

Żaklina Jabłońska, Piotr Miszczyński

Uniwersytet Łódzki

ANALIZA FRANCZYZY W POLSCE NA PRZYKŁADZIE BRANŻY GASTRONOMICZNEJ: FRANCZYZA W KONTEKŚCIE TEORII KOSZTÓW TRANSAKCYJNYCH

Streszczenie: W ciągu kilkunastu ostatnich lat można było zaobserwować rozwój rynku franczyzowego w Polsce. Mimo spowolnienia gospodarczego liczba przedsiębiorstw otwieranych na podstawie licencji franczyzowej nadal rosła. W badaniach franczyzy z reguły rozpatruje się to zagadnienie na tle teorii agencji z perspektywy franczyzodawcy jako pryncypała i franczyzobiorcy jako agenta¹. Inne podejście analizuje motywy zawierania umów franczyzowych z perspektywy teorii kosztów transakcyjnych. W pracy została przedstawiona ogólna charakterystyka franczyzy w branży gastronomicznej w Polsce. Celem pracy jest wskazanie przesłanek, które – zdaniem autorów – wpłynęły na zwiększenie liczby umów franczyzowych, z innej strony – z perspektywy franczyzobiorcy. Niniejsze rozważania powiązane zostały z teorią kosztów transakcyjnych.

Słowa kluczowe: *franchising*, licencja franczyzowa, teoria kosztów transakcyjnych

1. Wstęp

Praca przedstawia wyniki obserwacji dotyczących rynku franczyzowego w branży gastronomicznej w Polsce. Wzrost liczby przedsiębiorstw powstałych na podstawie licencji franczyzowej, utrzymujący się nawet w okresie spowolnienia gospodarczego, przyciąga uwagę zarówno inwestorów, jak i naukowców. Celem pracy jest wskazanie czynników, które, zdaniem autorów, wpłynęły na rozwój rynku franczyzowego. Przesłanki te przedstawione zostaną z perspektywy franczyzobiorcy. Podjęta zostanie również próba uzasadnienia otrzymanych wniosków na tle teorii kosztów transakcyjnych.

2. Franczyza – ogólna charakterystyka

Franchising jest sposobem na własną działalność gospodarczą opartą na cudzym, sprawdzonym pomysłe. Polega na długookresowej umownej współpracy między

¹ J.G. Combs, D.J. Ketchen, *Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?: A meta-analysis*, „Journal of Management” 2003, vol. 29, s. 443.

niezależnymi przedsiębiorcami, francyzodawcą a francyzobiorcą, podczas której francyzodawca – poza użyczeniem marki – przekazuje francyzobiorcy *know-how* (czyli wiedzę na temat jak prowadzić przedsiębiorstwo) w sposób ciągły, przez cały okres obowiązywania umowy. Francyzobiorca zobowiązuje się do uiszczania na rzecz francyzodawcy opłat francyzowych lub innych uzgodnionych świadczeń oraz do działania zgodnie z wytycznymi danego systemu francyzowego².

Autorzy, tacy jak J.N. Adams i K.V. Prichard Jones oraz S. Jędrzejewski, autor *Umowy franchisingu*, dopatrują się dwóch znaczeń terminu „franczyza”³. W **wąskim znaczeniu** jest to umowa dystrybucyjna uzupełniona o prawo używania przez dystrybutora znaku handlowego producenta. W **szerszym znaczeniu** jest to umowa, na mocy której jedna strona przekazuje prawo posługiwania się nazwą handlową drugiej stronie, udziela jej wsparcia i porad w prowadzeniu przedsiębiorstwa oraz nadzoruje jej działalność, z zachowaniem odrębności obu stron.

Przedstawiana analiza odnosi się do szerszego ujęcia, uwzględniającego zarówno użyczenie znaku handlowego, jak również wsparcie francyzodawcy w zakresie *know-how*.

Według danych firmy consultingowej PROFIT system na przełomie 2007 i 2008 r. w Polsce działało 19 tys. francyzobiorców, którzy prowadzili łącznie 22,7 tys. sklepów i punktów usługowych w ramach 440 sieci francyzowych. W roku 2008 przybyło kolejne 4,4 tys. małych i średnich przedsiębiorstw działających na licencji francyzowej⁴. Szczegółowe dane dotyczące liczby sklepów i punktów prowadzonych przez francyzobiorców przedstawia rysunek 1.

Wyniki pierwszego półrocza 2009 r. potwierdzają utrzymanie wzrostu liczby firm korzystających z franczyzy w okresie stagnacji gospodarczej. Eksperti z PROFIT system szacują, że w tym roku przybędzie kolejne 3,5 tys. francyzowych sklepów i punktów usługowych oraz powstanie 30 tys. nowych miejsc pracy.

Wzrost obserwujemy zarówno po stronie podaży licencji francyzowych, jak i popytu na nie. Na początku 2009 r. na rynku było 480 ofert francyzowych (wzrost roczny o ponad 25%) oraz działało blisko 23 tys. francyzobiorców, prowadząc łącznie 26,6 tys. sklepów i punktów usługowych (wzrost roczny o 19,5%). Liczbę systemów francyzowych przedstawia rysunek 2⁵.

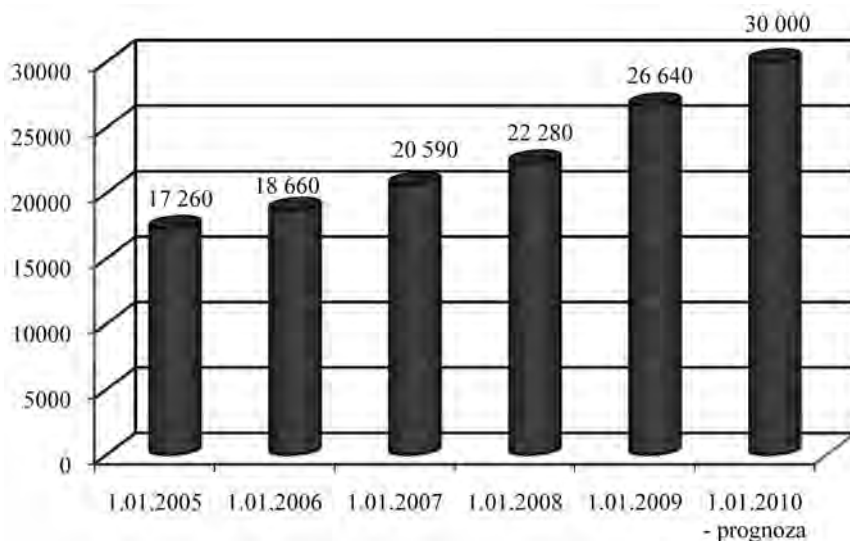
Franczyza rozwija się w Polsce głównie w handlu i usługach. Liczebność tych sektorów w poszczególnych latach ilustruje rysunek 3. W handlu najpopularniejsze są sklepy odzieżowe (np. Reserved, Cropp Town, House), a w usługach – punkty gastronomiczne.

