

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 354

**Usługi 2014**

**Wybrane uwarunkowania  
rozwoju usług**

Redaktorzy naukowci

Mirosława Pluta-Olearnik

Sylwia Wrona



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-442-4**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	9
-------------	---

---

### Część 1. Klient na rynku usług – adresat, partner, współtwórca usługi

---

<b>Edyta Gołąb-Andrzejak:</b> Relacje jako element wartości dla klienta na przykładzie hoteli Grupy Hotelowej Orbis .....	13
<b>Agata Jonas:</b> Postrzeganie przez klienta jego udziału w procesie kształtowania jakości usług .....	24
<b>Katarzyna Kawaliło-Cześniak:</b> Wpływ lojalnych klientów na rentowność przedsiębiorstwa .....	34
<b>Jan Kreft:</b> Crowdsourcing – darmowe źródło usług w mediach .....	43
<b>Joanna Macalik:</b> Współczesny odbiorca masowy jako wyzwanie dla usług muzealnych .....	51
<b>Kazimierz Rogoziński:</b> Service design – czworako ujęty .....	61
<b>Wiesław Urban:</b> Kształtowanie jakości współtworzonej z klientem w usługach .....	72

---

### Część 2. Przedsiębiorstwa i instytucje usługowe – współczesne warunki rozwoju

---

<b>Anna Drapińska:</b> Sektor usług we współczesnej gospodarce w Polsce i na świecie .....	83
<b>Marek Gnusowski:</b> Franczyza w perspektywie usług profesjonalnych .....	94
<b>Izabela Kowalik:</b> Zastosowanie koncepcji CRM w samorządzie terytorialnym a koprodukcja usług publicznych .....	104
<b>Dariusz Oczachowski:</b> Personel małej organizacji usługowej. Szanse i zagrożenia w budowie relacji z dostawcami .....	116
<b>Aleksander Panasiuk:</b> Fundusze europejskie jako determinanta rozwoju przedsiębiorstw turystycznych .....	127
<b>Krzysztof Rutkiewicz:</b> Usługi świadczone w ogólnym interesie gospodarczym w świetle polityki konkurencji Unii Europejskiej w latach 2009-2011 .....	137
<b>Elżbieta Skąpska:</b> Znaczenie innowacji produktowych w usługach .....	150

<b>Rafał Szymański:</b> Wdrożenie strategii CSR w małej firmie – wyzwania i dobre praktyki.....	160
<b>Andrzej Szymkowiak:</b> Promocja usług na portalach zakupów grupowych – studium przypadku.....	170
<b>Monika Wawer:</b> Kształcenie pracowników w realizacji koncepcji zarządzania różnorodnością.....	178

---

### **Część 3. Usługi edukacji na poziomie wyższym – wyzwania dla polskich uczelni**

---

<b>Aleksandra Calka, Ryszard Kleczek:</b> Postrzegane efekty kształcenia na uniwersytecie i ich przyczyny: jakościowe badanie eksploracyjne.....	191
<b>Magdalena Daszkiewicz, Sylwia Wrona:</b> Usługi szkoleniowe uczelni ekonomicznych – możliwości i wyzwania rynkowe.....	200
<b>Dorota Kwiatkowska-Ciotucha, Urszula Żaluska:</b> Rozwój uczelni poprzez wzrost aktywności w obszarze kształcenia ustawicznego.....	213
<b>Hanna Mackiewicz:</b> Odpowiedzialność nauczyciela akademickiego w pracy dydaktycznej.....	224
<b>Ewa Malinowska, Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski:</b> Pomiar jakości usług edukacyjnych z wykorzystaniem metody Kano.....	235
<b>Anita Proszowska:</b> Elektroniczne otwarte usługi edukacyjne – szansa czy zagrożenie dla współczesnej edukacji.....	248
<b>Agata Szkiel:</b> Integracja systemu zarządzania jakością oraz kontroli zarządzanej w Akademii Morskiej w Gdyni.....	259
<b>Małgorzata Wiśniewska, Małgorzata Szymańska-Bralkowska, Grzegorz Zieliński:</b> Determinanty jakości usług edukacyjnych.....	271
<b>Joanna Wierzowiecka:</b> Postrzeganie przez studentów Akademii Morskiej w Gdyni certyfikatów kompetencji z zakresu systemów zarządzania.....	281

## **Summaries**

---

### **Part 1. Client on services market – addressee, partner, co-creator of the service**

---

<b>Edyta Gołąb-Andrzejak:</b> Relationships as a part of value for a hotel customer on the example of the Orbis Group Hotels.....	23
<b>Agata Jonas:</b> The customer perception of their participation in the process of creation of the quality of services.....	33
<b>Katarzyna Kawalilo-Cześniak:</b> Effect of loyal customers profitability of the company.....	42

