

ALICJA ANTONOWICZ

Uniwersytet Gdański

**ROZWÓJ SIECI FRANCZYZOWYCH W NIEMCZECH I W POLSCE  
– ANALIZA PORÓWNAWCZA****1. Wprowadzenie**

Niemcy należą do najbardziej rozwiniętych krajów przemysłowych świata, a ich gospodarka jest czwartą co do wielkości gospodarką po USA, Japonii i Chinach. W 2010 roku PKB Niemiec wzrósł o 3,6%, po kryzysowym spadku w roku 2009, kształtując się na poziomie 2.498 mld EUR, co w przeliczeniu na głowę mieszkańca daje 31,1 tys. EUR. Od 20 lat Niemcy pozostają pierwszym partnerem handlowym Polski. W 2010 roku obroty wyniosły 58,9 mld EUR, w tym 30,5 mld EUR polskiego eksportu i 28,4 mld importu. Udział Niemiec w polskim eksporcie sięga 26% i w imporcie 22%. Polska dla Niemiec jest z kolei trzynastym partnerem handlowym jako importer (2,8%) i dziesiątym jako kraj, do którego Niemcy eksportują swoje towary (3,2%).<sup>1</sup>

Zarówno w Niemczech, jak i w Polsce, w ekspansji krajowej i międzynarodowej przedsiębiorcy od lat z sukcesem wykorzystują kontrakt franchisingu<sup>2</sup>. Formuła franczyzowej współpracy gospodarczej przyjmuje w obu krajach podobny kształt, przy czym nie brakuje w tym obszarze również pewnych różnic – cech specyficznych dla poszczególnych gospodarek, wynikających z ich indywidualnych uwarunkowań, a w szczególności z odmiennej długości okresu obecności umowy franchisingu w obrocie gospodarczym. Przedmiotem niniejszego artykułu jest analiza porównawcza Niemiec i Polski w zakresie rozwoju na ich obszarze instytucji franchisingu. Nadrzędnym celem opracowania jest zidentyfikowanie podobieństw i różnic w zakresie stopnia i kierunków rozwoju rynków franczyzowych wskazanych państw wraz z próbą wskazania przyczyn takiego właśnie kształtowania się zjawiska.

**2. Geneza i adaptacja franchisingu**

Niemcy stanowią drugi<sup>3</sup> co do wielkości rynek franczyzowy w Europie. Franchising w tym kraju pojawił się w 1957 roku, za sprawą pierwszej w Niemczech rozlewni Coca-Cola, której funkcjonowanie opierało się właśnie na formule franchisingu.<sup>4</sup> Jednakże ofi-

---

<sup>1</sup> Dane Ministerstwa Gospodarki ze strony: <http://www.mg.gov.pl/>.

<sup>2</sup> W niniejszym artykule zamiennie dla słowa „franchising” będzie używane słowo „franczyza”, bowiem w 2001 roku Rada Języka Polskiego na wniosek Polskiej Organizacji Franchyzodawców zaakceptowała ten polskojęzyczny odpowiednik. Analogicznie stosowane będą określenia stron porozumienia: „franchyzodawca”, „franczyzobiorca” oraz przymiotnik „franczyzowy”.

<sup>3</sup> Pierwszą pozycję zajmuje Francja.

<sup>4</sup> R. Wingral, *Zukunftsmarkt Franchising. Wingral&Partner Unternehmenberatung für Franchising und Innovation, Deutsche Gründer- und Unternehmer Tage, Berlin 2006: s. 15.*

cialna organizacja reprezentująca niemiecki rynek franchisingu - Niemiecki Związek Franchisingowy (*Der Deutsche Franchise-Verband - DFV*) została powołana do życia dopiero ponad dwadzieścia lat później.

W polskim obrocie gospodarczym umowa franchisingu w obecnym kształcie znalazła swoje zastosowanie po raz pierwszy po przełomie ustrojowym w 1989 roku, a zatem ponad trzydzieści lat później niż w Niemczech.<sup>5</sup> Za pioniera franchisingu w Polsce uznawane jest francuskie przedsiębiorstwo kosmetyczne Yves Rocher, które rozpoczęło rozwijać swoją sieć dystrybucyjną na terenie Polski w roku 1989. W kolejnych czterech latach placówki funkcjonujące na zasadzie franchisingu otworzyły w Polsce kolejne sieci: sieć sklepów z odzieżą sportową Adidas, sieć gastronomiczna McDonald's, sieć fryzjerska Jean Louis David oraz sieć laboratoriów fotograficznych Kodak. Sukces ekspansji sieci międzynarodowych na obszarze Polski spowodował wzrost zainteresowania nową formułą prowadzenia działalności przez rodzimych przedsiębiorców, dzięki czemu jej popularność zaczęła dynamicznie wzrastać. Główną przyczyną tego procesu było pojawienie się nieistniejącej dotąd w Polsce realnej możliwości poprowadzenia przedsiębiorstwa pod marką cieszącą się międzynarodową renomą i uznaniem klientów. W latach dziewięćdziesiątych Polska doczekała się pierwszych rodzimych systemów franczyzowych – sieci cukierni i kawiarni A. Blikle oraz sieci sklepów z kawą Pożegnanie z Afryką. Franchising w polskiej gospodarce znalazł ponadto zastosowanie w procesie prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, choć jak wskazuje K. Bagan-Karluta<sup>6</sup>, możliwość przekształcania prywatyzowanych przedsiębiorstw w sieci franczyzowe nie była w tym okresie w Polsce w pełni wykorzystywana.<sup>7</sup>