² 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, no. 5.

³ A. Wieczorek, *Definicja franczyzy*, www.franchising.pl (dostęp: 29.01.2010).

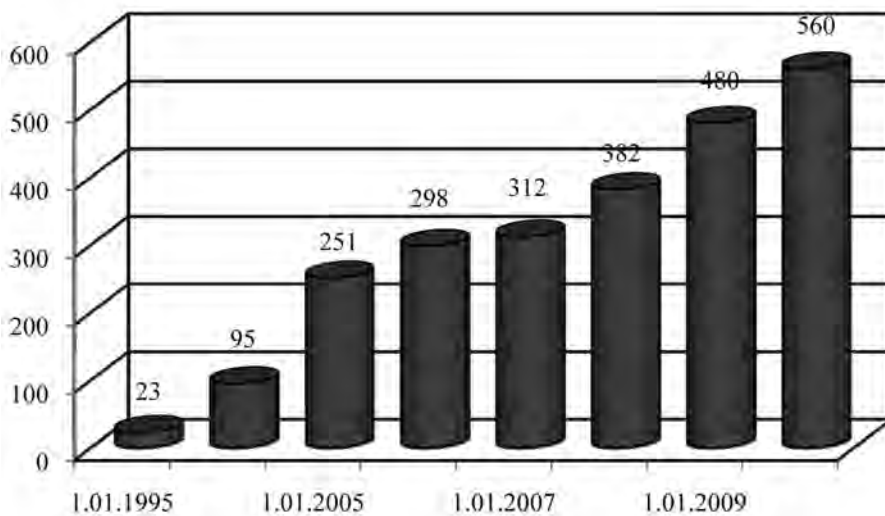
⁴ *Raport franczyza w Polsce 2009*, oprac. M. Wiśniewski, PROFIT system, Warszawa, 7 lipca 2009 r., <http://profitsystem.pl/usr/stuff/informacja-prasowa-raport-o-franczyzie-2009.pdf> (dostęp: 29.01.2010).

⁵ Tamże.



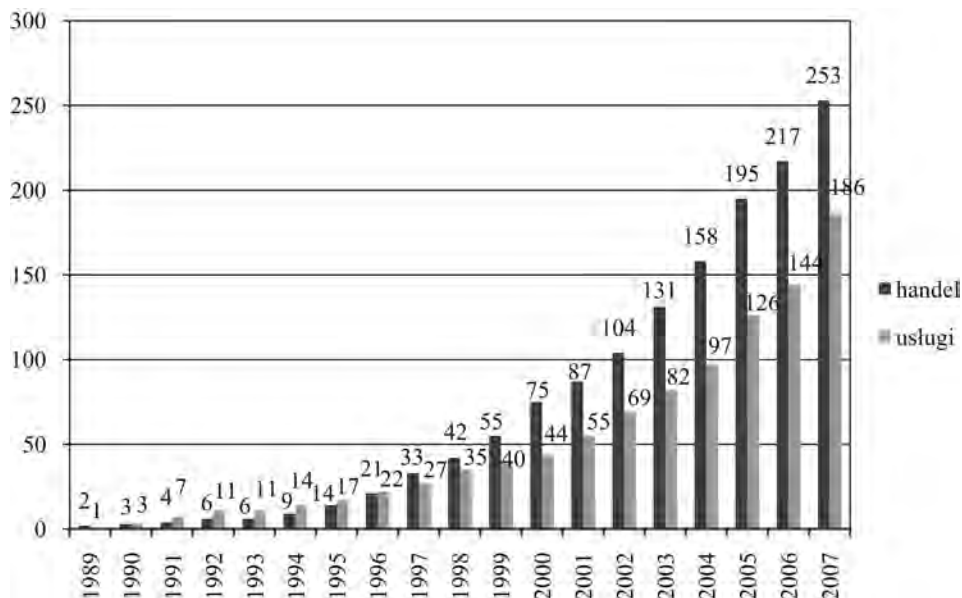
Rys. 1. Liczba sklepów i punktów usługowych prowadzonych przez franczyzobiorców

Źródło: *Raport franczyza w Polsce 2009*, oprac. M. Wiśniewski, PROFIT system, Warszawa, 7 lipca 2009 r., <http://profitsystem.pl/usr/stuff/informacja-prasowa-raport-o-franczyzie-2009.pdf> (dostęp: 29.01.2010).



Rys. 2. Liczba systemów franczyzowych

Źródło: *Raport franczyza w Polsce 2009...*, dz. cyt.