<b>Jan Kreft:</b> Crowdsourcing – free source of services in media .....	50
<b>Joanna Macalik:</b> Contemporary mass recipient as a challenge for museum services .....	59
<b>Kazimierz Rogoziński:</b> Service design – fourfold conceived.....	71
<b>Wiesław Urban:</b> Service quality formation during co-creation with the customer .....	80

---

## **Part 2. Enterprises and service companies – modern development conditions**

---

<b>Anna Drapińska:</b> Services sector in the contemporary economy in Poland and in the world .....	93
<b>Marek Gnusowski:</b> Differences between franchise and professional service businesses .....	103
<b>Izabela Kowalik:</b> CRM concept implementation in the local government and co-production of public services.....	115
<b>Dariusz Oczachowski:</b> Personnel of small service organization. Chances and constraints in the creation of relations with suppliers .....	126
<b>Aleksander Panasiuk:</b> European funds as a determinant of development of tourist enterprises.....	136
<b>Krzysztof Rutkiewicz:</b> Services of General Economic Interest in the light of the European Union competition policy in the years 2009-2011 .....	149
<b>Elżbieta Skąpska:</b> Importance of product innovation in services.....	159
<b>Rafał Szymański:</b> Implementation of CSR strategy in a small company – challenges and good practices .....	169
<b>Andrzej Szymkowiak:</b> Services promotion on group buying portals – case study.....	177
<b>Monika Wawer:</b> Education of employees in the realization of diversity management concept .....	187

---

## **Part 3. Education services at a higher level – challenges for Polish universities**

---

<b>Aleksandra Calka, Ryszard Kleczek:</b> Perceived teaching effects at the university and their causes. Quality exploration research .....	199
<b>Magdalena Daszkiewicz, Sylwia Wrona:</b> Training services offered by universities of economics – opportunities and market challenges.....	212
<b>Dorota Kwiatkowska-Ciotucha, Urszula Zaluska:</b> Development of universities resulting from engagement in lifelong learning .....	223

---

<b>Hanna Mackiewicz:</b> Social responsibility of an academic teacher in educational work .....	233
<b>Ewa Malinowska, Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski:</b> The measurement of quality of educational services with the use of Kano method....	247
<b>Anita Proszowska:</b> Open online educational services – an opportunity or a threat to the modern education? .....	258
<b>Agata Szkiel:</b> Integration of quality management system and management control system in Gdynia Maritime University .....	270
<b>Małgorzata Wiśniewska, Małgorzata Szymańska-Bralkowska, Grzegorz Zieliński:</b> The determinants of the quality of educational services .....	280
<b>Joanna Wierzowiecka:</b> Perception of certificates of competence in the field of management systems by the students of Gdynia Maritime University ..	292

**Marek Gnusowski**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

---

## FRANCZYZA W PERSPEKTYWIE USŁUG PROFESJONALNYCH

---

**Streszczenie:** Z badań polskiego rynku franczyzy wynika, że w ostatnich latach nastąpił jego znaczny rozwój, widoczny zwłaszcza w przypadku firm usługowych. Koncepcję franczyzy stosunkowo rzadko wybierają jednak przedsiębiorstwa usług profesjonalnych. Autor podejmuje próbę wskazania różnic pomiędzy dwiema koncepcjami, zwłaszcza w ich teoretycznych założeniach. Różnice te wynikają m.in. z cech usług, z przyjętej orientacji marketingowej, form promocji odmiennego postrzegania wiedzy oraz jakości usług.

**Słowa kluczowe:** franczyza, usługi profesjonalne, relacyjny marketing usług.

DOI: 10.15611/pn.2014.354.09

### 1. Wstęp

Zgodnie z dominującym w literaturze poglądem koncepcje rozwoju biznesów usługowych na zasadach franczyzowych są uznawane za skuteczny sposób przewyższania spowolnienia gospodarczego w wielu branżach<sup>1</sup>. Ponadto uważa się, że franczyza i marketing usług komponują się z sobą w sposób właściwy, a nawet stanowią „idealne biznesowe małżeństwo”<sup>2</sup>. Fakt ten potwierdzają też przytoczone w dalszej części artykułu wyniki badań polskiego rynku franczyzy przedstawiające dynamiczny rozwój systemów franczyzowych w usługach. Pomimo jednak intensywnego rozwoju francyz usługowych bardzo niewiele z nich rozwija się w konceptach usług profesjonalnych. Celem artykułu jest wykazanie, że systemy franczyzowe i przedsiębiorstwa usług profesjonalnych wywodzą się z zupełnie różnych założeń teoretycznych oraz wskazanie istotnych różnic pomiędzy tymi dwoma konceptami pro-

---

<sup>1</sup> M. Pluta-Olechnik, *Marketing przedsiębiorstw usługowych w procesie internacjonalizacji*, PWE, Warszawa 2013, s. 42; A. Antonowicz, *Franchising – sposób na przetrwanie przedsiębiorstwa w czasie kryzysu?*, [w:] *Gospodarka polska po 20 latach transformacji: osiągnięcia, problemy i wyzwania*, red. S. Pangsy-Kania, G. Szczodrowski, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 227-238.