### 3. Prawne i instytucjonalne uwarunkowania franchisingu

W niemieckim prawodawstwie nie istnieją wyodrębnione unormowania dotyczące umowy franchisingu. Mimo to franczyzobiorcy cieszą się w tym kraju stosunkowo wysokim stopniem ochrony. Wśród powszechnie obowiązujących zasad kodeksu cywilnego istnieje bowiem obowiązek poinformowania franczyzobiorcy o wszystkich szczegółach umowy przed zawarciem kontraktu franczyzowego. Ponadto ściśle określone zostały przypadki, w których franczyzodawca ma prawo rozwiązać umowę z franczyzobiorcą. Niemcy nie są w tym podejściu odosobnione, bowiem w zdecydowanej większości systemów prawnych na świecie umowa franchisingu nie została uregulowana odrębnymi przepisami. W krajach tych określenie prawnej formuły franchisingu można znaleźć w kodeksach etycznych różnego rodzaju stowarzyszeń i związków franchisingowych, opracowywanych w ramach ochro-

---

<sup>5</sup> W literaturze [3] można spotkać się z poglądem, iż już w latach siedemdziesiątych przedsiębiorstwo Orbis z powodzeniem wykorzystywało umowę franchisingu w kontraktach zagranicznych, formułując w oparciu o jej zasady swoją współpracę m.in. z sieciami Holiday Inn oraz Inter Continental. Współpraca ta polegała między innymi na umieszczeniu przez sieci te w swoich ofertach informacji o polskiej bazie hotelowej. Niemniej jednak dla określania zawieranych umów nie używano jeszcze słowa „franchising”.

<sup>6</sup> K. Bagan-Karluta, *Umowa franchisingu*, C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 10.

<sup>7</sup> Implementacja kontraktu franchisingu w procesie prywatyzacji umożliwia wykorzystanie wszystkich walorów struktury dotychczasowego przedsiębiorstwa, a także identyfikację prywatyzowanych podmiotów z przedsiębiorstwem macierzystym. Przykładem tego kierunku zastosowania franchisingu była prywatyzacja Orbisu, gdzie na bazie sprywatyzowanego majątku utworzona została sieć samodzielnych przedsiębiorstw związanych z nowo utworzoną spółką Skarbu Państwa umowami franczyzowymi.

ny franchisobiorców przed nieuczciwymi praktykami franchisodawców, a także w obszarach prawa, mających na celu przeciwdziałanie praktykom monopolistycznym.

W Polsce umowa franchisingu ze względu na brak określenia jej parametrów w systemie prawnym kwalifikowana jest do umów nienazwanych. Jej zawarcie pomiędzy chcącymi współdziałać podmiotami jest dozwolone w myśl zasady swobody umów, określonej w art. 353.1 Kodeksu Cywilnego.<sup>8</sup> Zgodnie z zasadą tą stronom przysługuje uprawnienie do swobodnej decyzji o przystąpieniu bądź nieprzystąpieniu do porozumienia, do nadania mu określonej treści oraz do swobodnego wyboru kontrahenta. Wśród teoretyków i praktyków z zakresu franchisingu nie ma jednomyślności co do słuszności uregulowania umowy franchisingu w Polsce na szczeblu ustawy.<sup>9</sup> Wydaje się jednak, że dla zapewnienia równowagi i bezpieczeństwa funkcjonowania podmiotów w ramach systemu franczyzowego, rozwiązanie pośrednie, polegające na wprowadzeniu obowiązku ujawniania informacji przedumownych oraz wymogu rejestracji umowy, byłoby działaniem z punktu widzenia polskiego prawodawstwa optymalnym. Przyjęcie takich uregulowań zapewniłoby praktyczną realizację zasady swobodnego zawierania umów, przy jednoczesnym zapewnieniu ochrony franchisobiorcom przystępującym do systemu.

Nie mniej ważną, niż uwarunkowania prawne, kwestią sprzyjającą ekspansji franchisingu jest istnienie instytucji promującej na terytorium danego kraju ideę franchisingu. W Niemczech o interesy uczestników systemów franczyzowych od 1978 roku dba, wspomniany już, Niemiecki Związek Franchisingowy (*Der Deutsche Franchise-Verband*) z siedzibą w Berlinie. Organizacja ta zrzesza ponad 280 członków, wśród których obok właścicieli sieci i placówek franczyzowych znajdują się prawnicy, instytucje finansowe oraz podmioty świadczące usługi doradcze w obszarze franchisingu.<sup>10</sup>

W Polsce rolę zbliżoną do DFV pełni Polska Organizacja Franchisodawców (POF), która od 2000 roku zrzesza sieci franchisingowe i agencyjne funkcjonujące na polskim rynku.<sup>11</sup> POF działa na rzecz tworzenia sprzyjających warunków dla rozwoju franchisingu w Polsce, szczególnie w kwestiach prawnych i finansowych. Organizacja nadaje certyfikaty członkom, którzy spełniają wymogi Europejskiego Kodeksu Etyki Udzielania Franczyzy<sup>12</sup>, organizuje warsztaty dla uczestników porozumień franczyzowych oraz co roku obejmuje

---

<sup>8</sup> Zgodnie z zasadą swobody umów „strony zawierające umowę mogą ułożyć stosunek prawny według swego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości (naturze) stosunku, ustawie ani zasadom współżycia społecznego”.

<sup>9</sup> A. Antonowicz, *Franchising - uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, *Novae Res*, Gdynia 2010, s. 187-189.

<sup>10</sup> Informacje ze strony internetowej *Deutsche Franchise-Verband*: <http://www.franchiseverband.com/>.

