

Milena Ratajczak-Mrozek,

Filip Nowacki, Paulina Sypniewska

Zapotrzebowanie polskich sieci franczyzowych na usługi doradcze

Franchising (franczyza) uznawany jest za jedną z form prowadzenia oraz rozwoju przedsiębiorstwa. Literatura naukowa nie prezentuje jednak jednoznacznej definicji franczyzy, a samo pojęcie używane jest w różnym kontekście, choćby jako sposób prowadzenia działalności¹⁾, czy też forma ekspansji zagranicznej⁴⁾. Praktyka biznesu wykształciła jednak pewne własne definicje, co też znalazło swoje odzwierciedlenie w Europejskim Kodeksie Franczyzy.

Zgodnie z nim poprzez franczyzę rozumie się bezkapitałowy rozwój rynku (dla franczyzodawcy), oparty na wzajemnej współpracy z podmiotem przyjmującym określony sposób prowadzenia biznesu (franczyzobiorcą), przy zachowaniu odrębności i niezależności obydwu podmiotów, zarówno w aspekcie prawnym, jak i finansowym⁹⁾.

Rynek franczyzy składa się z systemów franczyzowych. Systemy te, poprzez jednostki powiązane z przedsiębiorstwem macierzystym w ramach umowy franczyzy, stanowią faktycznie wyłącznie centrale systemów³⁾. Znacznie mniejsza liczba przedsiębiorstw oferuje rozwiązanie w postaci systemów partnerskich, w których franczyzobiorca jest faktycznie wyłącznie pośrednikiem sprzedaży, natomiast cały ciężar finansowania pozostaje wciąż w gestii franczyzodawcy.

Istotą modelu franczyzowego jest jego unikatowość i niekonwencjonalność, cze-

go jednak nie należy utożsamiać z innowacyjnością. Koncepcja opiera się bowiem na oferowaniu sprawdzonego już sposobu organizacji⁷⁾. Relatywne bezpieczeństwo tego modelu opiera się na minimalizacji ewentualnego ryzyka, zarówno dla dawcy, jak i dla biorcy²⁾. Pierwsza strona może się bowiem rozwijać bez potrzeby korzystania z własnych zasobów kapitałowych, których brak skłania właśnie firmy do prowadzenia systemu franczyzowego. Biorca z kolei przyjmuje sprawdzony model, nie ryzykując wprowadzania na rynek nieznanego wcześniej produktu, lub też sposobu prowadzenia biznesu.

Pomimo iż pierwsze sieci franczyzowe w USA powstały już w XIX wieku, w Polsce ta koncepcja prowadzenia biznesu pojawiła się wraz z pełnym otwarciem gospodarki rynkowej w 1989 roku, i od tego czasu wciąż zyskuje na znaczeniu⁸⁾. W latach 2008-2011 w Polsce liczba tych systemów wzrosła o 52 proc., do 746 systemów, natomiast samych placówek franczyzowych aż o 59 proc., do 42 522 lokalizacji⁵⁾. Szacunki wskazują, że ich liczba będzie zwiększać się. Jest to zgodne z generalnym trendem, zgodnie z którym szybki wzrost liczby sieci franczyzowych można zaobserwować przede wszystkim na rynkach rozwijających się, gdzie koncepcja ta nie jest jeszcze spopularyzowana w takim stopniu, jak na rozwiniętych rynkach w Europie Zachodniej i w USA. Najlepszy przykład stanowi Ameryka Południowa, gdzie w latach 2001-2006 w

Brazylii zanotowano wzrost liczby systemów franczyzowych o 75 proc.⁸⁾.

Obserwując rozwój sieci franczyzowych nie sposób przecenić rolę ekspansji zagranicznej, która jest przyczyną wzrostu popularności tego modelu biznesowego. Ponieważ w Polsce istnieje wciąż stosunkowo niewiele systemów, można przewidywać ich dalszy wzrost. Ponadto należy oczekiwać, iż równoległe z rozwojem krajowego rynku franczyzowego, będzie wzrastać umiędzynarodowienie rodzimych sieci franczyzowych⁸⁾. Jakże zatem nowe wyzwania i problemy staną przed uczestnikami sieci franczyzowych, oraz, w związku z tym, jakiej pomocy będą oczekiwały w ich rozwiązaniu? Jednym z rozwiązań jest doradztwo zewnętrzne oferowane przez szereg firm. Co interesujące, o ile w badaniach naukowych i literaturze poruszany jest szereg kwestii związanych z franczyzą, o tyle brakuje badań na temat potrzeb doradczych sieci franczyzowych w kwestii ich rozwoju i umiędzynarodowienia.