<sup>2</sup> J.C. Cross, B.J. Walker, *Service marketing and franchising: a practical business marriage*, Business Horizons, Vol. 30 No. 6, November-December 1987, s. 50-58.

wadzenia działalności usługowej. W założeniu koncepcji franczyzy znajdują się elementy, które nie tylko uniemożliwiają jej zastosowanie w usługach profesjonalnych, ale co więcej „zasłaniają to co naprawdę usługowe”. Tym samym elementy te „blokują” stosowanie relacyjnego marketingu usług, który uznać można za idealną płaszczyznę analizy dla wykonujących usługi profesjonalne. Powyższe potwierdziły Zeithaml i Bittner, które zauważyły, że franczyza bardzo dobrze komponuje się z usługami, które można łatwo standaryzować, ale już usługi o charakterze złożonym oraz usługi profesjonalne znacznie trudniej jest przystosować do działania w charakterze franczyzy<sup>3</sup>.

Na początku artykułu omówione zostaną cechy franczyzy oraz jej aktualny stan rozwoju w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem franczyzy usługowej. Następnie wskazane będą różnice pomiędzy koncepcjami franczyzy a firm usług profesjonalnych. Autor przedstawi również innowacyjny pogląd, zgodnie z którym rozwój systemów franczyzowych utożsamiony zostanie ze zmianami technologicznymi oraz postępującą globalizacją. Procesy te wywierają w ostatnich latach znaczny wpływ na marketing usług i stanowią z jednej strony szansę dla firm usługowych, z drugiej są dla nich zagrożeniem (szczególnie dla małych i średnich przedsiębiorstw świadczących usługi profesjonalne).

## 2. Cechy franczyzy

Franchising stanowi formułę prowadzenia działalności gospodarczej, która w Polsce zyskuje na znaczeniu od 1989 r. Słowo franchising<sup>4</sup>, mimo anglojęzycznego brzmienia, jest w polskim obrocie gospodarczym zrozumiałe i powszechnie wykorzystywane. Zgodnie z decyzją Rady Języka Polskiego zamiennikiem słowa *franchising* jest nazwa franczyza<sup>5</sup>. Franczyza nie ma jednak jednolitej i oficjalnej definicji. W zależności od charakteru i problematyki opracowania mówi się o: koncepcji prowadzenia biznesu, koncepcji sprzedaży produktów i usług, koncepcji współpracy gospodarczej lub koncepcji internacjonalizacji działalności<sup>6</sup>. Istotę systemu franczyzowego stanowi licencja franczyzowa, która zawiera koncepcję prowadzenia działalności gospodarczej oferowaną przez franczyzodawcę. W skład standardowego pakietu wchodzi<sup>7</sup>:

- 1) znak towarowy (marka), którą franczyzodawca użycza franczyzobiorcy;
- 2) know-how (sprawdzona wiedza), jak prowadzić działalność w ramach franczyzy, którą franczyzodawca użycza franczyzobiorcy;

<sup>3</sup> M.J. Bitner, V.A. Zeithaml, *Service Marketing*, The McGraw-Hill 2003, s. 342.

<sup>4</sup> Wywodzące się z języka francuskiego.

<sup>5</sup> Nazwa „franczyza” będzie stosowana w całym artykule.

<sup>6</sup> A. Antonowicz, wyd. cyt., s. 227-238.

<sup>7</sup> J. Wrzezińska, *Rozwój systemów franczyzowych w Polsce*. Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomia i Org. Gosp. Żywnościowej, nr 93, 2011: 185-196.



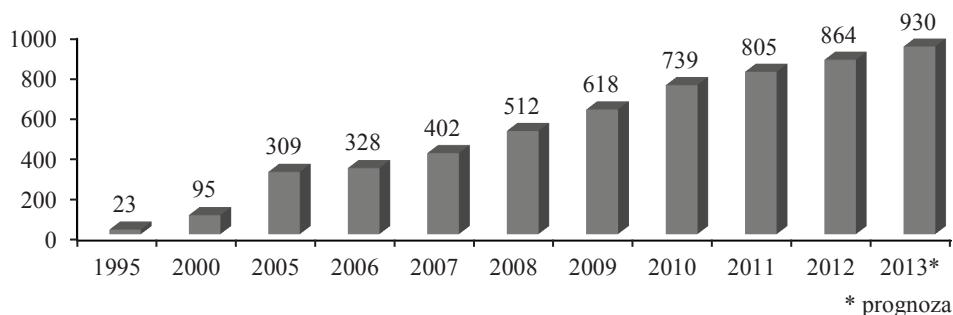
3) podręcznik operacyjny określający procedury prowadzenia działalności w ramach franczyzy<sup>8</sup>;

4) usługi świadczone przez francyzodawców na rzecz francyzobiorców<sup>9</sup>;

5) opłaty wnoszone przez francyzobiorców na rzecz francyzodawców.

