

# MOTYWY I BARIERY ROZWOJU SIECI FRANCYZYKOWYCH NA RYNKU LOKALNYM VS. ZAGRANICZNYM

## Wprowadzenie

Współczesne otoczenie gospodarcze i występujące na nim nasilenie konkurencji wymuszają na podmiotach rynkowych podejmowanie szeroko zakreślonej aktywności. Przedsiębiorstwa decydują się na takie działania w obawie przed utratą rynku na rzecz konkurentów. Decyzja przedsiębiorstwa sprowadza się więc głównie do podjęcia jednej z trzech możliwych opcji: rozwój na rynku lokalnym, umiędzynarodowienie działalności przez wejście na rynki zagraniczne lub pozostanie przy strategii defensywnej, polegającej na umocnieniu swojej dotychczasowej pozycji bez dalszego wzrostu.

Jedną z form rozwoju przedsiębiorstwa, która zyskuje na znaczeniu zarówno w wymiarze lokalnym, jak i zagranicznym jest franczyza (*franchising*). Metoda ta oferuje określony koncept prowadzenia działalności [14, s. 501–502], a jej popularność wynika z relatywnie bezpiecznego charakteru formy i to zarówno dla biorcy, jak i dawcy systemu [3, s. 224]. Pierwsza strona przyjmuje bowiem sprawdzony już model funkcjonowania, natomiast druga nie musi ograniczać swojego rozwoju do wielkości posiadanych zasobów finansowych. Wzrost zainteresowania franczyzą jest obserwowany szczególnie silnie na rynkach krajów rozwijających się, które nie są jeszcze nasycone w takim stopniu, jak ma to miejsce w przypadku rynków bardziej

---

\* **Dr Milena Ratajczak-Mrozek** – Katedra Marketingu Międzynarodowego, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

\*\* **Mgr Filip Nowacki** – Katedra Marketingu Międzynarodowego, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

\*\*\* **Dr Paulina Sypniewska** – prezes Zarządu firmy doradczej, interim manager specjalizujący się w działalności międzynarodowej przedsiębiorstw.

rozwiniętych [18, s. 112–113]. Za przykład może posłużyć Polska, gdzie w latach 2008–2011 odnotowano wzrost liczby systemów na poziomie 52%, natomiast liczba placówek franczyzowych zwiększyła się w tym okresie aż o 59% [11]. Badania wskazują, że trend ten będzie się utrzymywać, a procesem równoległym do rozwoju krajowego rynku franczyzowego będzie wzrost stopnia umiędzynarodowienia rodzimych systemów [18, s. 112–113].

Celem artykułu jest wskazanie głównych przesłanek internacjonalizacji systemów franczyzowych i porównanie głównych motywów oraz barier w rozwoju systemów franczyzowych na rynku lokalnym i zagranicznym. Ma to wskazać powody, jakimi przedsiębiorstwa kierują się w obliczu rozwoju, mając jednocześnie na uwadze występujące utrudnienia. Przedsiębiorstwa kierują się bowiem w swoich działaniach różnymi bodźcami w obliczu działań związanych z rozwojem. Źródłem impulsów nie zawsze musi być wewnątrz firmy. Natomiast istniejące bariery sprawiają, że nie wszystkie systemy franczyzowe mogą się rozwijać w nieograniczony sposób w pożądanym przez siebie kierunku.

## 1. Przesłanki oraz utrudnienia w rozwoju sieci franczyzowych

Franchising jest formą prowadzenia działalności, która bezsprzecznie zyskuje ostatnimi laty na znaczeniu. Nie należy jednak zapominać o tym, że nie tylko jest to prawny sposób funkcjonowania przedsiębiorstw, ale jednocześnie jedna z form ekspansji zagranicznej [16, s. 55]. Niektórzy autorzy zaznaczają wręcz, że z uwagi na duże nasilenie poziomu konkurencji na rynku lokalnym, wskazane jest, aby systemy franczyzowe wychodziły poza jego granice. Niewątpliwie ich elastyczność sprawia, że są one idealnie dopasowane do gospodarek rozwijających się [8, s. 102]. Co więcej, podkreśla się, że o ile problem rozwoju systemów franczyzowych na rynku lokalnym został wyczerpująco opisany, o tyle w kwestii franczyzy jako formy internacjonalizacji wciąż pozostaje wiele niewiadomych [3, s. 224]. Nie zostały bowiem dotychczas szczegółowo wyjaśnione czynniki, jakimi kierują się przedsiębiorstwa franczyzowe w swoich działaniach, a przede wszystkim to, jak przebiega cały proces internacjonalizacji franczyzy.

