczyzy (w firmach franczyzowych) lub 5 lat temu (w firmach niefranczyzowych) (w %)

**Źródło:** badania własne.

Obserwując rynki zagraniczne, można spodziewać się dalszych wzrostów konsumpcji w Polsce poza domem, a tym samym rozkwitu rynku gastronomicznego. Analizując powyższe dane, warto dostrzec nawet tę niewielką przewagę w wynikach osiągniętych przez firmy franczyzowe, ponieważ tempo, w jakim zwiększają swój udział w rynku, daje im szansę na szybki rozwój i poprawę pozostałych osiągnięć.

### 5.3. Franczyza a alokacja ryzyka i kontroli

Każde przedsiębiorstwo ma na celu zwiększenie swojej wartości. Jego działalność prowadzona jest zazwyczaj w warunkach niepewności, którą można podzielić na dwie kategorie – niemierzalną i mierzalną, nazywaną ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem definiowane jako: „ochrona aktywów, dochodów, zobowiązań raz zasobów ludzkich przedsiębiorstwa z zachowaniem maksymalnej efektywności”<sup>9</sup> oznacza, że:

9 C. Bennett, *Dictionary of Insurance*, Pittman, Londyn 1996, s. 290.



[...] przedmiotem działania procesu zarządzania ryzykiem nie są ekonomiczne straty rozumiane jako przewaga kosztów prowadzonej działalności gospodarczej nad przychodami z tytułu jej prowadzenia, lecz straty powodowane<sup>10</sup>: ubytkiem majątku trwałego lub obrotowego, koniecznością poniesienia nieplanowanych wydatków, wzrostem zobowiązań, utratą oczekiwanych korzyści<sup>11</sup>.

W zarządzaniu ryzykiem istotne jest określenie celu tego procesu, jego identyfikacja (polegająca na określeniu wszystkich zdarzeń zagrażających organizacji), a następnie analiza ryzyka (którą ułatwia jego uszeregowanie w oparciu o homogeniczne grupy w odniesieniu do wspólnego kryterium klasyfikacyjnego; por. tabela 5.6).

**Tabela 5.6.** Klasyfikacja ryzyka według źródeł pochodzenia

<b>Strategiczne</b>	Konsumenci, marketing, połączenia i przejęcia, reputacja rynkowa, rozwój technologiczny, innowacje, sytuacja makroekonomiczna, regulacje prawne, sytuacja polityczna, dostępność zasobów
<b>Operacyjne</b>	Dostawcy, usługi zewnętrzne, przerwy w produkcji, logistyka, rotacja personelu, technologie informacyjne, szkolenia, komunikacja wewnętrzna, struktura organizacyjna, odpowiedzialność pracodawcy, defraudacje, bezpieczeństwo informacji, zanieczyszczenie środowiska, ryzyka technologiczne, odpowiedzialność za produkt, własność intelektualna
<b>Finansowe</b>	Zwrotność kredytu, dostępność kredytu, koszt kapitału, wahania kursowe, ryzyko stóp procentowych, interpretacje prawa podatkowego, odpowiedzialność kontraktowa, roszczenia, płynność finansowa, defraudacje, bankructwo, koniunktura gospodarcza, inflacja, deflacja
<b>Przyrodnicze i społeczne</b>	Katastrofy naturalne, pożary, kradzież, włamanie, zaniedbania, wina umyślne, transport, pomyłki

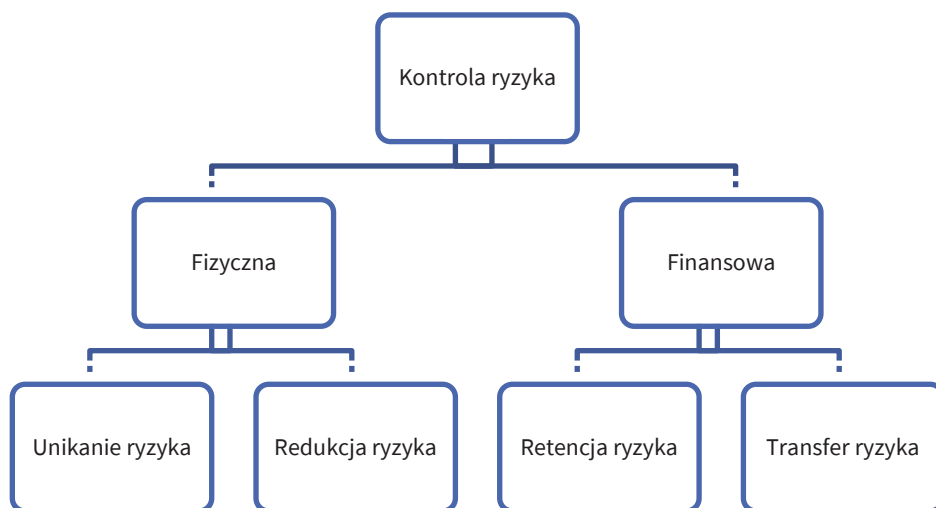
**Źródło:** A. Liwacz, [za:] *Business Risk Needs Assessment*, Marsch Ltd, New York, 2000, s. 33–38.

Uwzględniając kierunki oddziaływania, ryzyko można podzielić na zewnętrzne, czyli dotyczące otoczenia przedsiębiorstwa, oraz wewnętrzne – pochodzące z wnętrza firmy. Podział ten nie ma jednak charakteru statecznego, ponieważ niektóre zagrożenia mogą oddziaływać zarówno w otoczeniu wewnętrznym, jak i zewnętrznym organizacji. Celem kwantyfikacji ryzyka jest oszacowanie prawdo-

10 T. Wiślicki, *Straty i odszkodowania w ujęciu rachunkowym i podatkowym*, „Serwis FK” 2000, nr 15, s. 2.

11 A. Janowski, B. Balewski, *Efektywne zarządzanie ryzykiem szansą na rozwój przedsiębiorstw regionu*. Materiał konferencyjny V Międzynarodowej Konferencji Naukowej ATH w Bielsku-Białej „Nowoczesne kierunki w rozwoju lokalnym i regionalnym”, Wista 2008.

podobieństwa wystąpienia ryzyka oraz spowodowanych nim konsekwencji finansowych w przedsiębiorstwie. Ostatni etap obejmuje kontrolę ryzyka rozumianą jako określenie możliwych do realizacji działań ukierunkowanych na jego ograniczenie oraz podjęcie decyzji o ich wprowadzeniu.



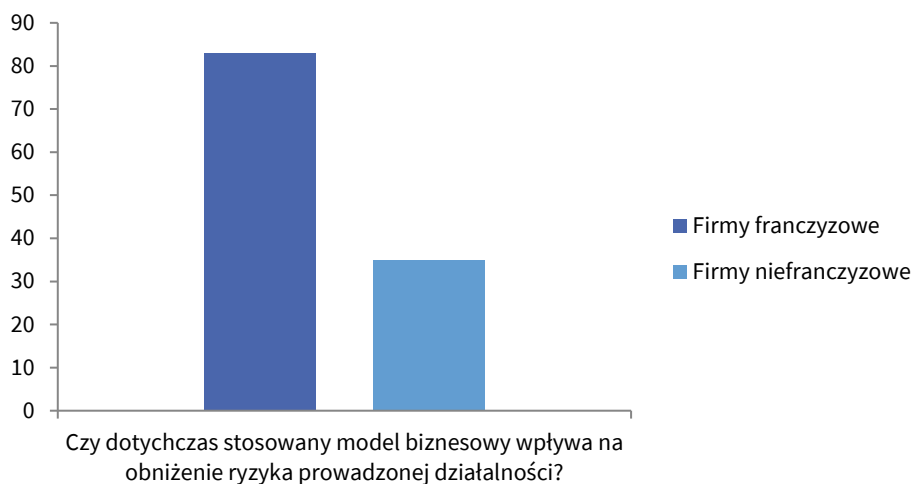
**Rysunek 5.4.** Metody kontroli ryzyka

**Źródło:** A. Janowski, B. Balewski, *Efektywne zarządzanie ryzykiem szansą na rozwój przedsiębiorstw regionu*. Materiał konferencyjny V Międzynarodowej Konferencji Naukowej ATH w Bielsku-Białej „Nowoczesne kierunki w rozwoju lokalnym i regionalnym”, Wiśła 2008, opracowanie na podstawie S.R. Diacon, R.L. Carter, *Success in Insurance*, University of Nottingham 1982, s. 80.

Przedsiębiorca w zależności od obranej strategii oraz dostępnych zasobów powinien przyjąć optymalną dla swojego przedsiębiorstwa metodę kontroli ryzyka. Z badań P. Kokot-Stępień<sup>12</sup> wynika, że największy wpływ na ryzyko w przedsiębiorstwach z sektora MSP mają czynniki finansowe oraz zewnętrzne, na które przedsiębiorstwa te wywierają niewielki wpływ (zmiany regulacji prawnych, popyt na rynku). Jako dominujące zagrożenia często wskazuje się wzrastającą konkurencję, której działania są trudne do przewidzenia. Dlatego kluczowe staje się podjęcie przez firmę starań, mających na celu poprawę jej znaczenia na rynku

12 P. Kokot-Stępień, *Identyfikacja ryzyka jako kluczowy element zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2015, nr 74, t. 1, s. 540.

i wzmocnienie pozycji względem konkurencji. Jednym z takich rozwiązań może być wprowadzenie systemu franczyzowego, który pozwala na rozłożenie części ryzyka właścicieli systemu pomiędzy francyzobiorców. Franczyza sprawdziła się w dobie kryzysu gospodarczego, o czym świadczy nieustanny wzrost zainteresowania nią w Polsce na przestrzeni ostatnich lat. Potwierdzają to również wyniki przeprowadzonych badań. Aż 83% objętych nimi francyzodawców potwierdziło, że wprowadzenie tego systemu wpłynęło na obniżenie ryzyka prowadzonej przez nich działalności (por. rysunek 5.5).



**Rysunek 5.5.** Wpływ modelu biznesowego na obniżenie ryzyka prowadzonej działalności (odpowiedzi twierdzące)

**Źródło:** badania własne.

Ponad 60% francyzodawców uznało, że dzięki franczyzie mogło utrzymać się na rynku. Zgodnie z otrzymanymi wynikami wzrost liczby placówek franczyzowych jest dodatnio skorelowany z deklaracją o pozytywnym wpływie stosowanego modelu biznesowego na utrzymanie się na rynku (por. tabela 5.7). Ponad 60% francyzodawców uważa, że poprzez obserwacje i analizę działań francyzobiorców zwiększa efektywność podejmowanych przez nich działań (84%) i istotnie zmniejsza swoje ryzyko.

W firmach niefrancyzowych niespełna 43% badanych uznało, że dotychczas stosowany model prowadzenia działalności pomaga im utrzymać się na rynku, a 35% stwierdziło, że wpływa on na obniżenie ryzyka ich działalności. Tylko 14% badanych stwierdziło, że w ciągu ostatnich 5 lat nastąpiło obniżenie ryzyka prowadzonej przez nich działalności. Ten niski wynik potwierdza opisywane wcześniej trudności w funkcjonowaniu niezrzeszonych placówek gastronomicznych.

Wpływ modelu prowadzenia działalności jest silnie skorelowany z liczbą placówek franczyzowych w firmach objętych tym systemem oraz z czasem prowadzenia działalności w firmach niefranczyzowych.

**Tabela 5.7.** Wpływ dotychczas stosowanego modelu prowadzenia działalności na utrzymanie przedsiębiorstwa na rynku i poziom ryzyka

	W pełni (w %)	Trudno powiedzieć (w %)	W minimalnym stopniu (w %)	Współczynnik korelacji		
				Czas prowadzenia działalności	Liczba placówek własnych	Liczba placówek franczyzowych
<b>Czy dotychczas stosowany model prowadzenia działalności wpływa na obniżenie grożącego jej ryzyka?</b>						
<b>Firmy franczyzowe</b>	83,33	8,33	8,33	0,292	-0,357	-0,159
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	35,71	14,29	50,00	0,235	0,024	n.d.
<b>Czy dotychczas stosowany model prowadzenia działalności pomaga firmie utrzymać się na rynku?</b>						
<b>Firmy franczyzowe</b>	61,54	7,69	30,76	0,017	0,063	0,508**
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	42,86	35,71	21,43	0,544**	0,116	n.d.

\* Korelacja istotna na poziomie 0,05.

\*\* Korelacja istotna na poziomie 0,01.

Źródło: badania własne.

**Tabela 5.8.** Wyniki testu U Manna-Whitneya oraz miary tendencji centralnej dla deklaracji dotyczących ryzyka oraz utrzymania firmy na rynku w firmach franczyzowych i niefranczyzowych

	Z (statystyka testowa)	Dominanta	Mediana	Średnia arytmetyczna
<b>Czy wybrany przez Państwa model prowadzenia działalności pomógł utrzymać się firmie na rynku?</b>				
<b>Firmy franczyzowe</b>	-1,033 (0,302)	6	4	4,38
<b>Firmy niefranczyzowe</b>		4	4	4,25
<b>Czy wybrany przez Państwa model prowadzenia działalności wpłynął na obniżenie jej ryzyka?</b>				
<b>Firmy franczyzowe</b>	-4,292 (0,000)	5 i 6	4	5,08
<b>Firmy niefranczyzowe</b>		4	4	3,39

Źródło: badania własne.

Porównując odpowiedzi respondentów w firmach franczyzowych i niefranczyzowych z wykorzystaniem testu U Manna-Whitneya (por. tabela 5.8), widać istotne statystycznie różnice we wpływie stosowanego modelu biznesowego na obniżenie ryzyka. Z kolei zestawiając miary tendencji centralnej dla analizowanych grup, można wskazać, że ocena znaczenia modelu w firmach franczyzowych jest znacznie wyższa.