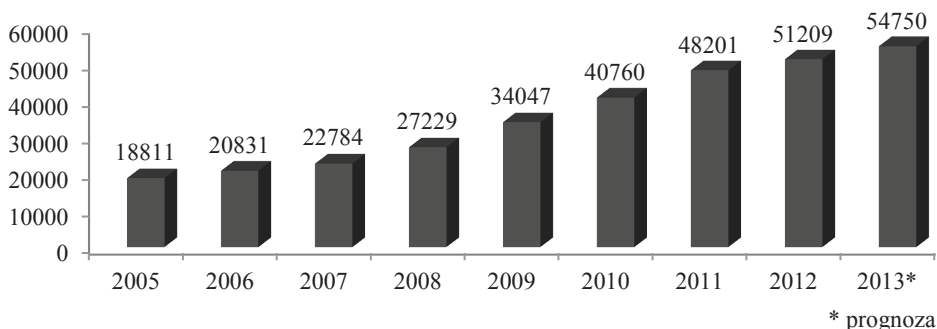
### 3. Rozwój systemów franczyzowych w Polsce

Liczba systemów franczyzowych w obrocie gospodarczym w Polsce wykazuje stałą tendencję wzrostową. Coroczne przyrosty liczby sieci i placówek franchisingowych są na tyle znaczne, że rozwój całego rynku określić można jako dynamiczny. Na



Rys. 1. Liczba systemów franczyzowych w Polsce

Źródło: *Raport o franczyzie w Polsce w 2013 roku*, Profit System, Warszawa 2013.



Rys. 2. Liczba placówek franczyzowych w Polsce

Źródło: jak w rys. 1.

<sup>8</sup> Francyzodawcy sprzedają prawo do zaadaptowania pełnej koncepcji prowadzenia przedsiębiorstwa, rozpoczynając od znaku firmowego, przez wygląd uniformów pracowników i wystrój placówek, na metodach zarządzania personelem kończąc.

<sup>9</sup> Francyzodawcy biorą z reguły na siebie obowiązki związane z rozwijaniem produktów i usług, działaniami reklamowymi i *public relations* dla całego systemu, rozwiązywaniem problemów z zaopatrzeniem i obsługą administracyjno-finansową systemu oraz utrzymaniem dyscypliny w ramach systemu i zapewnieniem odpowiedniej jakości towarów lub usług oferowanych przez francyzobiorców.

pewno jedną z przyczyn rozwoju systemów franczyzowych jest fakt, że charakteryzują się one znaczną elastycznością<sup>10</sup>. Przyrost nowych systemów, jak i nowych jednostek w ramach istniejących już sieci jest szczególnie zauważalny w ostatnich kilku latach (rys. 1, 2). Pod koniec 2012 r. funkcjonowały w Polsce 864 systemy franczyzowe, a liczba placówek franczyzowych osiągnęła poziom 51 209<sup>11</sup>.

#### 4. Franczyza usługowa<sup>12</sup>

Koncepcja franczyzy w Polsce przeżywa okres *prosperity* głównie dzięki rozwojowi usługowych systemów franczyzowych<sup>13</sup>. Jest to taki rodzaj franczyzy, w którym franczyzodawca udostępnia franczyzobiorcy swoje know-how w postaci receptur i procedur wykonywania usługi. Standaryzacja działalności punktu usługowego wymaga opracowania dokładnych receptur lub procedur potrzebnych do wykonania usługi. Franczyzobiorca powinien oznaczyć prowadzony przez siebie punkt usługowy znakiem towarowym franczyzodawcy oraz korzystać ze wsparcia w zakresie wizualizacji punktu usługowego, wyboru i realizacji usług, przeszkolenia personelu, obsługi klienta, promocji i marketingu. System usługowy jest trudniejszy do opracowania niż franczyza dystrybucyjna, dlatego też rozwój usługowych systemów franczyzowych nastąpił później, mimo to corocznie obserwuje się wzrost liczby takich systemów (tab. 1).