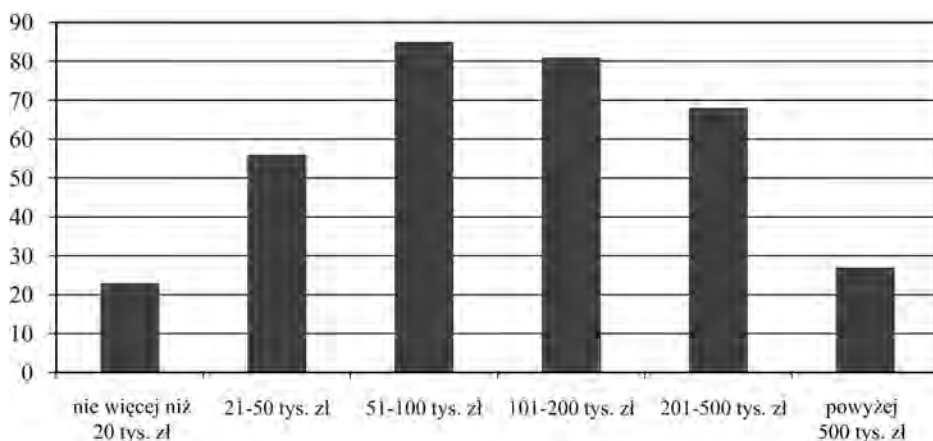
Rys. 3. Dynamika rozwoju systemów franczyzowych – porównanie liczebności sektorów w latach 1989–2007

Źródło: *Raport o franczyzie i systemach agencyjnych w Polsce 2008*, oprac. M. Wiśniewski, PROFIT system, Warszawa, 24 kwietnia 2008 r., <http://profitsystem.pl/usr/stuff/raport-o-franczyzie-w-polsce-2008-boom-inwestycyjny-i-eksport-franczyzy.pdf> (dostęp: 29.01.2010).

W roku 2009 rynek franczyzowy znacznie się powiększył. W ciągu ostatniego roku franczyzobiorcy zainwestowali ponad 1,1 mld złotych we własne firmy działające na podstawie licencji franczyzowej. Wysokość kapitału niezbędnego do rozpoczęcia działalności jest zróżnicowana (rysunek 4). Na polskim rynku działa ponad 70 systemów o kwocie inwestycji początkowej nieprzekraczającej 50 tys. zł. Połowa franczyzobiorców zainwestowała do 110 tys. zł. Pozostała część wybrała znacznie większe inwestycje, a ich średnia kwota inwestycji osiągnęła poziom 335 tys. zł. Najbardziej kapitałochłonne są supermarkety i stacje benzynowe, gdzie inwestycja może przekroczyć 5 mln zł.

Przywoływany raport wskazuje na początek ekspansji polskich firm za granicę, głównie do krajów ościennych: prawie 25% marek franczyzowych rozpoczyna rozwój od Czech. Najlepiej sprzedają się licencje na sklepy odzieżowe (Reserved, Cropp Town, House, Diverse, Atlantic).

Sytuacja na polskim rynku franczyzy jest analogiczna do sytuacji w innych krajach rozwijających się. Za punkt odniesienia w badaniu rozwoju tego rynku bierze się historię jego rozwoju w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej. Obecnie w USA jedna na dwanaście firm operuje w systemie franczyzowym i 63% franczy-



Rys. 4. Liczba systemów franczyzowych w zależności od średniej kwoty inwestycji

Źródło: Raport o franczyzie i systemach agencyjnych..., dz. cyt.

zodawców jest zainteresowana rozwojem sieci na rynku globalnym. Franczyza stała się poważnym impulsem gospodarczym, generując ponad 1 bilion dolarów zysku rocznie. Analitycy i naukowcy spodziewają się jej analogicznego rozwoju w krajach obecnie rozwijających się⁶.

3. Franczyza w branży gastronomicznej

W celu scharakteryzowania tej branży porównane zostały dane 54 firm, umożliwiających rozpoczęcie biznesu w branży gastronomicznej na podstawie umowy franczyzowej. Liderem branży jest McDonald's. Jest on jednak drogą inwestycją, gdyż wymagany kapitał własny franczyzobiorcy wynosi 1,2 mln zł, ponadto umowa podpisana jest na 20 lat. Istnieje jednak wiele rodzimych systemów franczyzowych wymagających niższych wkładów finansowych ze strony potencjalnego franczyzobiorcy.

Funkcjonujące na polskim rynku franczyzowe sieci gastronomiczne można podzielić na podstawie segmentu rynku, w ramach którego działają. W tabeli 1 zamieszczona została krótka charakterystyka poszczególnych segmentów.

W związku ze wzrostem zaufania do franczyzy, wielu przedsiębiorców decyduje się na uruchomienie firmy w branży gastronomicznej wykupując licencję franczyzową. Szczególnie liczny jest segment *fast food*, którego udział w ogólnej liczbie gastronomicznych systemów franczyzowych kształtuje się na poziomie ponad 20%.

⁶ I. Alon, *Global franchising and development in emerging and transitioning markets*, „Journal of Macromarketing” 2004, vol. 24, s. 156.

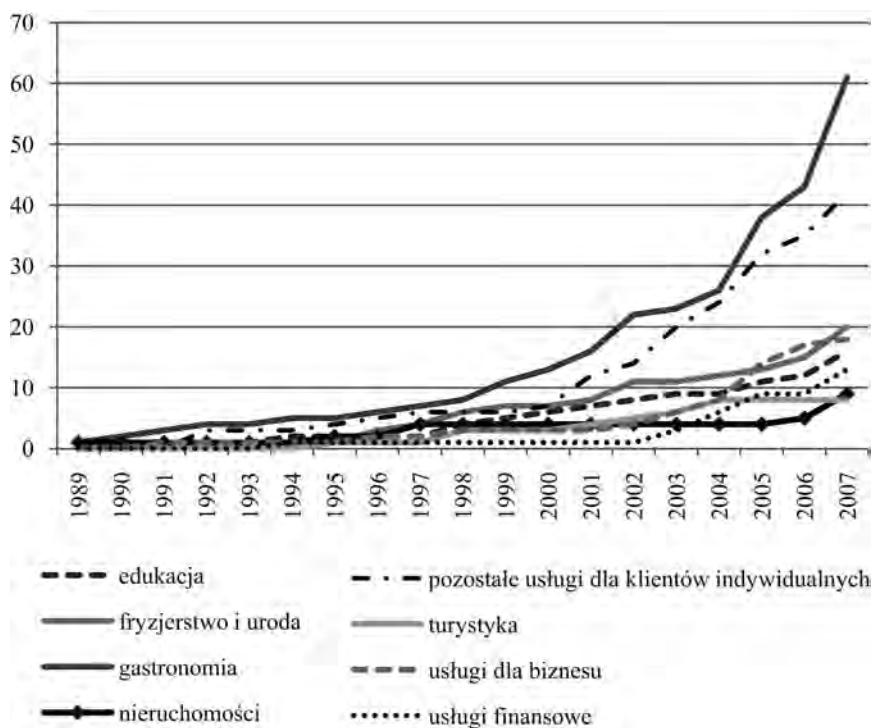
Tabela 1. Charakterystyka segmentów działalności franczyzowej