## 5.4. Budowanie marki a franczyza

Budowa wartości marki jest procesem długoterminowym. Wymaga wypracowania pewnych standardów i norm, które będą odpowiedzią na oczekiwania klienta. Franczyza to model biznesu, który w znacznym stopniu wpływa na przyspieszenie wykreowania własnej marki. Opiera się na bardzo wysokiej standaryzacji usług danej firmy, dzięki czemu może ona oferować swoim klientom dokładnie to, czego się po danej marce spodziewają. Zbudowanie rozpoznawalnej marki jest silnie związane z pozyskiwaniem nowych rynków. Wyniki przeprowadzonych badań (por. tabela 5.9 i rysunek 5.6) wskazują, że 100% badanych franczyzodawców uważa, że franczyza w dużym stopniu wpłynęła na rozpoznawalność ich marki oraz pomogła im w zdobyciu nowych rynków. Brakuje istotności statystycznej w zakresie korelacji tych wyników z liczbą placówek i czasem prowadzenia działalności.

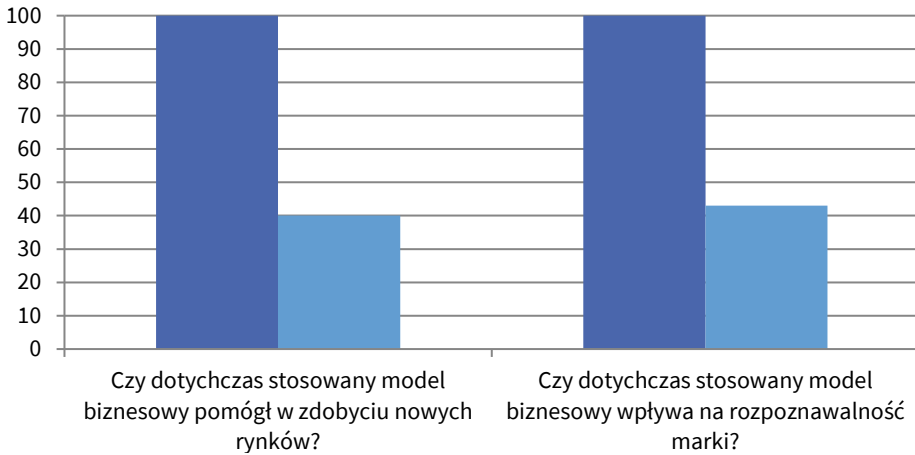
**Tabela 5.9.** Wpływ modelu prowadzenia działalności na pozyskiwanie nowych rynków oraz rozpoznawalność marki

	W pełni (w %)	Trudno powie- dziec (w %)	W mini- malnym stopniu (w %)	Współczynnik korelacji		
				Czas prowa- dzenia działal- ności	Liczba placó- wek wła- snych	Liczba placó- wek franczy- zowych
<b>Czy dotychczas stosowany model biznesowy pomógł w zdobyciu nowych rynków?</b>						
<b>Firmy franczyzowe</b>	100,00	0,00	0,00	0,332	-0,491*	0,270
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	40,74	18,52	40,74	0,479**	0,188	n.d.
<b>Czy dotychczas stosowany model biznesowy wpływa na rozpoznawalność marki?</b>						
<b>Firmy franczyzowe</b>	100,00	0,00	0,00	-0,030	-0,151	-0,229
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	42,86	17,86	39,29	0,382*	-0,003	n.d.

\* Korelacja istotna na poziomie 0,05.

\*\* Korelacja istotna na poziomie 0,01.

Źródło: badania własne.



**Rysunek 5.6.** Wpływ stosowanego modelu biznesowego na rozpoznawalność marki i pozyskiwanie nowych rynków (odpowiedzi twierdzące)

Źródło: badania własne.

W firmach niefranczyzowych tylko 40% badanych udało się pozyskać nowe rynki, a 43% uznało swoją markę za rozpoznawalną. Otrzymane odpowiedzi skorelowane zostały z czasem prowadzenia działalności oraz liczbą placówek własnych i franczyzowych. W firmach niefranczyzowych widać, że wpływ modelu biznesowego na pozyskanie nowych rynków jest silnie powiązany z czasem prowadzenia działalności. Istotna okazuje się również korelacja pomiędzy wpływem modelu biznesowego na rozpoznawalność marki a czasem prowadzenia działalności.

**Tabela 5.10.** Wyniki testu U Manna-Whitneya oraz miary tendencji centralnej dla deklaracji dotyczących preferencji nabywców, pozyskiwania nowych rynków oraz rozpoznawalności marki w firmach franczyzowych i niefranczyzowych

	Z (statystyka testowa)	Dominanta	Mediana	Średnia arytmetyczna
<b>Czy Państwa zdaniem dotychczas stosowany model prowadzenia działalności pomógł w zdobyciu nowych rynków?</b>				
<b>Firmy franczyzowe</b>	-5,730	7	4	6,61
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	(0,000)	3	4	4,07
<b>Czy dotychczas stosowany model prowadzenia działalności wpłynął na rozpoznawalność marki?</b>				
<b>Firmy franczyzowe</b>	-6,087	7	4	6,61
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	(0,000)	2 i 5	4	4,00

Tabela 5.10 (cd.)

	Z (statystyka testowa)	Dominanta	Mediana	Średnia arytmetyczna
<b>Jak zmieniły się preferencje nabywców wobec Państwa marki w porównaniu z rokiem ubiegłym?</b>				
<b>Firmy francyzowe</b>	-2,967 (0,003)	5 i 7	4	5,50
<b>Firmy niefrancyzowe</b>		5	4	4,79
<b>Jak zmieniły się preferencje nabywców wobec Państwa marki w porównaniu z głównym konkurentem?</b>				
<b>Firmy francyzowe</b>	-1,409 (0,159)	5	4	5,54
<b>Firmy niefrancyzowe</b>		4	4	4,57
<b>Jak zmieniły się preferencje nabywców wobec Państwa marki w porównaniu do przeciętnych zmian na rynku?</b>				
<b>Firmy francyzowe</b>	-1,897 (0,058)	5	4	5,08
<b>Firmy niefrancyzowe</b>		4	4	4,25
<b>Jak zmieniły się preferencje nabywców wobec Państwa marki w porównaniu do okresu sprzed 5 lat?</b>				
<b>Firmy francyzowe</b>	-2,532 (0,011)	5 i 6	4	5,00
<b>Firmy niefrancyzowe</b>		5	4	4,67

Źródło: badania własne.

Porównując odpowiedzi respondentów w firmach francyzowych i niefrancyzowych z wykorzystaniem testu U Manna-Whitneya (por. tabela 5.10), widać istotne statystycznie różnice we wpływie stosowanego modelu biznesowego na rozpoznawalność marki, zdobycie nowych rynków, a także na preferencje nabywców wobec marki w ostatnich latach. Zestawiając miary tendencji centralnej dla analizowanych grup, można wskazać, że ocena znaczenia modelu w firmach francyzowych jest znacznie wyższa.

## 5.5. Lojalność klientów

W przeprowadzonych badaniach (por. tabela 5.11) ponad 66% badanych francyzodawców wskazało, że franczyza w znacznym stopniu pomogła im utrzymać dotychczasowych klientów, a 100% uznało, że w pełni przyczyniła się do pozyskania

nowych klientów. Prawie 50% badanych jest zdania, że wykorzystanie franczyzy w znacznym stopniu wpłynęło na wzrost lojalności ich klientów. Dla porównania w firmach niefranczyzowych 75% respondentów uznało, że w ciągu ostatnich 5 lat firmie udaje się utrzymać dotychczasowych klientów, 64% stwierdziło, że udało im się znacząco zwiększyć liczbę odbiorców, a 64% uważa, że to prowadzenie własnych lokali (a nie franczyzowych czy partnerskich) wpływa na wzrost lojalności ich klientów. Odpowiedzi te są dodatnio skorelowane z czasem prowadzenia działalności.

**Tabela 5.11.** Wpływ modelu biznesowego na lojalność klientów

	W pełni (w %)	Trudno powie- dziec (w %)	W mini- malnym stopniu (w %)	Współczynnik korelacji		
				Czas pro- wadzenia działal- ności	Liczba placó- wek wła- snych	Liczba placó- wek franczy- zowych
<b>Czy dotychczas stosowany model prowadzenia działalności pomógł utrzymać dotychczasowych klientów?</b>						
<b>Firmy franczyzowe</b>	66,67	8,33	25,00	-0,021	-0,043	0,279
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	75,00	17,86	7,14	,409*	-0,023	n.d.
<b>Czy dotychczas stosowany model prowadzenia działalności pomógł zwiększyć liczbę klientów?</b>						
<b>Firmy franczyzowe</b>	100,00	0,00	0,00	0,004	0,187	,433*
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	64,29	14,29	21,43	,359*	0,073	n.d.
<b>Czy dotychczas stosowany model prowadzenia działalności wpłynął na wzrost lojalności klientów?</b>						
<b>Firmy franczyzowe</b>	46,15	53,85	0,00	-0,162	-0,086	-0,064
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	64,29	17,86	14,29	,345*	-0,216	n.d.

\* Korelacja istotna na poziomie 0,05.

\*\* Korelacja istotna na poziomie 0,01.

Źródło: badania własne.

Co ciekawe, to odpowiedzi właścicieli firm niefranczyzowych wskazują na większe zadowolenie z wpływu stosowanego modelu prowadzenia działalności na lojalność ich klientów. Dane te również są dodatnio skorelowane z czasem prowadzenia przedsiębiorstwa. Wyjątkiem jest pozyskanie nowych klientów, gdzie franczyzodawcy jednogłośnie przypisali ten sukces franczyzie – wyniki te pozostają w dodatniej korelacji z liczbą placówek franczyzowych.



**Tabela 5.12.** Wyniki testu U Manna-Whitneya oraz miary tendencji centralnej dla deklaracji dotyczących klientów w firmach franczyzowych i niefranczyzowych

	Z (statystyka testowa)	Dominanta	Mediana	Średnia arytmetyczna
<b>Czy dotychczas stosowany model prowadzenia działalności pomógł utrzymać dotychczasowych klientów?</b>				
<b>Firmy franczyzowe</b>	-0,856	5	4	4,58
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	(0,392)	5	4	5,29
<b>Czy dotychczas stosowany model prowadzenia działalności wpłynął na zwiększenie liczby klientów?</b>				
<b>Firmy franczyzowe</b>	-3,434	7	4	6,77
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	(0,001)	5	4	4,64
<b>Czy dotychczas stosowany model prowadzenia działalności wpłynął na wzrost lojalności klientów?</b>				
<b>Firmy franczyzowe</b>	-1,326	4	4	4,77
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	(0,185)	6	4	4,96

Źródło: badania własne.

Porównując odpowiedzi respondentów w firmach franczyzowych i niefranczyzowych z wykorzystaniem testu U Manna-Whitneya (por. tabela 5.12), widać istotnie statystycznie różnice we wpływie stosowanego modelu biznesowego na zwiększenie liczby klientów. Zestawiając miary tendencji centralnej, można zauważyć, że ocena znaczenia modelu w firmach franczyzowych jest tu również znacząco wyższa.

## 5.6. Franczyza a zdolności zakupowe przedsiębiorców

W dzisiejszych czasach prowadzenie pojedynczej restauracji czy pizzerii jest często nierentowne. Małe firmy łączą się różnego rodzaju umowami, aby móc wspólnie dokonywać zakupów. Wszyscy badani franczyzodawcy (100%) wskazali, że dzięki franczyzie wrosły ich możliwości zakupowe, a także udało im się wynegocjować korzystniejsze warunki zakupowe. Tylko 46% właścicieli przedsiębiorstw niefranczyzowych uznało, że forma prowadzenia ich działalności (wyłącznie lokale własne) wpłynęła na wzrost ich możliwości zakupowych lub pomogła wy-

negocjować korzystniejsze warunki (39%). Powyższe wyniki zostały skorelowane z czasem prowadzenia działalności oraz z liczbą placówek własnych i franczyzowych (por. tabela 5.13).

**Tabela 5.13.** Wpływ modelu prowadzenia działalności na możliwości zakupowe oraz na negocjacje warunków z dostawcami

	W pełni (w %)	Trudno powie- dzieć (w %)	W mini- malnym stopniu (w %)	Współczynnik korelacji		
				Czas prowa- dzenia działal- ności	Liczba placó- wek wła- snych	Liczba placó- wek franczy- zowych
<b>Czy dotychczas stosowany model prowadzenia działalności wpłynął na wzrost możliwości zakupowych?</b>						
<b>Firmy franczyzowe</b>	100,00	0,00	0,00	0,116	0,233	,416*
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	46,43	25,00	28,57	,526**	-0,222	n.d.
<b>Czy dotychczas stosowany model prowadzenia działalności pomógł wynegocjować korzystniejsze warunki we współpracy z dostawcami?</b>						
<b>Firmy franczyzowe</b>	100,00	0,00	0,00	0,146	0,171	,408*
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	39,29	32,14	25,00	,385*	-0,138	n.d.

\* Korelacja istotna na poziomie 0,05.

\*\* Korelacja istotna na poziomie 0,01.

Źródło: badania własne.

Wpływ modelu biznesowego na zwiększenie możliwości zakupowych jest silnie skorelowany z liczbą placówek franczyzowych w firmach franczyzowych, a w firmach niefranczyzowych widać wyraźną zależność z czasem prowadzenia działalności. Z kolei wpływ modelu na negocjacje korzystniejszych warunków dotyczących współpracy z dostawcami jest skorelowany z liczbą placówek franczyzowych w firmach franczyzowych oraz czasem prowadzenia działalności w przypadku firm niefranczyzowych.