W katalogu francyz usługowych wyróżnione zostały następujące branże:

- usługi gastronomiczne, np. restauracje, bary szybkiej obsługi i kawiarnie;
- usługi edukacyjne, np. firmy szkoleniowe, szkoły językowe, przedszkola;
- uroda i fitness, np. salony kosmetyczne i fryzjerskie;
- turystyka i hotele, np. biura podróży, firmy wypożyczające samochody;
- nieruchomości, np. pośrednicy nieruchomości, firmy projektowe;
- usługi dla biznesu i Internet, np. księgowość, usługi poligraficzne;
- usługi dla klientów indywidualnych, np. usługi pralnicze, medyczne, przewozowe, fotograficzne itp.;
- finanse i bankowość, np. pośrednicy ubezpieczeniowi, banki, kantory;
- usługi doradztwa prawnego i gospodarczego.

Analiza struktury usługowych systemów franczyzowych w 2010 r. pokazuje, że zdecydowanie dominują usługi gastronomiczne (37,6%), a następnie usługi: eduka-

---

<sup>10</sup> J. Connell, *Diversity in large firm international franchise strategy*, "Journal of Consumer Marketing" 1999, vol. 16, no. 1, s. 86-95.

<sup>11</sup> *Raport o franczyzie w Polsce w 2013 roku*, Wydawnictwo Profit System, Warszawa 2013.

<sup>12</sup> Opracowano na podstawie materiałów umieszczonych na stronie internetowej zespołu PROFIT system – portalu Franchising.pl, <http://franchising.pl/abc-franczyzy/210/rodzaje-franczyzy/#franczyza-uslugowa> (dostęp: 20.01.2014).

<sup>13</sup> Jednym z podstawowych podziałów systemów franczyzowych jest podział według rodzajów działalności, zgodnie z którym wyróżnić można: franczyzę dystrybucyjną, usługową, produkcyjną i mieszaną.

**Tabela 1.** Rozwój usługowych systemów franczyzowych w Polsce

Rok	Liczba systemów usługowych	Procentowy udział usług wśród wszystkich francyz
1990	0	0%
1995	9	35%
2000	38	38%
2005	110	43%
2008	207	43%
2009	242	43%
2010	279	43%
2011	368	46%
2012	424	49%

Źródło: *Raport o franczyzie w Polsce w 2013 roku*, Profit System, Warszawa 2013.

cyjne (12,5%) oraz dla klientów indywidualnych (10%). Najrzadziej natomiast systemy franczyzowe można spotkać w typowych usługach profesjonalnych, takich jak usługi doradztwa prawno-finansowego (5,3%) czy usługi dla biznesu (4,3%)<sup>14</sup>.

## 5. Różnice między franczyzą a usługami profesjonalnymi

Sieci franczyzowe i przedsiębiorstwa usług profesjonalnych prowadzą działalność opartą na różnych założeniach teoretycznych. Usługi profesjonalne opierają się głównie na osobowości profesjonalisty i jego indywidualności. Na istotę profesjonalizmu składa się mistrzowskie opanowanie sztuki oraz odpowiednia postawa moralna warunkująca dochodzenie do mistrzostwa<sup>15</sup>. W usługach profesjonalnych kluczowym elementem tworzenia wartości są ludzie, dlatego „orientacja na klienta” jest oczywistością. Zauważyć można zastosowanie zasobów sprawczych człowieka, czyli wiedzy i umiejętności, a dobra rzeczowe spełniają funkcję narzędzi, nośników usługi<sup>16</sup>. Usługi profesjonalne kojarzyć należy z relacyjnym marketingiem usług, który stanowi idealną płaszczyznę do wykonywania „wolnych zawodów”. Zmiany zachodzące w usługach wskutek marketingu K. Rogoziński nazwał „marketingowym przełomem”, wskazując na sześć poniższych powodów uzasadniających trafność użytego określenia<sup>17</sup>:

<sup>14</sup> *Raport o franczyzie...*, s. 30-31.

<sup>15</sup> K. Rogoziński, *O profesjonalizmie kształtującym osobowość oraz jego wpływie na kulturę organizacji usługowej*, Materiały z konferencji pt. „Marketing usług profesjonalnych. Kultura organizacji – osobowość profesjonalisty”, Poznań 21-22.05.2001, red. K. Rogoziński, s. 16.

<sup>16</sup> A. Balcerak, *Organizacja usługowa w perspektywie teorii złożoności. Zarządzanie Organizacjami Usługowymi*, Wydawnictwo UE w Poznaniu 2012, s. 124-126.

<sup>17</sup> K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2000, s. 13.

- dowartościowanie usługobiorcy – polegające na wyodrębnieniu relacji usługodawca–usługobiorca jako podstawowego aktu konstytuującego usługę, co oznacza współzależność usługodawcy i usługobiorcy;
- marketing usług dostarcza długo oczekiwaną argumentację potwierdzającą autonomię sektora usług w stosunku do sektorów produkcji materialnej;
- marketing usług wprowadził wymiar niematerialny do dotychczasowego wyłącznie materialnego przedmiotu badań ekonomii (rewolucja metodologiczna);
- marketing usług integruje rozproszone po różnych branżach działania zmierzające do aktywizacji sprzedaży;
- nowa interpretacja jakości usług – ostatecznym weryfikatorem jakości usługi będzie zawsze jej nabywca;
- przyjęcie w działalności usługowej marketingowych zasad działania jako osiągnięcie określonego standardu obsługi klientów.

