

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 347

Ekonomia

Redaktorzy naukowi

Jerzy Sokołowski

Magdalena Rękas

Grażyna Węgrzyn



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-418-9

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	11
Łukasz Abramczuk, Konrad Jabłoński, Aldona Skarzyńska: Projekcja opłacalności zbóż i rzepaku w zależności od kosztów uprawy i wyników produkcyjnych	13
Irena Augustyńska-Grzymek: Bezrobocie a emigracja ludności wiejskiej na przykładzie regionu Pomorze i Mazury	22
Ryszard Barczyk: Znaczenie przemian banków komercyjnych w kształtowaniu morfologii cykli kredytowych w Polsce w latach 1998-2013	32
Nicoletta Baskiewicz: The role of the process owner in the successive stages of the process management	45
Aneta Bernatowicz: Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesie budowania kapitału pracy przedsiębiorstwa budowlanego	56
Agnieszka Bretyn: Konsumpcja gospodarstw domowych w Polsce na tle wybranych krajów Unii Europejskiej	65
Kazimierz Cyran, Sławomir Dybka: Dystrybucja produktów na tle pozostałych obszarów wykorzystania Internetu w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego (np. woj. podkarpackiego)	75
Sławomir Czetwertyński: Wirtualizacja dóbr informacyjnych na przykładzie usługi „wideo na życzenie”	86
Magdalena Czulowska, Marcin Żekało: Koszty żywienia krów w gospodarstwach specjalizujących się w produkcji mleka	97
Małgorzata Deszczka-Tarnowska: Rynek mikrokredytów – analiza porównawcza na przykładzie Polski i Niemiec	105
Grzegorz Dybowski: Relacje ekonomiczne w polskim łańcuchu drobiarskim.....	115
Mateusz Folwarski: Analiza zależności wpływu wybranych zmiennych na poziom wynagrodzeń kadr zarządzających w bankach w wybranych krajach	125
Artur Grabowski: Znaczenie ekonomiczne zimowych igrzysk olimpijskich – implikacje dla Polski	134
Aleksander Grzelak, Angelika Dziubak: The selected problems of economic development of Mexico at the beginning of the twenty-first century....	144
Marcin Halicki, Bogusław Ślusarczyk: Analysis of the impact of economies' internationalization in the portfolio management process	155
Anna Horodecka: „Homo oeconomicus” jako podstawa ekonomii – krytyka i alternatywy	166

Żaklina Jabłońska, Piotr Jabłoński: Franczyza w małych i średnich sklepach spożywczych działających w Polsce.....	184
Tomasz Jasiński, Agnieszka Ścianowska: Modelowanie rynku energii przy użyciu nowoczesnych metod prognostycznych.....	195
Michał Jurek: Model biznesowy banków spółdzielczych w Polsce – ryzyko i wyzwania.....	205
Grażyna Karmowska, Mirosława Marciniak: Wielowymiarowa analiza porównawcza rozwoju regionalnego Polski Wschodniej i Zachodniej.....	215
Janusz Kot, Ewa Kraska: Współpraca jako element działalności przedsiębiorstw zlokalizowanych w klastrach (na przykładzie regionu świętokrzyskiego).....	228
Andrzej Kowalczyk: Konkurencyjność przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia.....	239
Anna Kozłowska, Agnieszka Szczepkowska-Flis: Alternatywne podejście do analizy efektów BIZ w obszarze produktywności.....	251
Anna Kozłowska, Agnieszka Szczepkowska-Flis: Rola integracji gospodarczej w kształtowaniu procesów rozwojowych – analiza w kontekście kreatywnej destrukcji.....	262
Hanna Kruk: Hipoteza rajów dla zanieczyszczeń – ujęcie teoretyczne.....	272
Anna Krzysztofek: Nowa formuła Respect Index.....	282
Justyna Kujawska: DEA jako metoda oceny niemedycejskich determinantów zdrowia.....	293
Paweł Kulpaka: Model konsumpcji permanentnej M. Friedmana a keynesowskie funkcje konsumpcji – empiryczna weryfikacja wybranych teorii na przykładzie Polski.....	303
Wojciech Leoński: Korzyści i koszty związane ze stosowaniem koncepcji CSR w przedsiębiorstwie.....	314
Józef Łobocki: Rola zakorzenienia lokalnego w warunkach gospodarki globalnej.....	323
Agnieszka Łopatka: Rozwój społeczny z rozróżnieniem płci w aspekcie wskaźnika HDI w Polsce.....	331
Aleksandra Majda: Internal determinants of competitive advantage in Polish and Italian family businesses in the time of knowledge-based economy-comparative analysis.....	341
Antoni Mickiewicz, Bartosz Mickiewicz: Analiza przebiegu i realizacji działań zawartych w IV osi „Leader” PROW 2007-2013.....	353
Anna Nowak, Agnieszka Kamińska, Monika Różańska-Boczula: Przemiarne zróżnicowanie potencjału produkcyjnego rolnictwa w Polsce.....	363
Artur Ostromięcki, Dariusz Zając, Andrzej Mantaj: Znaczenie zasobów ziemi w działalności rolniczej rolników prowadzących dodatkowo pozarolniczą działalność gospodarczą.....	373
Magdalena Ratalewska: Przedsiębiorczość w sektorach kreatywnych.....	382

