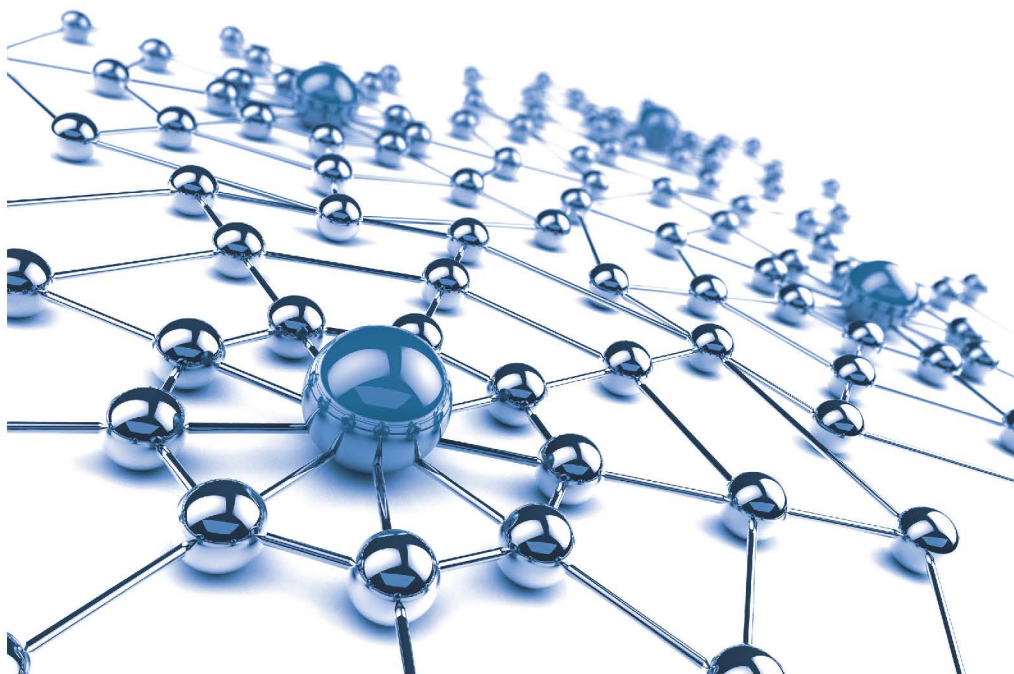


Zarządzanie

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

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 665 58 63

Spis treści

Wprowadzenie	7
Rozdział I	
Istota i klasyfikacja franczyzy	13
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	
Systemy franczyzowe w świetle wybranych teorii ekonomii i zarządzania	31
2.1. Nowa ekonomia instytucjonalna wobec franczyzowej formy prowadzenia działalności	31
2.2. Franczyza wobec organizacji sieciowych	39
Rozdział III	
Rozwój franczyzy w Polsce na tle innych krajów (ze szczególnym uwzględnieniem branży gastronomicznej)	45
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	
Franczyza jako szczególny model biznesu determinujący wartość przedsiębiorstwa franczyzodawcy	59
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

Rozdział V

Systemy francyzowe a wartość przedsiębiorstwa – wyniki badań własnych	93
5.1. Próba badawcza i metodyka badania	93
5.2. Wpływ franczyzy na wartość przedsiębiorstwa francyzodawcy	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 firmy¹ 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

¹ 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 franczyzę¹. 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 podmiotu².

Według J.G. Combsa, S.C. Michaela i G.J. Castrogiovanniego franczyza polega na długookresowej, umownej współpracy między niezależnymi przedsiębiorcami, franczyzodawcą i franczyzobiorcą, podczas której ten pierwszy używa marki oraz przekazuje franczyzobiorcy *know-how* (czyli wiedzę na temat tego, jak prowadzić przedsiębiorstwo) w sposób ciągły, przez cały okres obowiązywania umowy. Z kolei franczyzobiorca zobowiązuje się na rzecz franczyzodawcy do uiszczania opłat franczyzowych lub innych uzgodnionych świadczeń oraz do podejmowania działań zgodnych z wytycznymi danego systemu franczyzowego³.

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 jako⁴:

- metodę prowadzenia działalności gospodarczej⁵,
- formę dystrybucji towarów i usług⁶,
- metodę wspomagającą uruchamianie i prowadzenie działalności gospodarczej⁷,
- alternatywną formę finansowania przedsięwzięć gospodarczych⁸,
- prawo do utworzenia przedsiębiorstwa i jego prowadzenia zgodnie z pomysłem, wiedzą i technologią dawcy franchizy, przekazane franchyzobiorcy^{9,10}.

B. Pokorska¹¹ wskazuje, że najbardziej znane definicje franchizy wynikają z dwóch typów uregulowań, tj. kodeksów etycznych stowarzyszeń franchizy oraz prawa antymonopolowego.

Według Europejskiego Kodeksu Etyki Franchizy franchyzodawca nakłada na franchyzobiorców 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 franchyzodawca 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 franchyzobiorcy szkolenie wstępne i dalsze wsparcie handlowe oraz techniczne przez cały czas obowiązywania umowy. Franchyzobiorca zyskuje prawo do korzystania z nazwy handlowej franchyzodawcy, 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 franchyzodawcy¹².

Polska Organizacja Franchyzodawców 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 (dostęp: 13.10.2017).

oraz rozróżnienia francyzodawców od pozostałych przedsiębiorców przyjęła, że cechami ją wyróżniającymi są¹³:

- „trwały, kontraktowy stosunek umowny łączący francyzodawcę i francyzobiorcę, z którego wynika obowiązek francyzodawcy przekazywania francyzobiorcy «know-how» w sposób ciągły przez cały okres obowiązywania umowy i który nakłada na francyzobiorcę obowiązek uiszczania na rzecz francyzodawcy opłat francyzowych lub innych świadczeń w sposób uzgodniony pomiędzy stronami;
- niezależność gospodarcza, prawna oraz organizacyjna francyzobiorcy względem francyzodawcy (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”¹⁴. 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 podmiotów¹⁵. A. Antonowicz wskazuje na rolę franczyzy jako współdziałania przedsiębiorstw w ramach systemu francyzowego będącego elementem strategii marketingowej, polegającej na zdobywaniu nowych rynków przy niewielkim lub zerowym zaangażowaniu kapitału własnego. Metodą bezkapitałowego rozwoju rynku nazywała też franczyzę L. Lewandowska¹⁶. Stąd w teorii spotyka się określenia franczyzy jako „systemu marketingu kooperacyjnego” oraz „formy marketingowej kooperacji pionowej”, gdzie cechą charakterystyczną jest sprzedaż kompletnego systemu marketingowego przedsiębiorstwa¹⁷. 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 francyzobiorcami 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 konkurencyjną¹⁸. J. Libava uznał, że model francyzowy to „największy model biznesu, jaki

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

14 A. Wieczorek, *Definicja franczyzy*, 18.07.2008, 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 marzyli¹⁹.

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 możliwość²⁰.

Coraz częściej franczyza bywa również wykorzystywana jako remedium na recesję i załamania gospodarcze²¹. 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 kapitałowym²².

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. Ignaczewski²³ 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 (dostęp: 4.04.2019).

20 *What is a Franchise?*, 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.