<sup>11</sup> Członkiem POF może zostać osoba fizyczna lub prawna będąca pracodawcą, spełniająca wymogi Europejskiego Kodeksu Etyki Udzielania Franczyzy, której istotnym przedmiotem działalności gospodarczej jest udzielanie licencji franchisingowej lub organizacja systemu agencyjnego, posiadająca minimum dwóch franczyzobiorców lub agentów.

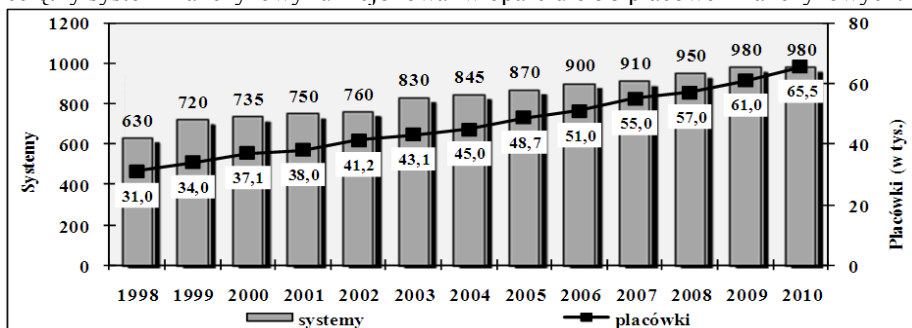
<sup>12</sup> Europejski Kodeks Etyki Udzielania Franczyzy został sformułowany przez Europejską Federację Franczyzy (*European Franchise Federation – EFF*), która od 1972 roku zrzesza krajowe stowarzyszenia lub federacje franczyzowe z obszaru Europy. Anglojęzyczna wersja Kodeksu dostępna jest na stronie: <http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique13>, natomiast polskojęzyczna na stronie: <http://franczyza.org.pl/kodeks-etyki>.

patronatem Ogólnopolski Salon Franchisingu<sup>13</sup>. Ponadto POF stanowi źródło informacji o polskim franchisingu, a także źródło kontaktów z zagranicznymi franchyzodawcami, którzy chcą wejść na polski rynek.<sup>14</sup>

#### 4. Uczestnicy porozumień franchyzowych

Od początku swojego istnienia niemiecki rynek franchisingu wykazuje stały wzrost, mierzony zarówno liczbą uczestników systemów franchyzowych, jak i poziomem zatrudnienia oraz generowanych obrotów. W latach 1998-2010 liczba systemów franchyzowych przyrastała przeciętnie o 3,8% w skali roku, natomiast liczba funkcjonujących w ich ramach placówek zwiększała się w średniorocznym tempie na poziomie 6,5% (rys. 1). Szybszy przyrost liczby jednostek działających w ramach sieci w stosunku do przyrostu liczby systemów znajduje swoje odzwierciedlenie w zwiększającej się corocznie przeciętnej liczbie placówek przypadających na jeden system. W 1998 roku na sieć franchisingową przypadało średnio 49 jednostek, natomiast w 2010 roku przeciętny franchyzodawca prowadził działalność przy wykorzystaniu 67 placówek.

W Polsce liczba uczestników porozumień franchyzowych od momentu zawarcia pierwszego kontraktu franchyzowego również wykazuje tendencję wzrostową. Rezygnacja sieci z rozwoju poprzez franchising ma charakter incydentalny, a coroczny przyrost liczby sieci i działających w ich ramach placówek jest na tyle wysoki, że rozwój całego rynku można określić jako dynamiczny. Dodatni trend w kształtowaniu się liczby systemów franchyzowych i współpracujących z nimi placówek przedstawia rysunek 2. Z przedstawionych danych wynika, iż w 2010 roku w polskiej gospodarce obecnych było 660 sieci franchyzowych, które prowadziły działalność przy wykorzystaniu 38,3 tys. jednostek, co oznacza, iż przeciętny system franchyzowy funkcjonował w oparciu o 58 placówek franchyzowych.

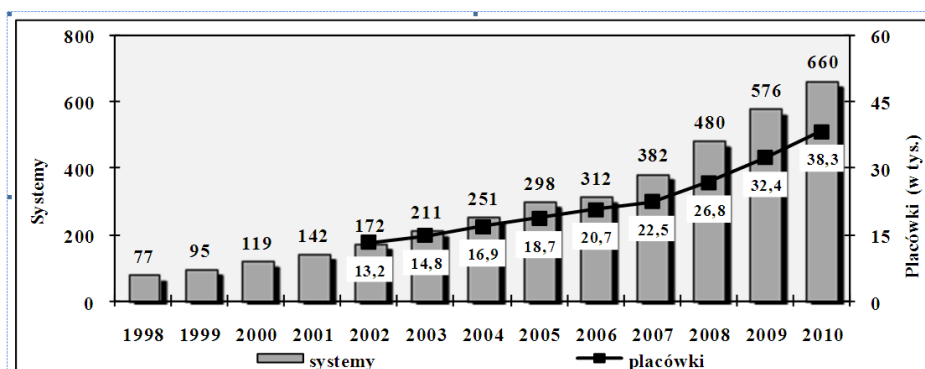


**Rys. 1.** Liczba systemów franchyzowych i działających w ich ramach placówek w Niemczech w latach 1998-2010

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z *Deutsche Franchise-Verband*.