Segment	Charakterystyka	Przykładowe sieci
Kawiarnie	<ul style="list-style-type: none"> • tworzone przez producentów i dystrybutorów kawy lub jako niezależne sieci korzystające z usług różnych dostawców • komfortowe lokale oferujące różne kawowe specjały i produkty dodatkowe 	Cafe Nescafe A. Blikle
<i>Fast food</i>	<ul style="list-style-type: none"> • jedzenie podawane w kilka minut po złożeniu zamówienia • wysoko przetworzona żywność • samoobsługa, za zamówienie płaci się przed konsumpcją • jednorazowe opakowania 	McDonald's Telepizza Szybki Kęs
<i>Casual dining</i>	<ul style="list-style-type: none"> • umiarkowane ceny niezbyt wyszukanych i popularnych potraw • nisko przetworzona żywność • pełna obsługa kelnerska • posiłki podawane na zastawie 	Sphinx Dominium Pizza Cleopatra
<i>Fast casual</i>	<ul style="list-style-type: none"> • lokal pomiędzy <i>fast food</i> a <i>casual dining</i> • wyższa jakość potraw niż w FF, nisko przetworzona żywność • niepełna obsługa kelnerska • posiłki podawane na zastawie, na krótko po złożeniu zamówienia 	Da Grasso Green Way Naleśniki jak SMOK
<i>Fine dining</i>	<ul style="list-style-type: none"> • elegancki lokal o wyraźnej koncepcji spójnej z menu • pełna obsługa kelnerska • drogie, wyszukane potrawy • profesjonalna obsługa (zawodowi kucharze i kelnerzy) 	Sami Swoi Chłopskie Jadło
Puby	<ul style="list-style-type: none"> • lokal oferujący głównie alkohole • miejsce spotkań towarzyskich, głównie wieczorami 	Piwiarnie Wareckie John Bull Pub

Źródło: opracowanie własne.

Polacy coraz chętniej próbują nowych potraw i częściej jedzą poza domem, wydając coraz więcej pieniędzy w lokalach gastronomicznych, co przekłada się na wzrost przychodów właścicieli restauracji i pubów. Rysunek 5 obrazuje wzrost systemów franczyzowych – nietrudno dostrzec, iż najgwałtowniej rozwijały się one w gastronomii już od czasu transformacji ustrojowej w Polsce w 1989 r.

Duża liczba systemów gastronomicznych wiąże się głównie z popularnością tego typu biznesu wśród franczyzobiorców. Liczba placówek gastronomicznych w Polsce rośnie już od ponad 12 lat. Rynek gastronomiczny nie jest jeszcze nasycony i do 2012 r. powinien znajdować się w fazie wzrostu. „Prognozy mówią, że wydatki



Rys. 5. Dynamika rozwoju systemów franczyzowych w usługach w latach 1989–2007

Źródło: *Raport o franczyzie i systemach agencyjnych...*, dz. cyt.

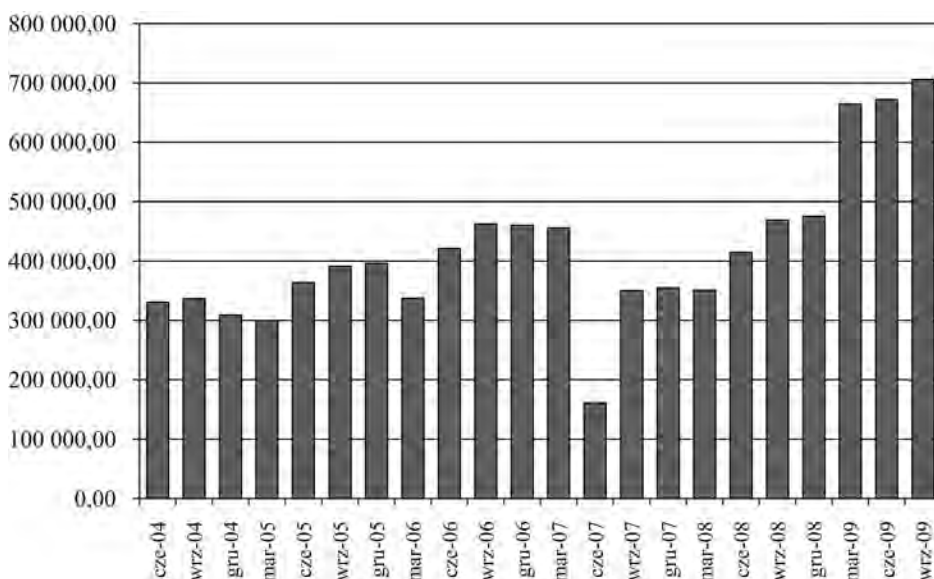
Polaków na posiłki w restauracjach będą rosły w najbliższych latach średnio o 6–7% rocznie. Będzie to najlepszy okres dla rozwijających się systemów franczyzowych na zbudowanie przewagi konkurencyjnej nad innymi sieciami oraz na znalezienie atrakcyjnych lokalizacji⁷.

4. Czynniki wpływające na wzrost rozwoju franczyzy w gastronomii

Zgodnie ze wskaźnikami przedstawianymi przez Ministerstwo Finansów, dynamika PKB w 2010 r. powinna wynieść około 3%. Dla przedsiębiorców może to być pozytywny znak do dalszego rozwoju, zwiastujący wzrost dynamiki konsumpcji. W ostatnich latach poziom inflacji również kształtował się dosyć wysoko, obniżając możliwości finansowe potencjalnych konsumentów. Był to znakomity moment dla rozwoju działalności *fast food*, tym bardziej że dodatkowo sprzyjały temu zmiany nawyków żywieniowych Polaków.

⁷ *Raport o franczyzie i systemach agencyjnych...*, dz. cyt.

Przychody netto przedsiębiorstw gastronomicznych również miały tendencję wzrostową, co wskazywało na opłacalność planowanych inwestycji (rysunek 6).