Porównując odpowiedzi respondentów w firmach franczyzowych i niefranczyzowych z wykorzystaniem testu U Manna-Whitneya (por. tabela 5.14), widać istotne statystycznie różnice we wpływie stosowanego modelu biznesowego na wzrost możliwości zakupowych oraz w negocjacjach warunków z dostawcami. Zestawiając miary tendencji centralnej, widać, że ocena znaczenia modelu w firmach franczyzowych jest tu również znacząco wyższa. Ponadto 84% badanych uważa, że wprowadzenie franczyzy wpłynęło na obniżenie kosztów reklamy. Ponad 92% respondentów wskazało, że dzięki tej metodzie uzyskało skuteczniejszą promocję swojej marki.

**Tabela 5.14.** Wyniki testu U Manna-Whitneya oraz miary tendencji centralnej dla deklaracji dotyczących zakupów w firmach franczyzowych i niefranczyzowych

	Z (statystyka testowa)	Dominanta	Mediana	Średnia arytmetyczna
<b>Czy stosowany model prowadzenia działalności wpłynął na wzrost Państwa możliwości zakupowych?</b>				
<b>Firmy franczyzowe</b>	-5,518 (0,000)	7	4	6,46
<b>Firmy niefranczyzowe</b>		4	4	3,71
<b>Czy stosowany model prowadzenia działalności pomógł wynegocjować korzystniejsze warunki z dostawcami?</b>				
<b>Firmy franczyzowe</b>	-5,224 (0,000)	7	4	6,38
<b>Firmy niefranczyzowe</b>		4	4	3,81

Źródło: badania własne.

Odpowiedzi te wynikają już z samej idei franczyzy, która zapewnia wspólną reklamę dla wszystkich zrzeszonych w ramach danego systemu. Franczyzodawcy pobierają od swoich biorców opłaty przeznaczone na promocję marki, dzięki czemu rozkładają koszty związane z marketingiem i promocją na wszystkich. W firmach niefranczyzowych tylko 10% badanych uważa, że w ciągu ostatnich 5 lat obniżyło koszty reklamy, a 35% twierdzi, że prowadzenie wyłącznie lokali własnych umożliwia im skuteczniejszą promocję własnej marki. Powyższe wyniki zostały skorelowane z czasem prowadzenia działalności oraz liczbą placówek własnych i franczyzowych (por. tabela 5.15).

**Tabela 5.15.** Wpływ modelu prowadzenia działalności na obniżenie kosztów reklamy oraz skuteczną promocję marki

	W pełni (w %)	Trudno powie- dzieć (w %)	W mini- malnym stopniu (w %)	Współczynnik korelacji		
				Czas pro- wadzenia działalności	Liczba placówek własnych	Liczba placówek franczyzo- wych
<b>Czy dotychczas stosowany model prowadzenia działalności wpłynął na obniżenie kosztów reklamy?</b>						
<b>Firmy franczyzowe</b>	84,61	7,70	7,70	0,026	0,015	0,481*
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	10,71	28,57	60,71	0,129	-0,328	n.d.
<b>Czy dotychczas stosowany model prowadzenia działalności zapewnia skuteczną promocję marki?</b>						
<b>Firmy franczyzowe</b>	92,31	7,69	0,00	-0,146	-0,069	-0,174
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	35,71	14,29	50,00	,550**	-0,113	n.d.

\* Korelacja istotna na poziomie 0,05.

\*\* Korelacja istotna na poziomie 0,01.

Źródło: badania własne.

Zachodzi silna korelacja pomiędzy wpływem modelu prowadzenia działalności w obszarze skutecznej promocji marki a czasem prowadzenia działalności w firmach niefranczyzowych oraz zależność pomiędzy wpływem modelu prowadzenia działalności w celu obniżenia kosztów reklamy a liczbą placówek franczyzowych w firmach franczyzowych.

Porównując odpowiedzi respondentów w firmach franczyzowych i niefranczyzowych za pomocą testu U Manna-Whitneya, widać istotne różnice na korzyść tych pierwszych, w których to deklarowane odpowiedzi są znacznie wyższe (por. tabela 5.16).

**Tabela 5.16.** Wyniki testu U Manna-Whitneya oraz miary tendencji centralnej dla deklaracji dotyczących reklamy i marki w firmach franczyzowych i niefranczyzowych

	Z (statystyka testowa)	Dominanta	Mediana	Średnia arytmetyczna
<b>Czy dotychczas stosowany model prowadzenia działalności wpłynął na obniżenie kosztów reklamy?</b>				
<b>Firmy franczyzowe</b>	-4,363 (0,000)	7	4	5,92
<b>Firmy niefranczyzowe</b>		2 i 4	4	3,07
<b>Czy dotychczas stosowany model prowadzenia działalności zapewnia skuteczną promocję marki?</b>				
<b>Firmy franczyzowe</b>	-4,747 (0,000)	6	4	6,00
<b>Firmy niefranczyzowe</b>		3	4	3,75

Źródło: badania własne.

Najczęściej maksymalnie oceniany (7) był wpływ modelu prowadzenia działalności na skuteczną promocję marki w firmach franczyzowych, a średnia ocen bliska jest 6, podczas gdy w przedsiębiorstwach niefranczyzowych dominują oceny 2 i 4, a średnia zbliża się do 3,00. Również oddziaływanie modelu na promocję marki przez franczyzodawców zostało ocenione na 6, z kolei wśród właścicieli firm niefranczyzowych średnia ocen wyniosła 3,75.

## 5.7. Franczyza a ekspansja zagraniczna

Według powszechnej opinii franczyza przyspiesza ekspansję zagraniczną. Firmy, których model prowadzenia działalności sprawdził się w kraju, próbują swoich sił za granicą, głównie w państwach sąsiadujących. Opinia ta nie znalazła jednak

potwierdzenia w badanych przedsiębiorstwach z sektora gastronomicznego. W literaturze zagranicznej można jednak natrafić na wyniki analiz, które potwierdzają powyższą zależność. Przykładowo F. Alnassar<sup>13</sup> badał rolę franchizy w procesie internacjonalizacji fast foodów. Wskazał na korelację między wysokością osiągniętych przychodów a decyzją firmy o podjęciu działalności globalnej. Istotny jest tu fakt, że przeprowadzone przez niego badanie dotyczyło dużych przedsiębiorstw z listy Top 100 Global Franchises Report 2016, a analizy prezentowane w niniejszej publikacji obejmują dużo mniejsze firmy działające głównie w Polsce.

Z badania wykonanego na potrzeby tej dysertacji wynika, że 76% objętych nim firm franchyzowych uważa, że wpływ franchizy na ekspansję zagraniczną jest minimalny. W przedsiębiorstwach niefranchyzowych również tylko 5% zdecydowało się na ekspansję poza granice Polski w ciągu 5 ostatnich lat. Powyższe wyniki skorelowane zostały z czasem prowadzenia działalności oraz liczbą placówek własnych i franchyzowych (por. tabela 5.17).

**Tabela 5.17.** Wpływ modelu prowadzenia działalności na poszerzenie jej zakresu o rynki zagraniczne

	W pełni (w %)	Trudno powie- dziec (w %)	W mini- malnym stopniu (w %)	Współczynnik korelacji		
				Czas prowa- dzenia działal- ności	Liczba placó- wek wła- snych	Liczba placó- wek franchy- zowych
<b>Czy dotychczas stosowany model prowadzenia działalności wpłynął na poszerzenie zakresu działalności Państwa firmy o rynki zagraniczne?</b>						
<b>Firmy franchyzowe</b>	16,00	8,00	76,00	-0,278	0,320	,628**
<b>Firmy niefranchyzowe</b>	5,56	11,11	86,11	0,116	-0,331*	n.d.

\* Korelacja istotna na poziomie 0,05.

\*\* Korelacja istotna na poziomie 0,01.

**Źródło:** badania własne.

Porównując odpowiedzi respondentów w firmach franchyzowych i niefranchyzowych z wykorzystaniem testu U Manna-Whitneya (por. tabela 5.18), widać istotne statystycznie różnice we wpływie stosowanego modelu biznesowego na ekspansję zagraniczną. Zestawiając miary tendencji centralnej, można zauważyć, że ocena

13 F. Alnassar, *Franchising and the Internationalization of businesses: the case of fast food chains*, „Przedsiębiorczość Międzynarodowa” 2017, nr 3(2), s. 23–36, [za:] M. Maciejewski (red.), *Ekonomia międzynarodowa wobec współczesnych wyzwań*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2017, s. 31–34.

znaczenia modelu w tych pierwszych jest minimalnie wyższa, jednak w obu przypadkach są to oceny bardzo niskie.

**Tabela 5.18.** Wyniki testu U Manna-Whitneya oraz miary tendencji centralnej dla wpływu stosowanego modelu prowadzenia działalności na poszerzenie jej zakresu o rynki zagraniczne w firmach franczyzowych i niefranczyzowych

	Z (statystyka testowa)	Dominanta	Mediana	Średnia arytmetyczna
<b>Czy dotychczas stosowany model prowadzenia działalności wpłynął na poszerzenie zakresu działalności Państwa firmy o rynki zagraniczne?</b>				
<b>Firmy franczyzowe</b>	-1,279	1	4	2,20
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	(0,201)	1	4	1,69

Źródło: badania własne.

Oceny te wynikają ze specyfiki badanego sektora. Gastronomia powiązana jest z kulturą danego kraju, preferowanymi smakami, zwyczajami oraz wystrojem, więc odwzorowanie stosowanego modelu bez znajomości kultury i upodobań nabywców w innym państwie nie jest dobrym pomysłem. Również polityka zakupowa dla pojedynczych lokali za granicą wydaje się nieekonomiczna. Wysokość ceny zakupu bądź najmu nieruchomości poza Polską ma bezpośredni wpływ na wysokość inwestycji, działając na jej niekorzyść.

## 5.8. Analiza przypadku – restauracje Sphinx

W dalszej części rozdziału w celu szczegółowej analizy zebranych danych sporządzono porównanie wyników przedstawionych dotychczas badań z wynikami największej i najbardziej rozpoznawalnej polskiej marki wśród gastronomicznych firm franczyzowych – restauracji Sphinx<sup>14</sup>. Firma ta istnieje na rynku 24 lata i zarządza 92 lokalami – są to najlepsze wskaźniki potwierdzające istnienie silnej marki oraz *know-how*, świadczą bowiem o umiejętności przetrwania na konkurencyjnym rynku w długim okresie i powielaniu zdobytej wiedzy w kolejno otwieranych punktach.

14 Podjęte były próby przeprowadzenia badań pogłębionych również w innych gastronomicznych firmach franczyzowych, jednak kończyły się one niepowodzeniem lub brakiem zgody na publikację zebranych danych.

Zebrane informacje uzupełnione zostały o dane pochodzące z przeprowadzonych pogłębionych wywiadów oraz z informacji prasowych i giełdowych.

Restauracje Sphinx są wiodącą siecią i marką o największej wartości, jedną z największych firm restauracyjnych w Polsce, czyli Sfinks Polska S.A. (Sphinx odpowiada za 90% przychodów gastronomicznych grupy). Obecnie spółka ta zarządza 177 lokalami gastronomicznymi działającymi na terenie kraju, w tym siecią 92 restauracji Sphinx, przejętymi niedawno 68 pubami Piwiarnia Warki, 12 restauracjami Chłopskie Jadło, dwoma restauracjami WOOK, barami Meta Seta Galareta, Meta Disco oraz Funky Jim, a także pubem Bolek<sup>15</sup>. Restauracje Sphinx to pierwsza i największa sieć restauracji z segmentu *casual dining* w Polsce i jedna z największych w Europie. Uznaje się je również za jedną z najbardziej rozpoznawalnych polskich marek restauracyjnych (por. tabela 5.19).

**Tabela 5.19.** Znajomość i używanie marki Sphinx na tle konkurencji (wyniki w % dla top 5 największych marek na rynku plus restauracje lokalne z obsługą kelnerską)

Marka	Świadomość marki				Odwiedzanie	
	Pierwsza spontanicznie wymieniona marka	Pozostałe spontaniczne wskazania	Pozostałe wspomagane wskazania	Znajomość całkowita marki	Odwiedzanie w ciągu 12 miesięcy	Odwiedzanie w ciągu 3 miesięcy
McDonald's	33	50	17	100	85	71
KFC	16	55	27	98	66	47
<b>Sphinx</b>	<b>16</b>	<b>29</b>	<b>46</b>	<b>91</b>	<b>36</b>	<b>19</b>
Pizza Hut	5	28	59	92	37	17
Burger King	2	25	66	93	36	19
Lokale restauracyjne z obsługą kelnerską	14	50	8	72	46	36

N=800 użytkowników rynku usług gastronomicznych.