Przedsiębiorcy decydują się na rozwój z powodu określonych motywów, które skłaniają ich do zwiększania liczby swoich placówek. Dotyczy to również systemów franchisingowych, które nie tylko rozwijają się na rynku lokalnym, lecz także coraz większa ich liczba skłania się ku rozwojowi przez umiędzynarodawianie działalności. Literatura przedmiotu wyróżnia szereg motywów internacjonalizacji, a jej dokładna analiza pozwala na stwierdzenie, że decyzja nie zależy wyłącznie od jednego z czynników, a raczej jest składową częścią ich grupy. Najczęściej spotykana jest koncepcja,

w ramach której wyróżnia się motywy: rynkowe, kosztowe, zaopatrzeniowe oraz polityczne [13, s. 57–73; 7, s. 14–16]. Warto przy tym zauważyć, że motywy rynkowe, takie jak poszerzenie zasięgu czy też rozwijanie sieci dystrybucji, są najistotniejsze w przypadku umiędzynarodawiania działań przedsiębiorstwa.

Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw można jednak uszeregować również w inny sposób. Bardzo ważny jest ich podział na aktywne i pasywne. Istotą takiego pogrupowania jest koncentracja na filozofii przedsiębiorstwa, jako że niektóre firmy już w swojej strategii mają zapisany systematyczny rozwój [5, s. 307], natomiast inne nie planują takich działań, przyjmując postawę pasywną. Przykładem motywów aktywnych zapisanych w strategii jest choćby poszerzanie zasięgu rynkowego czy też wykorzystanie sprzyjającej sytuacji występującej na rynku. Motywem pasywnym będzie z kolei otrzymanie oferty współpracy od innego podmiotu, z uwagi na to, że niektóre przedsiębiorstwa rozwijają się dopiero w momencie otrzymania konkretnej oferty ekspansji. Trzeci najistotniejszy podział grupuje motywy na proaktywne, które można zresztą połączyć wspólnie z motywami ofensywnymi [15, s. 506] oraz reaktywne [2, s. 31]. Tych drugich najlepszym przykładem jest spontaniczna internacjonalizacja, niewynikająca z przeprowadzenia szczegółowych badań, a raczej wykorzystująca natrafiające się okazje, podobnie jak ma to miejsce w przypadku motywów pasywnych [6, s. 54]. W ramach motywów ofensywnych przedsiębiorstwa dążą raczej do zwiększenia zysków na skutek ekonomii skali, natomiast w przypadku reaktywnych zmierzają do obniżenia ryzyka prowadzenia działalności.

Można również założyć, że innymi motywami będą się kierować franczyzodawcy przy podjęciu decyzji o rozwoju na rynku lokalnym, a innymi w przypadku wejścia na rynki zagraniczne. Jest to spowodowane odmiennymi wymogami w stosunku do posiadanych zasobów, a co za tym idzie, większym postrzeganym ryzykiem w odniesieniu do umiędzynarodowienia.

Z uwagi na istniejące wewnętrzne i zewnętrzne bariery nie wszystkim przedsiębiorcom, a w tym franczyzodawcom, rynek umożliwi dalszy rozwój.

Wśród głównych barier zewnętrznych należy wymienić choćby utrudnienia natury legislacyjno-prawnej. Franczyzodawcy muszą mieć na uwadze istniejące różnicowania prawne dotyczące chociażby sposobu funkcjonowania sieci franczyzowych czy też związanych z nimi przekazywaniem opłat [8, s. 106–107]. Pewne sposoby finansowania działalności gospodarczej, które są możliwe w określonej lokalizacji, mogą być nieosiągalne w innym kraju. Bariery może stanowić również niedostosowanie istniejącej infrastruktury do potrzeb franczyzodawców oraz franczyzobiorców czy też recesja gospodarcza, która jest w stanie skutecznie zablokować plany rozwojowe nawet największych sieci.

Wewnętrzną barierą rozwoju może być z kolei brak posiadania odpowiednich zasobów, czy też wcześniejsze negatywne doświadczenia z działalności franczyzowej lub internacjonalizacyjnej, skutecznie zniechęcające do podobnych działań

w przyszłości. Ponadto utrudnienie może stanowić brak doświadczenia, zwłaszcza jeśli mowa o firmach o stosunkowo niedługim stażu na rynku [9, 10]. W literaturze zaznacza się również, że duże systemy franczyzowe o znacznych zasobach są bardziej skłonne do podejmowania ryzyka z uwagi na potencjalnie większą zdolność do ponoszenia z tego tytułu ewentualnych kosztów [3, s. 224]. Oczywiście, nie wszystkie systemy franczyzowe planują ekspansję zagraniczną, chociażby z uwagi na specyfikę świadczonych usług, która może zdecydowanie utrudniać wejście na rynki zagraniczne. Jednak taka strategia działania jest wpisana w naturalny proces ewolucji franczyzy [3, s. 225].