Celem artykułu jest wskazanie za potrzebowania sieci franczyzowych na doradztwo, co ma pomóc zdiagnozować zarówno kierunki rozwoju samych sie-

ci franczyzowych, jak i oferowanych im usług w tym zakresie.

Metoda badawcza i charakterystyka próby

Przedstawione dane uzyskano w drodze badań ankietowych, przeprowadzonych w drugiej połowie 2012 roku metodą ankiety pocztowej i wywiadu telefonicznego (wywiad obejmował pytania tej samej ankiety badawczej). Operat losowania stanowił „Katalog francyz i sieci partnerskich” dostępny na portalu internetowym Franchising.pl, który zawiera największą ogólnodostępną i bieżąco aktualizowaną przez same jednostki bazę teleadresową 444 systemów franczyzowych i partnerskich działających w Polsce, reprezentujących wszystkie branże. Prośbę o udzielenie odpowiedzi skierowano do 85 zlokalizowanych w Polsce sieci franczyzowych. Kryterium wyboru sieci do badań stanowiło posiadanie co najmniej dwóch placówek, co oznacza, że sieć aktywnie funkcjonuje zgodnie z koncepcją franczyzy, a nie, że znajduje się dopiero na etapie planowania wdrożenia. W analizowanym okresie uzyskano odpowiedzi od 38 respondentów.

Tablica 1 **Struktura branżowa analizowanych sieci franczyzowych**

Branża	Liczba sieci	Procent
artykuły spożywcze i przemysłowe	5	13,2%
turystyka	4	10,5%
edukacja	4	10,5%
odzież i obuwie	3	7,9%
gastronomia	3	7,9%
pozostały handel	3	7,9%
usługi finansowe	3	7,9%
pozostałe usługi	3	7,9%
farmacja	2	5,3%
kwaciarnie	2	5,3%
artykuły biurowe	2	5,3%
inne	4	10,5%
Ogółem	38	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tablica 2 Liczba placówek

Typ placówki	Minimalna liczba placówek w jednej sieci	Maksymalna liczba placówek w jednej sieci	Suma placówek w całej próbie	Mediana
franczyzowe	0	150	1009	17
partnerskie	0	160	281	0
agencyjne	0	380	380	0
własne	0	208	582	2
Łącznie różne typy placówek	3	588	2252	30

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W badanej próbie 95 proc. (36 firm) stanowią podmioty o kapitale wyłącznie krajowym, pozostałe 5 proc. to podmioty stanowiące własność jednocześnie podmiotów krajowych i zagranicznych. Struktura własności badanej próby jest zgodna z ogólną tendencją, gdyż na rynku krajowym sieci zagraniczne stanowią zaledwie 15 proc. (dane za rok 2009)⁶⁾. W tablicy 1 przedstawiono strukturę branżową analizowanych sieci franczyzowych.

Analizowane sieci franczyzowe charakteryzuje bardzo duże zróżnicowanie pod względem liczby i typów posiadanych placówek (zobacz tablica 2). Mają średnio 59 różnych typów jednostek (w sumie 2252 w całej próbie), przy czym w rzeczywistości 50 proc. z nich ma do 30 różnych placówek, a 75 proc. ankietowanych firm do 55 różnych jednostek. Najmniejsza sieć ma 3 placówki różnego typu, natomiast największa ma ich 588. Zdecydowanie dominują jednostki franczyzowe i własne. Zróżnicowanie analizowanej próby badawczej świetnie obrazują placówki agencyjne, gdzie na 38 sieci tylko jedna firma wykorzystuje ten typ działalności, mając ich jednak aż 380.

Rozwój i umiędzynarodowienie sieci franczyzowych

Wyniki analizy planów rozwojowych badanych sieci franczyzowych są zgodne z panującą na rynku tendencją, i perspek-

tywami wzrostu wykorzystania tej formy działalności w Polsce. Zdecydowana większość tych sieci (89,5 proc. ogółu badanych), planuje w najbliższym roku otworzenie nowych placówek na rynku krajowym. Na uwagę zasługuje również fakt, że nawet w obliczu spowolnienia gospodarczego żadna z badanych sieci nie planuje zamykać placówek, ani w obecnym roku, ani w najbliższych 5 latach działalności.

