

Barbara Mróz, Rafał Hryniewiecki

GENEZA I ROZWÓJ SYSTEMU FRANCHISINGU W USA (NA PRZYKŁADZIE SIECI MCDONALD'S) I JEGO EKSPANSJA W EUROPIE

1. Wstęp

Celem tego artykułu jest analiza rozwoju franchisingu. Na początku autorzy przybliżają historię tego pojęcia, jak również historię korporacji McDonald's – firmy, która jest najbardziej charakterystycznym i najstarszym przykładem funkcjonowania systemu franchisingu. Dalsza część opracowania zawiera opis ekspansji systemu franczyzowego na rynkach europejskich. Autorzy stawiają tezę, iż franchising daje możliwość stworzenia rozpoznawalnej marki, a dzięki temu, podbicia międzynarodowych rynków. Praca jest próbą syntezy dotychczasowej wiedzy o franchisingu, w aspekcie historycznym ma również na celu jej usystematyzowanie.

2. Powstanie franchisingu

Etymologicznym źródłem „franchisingu” jest kultura romańska. Słowo pochodzi od używanego w starofrancuskim *franchise* (wolny) lub *franchir* (w dzisiejszym języku francuskim jest to *affranchir* – zwolnić). We Francji w czasach feudalnych zwolnienie z podatków lub ceł albo udzielenie przywileju czy szczególnego prawa (nawet przyznanie całkowitej niezależności od władzy feudalnej) określane było właśnie tym wyrazem. „W wieku XII w ramach *chartes de franchise* lub *lettres de franchise* władcy kościelni i świeccy mogli udzielać poddanym prawa do korzystania z terenów leśnych w zamian za świadczenie usług lub określoną sumę pieniężną; w wiekach XIII-XVI pojęcie obejmowało udzielany kupcom i rzemieślnikom przywilej organizowania rynków i targów w zamian za określone świadczenie pieniężne”¹. Dzisiaj Francuzi słowem *franchise* określają zwolnienie od opłat przesyłek i odsetek.

¹ B. Pokorska, *Leksykon franczyzy*, Difin, Warszawa 2002, s. 38.

Innym źródłem franchisingu było prawo wybranych dostojników kościelnych do pobierania lokalnych podatków w zamian za poparcie władzy panującej. Proce-der ten, określany był mianem *franchiso*, a po raz ostatni zastosowano go w roku 1562. Termin *franchise* oznaczał w Anglii prawo głosu, prawo wyboru lub szczególne prawa obywatelskie, a w wieku XVI i XVII również określano nim odpłatne zezwolenia na korzystanie w komercyjny sposób z prawa pierwotnie przysługującego komu innemu. W późniejszym okresie na terenie Europy pojęcie „franchising” kojarzone było z niektórymi przywilejami (zwłaszcza kupieckimi i rzemieślniczymi) otrzymywanymi w zamian za pewne świadczenia. Termin ten stał się synonimem pozwolenia na korzystanie z jakiegoś dobra bez posiadania do niego prawa. „W XVIII i XIX w. prawami w większej mierze dysponowały ciała ustawodawcze niż monarchowie. Często zezwolenie dotyczyło przyznania wieloletniego prawa do monopolu w określonej dziedzinie przemysłu lub handlu w zamian za wykonywanie usług i uiszczanie opłat”².

Terminu *franchise* używano na terytorium amerykańskim jeszcze przed powstaniem Stanów Zjednoczonych. W późniejszym okresie oznaczał on otrzymywanie prawa do korzystania z dóbr, których właścicielem było państwo. Pod koniec ubiegłego stulecia przedostał się do terminologii prawa prywatnego i określano nim kooperację podmiotów (przedsiębiorstw), z którą wiąże się przeniesienie praw. „System sprzedaży związany z udzieleniem prawa do używania znaku przy sprzedaży towarów i świadczeniu usług zaczęto określać w Stanach Zjednoczonych jako *franchise* lub *franchising* w latach pięćdziesiątych, po czym rozpowszechnił się on we wszystkich krajach Europy Zachodniej”³.