## 2. Metoda badawcza i charakterystyka próby

Przedstawione dane uzyskano z wykorzystaniem badań ankietowych przeprowadzonych w drugiej połowie 2012 roku metodą ankiety pocztowej i wywiadu telefonicznego (wywiad obejmował pytania tej samej ankiety badawczej). Operat losowania stanowił „Katalog franczyz i sieci partnerskich” dostępny na portalu internetowym Franchising.pl, który zawiera największą ogólnodostępną i bieżąco aktualizowaną przez same jednostki bazę teleadresową 444 systemów franczyzowych i partnerskich działających w Polsce, reprezentujących wszystkie branże (dane na moment wykorzystania bazy). Prośbę o udzielenie odpowiedzi skierowano do 85 zlokalizowanych w Polsce sieci franczyzowych. Kryterium wyboru sieci do badań stanowiło posiadanie co najmniej dwóch placówek, co oznaczało, że sieć aktywnie funkcjonuje w obszarze rozwoju modelu franczyzowego, a nie, że znajduje się dopiero na etapie planowania jego wdrożenia. W analizowanym okresie uzyskano odpowiedzi od 38 respondentów.

Aż 95% analizowanych sieci franczyzowych (36 firm) stanowiły podmioty o kapitale wyłącznie krajowym, pozostałe 5% to podmioty stanowiące własność jednocześnie podmiotów krajowych i zagranicznych. Struktura własności badanej próby jest zgodna z ogólną tendencją na rynku, gdzie występuje homogeniczność rynku krajowego i szacuje się, że zaledwie 15% sieci stanowią sieci zagraniczne (dane za rok 2009) [12].

W tabeli 1 przedstawiono strukturę branżową analizowanych sieci franczyzowych.

Badane sieci franczyzowe charakteryzowały się bardzo dużym zróżnicowaniem pod względem liczby i typów posiadanych placówek (zob. tabela 2). 50% z nich miało do 30 różnych placówek, a 75% – do 55 różnych placówek. Najmniejsza sieć miała 3 placówki różnego typu, natomiast największa miała ich 588. Zdecydowanie dominowały jednostki franczyzowe i własne. Zróżnicowanie wyraźnie obrazują placówki agencyjne, gdzie na 38 sieci tylko jedna firma wykorzystywała ten typ działalności, mając ich jednak aż 380.

Tabela 1. Struktura branżowa analizowanych sieci franczyzowych

Branża	Liczba firm	Procent
artykuły spożywcze i przemysłowe	5	13,2%
turystyka	4	10,5%
edukacja	4	10,5%
odzież i obuwie	3	7,9%
gastronomia	3	7,9%
pozostały handel	3	7,9%
usługi finansowe	3	7,9%
pozostałe usługi	3	7,9%
farmacja	2	5,3%
kwiaciarnie	2	5,3%
artykuły biurowe	2	5,3%
inne	4	10,5%
Ogółem	38	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Liczba placówek (łącznie w Polsce i za granicą)

Typ placówki	Minimalna liczba placówek w jednej sieci	Maksymalna liczba placówek w jednej sieci	Suma placówek w całej próbie	Mediana
franczyzowe	0	150	1009	17
partnerskie	0	160	281	0
agencyjne	0	380	380	0
własne	0	208	582	2
łącznie różne typy placówek	3	588	2252	30

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Internacjonalizacja sieci franczyzowych

11 z badanych sieci franczyzowych (28,9%) prowadziło działalność na rynkach zagranicznych, natomiast zbliżona pod względem liczebności grupa 10 firm (26,3%) planowała rozpocząć ją w najbliższych latach (zazwyczaj w ciągu 2–3 lat). Pozostałych 44,7% badanych sieci franczyzowych nie było obecnych na rynkach zagranicznych i nie planowało umiędzynarodowienia działalności. Struktura badanej próby pod względem zaangażowania w działalność zagraniczną jest zgodna z ogólną tendencją na rynku. Rodzime sieci franczyzowe w dużej mierze koncentrują swoją działalność

na rynku polskim, którego nasycenie jest, w porównaniu z innymi krajami Europy Zachodniej, w dalszym ciągu relatywnie niskie [18, s. 11, 112–113].

Sieci obecne już na rynkach zagranicznych charakteryzowały się dużym zróżnicowaniem. W tej grupie znajdowały się zarówno firmy prowadzące działalność na rynkach zagranicznych do roku (5 firm), jak i posiadające dłuższe doświadczenie międzynarodowe od 3 do 24 lat (6 firm).