Jerzy Rembeza, Grzegorz Przekota: Sezonowość bezrobocia w krajach Unii Europejskiej.....	391
Agnieszka Skoczyła-Tworek: System kontroli wewnętrznej jako strategiczna linia obrony przed ryzykiem korporacyjnym.....	400
Feliks Marek Stawarczyk: Płaca minimalna a zatrudnienie – teoria i praktyka	409
Stanisław Swadźba: 10 lat w Unii Europejskiej. Gospodarka Polski na tle pozostałych gospodarek nowych krajów członkowskich.....	419
Piotr Szajner: System regulacji rynku cukru w UE a funkcjonowanie oligopolu cukrowego w Polsce.....	431
Jarosław Szostak: Przyczynek do rozważań wokół społecznej gospodarki rynkowej.....	441
Monika Szyda: Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju handlu internetowego w Polsce.....	454
Piotr Urbanek: Programy partycypacji we własności jako narzędzie kreacji czy destrukcji wartości dla akcjonariuszy.....	464
Zuzanna Urbanowicz: Wpływ polityki pieniężnej Europejskiego Banku Centralnego na stabilność cen w strefie euro.....	473
Małgorzata Wachowska: Rola bliskości geograficznej w pozyskiwaniu wiedzy. Badanie cytowań patentowych.....	483
Tatiana Wiśniewska: Funkcjonowanie placówek medycznych w kontekście wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w świetle badań własnych.....	492
Danuta Wiczak-Roszkowska: Przestrzenne zróżnicowanie kapitału ludzkiego w Polsce.....	503
Renata Wojciechowska: Schemat wiedzy naukowej w ekonomii.....	514
Agnieszka Wojewódzka-Wiewiórska: Strukturalny wymiar kapitału społecznego w Polsce.....	522
Grażyna Wolska: CSR jako współczesna koncepcja prowadzenia działalności gospodarczej. Zaangażowanie w ideę CSR przedsiębiorstw w Polsce.	533
Anna Zielińska-Chmielewska: Ocena realizacji strategii finansowych wybranych giełdowych spółek mięsnych w latach 2005-2011.....	543
Mariusz Zieliński: Koncepcja CSR z perspektywy państwa i przedsiębiorstwa.....	552
Krzysztof Zmarzłowski: Czynniki różnicujące spożycie piwa w polskich gospodarstwach domowych w latach 1999-2008.....	561

Summaries

Łukasz Abramczuk, Konrad Jabłoński, Aldona Skarżyńska: The projection of profitability of cereals and oil rapeseed depending on the level of costs of cultivation and production results.....	21
Irena Augustyńska-Grzymek: Unemployment vs. emigration of rural population on the example of Pomorze and Mazury region.....	31