<sup>13</sup> Ogólnopolski Salon Franchisingu to targi prezentujące oferty franczyzy i agencji. Wydarzenie gromadzi wystawców z całego kraju, którzy zachęcają potencjalnych franchyzobiorców do skorzystania z ich pomysłów na biznes. W dniach 13-15 października 2011 roku odbędzie się dziewiąta edycja targów. Więcej informacji na stronie Salonu: <http://franczyza.pl/>.

<sup>14</sup> Informacje ze strony internetowej Polskiej Organizacji Franchyzodawców: <http://franczyza.org.pl/>.



Rys. 2. Liczba systemów franczyzowych i działających w ich ramach placówek w Polsce w latach 1998-2010<sup>15</sup>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport o franczyzie w Polsce 2009*, Profit System, Warszawa 2009; oraz danych ze strony: <http://franchising.pl/artukul/5976/raport-o-rynku-franczyzy-polsce-2011/>.

Porównanie niemieckiego i polskiego rynku franchisingu w wielkościach bezwzględnych wypada na korzyść tego pierwszego, bowiem liczba sieci franczyzowych w Polsce stanowi zaledwie 67% liczby sieci funkcjonujących w Niemczech. Zbliżona dysproporcja pomiędzy krajami występuje w zakresie placówek - liczba jednostek sprzedażowych wykorzystywanych przez systemy franczyzowe w Polsce stanowi 58% liczby placówek obecnych na niemieckim rynku franchisingu. Jednocześnie zauważyć można, iż nieco wyższy poziom w przypadku Niemiec przyjmuje wskaźnik przeciętnej liczby placówek franczyzowych przypadających na jedną sieć – w 2010 roku przeciętny system franczyzowy w Niemczech był większy od przeciętnego systemu franczyzowego w Polsce średnio o 9 placówek.

Analiza rozmiarów rynków franczyzowych w wielkościach bezwzględnych wypada wprawdzie na niekorzyść Polski, jednakże wyciągając wnioski w tym zakresie nie można pominąć aspektu, jakim jest okres obecności kontraktu franczyzowego w obrocie gospodarczym badanych państw. Przy uwzględnieniu faktu, iż franchising w Niemczech jest obecny od 54 lat, a w przypadku Polski od lat 22 (okres ponad połowę krótszy), wskaźniki osiągnięte przez polski rynek franchisingu należy uznać za bardzo dobre. Korzystnie w przypadku Polski prezentuje się przede wszystkim dynamika przyrostu uczestników porozumień franczyzowych - liczba sieci franczyzowych w ostatnim dziesięcioleciu wzrosła prawie 5-krotnie, natomiast liczba działających w ich ramach placówek 3-krotnie. Znacznie niższy wskaźnik dynamiki osiągany w tym zakresie przez Niemcy jest konsekwencją wyższego stopnia nasycenia gospodarki niemieckiej liczbą podmiotów wykorzystujących franchising w swojej działalności, świadcząc jednocześnie o wyższym stopniu dojrzałości niemieckiego rynku franchisingu.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Dane na temat liczby placówek działających w Polsce w ramach systemów franczyzowych dostępne są dopiero od 2002 roku.

<sup>16</sup> A. Antonowicz, *Rozwój rynku franchisingu*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” nr 4/2008: s. 50-54.

## 5. Branżowa struktura sieci franczyzowych

Franchising jest umową popularną w obrocie gospodarczym obu państw i jest wykorzystywany w niemalże wszystkich obszarach aktywności gospodarczej. W Niemczech franchising obecny jest w większości branż gospodarki, które w literaturze grupowane są w różnorodny sposób. Zasadniczo jednak *DFV* kwalifikuje sieci franczyzowe do czterech sektorów: usługi, handel, hotelarstwo wraz z gastronomią oraz rzemiosło. Najwyższy udział w strukturze w 2010 roku (rysunek 3) wykazały systemy usługowe (46%), drugą co do wielkości grupę stanowiły sieci handlowe z udziałem 32-procentowym, mniejsze znaczenie natomiast miały sieci hotelarskie i gastronomiczne (15%) oraz rzemieślnicze (7%). Największe zainteresowanie franczyzobiorców niemieckich wzbudzają w ostatnich latach usługi związane z opieką zdrowotną oraz usługi gastronomiczne, które uznawane są za najbardziej perspektywiczny obszar franchisingu w Niemczech.<sup>17</sup> Do największych systemów pod względem liczby jednostek franczyzowych, które prowadzą działalność na obszarze Niemiec, należą: sieć biur podróży TUI posiadająca ponad 1,4 tys. placówek, sieć Foto Quelle funkcjonująca przy wykorzystaniu ponad 1,3 tys. punktów fotograficznych oraz świadcząca usługi edukacyjne sieć Schülerhilfe, dysponująca ponad tysiącem placówek.<sup>18</sup> Stopień zainteresowania franchisingiem ze strony biorców uzależniony jest od poziomu inwestycji oraz przewidywanej stopy zwrotu. Oczekiwany przez niemieckich organizatorów systemów minimalny wkład franczyzobiorcy przystępującego do sieci ma zróżnicowany poziom, jednakże ponad 50% właścicieli wymaga inwestycji nie przekraczającej 60 tys. EUR.<sup>19</sup> Z reguły 30-40% inwestycji jest obligatoryjnie pokrywane wkładem własnym, a więc przeciętny niemiecki franchisobiorca musi przed przystąpieniem do sieci dysponować środkami o wartości co najmniej 18 tys. EUR, co stanowi ponad 60% przeciętnego rocznego wynagrodzenia w niemieckiej gospodarce.<sup>20</sup>