3. Rozwój franchisingu w USA

Mimo iż franchising wykształcił się w Europie to dzisiejszą formę i znaczenie zyskał w Stanach Zjednoczonych. Wpłynął też znacząco na dynamikę rozwoju gospodarczego USA. Pierwsze wzmianki o prowadzeniu tego typu działalności pochodzą z połowy XIX w. i dotyczą sieci zbytu producenta maszyn do szycia „Singer”. Firma „Singer” gwarantowała odpłatnie niezależnym sprzedawcom, tworzącym sieć, wyłączność sprzedaży ich produktów na danym obszarze. Ową firmę uważa się dziś za prekursora rozwoju franchisingu. Chociaż sieci franchisingowe utożsamiane są dzisiaj przede wszystkim z firmą McDonald’s, to już na początku XX wieku w Stanach Zjednoczonych działalność swoją rozwinęły sieci zbytu napojów Coca-Cola oraz sieci samochodowe. *Franchising* jako zjawisko ekonomiczne oznaczał trzy rodzaje działalności: produkcję określonych dóbr na podstawie umowy licencyjnej, sprzedaż określonych produktów na podstawie umowy dystry-

² E. Banachowicz, J. Nowak, M.T. Starkowski, *Franchising, czyli klucz do przyszłości*, Businessman Books, Warszawa 1996, s. 3.

³ B. Pokorska, wyd. cyt., s.39.

bucyjnej oraz prowadzenie działalności pod nazwą innej firmy na podstawie umownego zezwolenia”⁴. Ten ostatni z wymienionych rodzajów jest najbliższy współczesnej wersji prowadzenia sieci franchisingowych, nazywanej *business format franchising*.

Zasadniczy przełom w rozwoju franchisingu nastąpił wraz z rozpowszechnieniem się firm sprzedających produkty żywnościowe poprzez tzw. bary szybkiej obsługi (*fast food*). Przypada on na koniec lat czterdziestych i na początek lat pięćdziesiątych XX w. W tym czasie wypracowano umowy kontraktu franczyzowego. Największą popularność zdobyły umowy ze sprzedawcami detalicznymi i obecnie są one najczęściej wykorzystywane przez sieci barów szybkiej obsługi, jak np.: McDonald’s, Kentucky Fried Chicken, Burger King, Pizza Hut oraz sieci hoteli Holiday Inn i Sheraton.

Nowa koncepcja zastosowania umowy franchisingu została przedstawiona w latach siedemdziesiątych XX w. Sformułował ją A. Yniguez. „Według niej, uczestnikami sieci franchisingowej mogą być również właściciele istniejących już firm i drobnych sieci, a nie tylko osoby mające zamiar rozpocząć działalność gospodarczą. Zaletą tej koncepcji jest łatwość przeprowadzania zmian zmierzających do standaryzacji firm, szczególnie w przypadku prowadzenia działalności o podobnym charakterze”⁵.

Od lat pięćdziesiątych rozwój franchisingu w USA postępował w niespodziewanie szybkim tempie. Sprzedaż w systemie sieci franchisingowej na terenie Stanów Zjednoczonych w roku 1988 (a zanotowano wtedy 509 tysięcy jednostek sieci) wynosiła 640 mln dolarów, około 7% więcej niż rok wcześniej i około 91% więcej niż na początku lat osiemdziesiątych. Pod koniec roku 1988 zanotowano około 7,3 milionów zatrudnionych (łącznie z pracownikami zatrudnianymi na umowę o dzieło). Liczba franczyzodawców (wykorzystująca *business format franchising*) również rosła w oszałamiającym tempie (w roku 1972 zarejestrowanych było 909 franczyzodawców działających na zasadzie *business format*, a w roku 1986 było ich już 2177)⁶. „Wpływ franchisingu na gospodarkę USA był w najwyższym stopniu zasługą tych potężnych franczyzodawców, których sieci liczyły wówczas ponad 1000 jednostek dla każdej firmy (z dominującą przewagą *business format franchising*), około 56 przedsiębiorstw stanowiło 48% całkowitej sprzedaży w krajowych wyliczeniach na koniec roku 1986. Wielki rozwój i wolumen sprzedaży, liczby otwieranych jednostek sieci franchisingowych w USA przez 11 lat (od roku 1979 do 1988) utrzymywał się na niezmiennie stałym poziomie, wahając się

⁴ J.N. Adams, K.V. Prichard Jones, *Practice and Precedence in Business Format Franchising*, Butterworths, London–Dublin–Edinburgh 1990, s.1.