W przypadku firm znajdujących się dopiero na początku procesu internacjonalizacji jako kraje ekspansji dominowały kraje europejskie (zarówno Europy Środkowo-Wschodniej, jak i Europy Zachodniej), przede wszystkim kraje ościenne. Mimo fazy początkowej internacjonalizacji większość z tych firm była obecna na kilku rynkach zagranicznych. W przypadku sieci mających dłuższe doświadczenie na arenie międzynarodowej można zauważyć większy zakres terytorialny i często obecność na rynkach także poza Europą.

Ważnych informacji w kontekście dalszej analizy porównawczej motywów rozwoju na skalę lokalną i międzynarodową dostarcza analiza czynników decydujących o wyborze kraju ekspansji sieci franczyzowych. Jako główny czynnik wskazano aspekt pasywny (zwany też spontanicznym [6, s. 54], jakim jest otrzymanie oferty utworzenia placówki w danym kraju (7 firm, 63,6%). Oznacza to, że internacjonalizacja rozwijana jest *ad hoc* w zależności od nadarzających się okazji [6, s. 54]. Dopiero na dalszych pozycjach plasowały się kolejno: rozwój gospodarczy danego kraju i odległość kraju przeznaczenia (po 4 firmy, po 36,4%) oraz podobieństwo kulturowe i podobieństwo gospodarcze (po 3 firmy, 27,3%).

Główną strategią wejścia na rynki zagraniczne analizowanych sieci była franczyza bezpośrednia (5 firm, 45,5%) i przedstawiciele terenowi (4 firmy, 36,4%). Dodatkowo w ramach innych form internacjonalizacji wykorzystywano również (aczkolwiek są to pojedyncze wskazania) master franczyzę, założenie spółki zależnej i umowy handlowe.

Badane sieci wpisywały w swoje plany rozwoju otwieranie nowych placówek w trakcie 2013 roku zarówno w Polsce (34 firmy, 89,5% wszystkich badanych), jak i na obszarze Europy (6 firm, 15,8% badanych). W perspektywie 5 najbliższych lat mniejszy odsetek sieci planował otwarcie nowych placówek w Polsce (50% ogółu), natomiast większa część sieci wpisywała w swoje plany ustanowienie nowych placówek w Europie (11 firm, 28,9%). Dwie z badanych sieci planowały w ciągu 5 lat utworzenie nowych placówek na rynkach zagranicznych poza obszarem Europy.

#### 4. Motywy i bariery rozwoju na rynku lokalnym vs. zagranicznym

W przeprowadzonym badaniu, na podstawie rozmów z przedstawicielami firm i ekspertami w zakresie funkcjonowania sieci franczyzowych, zidentyfikowano

najczęściej występujące motywy rozwoju przedsiębiorstw działających w oparciu o model franczyzowy i porównano motywy zwiększania liczby placówek w Polsce i za granicą (por. tabela 3). Analizowana grupa przedsiębiorstw w pierwszym przypadku wynosiła 38 sieci franczyzowych (szczegółowa analiza odpowiedzi wykazała, że wszystkie badane sieci planują zwiększanie liczby placówek w kraju w perspektywie roku i/lub 5 lat), natomiast analizując motywy rozwoju na rynku zagranicznym, bazowano na odpowiedziach łącznie 21 sieci – na deklaracjach przedsiębiorstw, które wskazały obecność na rynkach zagranicznych lub plany w obszarze zagranicznej ekspansji.

Tabela 3. Motywy zwiększania liczby placówek w Polsce i za granicą

Motywy zwiększania liczby placówek	w Polsce N = 38		za granicą N = 21	
	liczba wskazań	procent wskazań	liczba wskazań	procent wskazań
zdobycie prestiżu	19	50,0%	7	33,3%
zwiększenie zysków	32	84,2%	7	33,3%
wykorzystanie sprzyjającej sytuacji na rynku	5	13,2%	3	14,3%
otrzymywanie ofert współpracy	10	26,3%	7	33,3%
realizacja zapisanej strategii firmy	23	60,5%	3	14,3%
zadowolenie z dotychczasowej działalności na zasadach franczyzy	9	23,7%	1	4,8%
dotarcie do większej liczby klientów	22	57,9%	5	23,8%
poszerzenie zasięgu rynkowego	19	50,0%	4	19,0%
budowanie pozytywnego wizerunku marki	17	44,7%	1	4,8%
zwiększanie siły przetargowej wobec dostawców	16	42,1%	3	14,3%
obniżenie ryzyka działalności	7	18,4%	1	4,8%
rozszerzanie asortymentu	1	2,6%	0	0,0%
rozwijanie sieci dystrybucji	11	28,9%	3	14,3%
dostęp do wiedzy i doświadczenia franczyzobiorców	2	5,3%	0	0,0%
inne	1	2,6%	0	0,0%