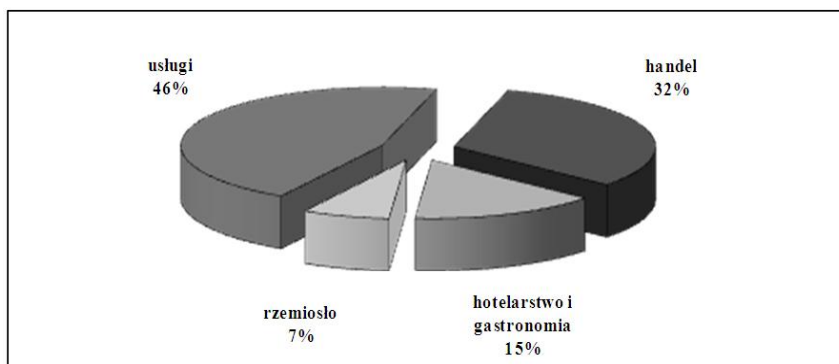
---

<sup>17</sup> Według podręcznika dla amerykańskich inwestorów [8] najatrakcyjniejszymi systemami franczyzowymi na rynku niemieckim są: usługi szkoleniowe i edukacyjne, restauracje, usługi księgowo-podatkowe, usługi porządkowe, usługi reklamowe, usługi i produkty z zakresu telekomunikacji i energetyki oraz opieka domowa. Ponadto według D. Fröhlich'a [9] za wysoce perspektywiczne uznać należy usługi związane z internetem.

<sup>18</sup> *Franchising weiter auf Wachstumskurs, Franchise-Depesche – Mai 2008, Deutscher Franchise-Verband: s. 5.*

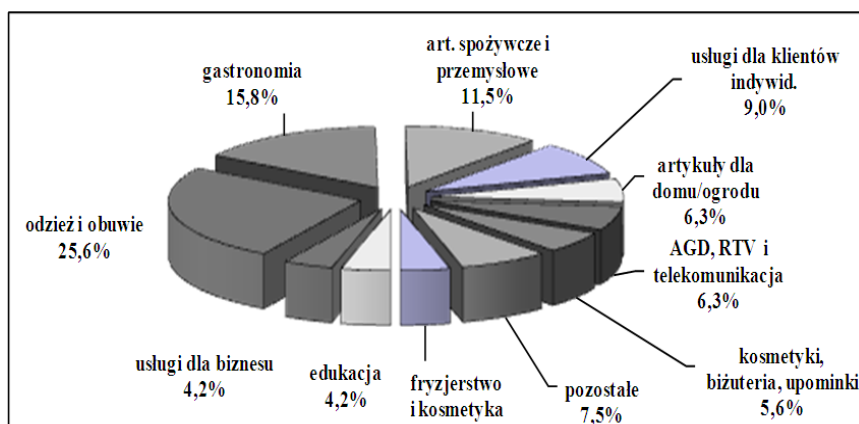
<sup>19</sup> O. Steiger, *The Property Foundation of Franchising*, „Institut für Konjunktur- und Strukturforchung Discussion Paper” nr 35/2006: s. 11.

<sup>20</sup> Dane ze strony internetowej Eurostat: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>



Rys. 3. Struktura sektorowa systemów franczyzowych w Niemczech w 2010 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z *Deutsche Franchise-Verband*.



Rys. 4. Struktura sektorowa systemów franczyzowych w Niemczech w 2010 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport o franczyzie w Polsce 2009*, Profit System, Warszawa 2009.

Stosowany standardowo podział sieci franczyzowych w Polsce ma charakter dychotomiczny – wyodrębnia on sektor handlowy i usługowy. Zgodnie z tym podejściem w strukturze systemów funkcjonujących na polskim rynku w 2008 roku dominowały sieci handlowe z udziałem 57% w stosunku do usługowych z udziałem 43%. Struktura ta jest cechą charakterystyczną polskiego rynku franchisingu od początku jego istnienia i jest wyrazem niepełnej jeszcze jego dojrzałości.<sup>21</sup> Na większości rynków franczyzowych państw, w

<sup>21</sup> Obserwowana w Polsce przewaga liczby systemów handlowych nad usługowymi jest konsekwencją relatywnie krótkiego okresu obecności kontraktu franczyzowego w polskim obrocie gospodarczym, w którym nie zdążyła

których franchising jest obecny od kilkudziesięciu lat, obserwuje się bowiem przewagę sieci o charakterze usługowym. Zjawisko to jest widoczne chociażby w omówionej w poprzednim akapicie strukturze niemieckiego rynku franchisingu, dla którego zastosowanie podziału dychotomicznego. Uszczegółowienie struktury sektorowej sieci stanowi jej ujęcie branżowe, które dla polskiego rynku franchisingu zaprezentowane zostało na rysunku 4. Zilustrowane dane wskazują, iż w 2008 roku w Polsce największy udział w strukturze miały systemy odzieżowo-obuwnicze oraz gastronomiczne, stanowiąc odpowiednio 25,6% i 15,8% wszystkich sieci. Kolejne pozycje zajęły sieci sklepów z artykułami spożywczymi i przemysłowymi oraz systemy oferujące pozostałe usługi dla klientów indywidualnych<sup>22</sup> z udziałem na poziomie: 11,5% i 9,0%. W 2010 roku największy wzrost liczby placówek nastąpił w branży AGD, RTV i telekomunikacja. Ponad 2,1 tys. nowych jednostek było zasługą przede wszystkim nowych sklepów telefonii mobilnej oraz telewizji cyfrowej. Pod względem liczby systemów niezmiennie dominuje branża gastronomiczna, która w 2010 roku powiększyła się o 18 nowych placówek - w większości pizzerie. Zalety franchisingu doceniane są stale przez kolejnych właścicieli sklepów spożywczych, którzy podejmują decyzję o przyłączeniu do sieci franczyzowej, by poprawić warunki zaopatrzenia i otrzymać wsparcie marketingowe dzięki przynależności do wspólnej grupy zakupowej. Liderem w tym obszarze jest sieć sklepów „ABC”, która w ubiegłym roku powiększyła się aż o 640 nowych placówek sprzedażowych.