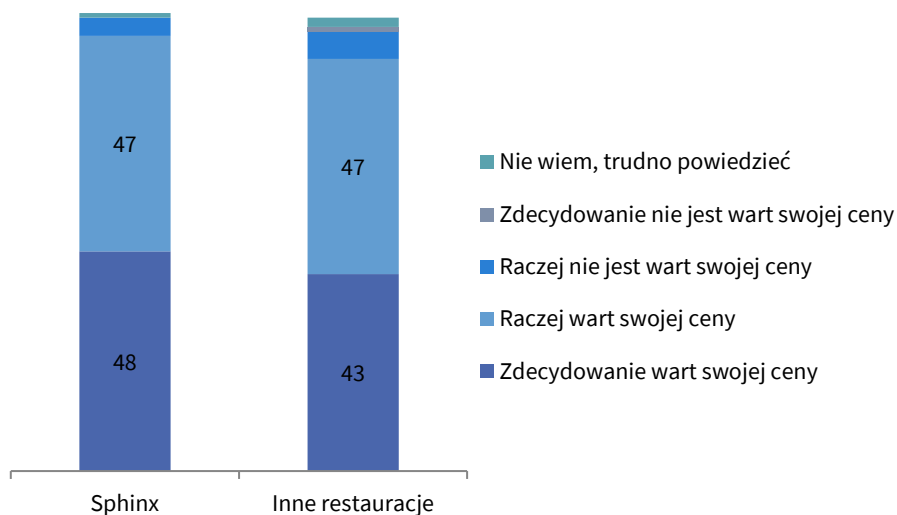
Źródło: *Strategia grupy Sfinks Polska na lata 2017–2022*, Sfinks Polska S.A., 31.03.2017, s. 12.

Według badań wykonanych przez TNS OBOP w 2016 r. marka restauracji Sphinx uplasowała się na drugim miejscu wśród wszystkich marek gastronomicznych na polskim rynku pod względem rozpoznawalności „top of mind” z szesnastoprocentowym udziałem, a znajomość całkowita marki wyniosła 91%<sup>16</sup>.

15 Informacje dostępne na stronie sfinks.pl (dostęp: 23.09.2018).

16 *Strategia Grupy Sfinks Polska na lata 2017–2022*, [https://www.sfinks.pl/sites/default/files/Strategia%20Grupy%20Kapita%C5%82owej%20Sfinks%20Polska%20na%20lata%202017-2022\\_0.pdf](https://www.sfinks.pl/sites/default/files/Strategia%20Grupy%20Kapita%C5%82owej%20Sfinks%20Polska%20na%20lata%202017-2022_0.pdf) (dostęp: 31.03.2017).

Oryginalne receptury, świeże produkty, posiłki przygotowywane bezpośrednio przed podaniem, niewygórowane ceny oraz wysoka jakość obsługi sprawiają, że Sphinx od lat cieszy się dużą popularnością i zadowoleniem wśród klientów. Potwierdzają to również wyniki badań przeprowadzonych dla Sfinks Polska S.A., w których aż 95% badanych klientów zadeklarowało, że posiłki w tej restauracji warte są swojej ceny (rysunek 5.7).



**Rysunek 5.7.** Cena a wartość usług w restauracjach Sphinx na tle konkurencji oferującej usługi z obsługą kelnerską  
N=446 klientów Sphinx

Źródło: *Strategia Grupy Sfinks...*, s. 13.

Bogata oferta menu zawiera dania inspirowane kuchniami bliskowschodnią i międzynarodową. Elementami wyróżniającymi restauracje Sphinx są charakterystyczny wystrój lokali z lampami z oryginalnych tykw oraz przyjazna, nieformalna atmosfera. Jednolite standardy czynią z tych punktów doskonale miejsce na spotkanie zarówno rodzinne, jak i biznesowe<sup>17</sup>.

W Polsce najsilniej rozwinięta konkurencja jest w segmentach Pizzerie, Quick Service Restaurants (QSR) i Casual Dining. Konkurencja w segmencie Fast Casual Dining (FCD) w Polsce jest znikoma. Obserwując trendy światowe oraz uwzględniając wpływ zmian na rynku pracy, wydaje się nieuniknionym rozwój w segmencie FCD. Jednocześnie popularność pizzy w Polsce determinuje rozwój sieci

17 [www.sphinx.pl](http://www.sphinx.pl) (dostęp: 29.01.2019).



w tym segmencie. Strategia Grupy Sfinks Polska zakłada rozwój we wszystkich wyżej zobrazowanych segmentach rynku, wyłączając QSR, z wykorzystaniem rozwijających się w szybkim tempie usług *delivery*<sup>18</sup>.

## Rozwój sieci i zmiany w modelu biznesu

Restauracje Sphinx działają na rynku od 1995 r. Gdy firma ta rozwijała swoje lokale, w Polsce nie było jeszcze dużych sieci w tej branży. Oferując kuchnię Bliskiego Wschodu, przyciągnięto inwestorów z Enterprise Investors, ale przeskalowanie sieci nie zakończyło się sukcesem. Początkowo rozwijała się ona przy pełnym finansowaniu nakładów inwestycyjnych przez Sfinks Polska. W związku z tym system opłat wnoszonych przez franczyzobiorcę był odmienny od obecnie obowiązującego. Franczyzobiorcy wnosili opłaty skalkulowane w odniesieniu do wyników restauracji w celu zapewnienia zwrotu nakładów inwestycyjnych poniesionych przez spółkę. Pod względem finansowym opłaty miesięczne były więc wyższe od obecnie stosowanych, a biorcy nie ponosili nakładów inwestycyjnych. Brak osobistego zaangażowania kapitałowego z ich strony doprowadził do tego, że większość ryzyka dotyczącego działalności i odpowiedzialności za wynik finansowy restauracji spoczywała na franczyzodawcy<sup>19</sup>. Model ten okazał się nierentowny, gdyż franczyzobiorcy generowali dla Sfinksa niewielkie wartości<sup>20</sup>. Prestiż firmy został obniżony, zaniechano rozwoju, a rentowność operacyjna spadła z 20 do 11%. Inwestorzy, chcąc pozbyć się spółki, połączyli ją z Chłopskim Jadłem (które generowało znacznie mniejsze zyski) i w 2008 r. z imponującymi wynikami sprzedali swoje akcje. Od tamtej pory firma generowała coraz większe straty, a gdy znajdowała się już na skraju bankructwa, próbę jej restrukturyzacji podjął Sylwester Cacek. Docenił jej mocną markę oraz młodych pracowników, całą resztę postanowił zaś zmienić. Przekształcenia dotyczyły zarówno centrali, jak i całej sieci, ale głównie zmodyfikowano model współpracy z franczyzobiorcami, którzy przez lata generowali niewiele wartości dla Sfinksa, oczekując finansowania wszystkich inwestycji w lokal. Wygaszono nieopłacalne umowy. Z prawie sześćdziesięciu franczyzobiorców pozostało dwóch. Wprowadzono korzystniejszy model współpracy, stare franczyzy przejęto na własny rachunek i przekształcono w restauracje operatorskie. Ta nowa forma zapewniła wynagrodzenie za prowadzenie biznesu. Ryzyko ponosił Sfinks, ale zbierał również zyski. Takie działania zmotywowały firmę do szukania atrakcyjnych lokalizacji i ich lepszej aranżacji. Prestiż restauracji został podniesiony, a dla mniejszych miast stworzono tańszą ofertę. W 2013 r., po 6 latach przerwy, spółka ponownie wypracowała zysk operacyjny<sup>21</sup>.

18 *Strategia Grupy Sfinks...*

19 Badanie własne – wywiad pogłębiony, Sfinks 2018.

20 F. Kowalik, *Jak Sylwester Cacek uratował Sfinksa?*, „Forbes” 2014, nr 4.

21 *Ibidem*.

W 2016 r. do grupy dołączyła Fabryka Pizzy oraz bary Meta Seta Galareta, powodując spadek notowań spółki o jedną czwartą. Prezes – S. Cacek – tłumaczył zmiany strategii przeobrażeniami warunków rynkowych (straty w tym okresie odnotował nawet lider rynku – AmRest – ze spadkiem rentowności operacyjnej o ponad 30%). Na wyniki grupy miały wpływ również zachodzące zmiany w otoczeniu prawno-ekonomicznym i związane z nimi ryzyko. Jako najistotniejsze dla funkcjonowania spółki i grupy zarząd wskazuje: ograniczenie handlu w niedziele, niską podaż na rynku pracy, utrzymującą się presję płacową, rosnące ceny surowców spożywczych i mediów oraz częste zmiany przepisów prawa generujące dodatkowe nakłady (czaso- i kosztochłonne wdrożenia).

Obecnie pod marką Sphinx działa 16 restauracji franczyzowych oraz 76 restauracji partnerskich. Zarówno w tych już funkcjonujących, jak i w nowo otwieranych znajduje zastosowanie klasyczny model współpracy franczyzowej, w którym franczyzobiorcy w pełni finansują inwestycję. Ich osobiste zaangażowanie kapitałowe powoduje, że są oni bezpośrednio zainteresowani osiąganiem wyników finansowych sprzyjających uzyskaniu zakładanej w planie biznesu rentowności i zwrotu z inwestycji<sup>22</sup>. Strategia Sfinks Polska S.A. na lata 2017–2022 przewiduje udział restauracji franczyzowych na poziomie 70–90% w zależności od rodzaju sieci, w związku z tym restauracje bywają sukcesywnie przekształcane i modernizowane. Spółka planuje rozwój sieci punktów dla lokali o powierzchni 250–350 m<sup>2</sup>, a restauracje o powierzchni mniejszej niż 200 m<sup>2</sup> przekształcane będą w lokale nowych marek grupy, działające jako restauracje typu Fast Casual Dining. Rozwiązania te mają na celu:

[...] ujednolicenie wizerunku restauracji Sphinx oraz wypracowanie wyższej EBITDA na przekształcanych restauracjach, głównie z powodu obniżenia kosztów pracy i kosztów surowców. Spośród restauracji, które będą działać pod marką Sphinx, wybrane lokale zostaną przekazane do prowadzenia w systemie franczyzowym. Umożliwi to Spółce osiągnięcie istotnych korzyści, m.in. większe zaangażowanie osoby prowadzącej restaurację i związane z tym zwiększenie poziomu sprzedaży, uwolnienie środków na nowe inwestycje Spółki, a tym samym uzyskanie łącznej wyższej EBITDA w okresie objętym strategią<sup>23</sup>.

Tak więc wprowadzenie i utrzymywanie modelu operatorskiego ma charakter przejściowy, co umożliwia:

- ustabilizowanie sieci po kryzysie z 2009 r.,
- sprawne przeprowadzenie zmian w zakresie oferty produktowej, organizacji pracy, jakości i wystroju,
- zbudowanie kadr odpowiednich do przejmowania restauracji w model franczyzowy.

22 Badanie własne – wywiad pogłębiony, Sfinks 2018.

23 *Strategia Grupy Sfinks...*, s. 11–12.

System franczyzowy pozostaje priorytetowy, gdyż najlepiej pozwala korzystać z szans i zalet wynikających z przedsiębiorczości podmiotów prowadzących restauracje<sup>24</sup>. Wartość firmy budowana jest w oparciu o opracowany *know-how*, wystrój oraz sposób obsługi klienta. Wśród najważniejszych interesariuszy wskazano klientów, dostawców, kucharzy i kelnerów. Warto przypomnieć, że: „Restauracje Sphinx mają ponad 60% klientów deklarujących lojalność wobec marki przy średniej rynkowej 28%”<sup>25</sup>.

Zdaniem prezesa spółki polski rynek gastronomiczny czekają poważne konsolidacje (jakie miały już miejsce w Stanach Zjednoczonych), dlatego władze firmy uznały, że to doskonały moment na stworzenie w Polsce sieci z rozpoznawalnymi markami, które będą się uzupełniać. Zwiększenie liczby lokali oraz rozszerzenie portfolio pozwolą umocnić pozycję grupy. Rozwój restauracji Sphinx oraz Chłopskie Jadło jest bardzo kapitałochłonny, a dodatkowo wymaga zatrudnienia dużej liczby osób, których brakuje na rynku. Grupie potrzebny jest jeszcze format *fast casual*, w którym ceny są niższe, wybór ograniczony, a obsługa zminimalizowana. Powinien on przyciągnąć nowych klientów oraz inwestorów, a wraz z nimi środki na dalsze, droższe inwestycje<sup>26</sup>.

W związku z niekorzystnymi zmianami w otoczeniu oraz pogorszeniem sytuacji finansowej grupy zarząd podjął następujące rozwiązania mające na celu poprawę płynności i wyników operacyjnych:

- skupienie działań w zakresie rozwoju na modelu franczyzowym, dzięki czemu ulegną znacznemu ograniczeniu wydatki inwestycyjne po stronie grupy oraz zostanie ograniczone ryzyko związane z rynkiem pracy,
- reorganizacja działania grupy, w tym utworzenie struktur regionalnych mających na celu znaczne przyspieszenie rozwoju sieci w modelu franczyzowym, m.in. przez uruchamianie kilku marek z portfela grupy przez jednego franczyzobiorcę<sup>27</sup>.

Strategia grupy na lata 2017–2022 zakłada istotny wzrost udziału restauracji franczyzowych, co będzie realizowane zarówno przez przekształcenia lokali własnych, jak i otwieranie nowych punktów z wykorzystaniem modelu franczyzowego. Dodatkowo grupa planuje rozwój usługi *delivery*, szeroki portfel marek oraz rodzajów kuchni, co pozwoli na rozwój sprzedaży w tym kanale. Ponadto w najbliższym okresie planowane działania obejmują rozwój programów lojalnościowych i rabatowych w oparciu o aplikacje mobilne. W roku 2018 spółka wdraża nowe rozwiązania informatyczne, wspierające skuteczne zarządzanie siecią i polepszenie efektywności sprzedaży. Wzrost skali działania powinien wpłynąć na poprawę rentowności prosperowania Grupy Sfinks. W szczególności wpływ na to będą

24 Badanie własne – wywiad pogłębiony, Sfinks 2018.

25 [www.sphinx.pl](http://www.sphinx.pl) (dostęp: 30.08.2018).