W przypadku motywów zwiększania liczby placówek zarówno w Polsce, jak i za granicą jedną z najważniejszych kwestii wskazanych przez respondentów było zwiększenie zysków osiąganych przez przedsiębiorstwa (84,2% wskazań w Polsce i 33,3% wskazań za granicą). Pozostałe z wymienionych motywów pośrednio dotyczą tego samego aspektu, bowiem zwiększenie liczby placówek w wyniku wystąpienia innych motywów powinno z założenia prowadzić do zwiększenia generowanych zysków. Poza tym wyniki „w Polsce” i „za granicą” są zgodne, jednak szczegółowa analiza dwóch

kolejnych, najbardziej znaczących z punktu widzenia badanych przedsiębiorstw, motywów zwiększania liczby placówek wskazała na znaczące różnice między motywami dotyczącymi rynku lokalnego i rynków zagranicznych.

Na uwagę zasługuje zwłaszcza różnica w przypadku motywów rozwoju wynikających z realizacji zapisanej strategii firmy. Na rynku lokalnym respondenci deklaruowali, że był to, zaraz po zwiększeniu zysków, kluczowy motyw zwiększania liczby placówek (60,5% ogółu wskazań), natomiast znaczenie tej kwestii jako motywu rozwoju za granicą było zdecydowanie mniejsze (14,3% wskazań). Można na tej podstawie przypuszczać, że internacjonalizacja przedsiębiorstw działających w oparciu o koncept franczyzowy nie jest priorytetem w obszarze rozwoju sieci i rzadko jest zapisana w formalnej strategii firmy. Motywy, dla których polskie sieci franczyzowe podejmują ekspansję na rynki zagraniczne, mają zazwyczaj pasywny charakter i niejednokrotnie spowodowane są spontanicznymi ofertami współpracy pochodzącymi od zagranicznych francyzobiorców. Wśród motywów zwiększania liczby placówek poza granicami kraju bardzo ważne było, w ocenie badanych przedsiębiorstw, otrzymywanie ofert współpracy (33,3% wskazań), co jest spójne z przeprowadzoną wcześniej analizą czynników decydujących o wyborze kraju ekspansji. Motyw ten można zakwalifikować do grupy motywów pasywnych, czyli często występujących zewnętrznych zachęt do podjęcia działalności międzynarodowej [1, 4, 17]. Można wnioskować, że zarządzający przedsiębiorstwami działającymi w oparciu o model franczyzy marginalizują znaczenie umiędzynarodowienia sieci i nie przypisują działalności prowadzonej poza granicami kraju strategicznej wagi. Wnioski te potwierdza także analiza motywu „dotarcie do większej liczby klientów”, który został wskazywany jako trzeci w kolejności wśród motywów przyczyniających się do zwiększenia liczby placówek w Polsce (57,9% wskazań). Z kolei tylko 23,8% respondentów wskazało go na rynkach zagranicznych. Tymczasem tradycyjnie internacjonalizacja przedsiębiorstw uważana jest za kluczową dla zwiększenia rynku docelowego.

Trzecim najważniejszym motywem zwiększania liczby placówek na rynkach zagranicznych jest chęć zdobycia prestiżu (33,3% wskazań). Jednakże na uwagę zasługuje rozbieżność między dużym znaczeniem przypisywanym przez respondentów kwestii zdobywania prestiżu przez działania prowadzone za granicą a budowaniem pozytywnego wizerunku marki na rynkach zagranicznych (4,8% wskazań). Mogłoby się wydawać, że motywy te powinny być równoważne, ponieważ występowanie jednego warunkuje osiągnięcie drugiego, jednakże w przypadku badanych przedsiębiorstw niewielkie znaczenie przypisano roli pozytywnego wizerunku marki poza granicami kraju. Dużo większa część respondentów wskazała na znaczenie tego motywu w rozwoju działalności na rynku lokalnym niż poza jego granicami. Przyczyny takiego podejścia osób zarządzających badanymi sieciami można upatrywać w traktowaniu rynku polskiego jako głównego obszaru działalności i w niewielkim znaczeniu internacjonalizacji jako źródła rozwoju przedsiębiorstwa.