Ryszard Barczyk: Significance of transformation of commercial banks for shaping the morphology of credit cycles in Poland in the years 1998-2013	44
Nicoletta Baskiewicz: Zadania właściciela procesu w kolejnych etapach zarządzania procesami.....	55
Aneta Bernatowicz: Human resource management in the process of building a construction company's human capital.....	64
Agnieszka Bretyn: Household consumption in Poland in comparison to selected European Union countries.....	74
Kazimierz Cyran, Sławomir Dybka: Distribution of products against the background of other areas of using Internet in the food sector enterprises (eg. Podkarpackie Voivodeship).....	85
Sławomir Czetwertyński: The virtualization of information goods on the example of video on demand.....	96
Magdalena Czulowska, Marcin Żekało: Costs of feeding cows in farms specializing in milk production	104
Małgorzata Deszczka-Tarnowska: Microcredit market. Polish and German framework.....	114
Grzegorz Dybowski: Economic relationships in Polish poultry meat chain ..	124
Mateusz Folwarski: Analysis of dependencies of influence of selected variables on the level of remuneration of senior management in banks in chosen countries.....	133
Artur Grabowski: The economic impact of the Winter Olympic Games. Recommendation for Poland.....	143
Aleksander Grzelak, Angelika Dziubak: Wybrane problemy rozwoju gospodarczego Meksyku na początku XXI wieku	154
Marcin Halicki, Bogusław Ślusarczyk: Analiza wpływu internacjonalizacji gospodarek na proces zarządzania portfelem	164
Anna Horodecka: Homo oeconomicus, as the basis of economics. Criticism and alternatives	183
Żaklina Jabłońska, Piotr Jabłoński: The franchise business model in small and medium-sized food stores operating in Poland.....	194
Tomasz Jasiński, Agnieszka Ścianowska: Modeling the energy market using modern forecasting methods.....	204
Michał Jurek: Business model of cooperative banks in Poland. Risks and challenges	214
Grażyna Karmowska, Mirosława Marciniak: Multidimensional comparative analysis of regional development of western and eastern Poland.....	227
Janusz Kot, Ewa Kraska: Cooperation as part of the activities of companies located in clusters (on the example of Świętokrzyskie region).....	238
Andrzej Kowalczyk: Competitiveness of enterprises. Selected issues.....	250

Anna Kozłowska, Agnieszka Szczepkowska-Flis: FDI effects on productivity. An alternative approach	261
Anna Kozłowska, Agnieszka Szczepkowska-Flis: The role of international integration in economic development. Analysis in the context of creative destruction.....	271
Hanna Kruk: Pollution heaven hypothesis. Theoretical approach	281
Anna Krzysztofek: New formula of Respect Index.....	292
Justyna Kujawska: DEA as a method for evaluating of non-medical health determinants.....	302
Paweł Kulpaka: M. Friedman permanent consumption model and Keynesian consumption functions. Empirical verification of the selected theories on the example of Poland	313
Wojciech Leoński: Benefits and costs connected with CSR in enterprises.....	322
Józef Łobocki: The role of local embeddedness under conditions of global economy.....	330
Agnieszka Łopatka: Analysis of social development, including sex indicator by Human Development Index in Poland.....	340
Aleksandra Majda: Źródła przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych w Polsce i we Włoszech w czasach gospodarki opartej na wiedzy – analiza porównawcza	352
Antoni Mickiewicz, Bartosz Mickiewicz: Analysis of process and realization of activities implemented in IV axis “Leader” of RADP 2007-2013 ..	362
Anna Nowak, Agnieszka Kamińska, Monika Różańska-Boczula: Spatial differentiation of agriculture productive potential in Poland.....	372
Artur Ostromęcki, Dariusz Zajac, Andrzej Mantaj: The importance of land resources in non-agricultural business of farmers running additional non-agricultural business activity	381
Magdalena Ratalewska: Entrepreneurship in creative sectors.....	390
Jerzy Rembeza, Grzegorz Przekota: Seasonality of unemployment in EU countries.....	399
Agnieszka Skoczylas-Tworek: The internal control system as a strategic line of defence against corporate risk	408
Feliks Marek Stawarczyk: Minimum wages and employment. Theory and practice.....	418
Stanisław Swadźba: 10 years in the European Union. Polish economy against the background of the new member states.....	430
Piotr Szajner: Sugar market regime in the EU vs. oligopoly in Polish sugar .	440
Jarosław Szostak: Socio-economic growth as a rationale for the social market economy model.....	453
Monika Szyda: Economic determinants of e-commerce development in Poland	463