26 F. Kowalik, *Szef Sfinksa Sylwester Cacek chce podwoić biznes*, „Forbes” 2017, nr 8.

27 Śródroczne skrócone skonsolidowane sprawozdanie finansowe na dzień 30 września 2018 r. Grupa Kapitałowa SFINKS POLSKA S.A., s. 21.

miały takie czynniki, jak spadek kosztów w związku z rozwojem skali zakupów bądź korzystniejsze ceny najmu w powiązaniu ze wzrostem siły negocjacyjnej. Efekt skali przełoży się na zmniejszenie udziałów kosztów ogólnego zarządu Grupy Sfinks Polska w przychodach. Wszelkie zmiany dotyczą bezpośrednio działalności restauracji Sphinx, które są najsilniejszą marką sieci – generują bowiem 87,3% całkowitych przychodów ze sprzedaży usług gastronomicznych.

### **Porównanie wyników badania przeprowadzonego dla restauracji Sphinx z wynikami zebranymi dla ogółu badanych firm franczyzowych i niefranczyzowych**

Porównując odpowiedzi uzyskane ze Sphinxu do średnich ocen badanych firm, widać, że model franczyzowy został uznany za narzędzie, które pomogło firmie zbudować mocną markę i utrzymać się na rynku. Oceny te są zazwyczaj wyższe od średnich wyników pozostałych respondentów.

Zestawiając miary tendencji centralnej dla firm franczyzowych i niefranczyzowych (zob. tabela 5.20) można wskazać, że ocena znaczenia modelu w tych pierwszych jest znacznie wyższa. W obszarze rozwoju firmy Sphinx również przypisał najwyższą ocenę wpływowi zastosowanego systemu prowadzenia działalności. Wzrost rentowności przedsiębiorstwa w ostatnich latach otrzymał ocenę (4) niższą niż średnia w firmach franczyzowych (6). W przeciwieństwie do pozostałych przedsiębiorstw franczyzowych Sphinx odnotował w ostatnim roku również spadek przychodów ze sprzedaży. Oceny te wynikają najprawdopodobniej z przeprowadzanej restrukturyzacji i długoterminowych inwestycji, które znacznie obniżają osiągnięte przez firmę wyniki ekonomiczne, a także z niekorzystnych zmian gospodarczych (np. zakaz handlu w niedzielę), których skutki dotknęły głównie duże sieci.

**Tabela 5.20.** Miary tendencji centralnej dla wybranych zależności dla Sphinxu na tle firm franczyzowych i niefranczyzowych

	Dominanta	Mediana	Średnia arytmetyczna
<b>Czy dotychczas stosowany model prowadzenia działalności wpłynął na rozwój firmy?</b>			
<b>Firmy franczyzowe</b>	7	4	6,00
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	4	4	4,18
<b>Sphinx</b>	7		
<b>Czy w ciągu ostatnich lat nastąpił wzrost rentowności Państwa działalności?</b>			
<b>Firmy franczyzowe</b>	6	4	5,61
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	4	4	4,04
<b>Sphinx</b>	4		

Tabela 5.20 (cd.)

	Dominanta	Mediana	Średnia arytmetyczna
<b>Jak zmieniły się Państwa przychody ze sprzedaży w porównaniu z rokiem ubiegłym?</b>			
<b>Firmy franczyzowe</b>	5	4	5,15
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	4	4	4,57
<b>Sphinx</b>	3		

Źródło: badania własne.

Porównując wyniki dotyczące wpływu zastosowanego modelu biznesowego na obniżenie ryzyka prowadzonej działalności oraz utrzymanie pozycji na rynku, zauważymy, że miary tendencji centralnej w firmach franczyzowych okazały się wyższe niż w niefranczyzowych. Z kolei oceny Sphinx'a były jeszcze wyższe od średnich ocen firm franczyzowych. W wywiadach pogłębionych również podkreślono, że celem restrukturyzacji modelu biznesowego było m.in. przeniesienie części ryzyka na franczyzobiorców.

**Tabela 5.21.** Miary tendencji centralnej dla deklaracji dotyczących wpływu stosowanego modelu na ryzyko i utrzymanie na rynku (dla Sphinx'a na tle firm franczyzowych i niefranczyzowych)

	Dominanta	Mediana	Średnia arytmetyczna
<b>Czy wybrany przez Państwa model prowadzenia działalności pomógł utrzymać się firmie na rynku?</b>			
<b>Firmy franczyzowe</b>	6	4	4,38
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	4	4	4,25
<b>Sphinx</b>	5		
<b>Czy wybrany przez Państwa model prowadzenia działalności wpłynął na obniżenie jej ryzyka?</b>			
<b>Firmy franczyzowe</b>	5 i 6	4	5,08
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	4	4	3,39
<b>Sphinx</b>	6		

Źródło: badania własne.

Na podstawie danych z tabeli 5.22 można wskazać, że ocena znaczenia modelu w firmach franczyzowych i Sphinx jest znacznie wyższa niż w firmach niefranczyzowych. Sphinx wysoko ocenił wpływ zastosowanego systemu na zdobycie nowych rynków (6) oraz na rozpoznawalność marki (7). Mimo że początkowa

forma współpracy w oparciu o franczyzę musiała przejść gruntowną restrukturyzację, nie zmienia to faktu, że dzięki franczyzie marka Sphinx stała się szybko rozpoznawalna w kraju. Obecna strategia również zakłada powrót do lokali franczyzowych, ponieważ system ten pozwala na znaczną redukcję ryzyka i kosztów.

**Tabela 5.22.** Miary tendencji centralnej dla deklaracji dotyczących wpływu stosowanego modelu na rynek i markę (dla Sphinx na tle firm franczyzowych i niefranczyzowych)

	Dominanta	Mediana	Średnia arytmetyczna
<b>Czy Państwa zdaniem dotychczas stosowany model prowadzenia działalności pomógł w zdobyciu nowych rynków?</b>			
<b>Firmy franczyzowe</b>	7	4	6,61
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	3	4	4,07
<b>Sphinx</b>	6		
<b>Czy dotychczas stosowany model prowadzenia działalności wpłynął na rozpoznawalność marki?</b>			
<b>Firmy franczyzowe</b>	7	4	6,61
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	2 i 5	4	4,00
<b>Sphinx</b>	7		

Źródło: badania własne.

Ocena wpływu modelu na zwiększenie liczby klientów w Sphinxie (7) również przewyższyła średnią arytmetyczną ocen w firmach franczyzowych (6,77) i niefranczyzowych (4,64). Niższa od wyżej wymienionych była w przypadku utrzymania dotychczasowych klientów (4) oraz przy wzroście ich lojalności (por. tabela 5.23). W obecnie realizowanej strategii Sphinx pracuje nad wzrostem lojalności klientów i w najbliższym okresie zaplanowane są działania obejmujące rozwój programów lojalnościowych oraz rabatowych w oparciu o aplikacje mobilne.

**Tabela 5.23.** Miary tendencji centralnej dla deklaracji dotyczących wpływu stosowanego modelu na klientów (dla Sphinx na tle firm franczyzowych i niefranczyzowych)

	Dominanta	Mediana	Średnia arytmetyczna
<b>Czy dotychczas stosowany model prowadzenia działalności pomógł utrzymać dotychczasowych klientów?</b>			
<b>Firmy franczyzowe</b>	5	4	4,58
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	5	4	5,29
<b>Sphinx</b>	4		

Tabela 5.23 (cd.)

<b>Czy dotychczas stosowany model prowadzenia działalności wpłynął na zwiększenie liczby klientów?</b>			
<b>Firmy francyzowe</b>	7	4	6,77
<b>Firmy niefrancyzowe</b>	5	4	4,64
<b>Sphinx</b>	7		
<b>Czy dotychczas stosowany model prowadzenia działalności wpłynął na wzrost lojalności klientów?</b>			
<b>Firmy francyzowe</b>	4	4	4,77
<b>Firmy niefrancyzowe</b>	6	4	4,96
<b>Sphinx</b>	4		

Źródło: badania własne.

Sphinx bardzo wysoko ocenił wpływ modelu na wzrost możliwości zakupowych oraz na korzystniejsze warunki zakupowe (7). Podkreślił dbałość o jakość i świeżość swoich produktów oraz korzyści wynikające z efektu skali, dzięki czemu może zapewnić sobie rentowność sprzedaży przy zachowaniu jakości produktów. Warto zauważyć, że porównując odpowiedzi respondentów w firmach francyzowych i niefrancyzowych z wykorzystaniem testu U Manna-Whitneya, widać istotne statystycznie różnice we wpływie stosowanego modelu biznesowego na wzrost możliwości zakupowych oraz przy negocjowaniu warunków z dostawcami (por. tabela 5.24).

**Tabela 5.24.** Miary tendencji centralnej dla deklaracji dotyczących wpływu stosowanego modelu na zakupy (dla Sphinx na tle firm francyzowych i niefrancyzowych)

	<b>Dominanta</b>	<b>Mediana</b>	<b>Średnia arytmetyczna</b>
<b>Czy stosowany model prowadzenia działalności wpłynął na wzrost Państwa możliwości zakupowych?</b>			
<b>Firmy francyzowe</b>	7	4	6,46
<b>Firmy niefrancyzowe</b>	4	4	3,71
<b>Sphinx</b>	7		
<b>Czy stosowany model prowadzenia działalności pomógł wynegocjować korzystniejsze warunki z dostawcami?</b>			
<b>Firmy francyzowe</b>	7	4	6,38
<b>Firmy niefrancyzowe</b>	4	4	3,81
<b>Sphinx</b>	7		

Źródło: badania własne.

Oceny Sphinx'a dotyczące wpływu modelu na obniżenie kosztów reklamy oraz na zapewnienie skutecznej promocji marki są niższe od średniej arytmetycznej wyników w firmach franczyzowych (por. tabela 5.25).

**Tabela 5.25.** Miary tendencji centralnej dla deklaracji dotyczących wpływu stosowanego modelu na reklamę (dla Sphinx'a na tle firm franczyzowych i niefranczyzowych)

	Dominanta	Mediana	Średnia arytmetyczna
<b>Czy dotychczas stosowany model prowadzenia działalności wpłynął na obniżenie kosztów reklamy?</b>			
<b>Firmy franczyzowe</b>	7	4	5,92
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	2 i 4	4	3,07
<b>Sphinx</b>	4		
<b>Czy dotychczas stosowany model prowadzenia działalności zapewnia skuteczną promocję marki?</b>			
<b>Firmy franczyzowe</b>	6	4	6,00
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	3	4	3,75
<b>Sphinx</b>	4		

Źródło: badania własne.

W związku z tym, że Sphinx przekształcił wiele „starych francyz” w lokale własne i partnerskie, większość kosztów reklamy spoczywa po stronie franczyzodawcy, więc stosowany model nie wpływa bezpośrednio na obniżenie wydatków dotyczących reklamy. Uwzględniając wpływy z opłat franczyzowych, można uznać, że koszty reklamy maleją (gdyby wpływy te były przeznaczane wyłącznie na ten cel), ale trzeba też pamiętać o priorytetach całej firmy i bieżących inwestycjach. Z kolei biorąc pod uwagę promocję marki poprzez stosowany model biznesowy, to należy przypomnieć, że stosując pierwszy model franczyzowy, Sphinx doświadczył osłabienia marki, przez co długo musiał odpracowywać straty. Przeprowadzona restrukturyzacja pozwoliła firmie powrócić do wcześniejszych założeń i ponownego przekazywania lokali w ręce franczyzobiorców. Mocna pozycja spółki na rynku i wysoka liczba prowadzonych placówek jest atrakcyjna dla inwestorów. Niestety realia na rynku również się zmieniły i inwestorzy wybierają tańsze inwestycje, przez co strategia Grupy Sfinks S.A. zakłada poszerzenie portfolio o nowe (tańsze) marki własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że właściciele firm franczyzowych nie łączą ekspansji zagranicznej ze stosowanym modelem biznesowym. Ocena Sphinx'a również jest tu najniższa (1), co widać w tabeli 5.26.



**Tabela 5.26.** Miary tendencji centralnej dla deklaracji dotyczących wpływu stosowanego modelu na ekspansję zagraniczną (dla Sphinx na tle firm franczyzowych i niefranczyzowych)

	Dominanta	Mediana	Średnia arytmetyczna
<b>Czy dotychczas stosowany model prowadzenia działalności wpłynął na poszerzenie zakresu działalności o rynki zagraniczne?</b>			
<b>Firmy franczyzowe</b>	1	4	2,20
<b>Firmy niefranczyzowe</b>	1	4	1,69
<b>Sphinx</b>	1		

Źródło: badania własne.

Podsumowując zebrane wyniki, można uznać, że oceny przyznane przez Sphinx są zbliżone do dominujących ocen wśród badanych firm franczyzowych. Jedyne trzy obszary zostały odebrane przez Sphinx niżej: „przychody ze sprzedaży w porównaniu z rokiem ubiegłym”, „wpływ modelu na obniżenie kosztów reklamy” oraz „wpływ modelu na skuteczną promocję marki” (decydujące o tym przesłanki wyjaśniono wcześniej).