W sieciach francyzyzowych marketing skoncentrowany jest na sterowanych przez centralę działaniach promocyjnych (głównie masowych). Większość działań marketingowych nastawionych jest na sprzedaż maksymalnej liczby produktów, a nie dostrzegana jest nadrzędna rola usługobiorcy<sup>18</sup>. Franczyza jest formułą ekspansji gospodarczej, która została zdominowana przez francyzyzodawcę, który przekazuje francyzyzobiorcom sprawdzone metody postępowania (know-how) i wymaga od nich działania w wyznaczony sposób. Francyzyzobiorcy muszą zaakceptować wynikającą z kontroli francyzyzodawcy utratę niezależności. Każdy francyzyzobiorca jest właścicielem własnej firmy, ale przyznana licencja zobowiązuje go do kierowania firmą zgodnie z warunkami określonymi w umowie. W zamian za korzyści płynące ze związania się umową z francyzyzodawcą francyzyzobiorca musi akceptować kontrolę jakości oraz narzucanie standardów i wymagania, aby były one utrzymywane. Ponadto podpisanie umowy francyzyzowej przez francyzyzobiorcę (usługodawcę) zazwyczaj wyklucza możliwość prowadzenia przez niego innej działalności usługowej niż wskazana w umowie francyzyzy, co ogranicza jego swobodę. Franczyza z samej swojej istoty „zabija” zatem indywidualność usługodawcy.

Poniżej omówione zostaną dalsze istotne różnice pomiędzy usługami profesjonalnymi a systemami francyzyzowymi. Różnice te wynikają z odmiennego postrzegania wiedzy, form promocji oraz jakości, a także wynikają z niektórych cech usług.

## 6. Różnice wynikające z cech usług

Jak wspomniano wcześniej, w systemach francyzyzowych wykorzystywane są zestandaryzowane systemy porządkujące proces świadczenia usług i usprawniające wykonanie niektórych usług lub czynności<sup>19</sup>. Sytuacja wygląda odmiennie, jeżeli chodzi o usługi profesjonalne, które należą do grupy usług niematerialnych i posia-

<sup>18</sup> Są to typowe cechy dla transakcyjnej wersji marketingu.

<sup>19</sup> K. Rogoziński, *Nowy marketing...*, s. 20.

dają szereg przynależnych tej grupie cech. Oznacza to, że usługi określa się mianem ocenianych przez doświadczenie lub niemożliwych do oceny, a opartych na zaufaniu<sup>20</sup>. Bezpośrednia relacja usługowa jest podstawą nawiązywania relacji osobowych i monitorowania relacji z klientem.

Kolejną charakterystyczną cechą usług profesjonalnych, która jest sprzeczna ze stosowaną w sieciach franczyzową standaryzacją, jest ich heterogeniczność (inaczej zwana niejednorodnością, niejednorodnością, niepowtarzalnością lub zmiennością). Fakt, że usługi są heterogeniczne, wpływa przede wszystkim na to, że co do zasady znacznie utrudniony, a nawet niemożliwy jest proces standaryzacji ich świadczenia. Przebieg procesu świadczenia uzależniony jest od wielu zmiennych i pozostających poza kontrolą przedsiębiorstwa takich czynników, jak: zachowanie personelu, zachowanie klienta, zachowanie innych klientów, od miejsca i czasu świadczenia oraz czynników zewnętrznych. Trudno jest zatem zapewnić powtarzalność (identyczność) świadczenia w każdej sytuacji usługowej<sup>21</sup>. Niepowtarzalność wraz z nierozdzielnością ogranicza również możliwość zachowania w tajemnicy procesu świadczenia, a tym samym uniemożliwia ochronę patentową<sup>22</sup>.