Piotr Urbanek: Long term incentives programs in the process of creation or destruction of shareholder value	472
Zuzanna Urbanowicz: Impact of monetary policy of the European Central Bank on price stability in the eurozone	482
Małgorzata Wachowska: The role of geographic proximity in knowledge acquisition. A study of patent citations	491
Tatiana Wiśniewska: Functioning of medical facilities in the context of Information and Communication Technology in the light of own research ..	502
Danuta Witczak-Roszkowska: Spatial diversity of human capital in Poland	513
Renata Wojciechowska: Scientific knowledge scheme in economics	521
Agnieszka Wojewódzka-Wiewiórska: Structural dimension of social capital in Poland	532
Grażyna Wolska: CSR as a modern concept of economic activity. CSR awareness in Poland	542
Anna Zielińska-Chmielewska: Assessment of financial strategies implementation of chosen stock meat enterprises in the period 2005-2011	551
Mariusz Zieliński: The concept of the CSR from the state and the company perspective	560
Krzysztof Zmarzłowski: Factors differentiating beer consumption in Polish households in the years 1999-2008.....	570

Żaklina Jabłońska, Piotr Jabłoński

Uniwersytet Łódzki

e-mails: zaklinaw@gmail.com; jablonskipiotr@gmail.com

FRANCZYZA W MAŁYCH I ŚREDNICH SKLEPACH SPOŻYWCZYCH DZIAŁAJĄCYCH W POLSCE

Streszczenie: Celem artykułu jest uwypuklenie znaczenia franczyzy jako formy finansowania i rozwoju małych i średnich sklepów spożywczych umożliwiającej im umocnienie pozycji na rynku. W artykule przedstawiono sieci działające w Polsce w oparciu o franczyzę oraz wyniki badań przeprowadzonych w jednej z sieci sklepów spożywczych, która planuje wprowadzenie franczyzy w trakcie swego rozwoju. Przedstawione zostały korzyści i zagrożenia wynikające z wprowadzenia nietradycyjnego modelu franczyzy (tworzonego w oparciu o istniejącą już sieć) oraz różnice pomiędzy formą tradycyjną. Trudno uogólnić zebrane wnioski, gdyż każda z sieci zamierzająca wprowadzić nietradycyjną formę franczyzy wymaga każdorazowo indywidualnej analizy ewentualnych korzyści. Mimo to, sam fakt dopasowania modelu do segmentu i towarzyszący temu dynamiczny wzrost liczby systemów franczyzowych świadczą o skali badanego problemu i jego znaczeniu zarówno w teorii, jak i w praktyce.

Słowa kluczowe: franczyza, sieci sklepów spożywczych, małe i średnie sklepy spożywcze, sektor spożywczy.

DOI: 10.15611/pn.2014.347.17

1. Wstęp

Integracja gospodarcza na świecie, poprawa komunikacji i transportu, zmniejszenie barier w handlu i wzrost znaczenia inwestycji zagranicznych to tylko niektóre z trendów sprzyjających rozwojowi międzynarodowych korporacji, których ekspansja na polski rynek była wyjątkowo odczuwalna dla polskich przedsiębiorców, szczególnie w segmencie spożywczo-przemysłowym. By móc z nimi efektywnie konkurować, właściciele zarówno małych, jak i średnich przedsiębiorstw musieli podjąć natychmiastowe działania podnoszące ich konkurencyjność. Większość z nich zdecydowała się na reorganizację stosowanych modeli biznesowych i nawiązywanie współpracy z dotychczasowymi konkurentami. Jedną z form takiej współpracy są sieci fran-

czyzowe, dzięki którym firmy zwiększają swoją rozpoznawalność na rynku, mając większe szanse na przyciągnięcie lojalnych klientów. Fakt, iż franczyza sprawdziła się również w czasie kryzysu, spowodował wzrost zainteresowania tego typu działalnością, pobudzając jednocześnie działania francyzodawców.

Analizując sieci, które odniosły największy sukces mierzony szybkością rozwoju sieci i liczbą powstałych sklepów, łatwo zauważyć, że większość z nich budowała swoją przewagę w oparciu o franczyzę. Model ten, o ile nie jest wprowadzony od początku (na etapie podejmowania współpracy) wymaga dużej elastyczności i współpracy między jego stronami, by mógł efektywnie działać. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na franczyzę jako formę finansowania małych i średnich sklepów spożywczych umożliwiającą umocnienie ich pozycji na rynku. W artykule przedstawiono sieci działające w Polsce w oparciu o franczyzę oraz wyniki badań przeprowadzonych w jednej z sieci sklepów spożywczych, która planuje wprowadzenie franczyzy w trakcie swego rozwoju.