Realizując strategię rozwoju i prowadząc bieżącą działalność na rynku lokalnym i zagranicznym, sieci franczyzowe napotykać na szereg barier, wynikających zarówno z otoczenia zewnętrznego, jak i środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa. Mimo wskazanego wcześniej mniejszego ryzyka, jakim charakteryzuje się ten typ działalności, specyfika funkcjonowania w oparciu o koncept franczyzowy (wymagający chociażby współpracy z niezależnymi pod względem kapitałowym podmiotami) powoduje, że zarządzanie rozwojem staje się jeszcze bardziej wymagające i narażone na szereg trudności niż w przypadku tradycyjnych przedsiębiorstw. Rozmowy z przedstawicielami sieci franczyzowych i ekspertami branżowymi pozwoliły na wyszczególnienie głównych barier dla rozwoju działalności franczyzowej w Polsce i na rynkach zagranicznych (por. tabela 4).

Tabela 4. Bariery rozwoju działalności w Polsce i za granicą

Bariery rozwoju działalności	w Polsce N = 38		za granicą N = 38	
	liczba wskazań	procent wskazań	liczba wskazań	procent wskazań
brak doświadczenia naszej firmy w rozwoju na rynku krajowym/zagranicznym	3	7,9%	6	15,8%
brak środków finansowych	12	31,6%	6	15,8%
brak odpowiednich zasobów i kompetencji naszej firmy	4	10,5%	1	2,6%
negatywne doświadczenia nabyte we wcześniejszej działalności franczyzowej	4	10,5%	1	2,6%
trudność ze znalezieniem właściwych franczyzobiorców	26	68,4%	7	18,4%
brak odpowiednich lokalizacji dla punktów franczyzowych (partnerskich)	13	34,2%	1	2,6%
zbyt niski poziom wiedzy na temat prowadzenia biznesu we franczyzie wśród potencjalnych franczyzobiorców	15	39,5%	0	0,0%
brak finansowania dla franczyzy (brak specjalnych produktów bankowych)	14	36,8%	1	2,6%
regulacje prawne utrudniające współpracę	2	5,3%	1	2,6%
kryzys finansowy	15	39,5%	3	7,9%
Inne	1	2,6%	0	0,0%

W przeprowadzonym badaniu analizie pod kątem barier rozwoju działalności zarówno na rynku lokalnym, jak i za granicą poddano wszystkie 38 sieci franczyzowych (ponieważ bariery dotyczące rozwoju, także na rynku zagranicznym, wiążą się z postrzeganymi i/lub doświadczanymi problemami, w związku z czym są niezależne

od tego, czy firma rzeczywiście działa poza rynkiem lokalnym, czy nie). Najczęściej wskazywaną barierą rozwoju działalności zarówno w Polsce, jak i za granicą była trudność ze znalezieniem właściwych franczyzobiorców (68,4% wskazań w Polsce i 18,4% wskazań za granicą). Pozyskanie odpowiednio zaangażowanych franczyzobiorców, posiadających kompetencje niezbędne do prowadzenia działalności w formie placówki franczyzowej, jest kluczowym aspektem rozwoju sieci, który jest obarczony największym stopniem trudności, zwłaszcza w przypadku działalności franczyzowej charakteryzującej się dużą specyficzną ofertą produktów lub usług i wysokim poziomem kapitału, który musi zostać zaangażowany w prowadzenie placówki. W przypadku pozyskiwania zagranicznych franczyzobiorców dochodzą dodatkowo kwestie związane z nieznaną strukturą rynku i regulacji prawnych oraz różnicami kulturowymi. Waga tej bariery rozwoju w przypadku działalności poza granicami kraju jest potęgowana faktem, że ekspansja zagraniczna sieci franczyzowych prowadzona jest najczęściej przez udzielenie master franczyzy, na podstawie której jest rozwijana działalność na danym rynku. Sprawia to, że wybór odpowiedniego franczyzobiorcy charakteryzuje się jeszcze większą trudnością.

W przypadku rozwoju działalności na rynku polskim respondenci wskazali na duże znaczenie dwóch barier bezpośrednio związanych z pozyskiwaniem franczyzobiorców: zbyt niski poziom wiedzy na temat prowadzenia biznesu we franczyzie wśród potencjalnych franczyzobiorców (39,5% wskazań) oraz brak finansowania dla franczyzy (36,8% wskazań). Mimo relatywnie dużej popularności prowadzenia biznesu w formie franczyzy znajomość warunków i zasadniczych implikacji takiego modelu działalności jest w dalszym ciągu na bardzo niskim poziomie. Wiele problemów związanych jest również z kwestią finansowania działalności franczyzowej i dostępnością dedykowanych produktów bankowych. Koszt opłaty wstępnej, wysokość kapitału wymaganego przy otwieraniu placówek franczyzowych oraz niezbędny kapitał obrotowy stanowią łącznie wysoką kwotę, której pozyskanie z sektora bankowo-finansowego stanowi znaczącą barierę. Brak środków finansowych został wskazany przez respondentów również jako ważna bariera rozwoju na rynku zagranicznym (15,8% wskazań), jednakże w tym przypadku bariera finansowa występuje po stronie franczyzodawcy, dla którego organizacja i dalsze prowadzenie działalności poza granicami kraju wiąże się z dodatkowym obciążeniem finansowym. Badane sieci wskazały również na duże znaczenie bariery wynikającej z braku doświadczenia firmy w rozwoju na rynku zagranicznym (15,8% wskazań).