Równoległe do rozwoju na rynku polskim badane sieci rozwijają swoją działalność w skali międzynarodowej. Część sieci już działa na rynkach zagranicznych (28,9 proc. badanych), lub planuje to w najbliższych latach (26,3 proc.). Pozostałe 44,7 proc. badanych sieci nie jest obecne na rynkach zagranicznych i nie planuje umiędzynarodowienia działalności.

Badane sieci wpisują w swoje plany rozwoju otwieranie nowych placówek zarówno w Polsce (89,5 proc. badanych), jak i na obszarze Europy (15,8 proc. badanych). W ciągu 5 najbliższych lat 50 proc. sieci planuje otwarcie nowych placówek w Polsce, natomiast 28,9 proc. w Europie. Dwie z badanych sieci zamierzają w ciągu 5 lat otworzyć nowe placówki poza Europą. Rodzime sieci franczyzowe w dużej mierze koncentrują się na rynku polskim, którego nasycenie, w porównaniu z krajami Europy Zachodniej, w dalszym ciągu jest relatywnie niskie⁸⁾. Wydaje się, że nasilająca się konkurencja i doświadczane

trudności w pozyskaniu franczyzobiorców sprawiają jednak, iż kadra zarządzająca przedsiębiorstwami działającymi w oparciu o model franczyzowy rozpatruje ekspansję zagraniczną, jako szczególnie przypadek strategii rozwoju działalności.

Potrzeby doradcze sieci franczyzowych

Stały rozwój funkcjonujących sieci franczyzowych, obejmujący w zaawansowanym przypadku także umiędzynarodowienie ich działalności, stawia szereg wyzwań i wymusza coraz wyższą jakość przygotowania i implementacji wszystkich elementów systemu. Franczyzodawcy często jednak nie posiadają odpowiednich zasobów kadrowych dysponujących wiedzą i doświadczeniem, niezbędnym do profesjonalnego wdrożenia modelu biznesowego i przygotowania pakietu wymaganej dokumentacji. Wydaje się, że dużym ułatwieniem dla przedsiębiorstw rozwijających działalność franczyzową, zwłaszcza na arenie międzynarodowej, powinna być stała bliska współpraca z firmami doradczymi, instytucjami naukowymi i organizacjami branżowymi, które dysponują wymaganą wiedzą i kompetencjami.

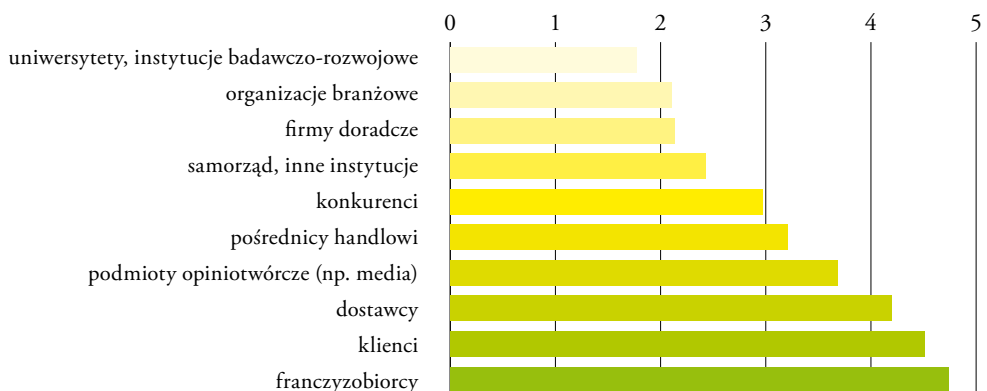
Respondentów badania poproszono o ocenę znaczenia bliskiej współpracy z wybranymi podmiotami z punktu widzenia rozwoju firmy (zobacz rysunek 1). Wyko-

rzystując pięciostopniową skalę Likerta respondenci podawali własną subiektywną ocenę podejmowanej współpracy, stąd im średnia wartość jest wyższa i bliższa 5, tym większe znaczenie współpracy z danym podmiotem.