⁵ G. Kolarski, *Franchising*, Ministerstwo Przemysłu i Handlu, Departament Promocji Przedsiębiorczości, Warszawa 1992, s.10.

⁶ Dane zaczerpnięte z: *Franchising in the Economy*, US Department of Commerce, International Franchise Association 1991.

między 31 a 34%”⁷. Sieci franchisingowe w Stanach Zjednoczonych cały czas się rozwijają i cieszą ogromnym zainteresowaniem zarówno podmiotów aktywnych gospodarczo, jak i klientów. Stanowią ważny filar amerykańskiej gospodarki.

4. Rozwój sieci McDonald’s

Pierwszą restaurację McDonald’s otworzyli w San Bernardino w Kalifornii dwaj bracia Dick i Maurice McDonald w roku 1937. Była to typowa amerykańska restauracja z bogatym menu. W roku 1948 bracia skrócili menu i wprowadzili w jego spis hamburgera po bardzo niskiej cenie – 15 centów. Ray Kroc, jeden z dostawców restauracji (sprzedawał braciom miksery do koktajli mlecznych) wpadł na pomysł utworzenia sieci identycznych restauracji i to właśnie on został pierwszym franczyzobiorcą braci. Swoją pierwszą restaurację otworzył w mieście Des Plaines w stanie Illinois w roku 1955, a kolejnych dwanaście – w ciągu roku następnego. Siedem produktów serwowanych w restauracjach McDonald’s: hamburger, frytki, cheesburger, shake, kawa, mleko i zimne napoje, okazały się idealną receptą na utworzenie restauracji typu *fast food*. W roku 1960 istniało już 228 jednostek sieci działających w 23 stanach – właścicielem wszystkich był Kroc. Po długich negocjacjach sprzedawca mikserów spłacił braci McDonald, stał się jedynym właścicielem firmy i stworzył unikatowy w skali światowej ośrodek szkoleniowy dla menedżerów sieci korporacji McDonald’s.

„W roku 1961 właściciel sieci wprowadził ściśle standardy prowadzenia wszystkich obiektów, ustalił warunki zachowania higieny i porządku w restauracjach, wprowadził nowe logo z charakterystyczną złotą literą „M”. W roku 1965 korporacja wkroczyła na nowojorską giełdę”⁸. Prawdziwym strzałem w dziesiątkę było wprowadzenie do menu kanapki Big Mac, wymyślonej przez jednego z franczyzobiorców sieci. W oszałamiająco krótkim czasie kanapka ta stała się najlepiej sprzedającym się produktem w restauracjach McDonald’s, a jej popularność zdobyła uznanie nawet poza granicami świata gastronomii. Od kilkunastu lat tygodnik „The Economist” ustala parytet siły nabywczej waluty lokalnej w stosunku do dolara w oparciu o cenę Big Maca (parytet ten nosi nazwę „Indeks Big Maca”).

Ekspansja rynkowa korporacji McDonald’s nastąpiła w roku 1971; w tym okresie powstały restauracje w Kanadzie, Puerto Rico, Japonii, Australii i w Europie (najpierw w Niemczech, a następnie w Holandii).

Kolejnym milowym krokiem w rozwoju firmy było otwarcie restauracji Drive Thru (McDrive). Pierwsza tego typu jednostka powstała w Sierra Vista w stanie Arizona, a wymyślono ją w celu ułatwienia nabywania i spożywania posiłków przez żołnierzy amerykańskich przebywających w bazie wojskowej nieopodal re-

⁷ M. Mendelsohn, *The Guide to Franchising*, Cassell Publishers Limited 1992, s. 21.