Spowolnienie gospodarcze, obserwowane zarówno na rynkach zagranicznych, jak i na rynku lokalnym, miało duży wpływ, w opinii respondentów, na realizację strategii rozwoju badanych sieci franczyzowych (39,5% wskazań jako bariera rozwoju w Polsce i 7,9% wskazań jako bariera rozwoju za granicą). W związku z tym w przypadku działalności za granicą badane sieci nie są w tym aspekcie odosobnione, wiele przedsiębiorstw decyduje się bowiem w okresie spowolnienia na ograniczenie planów

rozwojowych i minimalizację realizowanych inwestycji, ze względu na niepewność i wysokie ryzyko ekspansji.

## Podsumowanie

Mimo odczuwanego spowolnienia gospodarczego sieci franczyzowe w swoich planach w dużej mierze opierają się na dalszym rozwoju, a także w pewnym stopniu i na umiędzynarodowieniu.

Analizowane motywy rozwoju sieci franczyzowych są ściśle powiązane z korzyściami, jakie przedsiębiorstwa osiągają w wyniku rozwoju na rynku lokalnym czy też zagranicznym lub liczą, że będą mogły osiągnąć w przyszłości. Niezależnie od tego, czy sieci rozwijają się (lub planują rozwój) na rynku lokalnym czy zagranicznym, dominuje motyw najbardziej ogólny, stanowiący niejako podsumowanie wszystkich potencjalnych korzyści. Jest nim zwiększanie zysku.

Rozwój lokalny wydaje się bardziej związany z działaniami strategicznymi badanych sieci franczyzowych. Tymczasem rozwój na rynkach zagranicznych częściej ma już pasywny charakter i jest podyktowany na przykład odpowiedzią na otrzymywane oferty współpracy, czyli podejściem pasywnym. Można przypuszczać, że internacjonalizacja przedsiębiorstw działających w oparciu o koncept franczyzowy rzadko jest zapisana w formalnej strategii firmy.

Analiza opinii przedsiębiorstw dotyczących barier rozwoju jest z kolei o tyle ważna, iż pozwala wskazać obszary wymagające poprawy i następnie wspomóc rozwój, w tym także umiędzynarodowienie, sieci franczyzowych. Oznacza to, że przedsiębiorcy muszą najpierw uporać się z takimi trudnościami, jak choćby znalezienie właściwych franczyzobiorców, aby móc rozważać dalszy rozwój swojej działalności. Wskazana byłaby więc pomoc w postaci profesjonalnego doradztwa w obszarach nabycia kompetencji strategicznych dla rozwoju sieci franczyzowych działających w Polsce. Umiejętność skutecznej selekcji franczyzobiorców jest kluczową kompetencją, którą powinny posiadać sieci, aby móc realizować strategię rozwoju działalności. Dlatego też przedsiębiorstwa działające w formie franczyzy muszą kłaść szczególny nacisk na odpowiednie przygotowanie i bieżącą modyfikację pakietu dokumentacji systemu franczyzowego. Aby umożliwić pozyskiwanie franczyzobiorców pakiet ten powinien zawierać, poza podręcznikiem operacyjnym, prospekt informacyjny, stanowiący kompendium wiedzy o systemie, zasadach organizacji i funkcjonowania sieci, procedurach rekrutacji franczyzobiorców oraz wsparciu oferowanym w zakresie uruchomienia i dalszego funkcjonowania placówki. Prospekt stanowi także podstawę działań wizerunkowych, które powinny być nieustannie prowadzone zarówno na rynku lokalnym, jak i na rynkach zagranicznych.

Przedstawiona w artykule analiza nie jest wolna od ograniczeń. Przede wszystkim dotyczy to stosunkowo niewielkiej (choć uzasadnionej) wielkości analizowanej próby.