W kontekście analizy bliskiej współpracy sieci franczyzowych z firmami doradczymi, na uwagę zasługuje bardzo niska ocena znaczenia tej współpracy, zwłaszcza w porównaniu z pozostałymi typami podmiotów. Wynikać to może między innymi z faktu, że 39,5 proc. ogółu badanych sieci nie korzysta i nie zamierza korzystać z usług doradczych w zakresie prowadzenia działalności franczyzowej. Kolejne 10,5 proc. badanych sieci nie korzysta obecnie z takich usług doradczych, niemniej jednak rozważa taką możliwość. Jednakże pomimo udziału sieci niekorzystających z doradztwa, niska ocena bliskiej współpracy z firmami doradczymi na tle tej oceny współpracy z innymi podmiotami (w tym nawet konkurentami), jest nadal zastanawiająco niska.

Spośród 19 firm, które nie korzystają z usług konsultingowych, 57,9 proc. jako główne przyczyny wskazało brak potrzeb w zakresie usług doradczych. Posiadanie własnych wyspecjalizowanych działów rozwoju franczyzy, i wysoki koszt korzystania z usług firm doradczych, wskazało

Rysunek 1 Znaczenie przypisywane współpracy sieci franczyzowych z wybranymi podmiotami



Skala odpowiedzi: 1 – brak znaczenia, 2 – małe znaczenie, 3 – nie mam wyrobionego zdania, 4 – duże znaczenie, 5 – bardzo duże znaczenie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tablica 3 Obszary wykorzystywania przez sieci franczyzowe usług doradczych

Obszary wykorzystania usług doradczych	Przedsiębiorstwa korzystające z usług doradczych, N = 19		Przedsiębiorstwa, które byłyby skłonne skorzystać z usług doradczych, N = 23	
	liczba wskazań	procent wskazań	liczba wskazań	procent wskazań
przygotowanie modelu franczyzowego	8	42,1%	4	17,4%
opracowanie umowy franczyzowej	14	73,7%	3	13,0%
opracowanie podręcznika operacyjnego	7	36,8%	5	21,7%
opracowanie procedur operacyjnych zarządzania siecią franczyzową	3	15,8%	7	30,4%
określenie zasad współpracy z franczyzobiorcami	3	15,8%	4	17,4%
rekrutacja franczyzobiorców	7	36,8%	10	43,5%
szkolenia dla franczyzobiorców	7	36,8%	10	43,5%
audyt lokali franczyzowych	3	15,8%	10	43,5%
marketing i PR oferty franczyzowej	14	73,7%	13	56,5%
badania satysfakcji klienta lokali franczyzowych	3	15,8%	10	43,5%
doradztwo wykonawcze (oprócz doradztwa realizacja konkretnych działań)	1	5,3%	5	21,7%
tworzenie strategii rozwoju sieci	3	15,8%	6	26,1%
opracowanie strategii ekspansji zagranicznej	2	10,5%	8	34,8%
sprzedaż (handel)	3	15,8%	4	17,4%
zarządzanie zasobami ludzkimi	3	15,8%	6	26,1%
logistyka	5	26,3%	5	21,7%
finanse	4	21,1%	11	47,8%
administracja i zarządzanie	3	15,8%	7	30,4%

N – liczba przedsiębiorstw

Z uwagi na możliwość wskazania kilku obszarów odpowiedzi nie sumują się do 100 proc.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

po 21,1 proc. ankietowanych z tej grupy. Wśród innych powodów, dla których sieci nie korzystały z pomocy firm doradczych, wskazane zostało wcześniejsze doświadczenie w obszarze działalności franczyzowej i doradczej – 15,8 proc., oraz brak odpowiedniej oferty doradczej – 7,8 proc.

Dokładnie połowa respondentów korzysta w swojej działalności z pomocy firm doradczych, najczęściej dotyczącej działań marketingowych (marketing oferty franczyzowej i działań *public relations* – 73,7 proc. wskazań), opracowania umowy (również 73,7 proc. wskazań), i przygotowania modelu franczyzowego – 42,1 proc. ogółu wskazań. Kolejnymi obszarami wykorzystania przez sieci usług doradczych są: opracowanie podręcznika opera-

cyjnego oraz rekrutacja franczyzobiorców i ich szkolenie – po 36,8 proc. wskazań, czyli generalnie działania związane z obsługą franczyzobiorcy. W niewielkim zakresie badane sieci korzystają z usług doradczych w opracowaniu strategii rozwoju sieci, w tym ekspansji zagranicznej, oraz z doradztwa wykonawczego, zakładającego realizację konkretnych działań (porównaj tablica 3).