Rys. 6. Przychody netto (tys. zł)

Źródło: *Analiza branży gastronomicznej w Polsce, I kw. 2009*, Wydaw. EconTrends Sector Analyses, dostępne w ISI Emerging Markets database, s. 10.

Dopiero analiza wskaźnikowa zmieniła trochę ten obraz. Przychody netto na przedsiębiorstwo minimalnie przewyższały koszty całkowite (rysunek 7), co wskazywało na duże ryzyko niepowodzenia.

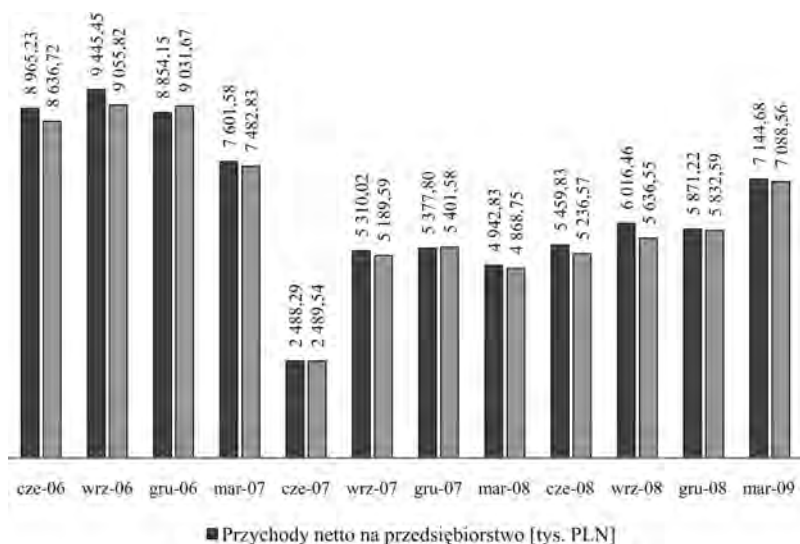
Płynność sektora również miała tendencję spadkową, tak samo jak dynamika zysku, podobnie malał wskaźnik pokrycia zobowiązań należnościami. Rosła natomiast dynamika nakładów inwestycyjnych oraz udział kosztów płacowych w kosztach ogółem.

W związku z powyższym, aby osiągnąć oczekiwany przychód, przedsiębiorcy musieli wybrać rodzaj działalności, dzięki któremu zminimalizują koszty i ryzyko związane z niepowodzeniem.

W przeciętnym przedsiębiorstwie gastronomicznym struktura kosztów odpowiada tej przedstawionej na rysunku 8.

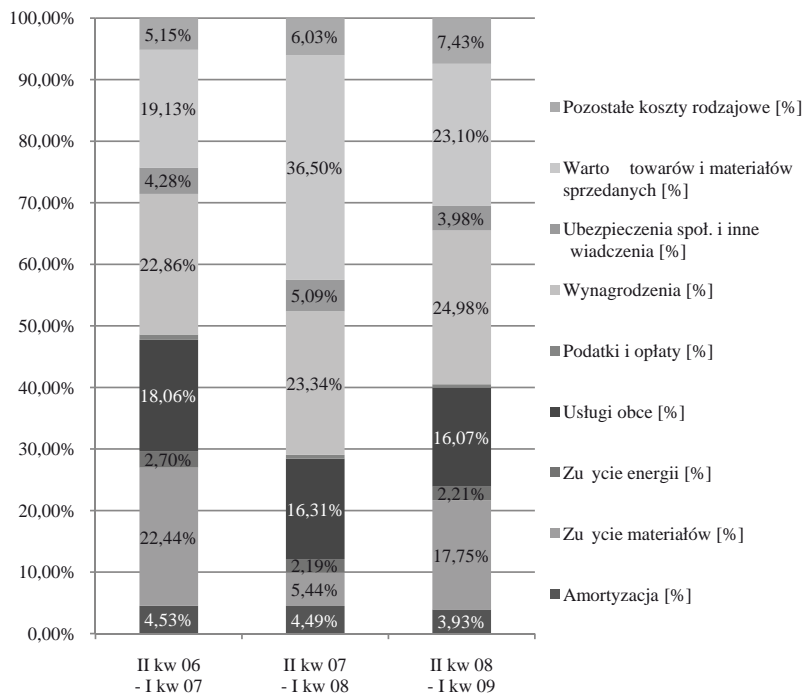
Największymi kosztami dla przedsiębiorcy są: wynagrodzenia (24,98%), wartość towarów i materiałów sprzedanych (23,10%) oraz usługi obce (16,07%) i zużycie materiałów i energii (17,75%).

Przedsiębiorstwo może oczywiście podjąć próby redukcji poszczególnych pozycji kosztów, jednak odbija się to na odpowiednich wartościach produkcyjnych.



Rys. 7. Przychody netto i koszty całkowite na przedsiębiorstwo

Źródło: *Analiza branży gastronomicznej...*, dz. cyt., s. 15.



Rys. 8. Struktura kosztów w przedsiębiorstwach branży gastronomicznej

Źródło: *Analiza branży gastronomicznej...*, dz. cyt., s. 33.

Z tego powodu należy wcześniej rozważyć, czy spodziewana redukcja kosztów z realizacji takiej inwestycji uzasadnia podejmowanie ryzyka i rekompensuje wynikające stąd zagrożenia. Na redukcji nakładów, których nie można wyeliminować, ale można zmniejszyć, koncentruje się teoria kosztów transakcyjnych.

5. Teoria kosztów transakcyjnych

Zgodnie z teorią kosztów transakcyjnych, przedsiębiorstwo zdecyduje się na rozpoczęcie działalności, gdy rynek nie dostarczy taniej danych produktów/usług. Teoria ta ukierunkowana jest na podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstw w znacznie szerszym zakresie niż redukcja kosztów produkcji. „Przyjmuje się w niej bowiem przedsiębiorstwa i rynki jako alternatywne sposoby koordynacji. W warunkach gospodarki rynkowej opartej na konkurencji każdy z wymienionych sposobów koordynacji wiąże się z określonymi kosztami. W przedsiębiorstwie są to koszty związane z hierarchicznym jego zarządzaniem (tzw. koordynacja pionowa) i należą do nich koszty wytwarzania, dystrybucji, badań marketingowych itp. Koszty funkcjonowania rynku to koszty negocjacji, koszty zawierania kontraktów, poszukiwania partnerów, gromadzenia informacji, koszty związane ze zmianą ceny, upadłością dostawcy itp.” Funkcjonowanie przedsiębiorstw jest więc uzasadnione jedynie wtedy, gdy koszty ich wewnętrznej koordynacji są niższe od kosztów mechanizmu rynkowego.