## 7. Odmienne postrzeganie znaczenia wiedzy

W systemach franczyzowych wiedza utożsamiana jest z know-how, które nie posiada jednej, powszechnie akceptowanej definicji. Międzynarodowa Izba Handlowa w Paryżu definiuje know-how jako „całokształt wiadomości, a więc wiedzy fachowej oraz doświadczeń dotyczących technologii i prowadzenia procesu produkcyjnego określonego wyrobu”. W praktyce polskiej przyjęła się powszechnie opinia, że know-how oznacza wiedzę techniczną o charakterze poufnym, bezpośrednio użytą w produkcji i dotyczy to zwłaszcza umów w zakresie własności przemysłowej<sup>23</sup>. W warunkach integracji europejskiej i globalizacji gospodarki światowej rynki krajowe stają się rynkami międzynarodowymi. W konsekwencji małe i średnie przedsiębiorstwa muszą sprostać już nie tylko lokalnej czy krajowej konkurencji, ale konkurencji międzynarodowej<sup>24</sup>. Włączenie się do istniejącego systemu franczyzowego stwarza franczyzobiorcom możliwość szybkiego rozwoju, pozwala na osiągnięcie określonej pozycji wśród konkurencji oraz penetrację rynku dzięki oddziaływaniu marki, *image* oraz renomy firmy macierzystej. Globalizacja jest kluczowym czynnikiem zewnętrznym kształtującym otoczenie przedsiębiorstw usługowych i sprzyja przyspieszeniu postępu technologicznego. Wśród cech globalizacji wymie-

<sup>20</sup> M.J Bitner, V.A. Zeithaml, wyd. cyt., s. 37.

<sup>21</sup> J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2001, s. 24.

<sup>22</sup> Tamże, s. 23.

<sup>23</sup> <http://franchising.pl/sloownik/know-how/62/> (dostęp: 20.01.2014).

<sup>24</sup> I. Steinerowska-Streb, *Zmiany w otoczeniu, a internacjonalizacja MSP poprzez franchising*, [w:] *Zachowania decyzyjne podmiotów gospodarczych*, red. D. Kopycińska, Szczecin 2006.

niane są m.in.<sup>25</sup>: zinstytucjonalizowanie handlu międzynarodowego, macdonaldyzacja, zdominowanie ekonomii globalnej przez korporacje transnarodowe. Franczyza, która akcentuje główną rolę know-how zamiast człowieka, prowadzi do pogłębiania procesów globalizacji.

Wiedza profesjonalisty to nie tylko odpowiednik know-how, ale powinna ona także reprezentować obszary: know-why, know-where, know-what<sup>26</sup>. Podstawą profesjonalizmu jest posiadanie ugruntowanej i specjalistycznej wiedzy przez profesjonalistę i to wiedzy, której usługobiorca nie posiada. Wiedza specjalistyczna jest tylko jednym z budulców autorytetu profesjonalisty, natomiast to autorytet profesjonalisty przesądza o charakterze jego relacji z klientami. Relacja ta opiera się na zaufaniu, jakim klient obdarza profesjonalistę, oczekując w zamian z jego strony zaangażowania. Wartość generowana przez profesjonalistów jest najczęściej pochodną wiedzy z następujących obszarów<sup>27</sup>:

- wiedza z określonej dziedziny – wiedza specjalistyczna, ekspercka;
- biegłość w określonych technikach lub metodach;
- doświadczenie lub praktyka, czyli zasób wiedzy zdobyty na podstawie własnych obserwacji i przeżyć;
- kontakty osobiste, zwane także kapitałem relacji.

Skutkiem włączenia klienta w proces przepływu wiedzy jest brak możliwości sprzedaży temu samemu odbiorcy tej samej ekspertyzy po raz drugi. Jest to istotna różnica, gdyż w systemach franczyzowych najchętniej powtarza się cały czas te same schematy postępowania.

## 8. Formy promocji usług

W systemach franczyzowych najczęściej stosowane są masowe formy promocji, które sterowane są przez franczyzodawcę. Marketing jest scentralizowany, a koszty promocji dzielone są przez wszystkich uczestników sieci. W usługach profesjonalnych za najbardziej wiarygodny sposób przekazu informacji na temat poszczególnych firm i oferowanych przez nie usług uważana jest „komunikacja z ust do ust”. Rola tego medium jest w usługach profesjonalnych jeszcze większa ze względu na stosunkowo niewielką liczbę potencjalnych członków relacji oraz znaczne ograniczenia prawne w zakresie innych form komunikacji i promocji (np. zakaz reklam kancelarii prawnych).

---

<sup>25</sup> S. Flejterski, P.T. Wahl, *Ekonomia globalna. Synteza*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003, s. 24.

<sup>26</sup> S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 48-49.

<sup>27</sup> M. Chłodnicki, *Usługi profesjonalne. Przez jakość do lojalności klientów*, Wydawnictwo AE w Poznaniu 2004, s. 28.

## 9. Podejście do jakości usług

W usługach, a zwłaszcza w usługach profesjonalnych zauważyć można ograniczoną możliwość standaryzacji. Podkreślenie znaczenia klienta w procesie świadczenia wpływa na sposób kształtowania koncepcji zarządzania jakością usług. Punkt ciężkości w tym obszarze jest przenoszony z dążenia do przestrzegania standardów, powtarzalności, realizacji norm w kierunku indywidualizacji świadczenia i doskonałości obsługi klienta. Większego znaczenia nabierają zatem aspekty funkcjonalne jakości w stosunku do poprawności technicznej<sup>28</sup>.