# Zakończenie

Prowadzenie działalności na konkurencyjnym i turbulentnym rynku jest dla przedsiębiorców wezwaniem. Szeroki dostęp do informacji, wymagający klienci, czujna konkurencja, działalność na dużą skalę – to tylko główne wyzwania dla współczesnych przedsiębiorców. Gastronomia w Polsce rządzi się jednak trochę innymi prawami. Polacy są wymagającymi klientami, którzy poza ceną doceniają również jakość, kładąc nacisk na zdrową i świeżą żywność. Na takim rynku coraz trudniej jest konkurować pojedynczo. Nie dziwi więc fakt, że sektor ten najdynamiczniej rozwinął się w formie franczyzy. Nie powinno nas też zaskakiwać, że rodzime koncepty wyprzedziły zagraniczne. Silne polskie marki przyciągają lojalnych klientów, a także franczyzobiorców. Ten szereg korzyści wynikających ze współpracy między stronami pozwolił franczyzie wybić się nad inne formy prowadzenia działalności. Zaprezentowana w publikacji analiza pozwoliła również określić wpływ tego modelu na wypracowaną przez franczyzodawcę wartość przedsiębiorstwa, co stanowiło główny cel prowadzonych badań. Weryfikacja przedstawionych hipotez wymagała poddania analizie zakresu współpracy pomiędzy stronami umowy franczyzowej, a także oceny korzyści oraz barier z niej wynikających na tle innych modeli biznesowych. Następnie wyodrębnione zostały główne czynniki odpowiadające za kreację wartości przedsiębiorstwa, w oparciu o które postawiono hipotezy badawcze.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na występowanie szeregu prawidłowości. Kluczowym narzędziem w procesie budowania wartości dla akcjonariuszy jest silna marka. Pozwala ona firmom uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną, przyciągając nowych klientów i zwiększając lojalność obecnych czy też pomagając firmie wejść na nowe rynki. W badanych firmach franczyzowych widać pozytywną relację między stosowanym modelem biznesowym a jego wpływem na rozpoznawalność marki. Wyniki te są istotne statystycznie i dostarczają argumentów przemawiających za brakiem podstaw do odrzucenia hipotezy H1. Warto podkreślić, że franczyzodawcy jednogłośnie uznali, że stosowany przez nich model działalności w pełni wpływa na rozpoznawalność ich marki i pomaga w zdobywaniu nowych rynków (100% franczyzodawców przypisało temu wpływowi najwyższą ocenę).

Rozpoznawalna marka ma za zadanie przyciągać klientów (nowych oraz dotychczasowych). Respondenci oceniali franczyzę na trzech płaszczyznach: utrzymanie dotychczasowych klientów, pozyskanie nowych, a także wzrost ich lojalności. Zdaniem badanych franczyzodawców wybrany przez nich model biznesowy pomógł im przede wszystkim w zdobyciu nowych klientów, a także w niewielkim stopniu w utrzymaniu dotychczasowych (związek nieistotny statystycznie). Nie był on jednak związany ze wzrostem ich lojalności. Mimo że ostatni wynik nie jest istotny statystycznie, stanowi przesłankę dostarczającą argumentów na rzecz odrzucenia postawionej hipotezy H2.

Wykorzystanie modelu franczyzowego pozwoliło franczyzodawcom na wzrost możliwości zakupowych oraz uzyskanie korzystniejszych warunków zakupowych. W odpowiedziach respondentów z firm franczyzowych widać istotną statystycznie przewagę, dającą argumenty przemawiające za tym, aby nie odrzucać postawionych hipotez H3 i H4. Korzystniejsze warunki zakupowe są niewątpliwie jedną z najistotniejszych przesłanek skłaniających potencjalnych biorców do przystąpienia do systemu. Nie dziwi więc ponowna jednomysłność franczyzodawców, którzy w pełni uznali pozytywny wpływ modelu franczyzowego (zaobserwowano tutaj również korelację z liczbą systemów franczyzowych).

Działanie w warunkach niepewności jest dobrze znane współczesnym firmom, dlatego podejmują one różnorodne rozwiązania, by zmniejszyć ryzyko. Model franczyzowy pomaga je obniżyć w przypadku franczyzodawcy, gdyż każdy biorca licencji prowadzi biznes na własną odpowiedzialność. Ponad 80% badanych franczyzodawców uznało, że franczyza w pełni wpływa na obniżenie ryzyka prowadzonej przez nich firmy. Dodatkowo respondenci wyraźnie podkreślali przewagę nad niezrzeszonymi placówkami gastronomicznymi (35%), co dostarcza argumentów za nieodrzuconiem hipotezy H5.

Hipoteza H6 zakładała, że wykorzystanie systemów franczyzowych przyspiesza ekspansję na rynki zagraniczne. Otrzymane wyniki wskazują jednak na jej odrzucenie. Aż 76% franczyzodawców uznało wpływ franczyzy na działalność poza granicami Polski za minimalny. Ocena ta może świadczyć o niewystarczającej dojrzałości rodzimych systemów (które nie są jeszcze gotowe bądź nie posiadają wystarczających środków, by próbować swoich sił w innych krajach) lub może wynikać ze specyfiki branży gastronomicznej, którą ze względu na przesłanki kulturowe (gusta, smaki, zwyczaje) nie tak łatwo przenieść poza rodzime realia. Wyjątkiem mogą być łatwe w zaadaptowaniu fast-foody, kawiarnie albo lodziarnie. Studia literaturowe oparte na zagranicznych badaniach potwierdzają jednak celowość i prawidłowość sformułowania samej hipotezy. Uważamy, że można się spodziewać w Polsce zmian w tym zakresie na korzyść rozwoju inwestycji poza granicami kraju.

Reasumując, wyniki badań wskazują na wyraźną przewagę korzyści ze stosowania systemu franczyzowego. Ponad 60% respondentów z firm franczyzowych uznało, że model ten pomaga im utrzymać się na rynku (co okazało się silnie skorelowane z liczbą placówek franczyzowych). Wskazano również wzrost przy-

chodów ze sprzedaży, zysku netto, udziału w rynku, a także narastanie preferencji nabywców wobec marki (dwa pierwsze były silnie skorelowane z ilością placówek franczyzowych). Wysokość wskaźników rynkowych osiągnięta przez franczyzodawców w ostatnim roku okazała się dwukrotnie większa niż w firmach niefranczyzowych. Ponadto franczyzodawcy uznali, że ich model w pełni wpłynął na rozwój firmy, a w ostatnich latach odnotowali wyraźny wzrost rentowności prowadzonej działalności. O jej umocnieniu świadczą również wzmocnienie udziału w rynku oraz krystalizacja preferencji nabywców wobec marki. Według przyjętych wcześniej założeń zadaniem franczyzodawców jest efektywne zwiększanie wartości prowadzonych przedsiębiorstw, którą rozpatruje się ze względu na jej kluczowe determinanty, tj. markę, lojalność klientów, udział w rynku oraz możliwości zakupowe. Przeprowadzone badania potwierdziły pozytywny wpływ franczyzy na większość z tych czynników. Na podstawie zaprezentowanych analiz nie ma przesłanek do odrzucenia hipotezy H0, zgodnie z którą firmy wykorzystujące systemy franczyzowe budują wyższą wartość przedsiębiorstwa w porównaniu z przedsiębiorstwami niefranczyzowymi.

Przedstawiona w pracy analiza nie jest wolna od ograniczeń. Dzieje się tak przede wszystkim dlatego, że badanie miało charakter deklaracyjny. Z tego powodu zostało uzupełnione o analizę przypadku największej i najbardziej rozpoznawalnej polskiej firmy franczyzowej działającej w gastronomii, czyli restauracji Sphinx. Jako część grupy Sfinks S.A. (jedynej polskiej firmy gastronomicznej notowanej na Giełdzie Papierów Wartościowych) restauracje te są zobowiązane do raportowania swojej działalności (w tym m.in. do prowadzenia wyceny aktywów niematerialnych). W związku z tym świadomość istotności poruszanych zagadnień była w przypadku Sphinx znacząco wyższa niż u pozostałej części respondentów, którzy przyznawali, że ich odpowiedzi często miały charakter intuicyjny. Korzystne wydaje się więc powtórzenie badań, gdy prowadzone systemy osiągną większą dojrzałość.

Ponadto warto też zwrócić uwagę na problem dotyczący braku potrzeby współpracy ze strony przedsiębiorców, którzy niechętnie dzielą się informacjami. Niekłótnie franczyzodawców do badania za pomocą kwestionariusza ankietowego nie było łatwe (udało się zbadać aż 37%). Na wywiad pogłębiony zgodził się tylko Sphinx. W związku z dość negatywnym nastawieniem polskich przedsiębiorców do badań można przypuszczać, że udzielone odpowiedzi w pewnym stopniu fałszują rzeczywistość. Stąd wskazane są dalsze badania analizowanego problemu wzbogacone o analizę finansową wyników osiągniętych przez firmy franczyzowe i niefranczyzowe.

Przedstawione badania wpisują się w szeroko opisywane w literaturze teorie ekonomii i zarządzania oraz stanowią uzupełnienie prowadzonych na świecie analiz z zakresu wpływu franczyzy na wartość przedsiębiorstwa. Większość z przyjętych hipotez badawczych w świetle przeprowadzonych badań nie została odrzucona. Jest to o tyle interesujące, gdyż polskie systemy franczyzowe różnią się od dojrzałych systemów amerykańskich czy nawet europejskich, a mimo to udało się zidentyfikować pewne prawidłowości w ich prowadzeniu.



# Bibliografia

- Acedo F., Barroso C., Galan J., *The Resources Based Theory: Dissemination and Main Trends*, „Strategic Management Journal” 2006, no. 27.
- Afuah A., Tucci C.L., *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Alnassar F., *Franchising and the Internationalization of businesses: the case of fast food chains*, „Przedsiębiorczość Międzynarodowa” 2017, nr 3(2), [za:] M. Maciejewski (red.), *Ekonomia międzynarodowa wobec współczesnych wyzwań*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2017.
- Alon I., *Global Franchising and Development in Emerging and Transitioning Markets*, „Journal of Macromarketing” 2004, vol. 24.
- Alon I., *Service Franchising: a Global Perspective*, Springer, New York 2006.
- Altinay L., Roper A., *The Entrepreneurial role of Organizational Members in the Internationalization of a Franchise System*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research” 2005, no. 3.
- Aluchna M., *Mechanizmy corporate governance w spółkach giełdowych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2007.
- Antonowicz A., *Franchising na świecie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2009, nr 1.
- Antonowicz A., *Rozwój franczyzy we Francji i w Polsce – analiza porównawcza*, [w:] J. Próchniak, J. Sadkowska (red.), *Makroekonomiczne aspekty zarządzania w warunkach kryzysu*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4/4, Wydawnictwo FRUG, Sopot 2011.
- Antonowicz A., *Wykorzystanie koncepcji franchisingu w Polsce w latach 1989–2008*, „Zeszyty Naukowe Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2010, nr 3(52).
- Antonowicz A., Antonowicz P., *Koncepcja franczyzy jako strategii restrukturyzacji zadłużenia upadłego przedsiębiorstwa – case study*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, r. 11, nr 4, cz. 3.
- Bagan-Kurluta K., *Umowa franchisingu*, C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Bennett C., *Dictionary of Insurance*, Pittman, Londyn 1996.
- Bis J., *Innowacyjny model biznesowy – sposób na zwiększenie przewagi konkurencyjnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, z. 13, cz. II.
- Black A., Wright P., Bachman J., *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.

- Blair R.D., Lafontaine F., *The Economics of Franchising*, Cambridge University Press, New York 2005.
- Bolecki A., *Cechy szczególne franczyzy w prawie ochrony konkurencji*, „IKAR” 2013, nr 7(2).
- Brea-Solís H., Casadesus-Masanell R., Grifell-Tatjé E., *Business Model Evaluation: Quantifying Walmart's Sources of Advantage*, „Working Paper” 2012, 13-039 November 6.
- Brettel M., Strese S., Flatten T.C., *Improving the Performance of Business Models with Relationship Marketing Efforts – An Entrepreneurial Perspective*, „European Management Journal” 2012, vol. 30(2).
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., *Jak skonstruować zwycięski model biznesowy*, „Harvard Business Review Polska” 2011, wrzesień.
- Chwistecka-Dudek H., *Franchising jako alians strategiczny*, „Studia Ekonomiczne. Akademia Ekonomiczna w Katowicach” 2006, nr 37, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*.
- Cohen K.P., Low J., *The Value Creation Index: Quantifying Intangible Value*, „Strategy & Leadership” 2001, vol. 29(5).
- Combs J.G., Michael S.C., Castrogiovanni G.J., *Institutional Influences on the Choice of Organizational Form: The Case of Franchising*, „Journal of Management” 2009, vol. 35(5).
- Copeland T., Koller T., Murrin J., *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, Warszawa 1997.
- Damodaran A., *Value Creation and Enhancement: Back to the Future*, <http://www.stern.nyu.edu> (dostęp: 30.05.2010).
- Diacon S.R., Carter R.L., *Success in Insurance*, University of Nottingham 1982.
- Drzewiecki J., *Model biznesu jako narzędzie zarządzania strategicznego: zastosowanie, dylematy i wyzwania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, z. 13, cz. II.
- Dudycz T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005.
- The Economist Intelligence Unit (2005), *Business 2010. Embracing the challenge of change*. A report from the Economist Intelligence Unit sponsored by SAP, pozyskano z: [http://graphics.eiu.com/files/ad\\_pdfs/Business%202010\\_Global\\_FINAL.pdf](http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/Business%202010_Global_FINAL.pdf) (dostęp: 30.10.2015).
- Eisenhardt K.M., *Agency Theory: An Assessment and Review*, „Academy of Management Review” 1989, vol. 14(1).
- The European Code of Ethics for Franchising & its National Extensions & Interpretations*, European Franchise Federation, [www.eff-franchise.com](http://www.eff-franchise.com) (dostęp: 20.02.2017).
- Expanding a Business by Franchising*, IFA 2012.
- Fang Y., Wade M., Delios A., Beamish P., *International Diversification, Subsidiary Performance and the Mobility of Knowledge Resources*, „Strategic Management Journal” 2007, no. 28.
- Fonfara K., *Marketing partnerski w działalności przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 5.
- Fonfara K. (red.), *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Franchise Business Economic Outlook for 2017. August Forecast Update*. International Franchise Association Franchise Education and Research Foundation, IHS Markit Economics August 2017.
- Franczyza w Polsce. Rozwój krok po kroku*, Zespół PROFIT system, [www.franchising.pl](http://www.franchising.pl) (dostęp: 22.02.2017).
- Gancarczyk M., *Koncepcja sieci z perspektywy teorii kosztów transakcyjnych*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 3.