Przedsiębiorstwo nie zawsze może pozwolić sobie na obniżenie kosztów produkcji, by nie stracić na konkurencyjności; szansą dla niego staje się redukcja kosztów transakcyjnych. Z tego właśnie powodu tak duża ilość przedsiębiorców zdecydowała się otworzyć działalność na podstawie licencji franczyzowej. Wykorzystanie marki doświadczonego franczyzodawcy pozwala znacznie obniżyć koszty transakcyjne. Franczyzobiorca ma dostęp do dostawców franczyzodawcy, korzysta z jego reklamy, uczestniczy w szkoleniach⁸. Przedsiębiorca nie musi pokonywać trudnej drogi w celu wyrobienia sobie dobrej marki oraz zdobycia rynku, co powoduje, że jego ryzyko niepowodzenia maleje. Nawet jeśli koszty produkcji niewiele się zmniejszą, to spadek kosztów transakcyjnych przeważa na rzecz działalności franczyzowej.

6. Koszty transakcyjne franczyzobiorcy

Na decyzje przedsiębiorców o wyborze formy prowadzenia działalności w dużej mierze wpływa ryzyko związane z niepowodzeniem przedsięwzięcia. Działalność prowadzona na podstawie licencji franczyzowej jest znacznie bezpieczniejsza. Przedsiębiorca decydując się na tę formę finansowania, inwestuje swój kapitał, ale nie ponosi ryzyka związanego z wejściem na rynek oraz wypracowaniem swojej

⁸ Według badań 97,50% franczyzodawców w zamian za przystąpienie do sieci gwarantuje pakiet szkoleń. 91,80% systemów prowadzi działania reklamowe dla swoich placówek; por. *Raport o franczyzie i systemach agencyjnych...*, dz. cyt.

marki, co byłoby kłopotliwe szczególnie w okresie stagnacji. Przeprowadzone przez PROFIT system analizy rynku dowodzą, iż tylko 15% franczyzobiorców zamyka swoją działalność w pierwszym pięcioleciu jej funkcjonowania⁹. Dla porównania, GUS podaje, że w tym samym okresie tradycyjną działalność zamyka aż 75% przedsiębiorców¹⁰. Biorąc pod uwagę tylko restauracje, to statystycznie z 10 nowo powstałych aż 8 przynosi straty. Zupełnie odwrotnie wygląda sytuacja, kiedy posiada się *know-how* właściciela sieci i rozpoznawalną markę. Pozwala to franczyzobiorcy znacznie zmniejszyć koszty działalności i ryzyko niepowodzenia, na które byłby narażony, działając samodzielnie. W takim wypadku statystycznie zamyka się tylko jeden na dziesięć lokali¹¹.

Ponadto 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.

Franczyza, jak każda forma działalności, ma swoje wady i zalety. Wybrane z nich przedstawia tabela 2.

Rozpoczynając działalność, przedsiębiorca powinien przeanalizować koszty, w zależności od rozważanych form jej prowadzenia. O tym, którą formę wybierze, zdecyduje wysoki stopień wzajemnej zależności branż pod uwagę parametrów, a także fakt, że zachodzące na rynku zmiany ograniczają łatwość, z jaką dokonywane są ciągłe dostosowania adaptacyjne.

Konstrukcja umów franczyzowych polega na przekazaniu ze strony franczyzobiorcy zasobów finansowych i zasobów ludzkich w zamian za zasoby niematerialne, tj. marka, wiedza menedżerska, kontakty z dostawcami itd.¹² W tym kontekście trudno wyjaśnić w pełni zainteresowanie franczyzą wśród przedsiębiorstw, odwołując się do teorii neoklasycznej, w której zakłada się, iż celem jednostki jest maksymalizacja zysku.

Z punktu widzenia franczyzobiorcy, na bazie teorii kosztów transakcyjnych wybór przedsiębiorcy polega na wyborze nie tylko mniej kosztownego przedsięwzięcia, ale przede wszystkim mniej ryzykownego¹³. Ryzyko jest tutaj nakładem, który jest tak samo minimalizowany jak nakłady finansowe. Mimo iż wartości niematerialne i prawne wycenia się na zasadzie kosztów poniesionych na reklamę, marketing, koszty badań itp., to nigdy poniesienie takich kosztów nie daje pewności, że inwestycje w wartości niematerialne się zwrócą. Zatem franczyzobiorca ponosi większe nakłady finansowe i pozbywa się częściowo niezależności na rzecz zmniejszenia niepewności co do powodzenia inwestycji.

⁹ Tamże.

¹⁰ GUS, dane z 2008 r.

¹¹ www.franchising.pl (dostęp: 29.01.2010).

¹² 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.

¹³ I. Alon, *Global...*, dz. cyt., s. 160.

Tabela 2. Analiza SWOT franczyzobiorcy

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> • posiadanie mocnej marki z chwilą rozpoczęcia działalności • otwarte wejście na rynek • doświadczenie franczyzodawcy w zakresie sposobu prowadzenia działalności • gotowy <i>know-how</i> • obniżenie kosztów • obniżenie ryzyka • korzyści marketingowe • zaufanie klientów • szkolenia • lepsze warunki kontraktów z kontrahentami • przewidywalność kosztów oraz przychodów 	<ul style="list-style-type: none"> • dosyć duże koszty otwarcia działalności • niemożność zmiany procedur i metod • opłata franczyzowa • kontrola ze strony franczyzodawcy • brak wpływu na strategiczny rozwój firmy • ograniczenia w zakresie sprzedaży bądź przeniesienia praw do firmy • bezwarunkowe utrzymanie narzuconych w umowie standardów
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> • wsparcie ze strony innych franczyzodawców lub bazowanie na ich doświadczeniach • brak doświadczenia nie jest barierą • finansowanie w ramach programów z Unii Europejskiej • dzięki współpracy franczyzobiorca zwiększa własną wiarygodność 	<ul style="list-style-type: none"> • uzależnienie od dawcy licencji • długi okres oczekiwania na dobrą lokalizację • decyzje franczyzodawcy mogą działać na szkodę franczyzobiorcy • ograniczenie inicjatywy