Ponadto należy też zwrócić uwagę na dodatkowy problem dotyczący analizy zjawisk o negatywnym wydzwiku dla zainteresowanych podmiotów (w przypadku analizy barier). Przedsiębiorstwa mało chętnie dzielą się takimi informacjami, i w związku z tym udzielając odpowiedzi, mogą w pewnym stopniu fałszować rzeczywistość. Stąd konieczne są dalsze badania analizowanego problemu. Ciekawym zagadnieniem badawczym byłaby szczegółowa analiza w obszarze potrzeb doradczych sieci franczyzowych, szczególnie w aspekcie internacjonalizacji ich działalności. Rozważania prowadzone w niniejszym artykule wskazały bowiem na szereg różnic w postrzeganiu przez sieci rozwoju działalności na rynku lokalnym i poza jego granicami. Rozwój przez umiędzynarodowienie jest złożonym procesem, wymagającym wielu kompetencji w obszarze zarządzania strategicznego i operacyjnego. Odpowiedzi na luki kompetencyjne mogłyby być zindywidualizowane, kompleksowe usługi doradcze w obszarze implementacji strategii rozwoju sieci.

## Bibliografia

- [1] Aaby N.E., Slater S.F., *Management Influences on Export Performance: a Review of the Empirical Literature 1978–88*, "International Marketing Review" 1989, Vol. 6, No. 4.
- [2] Albaum G., Strandskov J., Duerr E., Dowd L., *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley, Workingham 1994.
- [3] Altinay L., Roper A., *The entrepreneurial role of organizational members in the internationalization of a franchise system*, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research" 2005, No. 3.
- [4] Cavusgil S.T., Naor J., *Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity*, "Journal of Business Research" 1987, Vol. 15, No. 3.
- [5] Czinkota M.R., Tivoli P., Ronkainen J.A., *International Business*, The Dryden Press, Chicago 1989.
- [6] Fonfara K. (red.), *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- [7] Grzegorzczak W., *Marketing na rynku międzynarodowym*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- [8] Hoffman R.C., Preble J.F., *Global franchising: current status and future challenges*, "Journal of Services Marketing" 2004, No. 2.
- [9] Johanson J., Vahlne J.E., *The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, "Journal of International Business Studies" 1977, Vol. 8, Iss. 1.
- [10] Johanson J., Vahlne J.E., *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*, "Journal of International Business Studies" 2009, Vol. 40.

- [11] *Raport o rynku franczyzy w Polsce 2012*, Profi System, 2012.
- [12] *Raport zagraniczne sieci franczyzowe w Polsce*, Arss, 2010.
- [13] Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- [14] Sashi C.M., Karuppor D.P., *Franchising in global markets: towards a conceptual framework*, "International Marketing Review" 2002, No. 5.
- [15] Stoner J.A. F., Wankel C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- [16] Welch L.S., Benito G.R., Petersen B., *Foreign Operation Methods*, Edward Elgar Publishing Ltd., Cornwall 2007.
- [17] Zhou S., Stan S., *The Determinants of Export Performance: a Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997*, "International Marketing Review" 1998, Vol. 15, No. 5.
- [18] Ziółkowska M.J., *Franczyza. Nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa 2010.

---

## MOTYWY I BARIERY ROZWOJU SIECI FRANCZYZOWYCH NA RYNKU LOKALNYM VS. ZAGRANICZNYM

### Streszczenie

Franczyza jako forma rozwoju przedsiębiorstwa (zarówno w wymiarze lokalnym, jak i zagranicznym) zyskuje na znaczeniu także na polskim rynku. Wynika to z relatywnego bezpieczeństwa tej koncepcji prowadzenia biznesu, a także formy ekspansji zagranicznej. Celem artykułu jest wskazanie głównych przesłanek internacjonalizacji systemów franczyzowych i porównanie głównych motywów oraz barier w rozwoju systemów franczyzowych zarówno na rynku lokalnym, jak i rynkach zagranicznych. W artykule przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych wśród sieci franczyzowych zlokalizowanych w Polsce. Wykazano w nim istnienie silnej tendencji do rozwoju istniejących już sieci franczyzowych. W przypadku barier odczucia przedsiębiorstw były podobne, wskazując na znalezienie właściwego franczyzobiorcy jako największą trudność. Natomiast w zależności od obranego kierunku rozwoju motywy, jakimi kierują się sieci franczyzowe, okazały się odmienne. O ile rozwój na rynku lokalnym ma najczęściej charakter strategiczny, wynikając z obranej przez przedsiębiorstwo strategii, o tyle ekspansja na rynki zagraniczne cechuje się pasywnym podejściem wynikającym głównie z rozwoju na skutek otrzymywanych ofert od innych podmiotów gospodarczych. Tym samym można przypuszczać, że ekspansja zagraniczna rzadko jest priorytetowym elementem strategii sieci franczyzowych.

**SŁOWA KLUCZOWE: FRANCHISING, FRANCZYZA, INTERNACJONALIZACJA, ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTW, MOTYWY ROZWOJU, BARIERY ROZWOJU**