⁸ B. Pokorska, wyd. cyt., s. 75.

stauracji (żołnierzom nie wolno było przebywać na terenie innym niż baza w mundurach wojskowych). Dzisiaj ten typ restauracji McDonald's daje kilkadziesiąt procent ogółu jej sprzedaży. W roku 1976 Ray Kroc przeszedł na emeryturę, ale mimo to przez cały czas, aż do swojej śmierci (1984) pomagał w zarządzaniu nią. W roku 1990 tygodnik „Time” umieścił Raya Kroca na liście „Stu najważniejszych Amerykanów XX stulecia”. Również jego pamięci poświęcona jest Fundacja Ronald McDonald Children Charities. Obecnie nosi ona nazwę Ronald McDonald House Charities. Jest to jedna z największych na świecie instytucji dobroczynnych, zajmuje się niesieniem pomocy dzieciom i młodzieży. W roku 1976 na następcę Krocksa został wybrany jeden z szeregowych pracowników pierwszej restauracji – Fred Turner. Wprowadzone przez niego zestawy Happy Meal (do każdego zestawu jest dodawana zabawka gratis), place zabaw przed restauracjami, osobne pomieszczenia dla najmłodszych gości w znakomity sposób zaspokoili zapotrzebowanie konsumentów. Niespełna 10 lat później korporacja McDonald's stała się jedną z 30 spółek, których notowania są podstawą giełdowego wskaźnika Dow Jones, tzw. *blue chipem*.

Po wielu przemianach i modyfikacjach (w tym po przejęciu kilku znanych sieci gastronomicznych) poziom sprzedaży firmy McDonald's na koniec roku 2001 przekroczył 40 mld USD, a sieć liczyła około 30 tys. jednostek w 121 krajach. W 2002 r. Jim Cantalupo (nowo wybrany prezes) przy współpracy znanych postaci przemysłu muzycznego rozpoczął kampanię reklamową, mającą na celu odmłodzenie wizerunku firmy. Hasłem reklamowym kampanii – „I'm lovin' it”. Kampania ta została uznana przez „Wall Street Journal” za jedną z pięciu najlepszych, co odzwierciedla skalę jej sukcesu.

Polska znajduje się na 8 miejscu w europejskim wykazie sieci McDonald's i jest liderem tej marki w Europie Środkowej. Restauracje McDonald's są najlepszym przykładem rozwoju sieci franchisingowych zarówno w USA, jak i na całym świecie.

5. Ekspansja franchisingu w Europie

W krajach Starego Kontynentu rozwój franchisingu przypada na drugą połowę XX w. Jest on związany z ekspansją wielu ogromnych koncernów, pochodzących przeważnie z USA. Głównym czynnikiem ich ekspansji było poszukiwanie nowych rynków zbytu, a możliwości te znacznie się poszerzyły w momencie otwarcia granic państw postkomunistycznych. Kolejnym ważnym czynnikiem rozwoju franchisingu w Europie było przyjęcie jednolitego prawa antymonopolowego w ramach Wspólnot Europejskich. Jednolite ustawodawstwo antymonopolowe Wspólnot ma liberalny charakter i wprowadza wyłączenie umów franchisingu spod niego.

Termin „franchising” w większości państw postkomunistycznych stał się znany dopiero na początku lat dziewięćdziesiątych. System ten cały czas zyskuje w Europie coraz większą popularność. „Austria, Szwecja i Szwajcaria są państwami, w których doskonale funkcjonują organizacje postulujące rozwój franchisingu, a niektóre banki oferują specjalne programy kredytowe dla podmiotów działających na zasadzie franchisingu, uznając go za wypróbowany i sprawdzony sposób prowadzenia firmy. Jednak Finlandia, Islandia czy Norwegia nie mają istotnych doświadczeń w dziedzinie franchisingu”⁹.