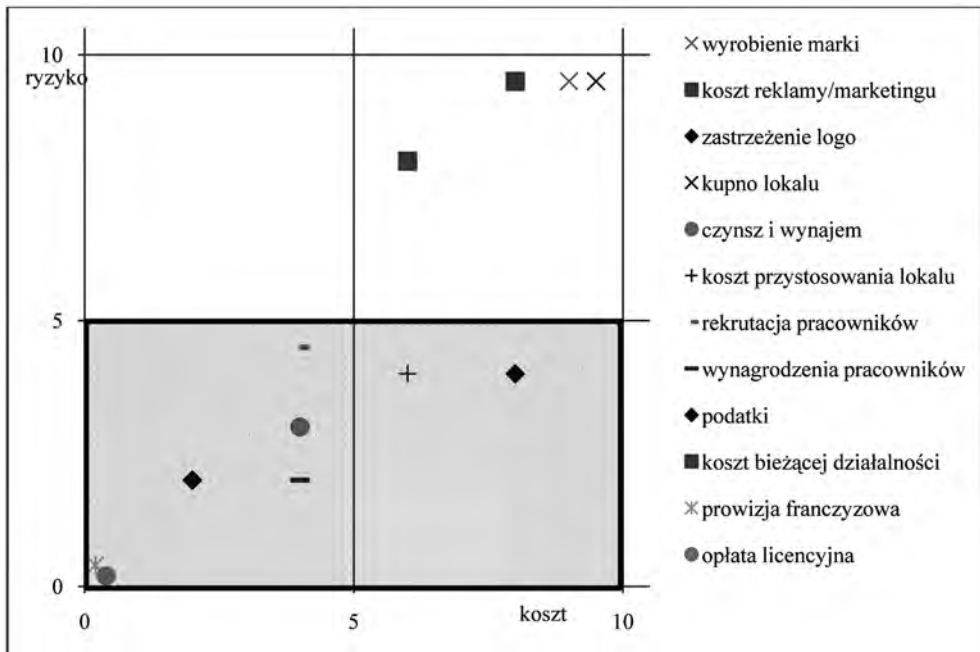
Źródło: opracowanie własne.

W badaniu zostały uwzględnione 54 licencje franczyzowe w branży gastronomicznej w Polsce (co stanowiło 100% próby). Ich analiza pozwala dostrzec różnice pomiędzy tradycyjnie rozpoczynaną działalnością gospodarczą a działalnością otwieraną na podstawie licencji franczyzowej. „Tradycyjnym firmom” ciężko jest wypromować się na rynku, ponieważ koszty ponoszone w fazie wzrostu najczęściej przewyższają ich możliwości. Przedsiębiorcy ponoszą koszty wejścia na rynek wraz z kosztami kupna bądź wynajmu lokalu, koszty jego dostosowania, koszty prowadzenia bieżącej działalności oraz koszty związane z marketingiem¹⁴. Przedsiębiorcy działający na podstawie licencji franczyzowej redukują natomiast do minimum koszty zdobywania marki, klientów, wypromowania produktów bądź usług – wszystkie koszty związane z marketingiem sprowadzają się do obowiązku płacenia opłaty licencyjnej, która zapewnia firmie pozycję na rynku już na samym początku jej działalności – tym samym firmie jest dużo łatwiej utrzymać się na rynku, gdyż ogromne nakłady finansowe, które musiałaby ponieść na początku, zostają rozłożone na cały okres działalności. Rysunek 9 i rysunek 10 umiejscawiają typowe nakłady przedsiębiorcy w przestrzeni dwuwymiarowej (koszty i ryzyko) na przykładzie samodzielnie

¹⁴ 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.

prowadzonej działalności oraz franczyzy w branży gastronomicznej w Polsce. Nakłady zostały ocenione w znormalizowanej skali 0–10 dla kosztów i ryzyka, gdzie wyższe wartości oznaczają większe znaczenie danego nakładu ze względu na badane cechy. Podejście subiektywnych znormalizowanych ocen jest podejściem zaczerpniętym z teorii zbiorów rozmytych¹⁵.

Koszty wejścia na rynek ze względu na ich charakterystykę i szczególne znaczenie przy badaniu franczyzy zostały rozbite na poszczególne rodzaje kosztów, tj: koszt wyrobienia marki, zastrzeżenia logo, kupna lokalu i jego przystosowania, pierwszej rekrutacji pracowników, opłaty licencyjnej. Wśród kosztów operacyjnych zostały wyszczególnione koszty wynajmu i czynszu, koszty wynagrodzenia pracowników, podatki, prowizja franczyzowa. Koszty reklamy i marketingu zostały potraktowane jako jedna kategoria.