Franchising nazywany jest modelem biznesowym na każdą kieszeń – najtańsze systemy dostępne w Polsce to wydatek dla franczyzobiorcy rzędu kilku tysięcy złotych, najdroższe wymagają inwestycji w wysokości nawet kilku milionów EUR. Średnia wartość inwestycji wynosiła w 2010 roku ponad 240 tys. zł. Na różnym poziomie kształtowały się opłaty za przystąpienie do sieci - od kilkuset do 170 tys. zł. Na zakup licencji polski franczyzobiorca musiał wydać przeciętnie prawie 24 tys. zł<sup>23</sup>.

## 6. Ekspansja międzynarodowa sieci franczyzowych

Rozprzestrzenianie się franchisingu na swoim terytorium większość państw zawdzięcza dwóm ścieżkom: ekspansji międzynarodowych koncernów oraz procesowi tworzenia rodzimych sieci. Źródła te stanowią podstawę do podziału systemów franczyzowych na krajowe i zagraniczne. Przewaga jednych bądź drugich zależy od specyfiki rynku franchisingu, jego genezy oraz stopnia dojrzałości. W obu analizowanych krajach odnotowuje się prze-

---

*się jeszcze wytworzyć duża liczba sieci o charakterze usługowym. Budowa systemu usługowego jest bowiem zwykle bardziej skomplikowana w realizacji i wymaga poniesienia odpowiednio wyższych nakładów. W przypadku placówki handlowej know-how przekazywane franczyzobiorcy dotyczy jedynie asortymentu i identyfikacji sklepu, podczas gdy system usługowy wymaga przekazania przystępującemu do sieci zdecydowanie większej liczby „tajników” działania, w postaci receptur, technologii i procedur obsługi klienta, których wypracowanie jest z reguły bardziej czasochłonne.*

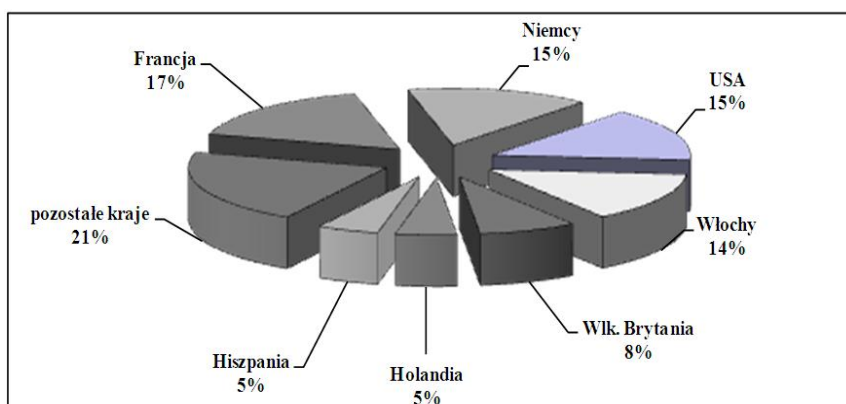
<sup>22</sup> *Kategoria „pozostałe usługi dla klientów indywidualnych” obejmuje usługi świadczone na rzecz osób fizycznych, które nie mieszczą się w kategoriach takich jak: edukacja, fryzjerstwo i kosmetyka, gastronomia, turystyka oraz usługi finansowe. W grupie tej znajdują się m.in.: pralnie, pośrednictwo nieruchomości, punkty napraw obuwia, biura porad prawnych, salony optyczne i laboratoria fotograficzne.*

<sup>23</sup> *Raport o rynku franczyzy w Polsce 2011, Profit System, Warszawa 2011.*



wagę sieci krajowych nad obcymi.<sup>24</sup> Mimo tego ekspansja międzynarodowa przyczynia się w znacznym stopniu do rozwoju zarówno polskiego, jak i niemieckiego rynku franchisingu. W kontekście tematyki niniejszego artykułu należy podkreślić, iż wśród systemów franczyzowych obcego pochodzenia obecnych w Polsce obok sieci francuskich, dominują sieci o rodowodzie niemieckim, kolejne zaś pozycje zajmują sieci, amerykańskie i włoskie (rys. 5). Systemy pochodzące z tych państw stanowią 61% wszystkich sieci obcych obecnych na polskim rynku, a na pozostałe 49% składają się systemy pochodzące z 15 państw.

Większość niemieckich sieci franczyzowych obecnych w Polsce działa w branży odzieży i obuwi oraz artykułów dla domu. Przykładowo wywodzący się z Niemiec Triumph jest numerem jeden wśród zagranicznych sieci odzieżowych rozwijanych poprzez franczyzę w Polsce. Polskie serwisy samochodowe i oponiarskie natomiast chętnie przystępują do takich systemów jak: Bosch Car Service czy Premio<sup>25</sup>, które posiadają już w Polsce: odpowiednio 250 i 86 placówek. Dwa wiodące biura podróży działające w Polsce – TUI i Neckermann – również mają rodowód niemiecki. Ponadto dużą znajomością wśród polskich konsumentów cieszy się marka Villeroy&Boch, pod którą oferowane są zastawy stołowe, naczynia szklane oraz porcelana, można je kupić w 39 firmowych sklepach, z których 37 prowadzonych jest przez franczyzobiorców<sup>26</sup>.