W sieciach franczyzowych obserwujemy odmienne podejście do jakości usług. Franczyzodawca prowadzi ścisłą kontrolę jakości usług franczyzobiorców poprzez system monitorowania i weryfikacji procesów świadczenia usług opracowany w celu utrzymania określonego poziomu jakości produkcji lub usług. Jakość w sieciach franczyzowych jest zatem wystandaryzowana, a normy jakościowe narzuca franczyzodawca, który dąży do wyeliminowania zmienności w świadczeniu usług. Ma to wpływ na oczekiwania klientów, którzy w każdej placówce zawsze chcieliby otrzymywać taką samą jakość usług.

## 10. Podsumowanie

W artykule zostały opisane podstawowe różnice pomiędzy sieciami franczyzowymi i firmami usług profesjonalnych, czyli dwiema koncepcjami prowadzenia działalności gospodarczej w branżach usługowych. Koncepcje te, jak starano się wykazać, są oparte na odmiennych założeniach teoretycznych. Specyfika usług profesjonalnych polega na uwypukleniu głównej roli usługobiorcy, natomiast takie cechy franczyzy, jak standaryzacja, dążenie do identyczności świadczeń, akcentowanie głównej roli know-how zamiast człowieka, sprawiają, że prowadzi ona do pogłębiania się procesów globalizacji. Oczywiście, obie koncepcje mają wiele cech wspólnych oraz uzupełniają się w niektórych aspektach, np. normy jakości franczyzy mogą usprawniać procesy obsługi klienta. Nie powinny one jednak ograniczać indywidualizacji obsługi i postrzegania usługowego produktu jako tworzywa unikatowego.

## Literatura

- Antonowicz A., *Franchising – sposób na przetrwanie przedsiębiorstwa w czasie kryzysu?*, [w:] *Gospodarka polska po 20 latach transformacji: osiągnięcia, problemy i wyzwania*, red. S. Pangsy-Kania, G. Szczodrowski, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
- Balcerak A., *Organizacja usługowa w perspektywie teorii złożoności. Zarządzanie Organizacjami Usługowymi*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2012.

---

<sup>28</sup> P. Zeller, *Funkcjonalne obszary zarządzania. Podsumowanie marketingowego wkładu w rozwój teorii zarządzania przedsiębiorstwem usługowym. Zarządzanie organizacjami usługowymi*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2010.



- Bitner M.J., Zeithaml V.A., *Service Marketing*, The McGraw-Hill, 2003.
- Connell J., *Diversity in large firm international franchise strategy*, "Journal of Consumer Marketing" 1999, vol. 16, no. 1.
- Chłodnicki M., *Usługi profesjonalne. Przez jakość do lojalności klientów*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2004.
- Cross J.C., Walker B.J., *Service marketing and franchising: a practical business marriage*, "Business Horizons" 1987, vol. 30, no. 6.
- Flejterski S., Wahl P.T., *Ekonomia globalna. Synteza*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003.
- <http://franchising.pl/abc-franczyzy/210/rodzaje-franczyzy/#franczyza-uslugowa> (dostęp: 20.01.2014)
- Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Mazur J., *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2001.
- Pluta-Olearnik M., *Marketing przedsiębiorstw usługowych w procesie internacjonalizacji*, PWE, Warszawa 2013.
- Raport o franczyzie w Polsce w 2011 roku*, Wydawnictwo Profit System, Warszawa 2011.
- Raport o franczyzie w Polsce w 2013 roku*, Wydawnictwo Profit System, Warszawa 2013.
- Rogoziński K., *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2000.
- Rogoziński K., *O profesjonalizmie kształtującym osobowość oraz jego wpływie na kulturę organizacji usługowej*, red. K. Rogoziński, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2001.
- Steinerowska-Streb I., *Zmiany w otoczeniu, a internacjonalizacja MSP poprzez franchising*, [w:] *Zachowania decyzyjne podmiotów gospodarczych*, red. D. Kopycińska, Szczecin 2006.
- Wrzesińska J., *Rozwój systemów franczyzowych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe SGGW. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2011, nr 93.
- Zeller P., *Funkcjonalne obszary zarządzania. Podsumowanie marketingowego wkładu w rozwój teorii zarządzania przedsiębiorstwem usługowym. Zarządzanie organizacjami usługowymi*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2010.

## DIFFERENCES BETWEEN FRANCHISE AND PROFESSIONAL SERVICE BUSINESSES

**Summary:** Polish franchise market grows dynamically and it is mainly visible in services sector. However, franchising is not a popular business concept among professional services firms. Therefore, basic differences between franchise and professional service businesses will be highlighted in the paper. These differences are due to marketing orientation, knowledge management, forms of promotion and quality management implications.

**Keywords:** franchising, professional services, relationship marketing.