- Gassmann O., Frankenberger K., Csik M., *The St. Gallen Business Model Navigator*, 2013, [http://www.im.ethz.ch/education/HS13/MIS13/Business\\_Model\\_Navigator.pdf](http://www.im.ethz.ch/education/HS13/MIS13/Business_Model_Navigator.pdf) (dostęp: 30.10.2015).
- Golawska-Witkowska G., Rzczycka A., Zalewski H., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2006.
- Gorynia M., *Przedsiębiorstwo w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „*Ekonomista*” 1999, nr 6(99).
- Górecki T., *Podstawy statystyki z przykładami w R*, Wydawnictwo BTC, Legionowo 2011.
- Greficz M., *Franczyza jako strategia ekspansji przedsiębiorstw w przestrzeni międzynarodowej*, <http://ptsm.edu.pl/wp-content/uploads/publikacje/poziomy-analzy-stosunkow-miedzynarodowych/Greficz.pdf> (dostęp: 19.03.2018).
- Griffell-Tatjé E., Lovell C.A.K., *Productivity at the Post: Its Drivers and Its Distribution*, „*Journal of Regulatory Economics*” 2008, vol. 33(2).
- Griffell-Tatjé E., Lovell C.A.K., *Profits and Productivity*, „*Management Science*” 1999, vol. 45(9).
- Griffell-Tatjé E., Lovell C.A.K., *The Economics of Business Performance*, Cambridge University Press, New York 2015.
- GUS, *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON*, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2017.
- Hachemi Aliouche E., Schlenrich U., *Does Franchising Create Value? An Analysis of the Financial Performance of US Public Restaurant Firms*, „*International Journal of Hospitality & Tourism Administration*” 2009, vol. 10.
- Hart O., *Corporate Governance: Some Theory and Implications*, „*The Economic Journal*” 1995, vol. 105(430).
- Hess E., *Smart Growth – Creating Real Long-term Value*, „*Journal of Applied Corporate Finance*” 2010, vol. 22(2), Spring.
- Hulewicz A., Krawiecki Z., *Narzędzia statystyczne w procesie normalizacji wyników pomiarów*, „*Poznan University of Technology Academic Journals*” 2016, no. 88, *Electrical Engineering*.
- IBM Global Technology Services (2006), *Business Model Innovation – The New Route to Competitive Advantage*, [http://www-935.ibm.com/services/uk/cio/flexible/enflex\\_wp\\_business\\_model\\_innovation.pdf](http://www-935.ibm.com/services/uk/cio/flexible/enflex_wp_business_model_innovation.pdf) (dostęp: 30.10.2015).
- Ignaczewski J., *Umowy nienazwane*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Jabłońska Ż., *Marketing relacji i CSR jako narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej przez francyzodawców branży gastronomicznej w Polsce*, „*Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*” (1899–3192) 2016, nr 450.
- Jabłońska Ż., Miszczyński P., *Analiza franczyzy w Polsce na przykładzie branży gastronomicznej: franczyza w kontekście teorii kosztów transakcyjnych*, [w:] J. Sokołowski, M. Sosnowski, A. Żabiński (red.), *Polityka ekonomiczna*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Jabłoński A., Jabłoński M., *Atrybuty modeli biznesu a cykl życia przedsiębiorstwa*, „*Organizacja i Kierowanie*” 2014, nr 4(164).
- Jabłoński M., *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2013.
- Janowski A., Balewski B., *Efektywne zarządzanie ryzykiem szansą na rozwój przedsiębiorstw regionu*, Materiał konferencyjny V Międzynarodowej Konferencji Naukowej ATH w Bielsku-Białej „*Nowoczesne kierunki w rozwoju lokalnym i regionalnym*”, Wiśła 2008.



- Johnson M.W., *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Harvard Business School Publishing, Boston 2010.
- Jokiel G., *Podejście sieciowe w zarządzaniu*, „Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2013, nr 4(24).
- Kardas M., *Pojęcia i typy modeli biznesu*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, <http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo> (dostęp: 23.08.2020).
- Kokot-Stępień P., *Identyfikacja ryzyka jako kluczowy element zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2015, nr 74, t. 1.
- Kolarski G., *Franchising*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1992.
- Komańda M., *Sieciowe formy współpracy gospodarczej*, [w:] D. Kisperska-Moroń (red.), *Zarządzanie: kierunki badań*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego w Katowicach. Centrum Badań i Ekspertyz, Katowice 2006.
- Koniewska M., *Wybrane składniki aktywów niematerialnych wpływających na wartość przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2014, nr 67.
- Korczyńska K., *Akty prawne regulujące umowę franczyzową*, [www.franchising.pl](http://www.franchising.pl) (dostęp: 19.03.2012).
- Korczyńska K., *Jak napisać dobrą umowę franczyzy*, [www.franchising.pl](http://www.franchising.pl) (dostęp: 24.02.2017).
- Kośmider R., Steinerowska I., *Franchising jako metoda działalności gospodarczej i jego przydatność w polskich warunkach gospodarczych*, [w:] *Spoleczno-ekonomiczne aspekty przekształceń ustrojowych w gospodarce kraju i regionu*, Politechnika Opolska WSEiA w Bytomiu, Bytom 1998.
- Kowal D., *Metodyka identyfikacji kluczowych czynników kształtujących wartość przedsiębiorstwa górniczego węgla kamiennego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 46.
- Kowalik F., *Jak Sylwester Cacek uratował Sfinksa*, „Forbes” 2014, nr 4.
- Kowalik F., *Szef Sfinksa Sylwester Cacek chce podwoić biznes*, „Forbes” 2017, nr 8.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Przewycięzanie kryzysów w polskich przedsiębiorstwach*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2005, nr 2(661).
- Lewandowska L., *Niekonwencjonalne formy finansowania przedsiębiorczości*, ODDK, Gdańsk 1999.
- Lewandowska M., *Tendencje zmian w makrootoczeniu – perspektywa polskich przedsiębiorców*, „Zeszyty Naukowe SGH” 2010.
- Libava J., *The History of Franchising As We Know It*, [www.articles.bplans.com](http://www.articles.bplans.com) (dostęp: 4.04.2019).
- Linder J., Cantrell S., *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Institute for Strategic Change Working Paper, Accenture 2000.
- Magretta J., *Tajniki modelu biznesowego*, „Harvard Business Review Polska” 2003, nr 1.

- Malone T.W., Lautbacher R.J., *The Dawn of the E-lance Economy*, „Harvard Business Review” 1998, September–October.
- Mały Rocznik Statystyczny Polski 2019, GUS, Warszawa 2019.
- Manna D.R., Smith A.D., Synowka D.P., *Exploring Agency Theory Implications With Franchising*, „Journal of Business & Economics Research” 2006, vol. 4(4), April.
- Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Masseti R., *Types Franchise*, www.thefranchisebuilders.com (dostęp: 20.05.2019).
- Mazur J., *Współpraca przedsiębiorstw w teorii i praktyce polskiej*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej” 2011, t. 32.
- Michalski M., *Zarządzanie przez wartość: firma z perspektywy interesów właścicielskich*, WIG Press, Warszawa 2001.
- Miller B., *Using a Modular System Approach to International Franchising: Analyzing the Case Study of a Poland-Based Restaurant Operator*, „Cornell Hospitality Quarterly” 2008, vol. 49.
- Morawski G., *Przybywa sprawdzonych franczyz*, www.franchising.pl (dostęp: 11.03.2018).
- Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998.
- Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Onetti A., Zucchella A., Jones M.V., McDougall-Covin P.P., *Internationalization, Innovation and Entrepreneurship: Business Models for New Technology-based Firms*, „Journal of Management Government” 2012.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2010.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
- Perrigot R., Terry A., Di Lernia C., *Good Faith in Franchising: The Perceptions of Franchisees, Franchisors and Their Lawyers in the French Context*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2019, vol. 47(3).
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Pokorska B., *Franchising w rozwoju procesów integracji w handlu*, „Handel Wewnętrzny” 2003, nr 4–5.
- Pokorska B., *Przedsiębiorca w systemie franczyzowym*, PARP, Warszawa 2004.
- Raj M., Abdul-Malik M., *Does ownership Structure Influence Agency Cost? Evidence from UK*, „Journal of Corporate Ownership and Control” Spring 2007, vol. 4(3).
- Raport „Rynek gastronomiczny”, GfK 2016.
- Raport o franczyzie w Polsce 2015, PROFIT system, Warszawa 2015.
- Raport o franczyzie w Polsce 2017, PROFIT system, Warszawa 2017.
- Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999.
- Ratajczak M., *Współczesne teorie ekonomiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2014.
- Ratajczak-Mrozek M., *Wykorzystanie podejścia sieciowego do analizy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw*, [w:] B. Stępień (red.), *Współpraca i strategie marketingowe przedsiębiorstw*

- na arenie międzynarodowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Ratajczak-Mrozek M., Nowacki F., Sypniewska P., *Motywy i bariery rozwoju sieci franczyzowych na rynku lokalnym vs. zagranicznym*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 5.
- Remlein M., *Współkontrola przedsiębiorstwa w ujęciu nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016, nr 2(80), cz. 2.
- Rogoda B., *Modele biznesu małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2011, nr 866.
- Rojek T., *Stymulanty procesów zmian wartości przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 46.
- Rudolf S., *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle teorii kosztów transakcyjnych*, [w:] S. Rudolf (red.), *Nowa ekonomia instytucjonalna. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Administracji im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2005.
- Rudolf S., *Oportunistyczne postawy związków zawodowych i ich wpływ na generowanie kosztów transakcyjnych*, pte.pl (dostęp: 2.08.2018).
- Rymarczyk J., *Biznes międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2012.
- Rynek gastronomiczny w Polsce. Raport 2015*, „Nowości Gastronomiczne” 2015, lipiec–sierpień.
- Rynek gastronomiczny w Polsce. Raport 2019*, „Nowości Gastronomiczne” i „Sweets & Coffee” 2019, lipiec–sierpień.
- Rynek HoReCa w Polsce 2015. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2015–2020*, PMR 2014.
- Rynek HoReCa w Polsce 2019. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2019–2024*, PMR 2019.
- Rzeczycka A., Golawska-Witkowska G., *Franchising jako instrument aktywizacji ekonomicznej podmiotów na rynku*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce – Teoria i Praktyka” 2014, nr 1.
- Rześniowiecka B., *Franchising*, [w:] K. Czubakowska (red.), *Od auditingu do sponsoringu w rachunkowości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Sajdak M., *Podjęcie zasobowe jako podstawa wyborów strategicznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2010, nr 134.
- Sanchez R., Heene A., *Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition*, „European Management Journal” 1997, vol. 15(3).
- Sanfelix G.N., Puki F., *New Challenges in Franchisor-Franchisee Relationship. An Analysis from Agency Theory Perspective*, „Cuadernos de Gestion” 2018, vol. 18(1).
- Shafer S.M., Linder J.C., Smith H.J., *The Power of Research Models*, „Business Horizons” 2005, vol. 48.
- Siemieniako D., *Proces identyfikacji i kwalifikacji lojalnych klientów w organizacji*, [w:] S. Makarski (red.), *Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*, UR, Rzeszów 2007.
- Siemionek A., Siemionek-Ruskań M., *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, <http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KES/czasopisma/kwartalnik/Documents/ASMSR23tom5.pdf> (dostęp: 20.02.2019).
- Skowron Ł., *Istota i pomiar niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa*, „Humanities and Social Sciences” 2013, t. 18, nr 20(2).

- Slywotzky A.J., Morisson D.J., Andelman B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.
- Sokół A., *Franchising w rozwoju nowych rynków zbytu*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2009, nr 3.
- Stanworth J., Stanworth C., Watson A., Purdy D., Healeas S., *Franchising as a Small Business Growth Strategy: A Resource-Based View of Organizational Development*, „*International Small Business Journal*” 2004, vol. 22.
- Statut Polskiej Organizacji Francyzodawców, rozdz. I §8.
- Strategia Grupy Sfinks Polska na lata 2017–2022* (dostęp: 31.03.2017).
- Studzińska E., *Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie*, „*Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*” 2015, nr 376.
- Suszyński C. (red.), *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.
- Śródroczne skrócone skonsolidowane sprawozdanie finansowe na dzień 30 września 2018 r. Grupa Kapitałowa SFINKS POLSKA S.A.
- Teece D.J., *Business Model, Business Strategy and Innovation*, „*Long Range Planning*” 2010, vol. 43, [za:] M. Kardas, *Pojęcia i typy modeli biznesu*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2006.
- To był dobry rok*, „*Nowości Gastronomiczne*” luty 2017.
- The Top 200 Franchises Operating Around the World*, Entrepreneur Europe, entrepreneur.com/article/315134 (dostęp: 12.02.2018).
- Tokaj-Krzewska A., *Franchising. Strategia rozwoju małych firm w Polsce*, Difin, Warszawa 2001.
- Urbanek G., *Drugie życie klienta*, „*Marketing i Rynek*” 2004, nr 4.
- Urbanek G., *Kompetencja a wartość przedsiębiorstwa: zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Urbanek G., *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- Urbanek G., *Pomiar operacyjnej i strategicznej przewagi konkurencyjnej na przykładzie wybranych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie*, „*Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance*” 2014, vol. 12, no. 3(1).
- Urbanek G., *Strategiczne znaczenie marki w działalności organizacji*, „*Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*” 2012, nr 1(2).
- Urbanek P., *Nadzór korporacyjny a perspektywa teorii agencji*, [w:] S. Rudolf (red.), *Nowa ekonomia instytucjonalna. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Administracji im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2005.
- Van Alstyne M., *The state of network organization: a survey in three frameworks*, www2.fmg.uvc.nl/sociosite/topice/organization, 1997 (dostęp: 20.02.2017).
- Van Slyke D.M., *Agents Or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship*, „*Journal of Public Administration Research and Theory*” 2006, part 17.
- Walters D., *The Implications of Shareholder Value Planning and Management for Logistics Decision Making*, „*International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*” 1999.
- Wartość marki i jej znaczenie dla rynkowego sukcesu*, www.certyfikujemy.org (dostęp: 18.05.2017).