**Rys. 5.** Struktura zagranicznych systemów franczyzowych w Polsce w roku 2009 według kraju pochodzenia

Źródło: Cabaj-Bonicka J., *Raport: Zagraniczne sieci franczyzowe w Polsce*, ARSS, Warszawa 2010.

<sup>24</sup> Należy podkreślić, iż liczebna przewaga systemów krajowych nad zagranicznymi nie była cechą typową dla polskiego rynku franchisingu od początku jego istnienia. W latach 1989-2001 dominowały bowiem w Polsce sieci franczyzowe o obcym rodowodzie, a zmiana struktury pochodzenia sieci na korzyść systemów rodzimych nastąpiła dopiero w roku 2002.

<sup>25</sup> Właścicielem Premio jest wprawdzie amerykański Goodyear, lecz sama sieć powstała w 1996 roku w Niemczech i jest zarządzana przez tamtejszą spółkę.

<sup>26</sup> J. Cabaj-Bonicka, *Raport: Zagraniczne sieci franczyzowe w Polsce*, ARSS, Warszawa 2010.

Ekspansja polskich systemów franczyzowych w ostatnich kilku latach nie ogranicza się wyłącznie do obszaru kraju, lecz od 2000 roku wykracza stopniowo poza jego granice. W roku tym na ekspansję zagraniczną zdecydowały się pierwsze trzy polskie systemy, natomiast w 2010 roku poza granicami kraju funkcjonowały już 72 sieci o rodowodzie polskim. Polskie sieci franczyzowe rozwijające swoją działalność poza granicami Polski są obecne w ponad 40 krajach. Głównymi krajami ekspansji są kraje ościenne, bowiem polscy franczyzodawcy przy wyborze kraju ekspansji, prócz doświadczeń związanych z eksportem produktów, kierują się odległością kraju przeznaczenia, językiem, a także podobieństwem kulturowym<sup>27</sup>. 19 polskich sieci obecnych jest w Czechach, po 17 na Słowacji i na Litwie, kilkanaście marek pojawiło się już także w Rosji, na Ukrainie oraz w Rumunii. Dziesięć polskich sieci franczyzowych zaznaczyło już swoją obecność w Niemczech<sup>28</sup>. Wśród najbardziej znanych wymienić można sieci odzieżowe: Big Star, Coccodrillo, Simple, Madline, sieć obuwniczą Gino Rossi, sieć meblową Meble Vox, sieć z branży fitness Vacu Fit oraz sieć spożywczą Benedicite.

## 7. Podsumowanie

Przeprowadzona analiza wskazuje, iż mimo bliskości geograficznej oraz zbliżonych uwarunkowań prawnych i instytucjonalnych, niemiecki i polski rynek franchisingu nie posiadają zbyt wielu cech wspólnych. Rozbieżność obserwuje się między innymi w zakresie rozmiarów rynków franczyzowych, mierzonych liczbą obecnych na nich systemów i placówek franczyzowych, a także różnicą samego tempa rozwoju ilościowego obu rynków, czy nawet struktury sektorowej sieci. Niemiecki rynek franczyzowy jest o 32 lata „starszy” od rynku polskiego, funkcjonuje na nim 1,5-krotnie więcej sieci franczyzowych i 1,7-krotnie więcej placówek, a w strukturze dominują sieci usługowe. Długoletnia tradycja franczyzowej formuły prowadzenia działalności w Niemczech przyczyniła się bowiem do osiągnięcia stosunkowo wysokiego stopnia dojrzałości przez ten rynek, o czym świadczy między innymi wielkość rynku mierzona liczbą jego uczestników, stabilna dynamika jego wzrostu, koncentracja systemów oraz struktura branżowa.

Cechą wspólną analizowanych rynków jest natomiast fakt, iż ich rozwój nie ogranicza się wyłącznie do ekspansji sieci franczyzowych na rodzimym obszarze, lecz jest determinowany również ekspansją sieci poza granice kraju. Zarówno w Niemczech, jak i Polsce, obserwowany jest proces internacjonalizacji przedsiębiorstw przy wykorzystaniu formuły franchisingu, chociaż docelowym obszarem działalności zarówno niemieckich, jak i polskich systemów, jest rynek rodzimy.

Reasumując, rynek franchisingu w Polsce odbiega jeszcze od wzorca niemieckiego, ale obserwowane tempo zmian zachodzących na polskim rynku pozwala wnioskować, iż dysproporcja ta będzie szybko malała. Uzupełnienie sformułowanych wniosków mogą stanowić wskaźniki średniej liczby sieci i średniej liczby placówek, przypadających na milion mieszkańców, które umożliwiają porównanie franczyzowe analizowanych państw między sobą w wielkościach względnych. Odniesienie liczby zarówno systemów, jak i jednostek franczyzowych do liczby obywateli obu państw wskazuje, iż Polska przyjmuje w tym zakresie wyż-

---

<sup>27</sup> B. Pokorska, *Ekspansja polskich systemów franchisingowych na rynki zagraniczne*, „Raport z badań IRWiK 2005”, IRWiK, Warszawa 2006: s. 68.

<sup>28</sup> J. Cabaj-Bonicka, *Raport o rozwoju polskich sieci franczyzowych zagranicą*, ARSS, Warszawa 2010.

sze wskaźniki od Niemiec.<sup>29</sup> Polskiego rynku nie należy jednak z tego powodu traktować jako w pełni nasyconego, specjaliści branżowi formułują bowiem prognozy co do intensywnego charakteru jego dalszego rozwoju<sup>30</sup>.