Respondenci – 23 sieci, które korzystają lub skłaniają się do korzystania z usług doradczych – zostali również poproszeni o wskazanie obszarów, w których chcieliby skorzystać z usług doradczych lub innej pomocy zewnętrznej tego typu, w przypadku np. zaferowania od-

powiedniej usługi (porównaj tablica 3). W porównaniu z obecnym korzystaniem z doradztwa można wskazać trzy obszary, w ramach których odnotowano wzrost wskazań, gdzie firmy byłyby skłonne skorzystać z doradztwa, co może sugerować, że sieciom brakuje takiej oferty.

Po pierwsze, blisko połowa sieci jest skłonna skorzystać z doradztwa finansowego. Drugi obszar to audyt wzrostu. Generalnie znaczącą grupę obszarów, w których sieci byłyby skłonne podjąć współpracę w zakresie konsultingu, stanowią kwestie związane bezpośrednio z funkcjonowaniem franczyzobiorców. Wskazano tu rekrutację i szkolenia franczyzobiorców, audyty lokali franczyzowych oraz badania satysfakcji klientów placówek franczyzowych (każdy z tych obszarów otrzymał po 43,5 proc. wskazań).

Trzecim obszarem, w którym zaobserwowano wzrost wskazań w porównaniu z obecnym korzystaniem z usług doradczych, jest pomoc w opracowaniu strategii rozwoju i zagranicznej ekspansji sieci. Wynikać to może z faktu, że rozwój sieci i jej umiędzynarodowienie są postrzegane przez franczyzodawców jako zaawansowany, wieloetapowy proces, wymagający szczególnej wiedzy i międzynarodowego doświadczenia. Przedsiębiorstwa poszukujące możliwości rozszerzenia działalności franczyzowej na rynkach zagranicznych, byłyby więc w większym stopniu skłonne skorzystać z pomocy oferowanej przez firmy doradcze. Przeprowadzona dodatkowo analiza wykorzystywania doradztwa przez sieci, które nie są jeszcze obecne na rynkach zagranicznych, ale planują umiędzynarodowienie działalności w ciągu najbliższych lat – dotyczy to 10 sieci – wskazała na zapotrzebowanie na usługi doradcze w obszarze opracowania strategii rozwoju (30 proc. badanych sieci byłoby skłonnych skorzystać w tym obszarze z usług doradczych), oraz przygotowania strategii ekspansji zagranicznej (40 proc. badanych sieci).

Warto również zauważyć, że z sieci, które korzystają obecnie lub planują zakup usług doradczych, jedynie 13 proc. wyraziło chęć, aby podjąć współpracę w zakresie doradztwa przy opracowaniu umowy franczyzowej. Trzeba zwrócić uwagę na dużą różnicę w tym wypadku pomiędzy wskazaniami firm, które obecnie korzystają z doradztwa i tych, które byłyby skłonne z niego skorzystać. Wynika to zapewne z faktu, że opracowanie umowy franczyzowej na początkowym etapie wdrażania modelu franczyzowego, jest usługą jednorazową. Wraz z postępującym rozwojem sieci i wzrostem kompetencji, wynikającym głównie z nabytych doświadczeń, franczyzobiorcy w mniejszym stopniu potrzebują wsparcia doradczego.

Wnioski i rekomendacje

Rosnące zastosowanie franczyzy jako sposobu prowadzenia działalności na rynku polskim, oraz pojawienie się tendencji do umiędzynaradawiania się systemów franczyzowych sprawiają, że pomoc firm doradczych zyskuje na znaczeniu. Przeprowadzona w artykule analiza pozwala na kilka rekomendacji w zakresie usług doradczych oferowanych sieciom franczyzowym.