- Waśniewski P., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jako narzędzie sterowania jego działalnością*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2011, nr 21.
- Wcisły M., *Relacja właściciel–menedżer w świetle teorii agencji i teorii stewarda*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Łodzi, Łódź 2011.
- Wieczorek A., *Definicja franczyzy*, 18.07.2008, [www.franchising.pl](http://www.franchising.pl) (dostęp: 24.02.2017).
- Wieczorek A., *Polityka wynagradzania osób zarządzających w bankach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Williamson O., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Wiślicki T., *Straty i odszkodowania w ujęciu rachunkowym i podatkowym*, „Serwis FK” 2000, nr 15.
- Wiśniewski M., *Franczyza w Polsce. Rozwój krok po kroku*, [www.franchising.pl](http://www.franchising.pl) (dostęp: 3.02.2019).
- Wiśniewski M., *Rodzaje franczyzy*, [www.franchising.pl](http://www.franchising.pl) (dostęp: 3.05.2019).
- Writer S., *The Different Types of Franchises*, [www.franchisegator.com](http://www.franchisegator.com) (dostęp: 20.05.2019).
- Wróblewski R., *Teoretyczne problemy transformacji przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Akademii Podlaskiej” 2010(10), nr 83, seria: *Administracja i Zarządzanie*.
- Wróblewski R., *Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2010, nr 87, seria: *Administracja i Zarządzanie*.
- Wrzesińska-Kowal J., *Franczyza jako alternatywa tradycyjnego handlu*, „Handel Wewnętrzny” 2017, nr 6(371).
- Xie F.T., Johnson W.J., *Strategic Alliances: Incorporating the Impact of e-business Technological Innovations*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2004, vol. 19(3).
- Young Entrepreneur Council, *Want To Franchise Your Small Business? 8 Tips To Get Started*, „Forbes” 2012, Nov. 14.
- Zadora H., *Finanse małego przedsiębiorstwa w teorii i praktyce zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Ziótkowska M.J., *Franczyza nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa 2010.
- Ziótkowska-Berman M., *Wpływ przedsiębiorstw franczyzowych na procesy internacjonalizacji w Polsce*, [w:] R. Bartkowiak, J. Ostaszewski (red.), *Gospodarka Polski: System funkcjonowania i zarządzania w dobie globalizacji i internacjonalizacji procesów ekonomicznych*, Warszawa 2009.
- Zott Ch., Amit R., Massa L., *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, „Journal of Management” 2011.
- [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com) (dostęp: 10.03.2017).
- [www.creativecolorsintl.com](http://www.creativecolorsintl.com) (dostęp: 20.05.2019).
- [www.eff-franchise.com](http://www.eff-franchise.com) (dostęp: 13.10.2017).
- [www.franchisedirect.com](http://www.franchisedirect.com) (dostęp: 15.04.2019).
- [www.franchisegator.com](http://www.franchisegator.com) (dostęp: 15.04.2019).
- [www.franchising.org](http://www.franchising.org) (dostęp: 5.05.2020).
- [www.franchising.pl](http://www.franchising.pl) (dostęp: 5.05.2020).
- [www.francity.com](http://www.francity.com) (dostęp: 5.05.2020).
- [www.interbrand.com](http://www.interbrand.com) (dostęp: 15.05.2019).

- [www.oceantomo.com](http://www.oceantomo.com) (dostęp: 8.05.2018).
- [www.naukowiec.org](http://www.naukowiec.org) (dostęp: 3.03.2018).
- [www.pogotowiestatystyczne.pl](http://www.pogotowiestatystyczne.pl) (dostęp: 13.04.2018).
- [www.pointfranchise.co.uk](http://www.pointfranchise.co.uk) (dostęp: 10.04.2019).
- [www.sphinx.pl](http://www.sphinx.pl) (dostęp: 15.04.2019).
- [www.thefranchisebuilders.com](http://www.thefranchisebuilders.com) (dostęp: 18.04.2019).



# Spis tabel

Tabela. 1.1. Nazwy dokumentów przyjętych przez EFF, stanowiących rozszerzenie Europejskiego Kodeksu Etyki Franchizy	23
Tabela 1.2. Elementy kontraktu franczyzowego	25
Tabela 1.3. Główne różnice między sieciami franczyzową a agencyjną	30
Tabela 2.1. Charakterystyka teorii agencji	33
Tabela 2.2. Klasyfikacja zasobów przedsiębiorstwa	41
Tabela 3.1. Systemy franczyzowe w USA według sektorów	47
Tabela 3.2. Rozwój franczyzy w Polsce	48
Tabela 3.3. Rozwój franczyzy w Polsce w latach 2002–2020	50
Tabela 3.4. Liczba placówek gastronomicznych w Polsce	53
Tabela 3.5. Przychody z działalności gastronomicznej w Polsce w mln zł	53
Tabela 4.1. Porównanie pojęć modelu biznesu i strategii z perspektywy wybranych kryteriów	63
Tabela 4.2. Modele cenowe	64
Tabela 4.3. Modele marketingowe	66
Tabela 4.4. Wybrane definicje modeli biznesu	69
Tabela 4.5. Nośniki wartości	84
Tabela 4.6. Porównanie podstawowych wielkości ekonomicznych Google i General Motors (dane na koniec 2005 r.)	89
Tabela 5.1. Okres prowadzenia działalności wśród badanych przedsiębiorstw (w %)	94
Tabela 5.2. Liczba jednostek własnych i franczyzowych wśród badanych firm	95
Tabela 5.3. Wybrane wskaźniki rynkowe i ich istotność w firmach franczyzowych	99
Tabela 5.4. Wybrane wskaźniki rynkowe i ich istotność w firmach niefranczyzowych	100
Tabela 5.5. Wyniki testu U Manna-Whitneya oraz miary tendencji centralnej dla przychodów oraz deklaracji dotyczących rozwoju w firmach franczyzowych i niefranczyzowych	101
Tabela 5.6. Klasyfikacja ryzyka według źródeł pochodzenia	104
Tabela 5.7. Wpływ dotychczas stosowanego modelu prowadzenia działalności na utrzymanie przedsiębiorstwa na rynku i poziom ryzyka	107
Tabela 5.8. Wyniki testu U Manna-Whitneya oraz miary tendencji centralnej dla deklaracji dotyczących ryzyka oraz utrzymania firmy na rynku w firmach franczyzowych i niefranczyzowych	107



Tabela 5.9. Wpływ modelu prowadzenia działalności na pozyskiwanie nowych rynków oraz rozpoznawalność marki	108
Tabela 5.10. Wyniki testu U Manna-Whitneya oraz miary tendencji centralnej dla deklaracji dotyczących preferencji nabywców, pozyskiwania nowych rynków oraz rozpoznawalności marki w firmach franczyzowych i niefranczyzowych	109
Tabela 5.11. Wpływ modelu biznesowego na lojalność klientów	111
Tabela 5.12. Wyniki testu U Manna-Whitneya oraz miary tendencji centralnej dla deklaracji dotyczących klientów w firmach franczyzowych i niefranczyzowych	112
Tabela 5.13. Wpływ modelu prowadzenia działalności na możliwości zakupowe oraz na negocjacje warunków z dostawcami	113
Tabela 5.14. Wyniki testu U Manna-Whitneya oraz miary tendencji centralnej dla deklaracji dotyczących zakupów w firmach franczyzowych i niefranczyzowych	114
Tabela 5.15. Wpływ modelu prowadzenia działalności na obniżenie kosztów reklamy oraz skuteczną promocję marki	114
Tabela 5.16. Wyniki testu U Manna-Whitneya oraz miary tendencji centralnej dla deklaracji dotyczących reklamy i marki w firmach franczyzowych i niefranczyzowych	115
Tabela 5.17. Wpływ modelu prowadzenia działalności na poszerzenie jej zakresu o rynki zagraniczne	116
Tabela 5.18. Wyniki testu U Manna-Whitneya oraz miary tendencji centralnej dla wpływu stosowanego modelu prowadzenia działalności na poszerzenie jej zakresu o rynki zagraniczne w firmach franczyzowych i niefranczyzowych	117
Tabela 5.19. Znajomość i używanie marki Sphinx na tle konkurencji (wyniki w % dla top 5 największych marek na rynku plus restauracje lokalne z obsługą kelnerską)	118
Tabela 5.20. Miary tendencji centralnej dla wybranych zależności dla Sphinx na tle firm franczyzowych i niefranczyzowych	123
Tabela 5.21. Miary tendencji centralnej dla deklaracji dotyczących wpływu stosowanego modelu na ryzyko i utrzymanie na rynku (dla Sphinx na tle firm franczyzowych i niefranczyzowych)	124
Tabela 5.22. Miary tendencji centralnej dla deklaracji dotyczących wpływu stosowanego modelu na rynek i markę (dla Sphinx na tle firm franczyzowych i niefranczyzowych)	125
Tabela 5.23. Miary tendencji centralnej dla deklaracji dotyczących wpływu stosowanego modelu na klientów (dla Sphinx na tle firm franczyzowych i niefranczyzowych)	125
Tabela 5.24. Miary tendencji centralnej dla deklaracji dotyczących wpływu stosowanego modelu na zakupy (dla Sphinx na tle firm franczyzowych i niefranczyzowych)	126
Tabela 5.25. Miary tendencji centralnej dla deklaracji dotyczących wpływu stosowanego modelu na reklamę (dla Sphinx na tle firm franczyzowych i niefranczyzowych)	127
Tabela 5.26. Miary tendencji centralnej dla deklaracji dotyczących wpływu stosowanego modelu na ekspansję zagraniczną (dla Sphinx na tle firm franczyzowych i niefranczyzowych)	128

# Spis rysunków

Rysunek 1.1. Podział franczyzy ze względu na zasięg umowy franczyzowej	17
Rysunek 1.2. Kryteria podziału franczyzy	18
Rysunek 1.3. Podział franczyzy ze względu na formę prowadzonej działalności	20
Rysunek 3.1. Liczba systemów franczyzowych w Polsce 2020 – prognoza	51
Rysunek 3.2. Liczba placówek franczyzowych w Polsce 2020 – prognoza	52
Rysunek 3.3. Najchętniej wybierane rodzaje kuchni w Polsce (w %) w 2018 roku	55
Rysunek 3.4. Dynamika liczby systemów franczyzowych w usługach w latach 1989–2014	56
Rysunek 3.5. Podział systemów franczyzowych działających w gastronomii	57
Rysunek 4.1. Ideowy schemat sytuacji kryzysowej na tle procesu rozwojowego przedsiębiorstwa	60
Rysunek 4.2. Istota procesu rozwojowego przedsiębiorstwa	60
Rysunek 4.3. Szablon modelu biznesowego	73
Rysunek 4.4. „Trójkąt” modelu biznesu	74
Rysunek 4.5. Model oceny ryzyka internacjonalizacji sieci franczyzowej	78
Rysunek 4.6. Najcenniejsze marki świata w 2018 r.	80
Rysunek 4.7. Klasyfikacja determinantów wartości przedsiębiorstwa	81
Rysunek 4.8. Uogólniony kształt modelu biznesu sprzyjającego kreacji wartości	83
Rysunek 4.9. Zarządzanie wartością dla akcjonariuszy: perspektywa strategiczna i operacyjna	85
Rysunek 4.10. Zasoby tworzące wartość przedsiębiorstwa	86
Rysunek 4.11. Bilansowe czynniki wpływające na wartość przedsiębiorstwa	87
Rysunek 4.12. Główne składniki wartości rynkowej firm z indeksu S&P 500	88
Rysunek 5.1. Struktura systemów franczyzowych w usługach	94
Rysunek 5.2. Liczba firm, które w ostatnim roku działalności odnotowały wzrost poszczególnych wskaźników rynkowych (w %)	102
Rysunek 5.3. Liczba firm, które odnotowały wzrost poszczególnych wskaźników rynkowych w stosunku do okresu przed wprowadzeniem franczyzy (w firmach franczyzowych) lub 5 lat temu (w firmach niefranczyzowych) (w%)	103
Rysunek 5.4. Metody kontroli ryzyka	105
Rysunek 5.5. Wpływ modelu biznesowego na obniżenie ryzyka prowadzonej działalności (odpowiedzi twierdzące)	106

**146** Spis rysunków

Rysunek 5.6. Wpływ stosowanego modelu biznesowego na rozpoznawalność marki i pozyskiwanie nowych rynków (odpowiedzi twierdzące)	109
Rysunek 5.7. Cena a wartość usług w restauracjach Sphinx na tle konkurencji oferującej usługi z obsługą kelnerską	119