## 8. Literatura

- [1] Antonowicz A., *Franchising - uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Novae Res, Gdynia 2010.
- [2] Antonowicz A., *Rozwój rynku franchisingu*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” nr 4/2008.
- [3] Bagan-Karluta K., *Umowa franchisingu*, C.H. Beck, Warszawa 2001.
- [4] Cabaj-Bonicka J., *Raport: Zagraniczne sieci franczyzowe w Polsce*, ARSS, Warszawa 2010.
- [5] Cabaj-Bonicka J., *Raport o rozwoju polskich sieci franczyzowych zagranicą*, ARSS, Warszawa 2010.
- [6] Dane Ministerstwa Gospodarki ze strony: <http://www.mg.gov.pl/>.
- [7] Dane ze strony internetowej Eurostat: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
- [8] *Doing Business in Germany: A Country Commercial Guide for U.S. Companies*, U.S. & Foreign Commercial Service and U.S. Department of State, Waszyngton 2006.
- [9] *Franchising weiter auf Wachstumskurs*, Franchise-Depesche – Mai 2008, Deutscher Franchise-Verband.
- [10] Fröhlich D., *Über den Deutschen Franchise-Verband*, „Franchise Erfolge“ nr 1/2003.
- [11] Informacje ze strony internetowej *Deutsche Franchise-Verband*: <http://www.franchiseverband.com/>.
- [12] Informacje ze strony internetowej Polskiej Organizacji Franczyzodawców: <http://franczyza.org.pl/>.
- [13] Informacje ze strony internetowej: <http://franchising.pl/arttykul/5976/raport-o-rynku-franczyzy-polsce-2011/>.
- [14] Pokorska B., *Ekspansja polskich systemów franchisingowych na rynki zagraniczne*, „Raport z badań IRWiK 2005”, IRWiK, Warszawa 2006.
- [15] Raport o rynku franczyzy w Polsce 2011, Profit System, Warszawa 2011.
- [16] Steiger O., *The Property Foundation of Franchising*, „Institut für Konjunktur- und Strukturforshung Discussion Paper” nr 35/2006.
- [17] Steinerowska-Streb I., *Franchising w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 5/2003.
- [18] Wingral R., *Zukunftsmarkt Franchising*, Wingral&Partner Unternehmenberatung für Franchising und Innovation, Deutsche Gründer- und Unternehmer Tage, Berlin 2006.

### Streszczenie

*Przedmiotem niniejszego artykułu jest wielokryterialna analiza porównawcza dwóch sąsiadujących ze sobą rynków franczyzowych: niemieckiego i polskiego. Porównaniu poddane zostały: geneza i adaptacja franczyzowej*

<sup>29</sup> W Niemczech na milion obywateli przypada średnio 12 systemów franczyzowych oraz 808 placówek, natomiast w Polsce 17 systemów i 995 placówek.

<sup>30</sup> Informacje ze strony internetowej: <http://franchising.pl/arttykul/5976/raport-o-rynku-franczyzy-polsce-2011/>.

*formy współpracy w obu krajach, a także determinowane przez nie doświadczenie niemieckich i polskich przedsiębiorców w wykorzystywaniu kontraktu franczyzowego w obrocie gospodarczym, które w bezpośredni sposób wpływa na stopień dojrzałości analizowanych rynków. Wśród kryteriów porównawczych znalazły się ponadto czynniki determinujące rozwój franchisingu, takie jak przepisy prawne regulujące zawieranie porozumień franczyzowych, a także uwarunkowania instytucjonalne, w szczególności funkcjonowanie ogólnokrajowych instytucji zrzeszających uczestników sieci franczyzowych, do zadań których należy m.in. promocja idei franchisingu na podległym obszarze. Porównane zostały również rozmiary obu rynków, mierzone liczbą uczestników porozumień franczyzowych (liczba sieci i działających w ich ramach placówek), a także ich struktura. Kryterium analizy struktury stanowiły: sektor i branża, a także pochodzenie sieci. Ponadto podjęto próbę zidentyfikowania podobieństw i różnic w obszarze ekspansji sieci rodzimych poza granice kraju, biorąc pod uwagę zarówno skalę, jaki i kierunki procesu internacjonalizacji. Przeprowadzona w tym układzie analiza pozwoliła wskazać cechy wspólne oraz różnicujące niemiecki i polski rynek franchisingu wraz ze wskazaniem na przyczyny tych podobieństw bądź odmierności.*

**Słowa kluczowe:** franchising, umowa franchisingu, sieci franczyzowe, placówki franczyzowe, niemiecki rynek franchisingu, polski rynek franchisingu, internacjonalizacja działalności przedsiębiorstw.

## **FRANCHISE CHAIN'S DEVELOPMENT IN GERMANY AND POLAND - THE COMPARATIVE ANALYSIS**

### Summary

*The article presents the comparative analysis of German and Polish franchise market with the indication on their main similarities and differences. The comparison includes such aspects as: length of the franchise contract's application in the economic, regulations and institutional factors which determine the franchise market's development, number of franchise chains and units, sectoral structure of franchise market, structure of franchise market based on the origin of chains, and international expansion of native franchise chains.*

**Keywords:** franchising, franchise contract, franchise chains, franchise units, German franchise market, Polish franchise market, internationalization of enterprises.

*Translated by Alicja Antonowicz*

ALICJA ANTONOWICZ

Uniwersytet Gdański

e-mail: aantonowicz@wzr.ug.edu.pl

<http://wzr.ug.edu.pl/>