„W roku 1972 (23 września) w Paryżu została założona Europejska Federacja Franczyzy (European Franchise Federation), której członkami założycielami były narodowe federacje franczyzy z takich krajów, jak: Belgia, Francja, Niemcy, Wielka Brytania, Włochy, Holandia i Portugalia. Od roku 1989 siedziba Federacji znajduje się w Brukseli”¹⁰. „Głównym celem działalności Europejskiej Federacji jest promocja idei franczyzy w Europie poprzez wymianę informacji i dokumentacji pomiędzy członkami EFF a innymi organizacjami na świecie”¹¹. Federacja dąży również do stworzenia łatwego w użyciu i sprawnie funkcjonującego systemu komunikacyjnego, zajmującego się wymianą doświadczeń i *know-how* pomiędzy członkami stowarzyszenia. Europejska Federacja Franczyzy w istotny i przenikliwy sposób kontroluje wszystkie akty prawne dotyczące franchisingu w Europie. Innym zajęciem stowarzyszenia jest egzekwowanie zasad wymienionych w Kodeksie Etyki Franczyzy. Kodeks ten został utworzony przez Europejską Federację Franczyzy oraz Komisję Wspólnoty Europejskiej i jest zbiorem zasad uczciwego postępowania franczyzodawcy i franczyzobiorcy. Wszystkie kraje, które stają się członkami Europejskiej Federacji Franczyzy, muszą się zobowiązać, iż będą przestrzegać zasad zawartych w kodeksie oraz że dołożą wszelkich starań w celu promowania i szerzenia ich idei w innych organizacjach.

6. Podsumowanie

Franchising jest wielką szansą dla małych i średnich przedsiębiorstw na odniesienie sukcesu w biznesie, zwłaszcza w krajach o młodym rynku franchisingu (do jakich Polska się również zalicza).

Franczyza jest jedną z najbezpieczniejszych form prowadzenia biznesu, wcześniejsze bowiem powodzenie systemu w dużym stopniu eliminuje ryzyko bankructwa franczyzobiorcy. System ten jako forma prowadzenia działalności gospodarczej ma wielką przyszłość. Warto pamiętać, że większość sieci franczyzowych odniosła ogromny sukces.

⁹ M. Abell, *European Franchising, Law and Practice in the European Community*, Waterlow Publishers 1991, s. 240.

¹⁰ www.eff-franchise.com.

¹¹ B. Pokorska, wyd. cyt., s. 35.

Literatura

- Abell M., *European Franchising. Law and Practice in the European Community*, Waterlow Publishers 1991.
- Adams J.N., Prichard Jones K.V., *Practice and Precedence in Business Format Franchising*, Butterworths London–Dublin–Edinburgh 1990.
- Banachowicz E., Nowak J., Starkowski M.T., *Franchising czyli klucz do przyszłości*, Businessman Books, Warszawa 1996.
- Franchising in the Economy*, US Department of Commerce, International Franchise Association 1991.
- Kolarski G., *Franchising*, Ministerstwo Przemysłu i Handlu, Departament Promocji Przedsiębiorczości, Warszawa 1992.
- Mendelsohn M., *The Guide to Franchising*, Cassel Publishers Limited, London 1992.
- Pokorska B., *Leksykon franczyzy*, Difin, Warszawa 2002.
- www.eff-franchise.com.

THE GENESIS AND EVOLUTION OF FRANCHISING SYSTEM IN THE USA (ON THE EXAMPLE OF MCDONALD'S NET) AND THE EXPANSION IN EUROPE

Summary

The term “franchising” comes from feudal France. Today it is used to describe a sales system, where a right to use a particular trade mark is given to the sales of goods and supply of services. Franchising gives a chance, to a small and medium sized companies, to achieve a meaningful position at the market. The word “success” describes most of the franchising networks, hence, companies like McDonald’s need neither to be introduced, nor advertized.

Barbara Mróz – mgr, asystent w Katedrze Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Rafał Hryniewiecki – mgr, asystent w Katedrze Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.