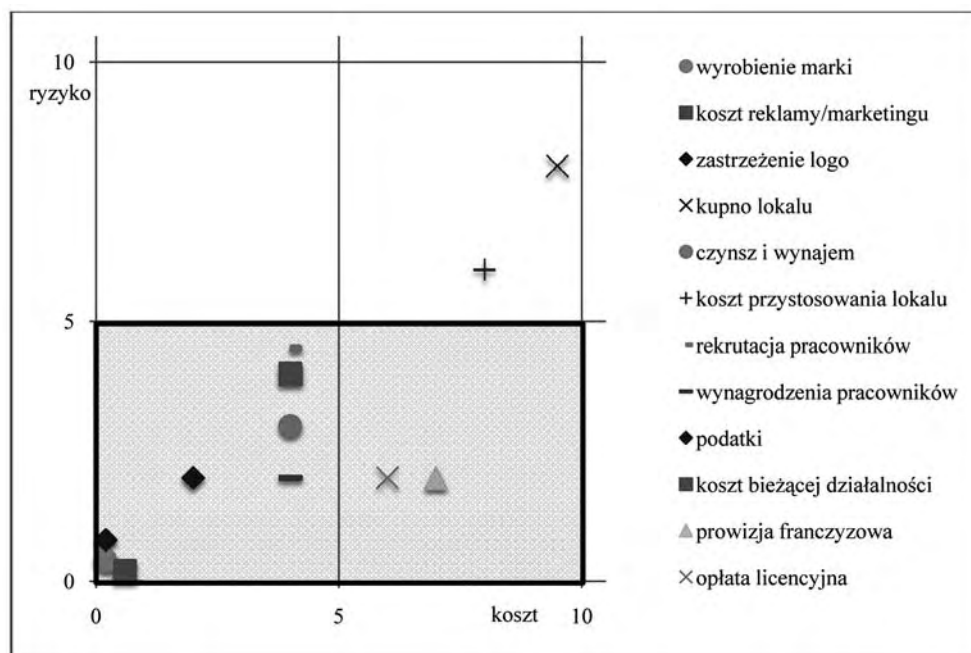


Rys. 9. Analiza nakładów samodzielnego właściciela punktu gastronomicznego w przestrzeni koszt – ryzyko

Źródło: opracowanie własne.

Porównując rysunek 9 i rysunek 10, uwidacznia się większa ilość punktów w I i II ćwiartce (szara ramka) w przypadku przedsiębiorcy, który zdecydował się na fran-

¹⁵ D.W. Dorsey, M.D. Coovert, *Mathematical modeling of decision making: A soft and fuzzy approach to capturing hard decisions*, „The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society” 2003, vol. 45, s. 117.



Rys. 10. Analiza nakładów właściciela punktu gastronomicznego w systemie franczyzowym w przestrzeni koszt – ryzyko

Źródło: opracowanie własne.

czyż. Pokazuje to preferencje franczyzobiorców do ponoszenia większych kosztów przy mniejszym ryzyku. Uzasadnia to tezę o poprawności zastosowania teorii kosztów transakcyjnych w przypadku motywów działania franczyzobiorców. Istotą franczyzy z punktu widzenia franczyzobiorcy jest przede wszystkim minimalizacja ryzyka wynikającego z niepewności na rynku. Jednak nie bez znaczenia są także wysokie koszty rozwoju nowej marki. Zgodnie z teorią kosztów transakcyjnych, przedsiębiorcy zrezygnują z autonomii prowadzenia biznesu, gdy ogólne koszty poniesionych nakładów będą niższe niż ich pozyskanie samodzielnie z rynku (np. poprzez zatrudnienie menedżera i podjęcia ryzyka wprowadzania innowacji zgodnie z własnym zamysłem).

7. Podsumowanie

Z obserwacji wynika, iż *franchising* daje duże możliwości szybkiego rozwoju własnej działalności. Jest on szczególnie dobrym rozwiązaniem dla przedsiębiorców, którzy nie znają dobrze swojej branży i nie mają doświadczenia w prowadzeniu firmy. Zainteresowanie franczyzą wynika z faktu, iż na obecnym etapie rozwoju

polskiego rynku nie jest łatwo stworzyć nowy produkt czy też usługę. Duża konkurencja zwiększa również ryzyko niepowodzenia, co przy niewielkim kapitale nowo powstałej firmy jest czynnikiem znaczącym. W związku z tym przedsiębiorcy dążą do zminimalizowania ryzyka kosztem własnej autonomii. Takie działanie pozwala im utrzymać się na rynku – zgodne jest również z założeniami teorii kosztów transakcyjnych. Z całą pewnością korzyści wynikające z franczyzy wpłynęły na dynamiczny rozwój tego rodzaju finansowania.

Należy jednak pamiętać, że decydując się na nią, pracuje się na markę franczyzodawcy, a próbując własnych sił, przedsiębiorca narażony jest na niepowodzenie, ale jednocześnie ma szansę, by to jego firma rozszerzyła się jak wielkie marki, takie jak np. McDonald's, i stała się franczyzodawcą, dzieląc się z innymi przedsiębiorcami swoim doświadczeniem.

Literatura

1. Alon I., *Global franchising and development in emerging and transitioning markets*, „Journal of Macromarketing” 2004, vol. 24.
2. *Analiza branży gastronomicznej w Polsce, I kw. 2009*, Wydaw. EconTrends Sector Analyses, dostępne w ISI Emerging Markets database.
3. Combs J.G., Ketchen D.J., *Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?: A meta-analysis*, „Journal of Management” 2003, vol. 29.
4. 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, no. 5.
5. Dorsey D.W., Coovert M.D., *Mathematical modeling of decision making: A soft and fuzzy approach to capturing hard decisions*, „The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society” 2003, vol. 45.
6. 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.
7. *Raport franczyza w Polsce 2009*, oprac. M. Wiśniewski, PROFIT system, Warszawa, 7 lipca 2009 r., <http://profitsystem.pl/usr/stuff/informacja-prasowa-raport-o-franczyzie-2009.pdf> (dostęp: 29.01.2010).
8. *Raport o franczyzie i systemach agencyjnych w Polsce 2008*, oprac. M. Wiśniewski, PROFIT system, Warszawa, 24 kwietnia 2008 r., <http://profitsystem.pl/usr/stuff/raport-o-franczyzie-w-polsce-2008-boom-inwestycyjny-i-eksport-franczyzy.pdf> (dostęp: 29.01.2010).
9. 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.
10. Wieczorek A., *Definicja franczyzy*, www.franchising.pl (dostęp: 29.01.2010).
11. www.franchising.pl
12. www.gus.pl

ANALYSES OF FRANCHISING IN POLAND BASED ON FOOD INDUSTRY SECTOR: FRANCHISING IN THE CONTEXT OF TRANSACTION COST THEORY

Summary: In the last few years a development of franchising market has been observed. In spite of a economic slowdown the number of established entrepreneurship based on franchising licences has been still growing. It is common to analyse franchising in the field of agency theory from the franchisor's as principal point of view who treats franchisee as an agent. This paper presents a general overview of franchising sector in Poland. The purpose of this paper is to show circumstances which caused the growth of number of franchising licences from different point of view – franchisee perspective. The above considerations were combined with transaction costs theory.