1. Zauważalne jest duże zapotrzebowanie na usługi doradcze związane z pozyskaniem i obsługą franczyzobiorców, oraz kontrolą jakości prowadzenia placówek franczyzowych i poziomem satysfakcji klientów. W obliczu ciągłego wzrostu liczby sieci działających na polskim rynku, franczyzodawcom coraz trudniej nawiązać współpracę z rzetelnymi franczyzobiorcami, stąd pomoc doradczą w tej kwestii zyskuje na znaczeniu. Wydaje się, że w obliczu planów rozwojowych i stałego przyrostu nowych placówek franczyzowych, jak i nowych sieci, można spodziewać się wzrostu popytu.

2. Istnieje zapotrzebowanie na doradztwo w finansach jako usługę wymagającą specjalistycznej wiedzy. Przedsiębiorcy biorący udział w badaniu podkreślali, że brakuje produktów finansowych odpowiadających ich potrzebom. Pogląd taki pozwala przypuszczać, że przedsiębiorstwa oczekują w tym zakresie pomocy ze strony firm doradczych, posiadających odpowiednią wiedzę na temat finansowego sposobu wspomagania rozwoju systemów franczyzowych.
3. Z uwagi na plany dalszego rozwoju oraz umiędzynaradawiania się sieci, zauważalne jest zapotrzebowanie na usługi doradcze w tych kwestiach. Zważywszy na brak dotychczasowego doświadczenia w tym zakresie, franczyzodawcy oczekują pomocy przy tworzeniu strategii ekspansji zagranicznej. Ponieważ są to kwestie kluczowe dla dalszego rozwoju systemów franczyzowych, zwłaszcza w obliczu wzrostu zainteresowania franczyzodawców rynkami zagranicznymi, wydaje się, że zapotrzebowanie

na tego rodzaju usługi doradcze będzie się zwiększać.

Mimo trwającego spowolnienia gospodarczego, sieci franczyzowe swoje plany w dużej mierze opierają na dalszym rozwoju, a także w pewnym stopniu i na umiędzynarodowieniu. Stąd wydaje się, że z ich perspektywy warto spojrzeć na współpracę z firmami doradczymi jako element wspierający ten kierunek działań. Specjalistyczne doradztwo może zapewnić dostęp do szczegółowej wiedzy w obszarach, gdzie trudno ją pozyskiwać same, czy też bazować na dotychczasowym doświadczeniu. Zważywszy, że znaczna część franczyzodawców nie ma specjalistycznej wiedzy we wszystkich zakresach, a posiadane doświadczenie jest wciąż niewielkie, skorzystanie z usług firm doradczych wydaje się być najwłaściwszym rozwiązaniem, zwłaszcza w perspektywie umiędzynaradawiania działań, w których błędne decyzje strategiczne mogą skutkować poważnymi konsekwencjami dla przedsiębiorstwa.

Bibliografia:

1. Altinay L., *Implementing international franchising: the role of intrapreneurship*, "International Journal of Service Industry Management", 2004, No. 5, pp. 426-427.
2. 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, p. 224.
3. Antonowicz A., *Wykorzystanie koncepcji franchisingu w Polsce w latach 1989-2008*, "Zeszyty Naukowe SGGW. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing", 2010, nr 3, s. 211.
4. Hoffman R.C., Preble J.F., *Global franchising: current status and future challenges*, "Journal of Services Marketing", 2004, No. 2, pp. 101-102.
5. *Raport o rynku franczyzy w Polsce 2012*, Profi System, 2012.
6. *Raport zagraniczne sieci franczyzowe w Polsce*, cz. 1, Arss, 2010, (<http://www.arss.com.pl/pl/publikacje/257-raport-zagraniczne-sieci-franczyzowe-w-polsce-cz-1>).
7. Sashi C.M., Karuppor D.P., *Franchising in global markets: towards a conceptual framework*, "International Marketing Review", 2002, No. 5, pp. 501-502.
8. Ziółkowska M.J., *Franczyza. Nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa, 2010, s. 11, 112-113.
9. <http://www.eff-franchise.com>.

Dr **Milena Ratajczak-Mrozek**, adiunkt w Katedrze Marketingu Międzynarodowego, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

Mgr **Filip Nowacki**, doktorant w Katedrze Marketingu Międzynarodowego, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

Mgr **Paulina Sypniewska**, prezes zarządu firmy doradczej, absolwentka studiów doktoranckich, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Konkurencyjności Międzynarodowej.