2. Znaczenie franczyzy dla przedsiębiorców i kierunki jej rozwoju w ostatnich latach

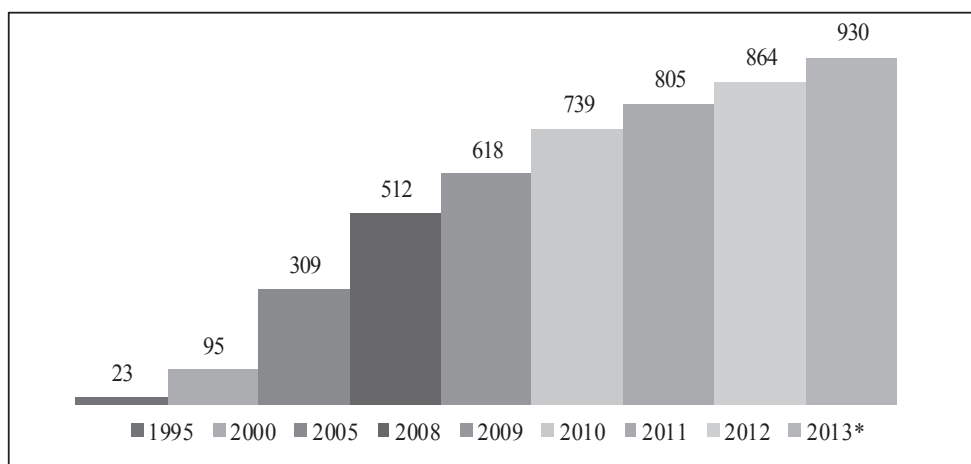
Francyza polega na długookresowej umownej współpracy między niezależnymi przedsiębiorcami, francyzodawcą i francyzobiorcą, podczas której francyzodawca, poza użyczeniem marki, przekazuje francyzobiorcy *know-how* w sposób ciągły, przez cały okres obowiązywania umowy [Wieczorek 2014]. Francyzobiorca zobowiązuje się do uiszczania na rzecz francyzodawcy opłat francyzowych lub innych uzgodnionych świadczeń i zobowiązuje się działać zgodnie z wytycznymi danego systemu francyzowego [Combs, Michael, Castrogiovanni 2009]. Według Europejskiego Kodeksu Etyki Franczyzy francyzodawca powinien, przed rozpoczęciem budowy sieci francyzowej, prowadzić działalność przynajmniej w jednej placówce odnosząc sukces.

Ostatni z wyżej wymienionych warunków przez pewien czas był znacznie nadużywany. Powstawały systemy, które starały się sprzedawać swoje koncepcje, bez wytworzenia odpowiedniego *know-how*, jednak wraz ze wzrostem wiedzy na temat franczyzy koncepcje stawały się coraz bardziej przemyślane i obecnie potencjalni francyzobiorcy mają dużą świadomość korzyści, których mogą oczekiwać w związku z przystąpieniem do systemu.

Każda sieć powinna „osiągać nie tylko optymalne relacje korzyści do ponoszonych kosztów, lecz także wyzwalać zasoby ludzkiej energii i inwencji dla urzeczywistnienia wyznaczonych celów” [Penc 2005, s. 61]. Zadaniem właściciela sieci jest stworzyć „całość większą od jej części składowych” [Zbichorski 1997, s. 7], musi on koordynować: zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie pracownikami oraz zarządzanie pracą, uwzględniając najbliższą i długookresową perspektywę [Penc 2005, s. 61]. Ciekawym rozwiązaniem może tu być umiejętne wykorzystanie franczyzy w procesie budowania przewagi konkurencyjnej. By móc skutecznie zarzą-

dzać przedsiębiorstwem niezbędna jest umiejętność przewidywania i kalkulowania ryzyka oraz kombinacji zasobów materialnych i niematerialnych, „konieczne jest nastawienie przedsiębiorcze rozumiane jako zdolność tworzenia rzeczy nowych lub starych w nowy sposób i porywania innych ludzi do działania (...). Menedżer musi wprowadzać zmiany, narażając się tym wszystkim, którzy preferują statyczne modele” [Penc 2005, s. 68]. Wprowadzenie sieci franczyzowych było idealnym połączeniem wszystkich pożądaných cech wyznaczonych przez nowe realia z mechanizmami i doświadczeniami dotychczas przyjętymi.

Od kilkunastu lat działalność franczyzowa rozwija się w Polsce, ciesząc się coraz większym zainteresowaniem, o czym świadczy ciągły wzrost systemów oraz placówek franczyzowych (rys. 1, 2).

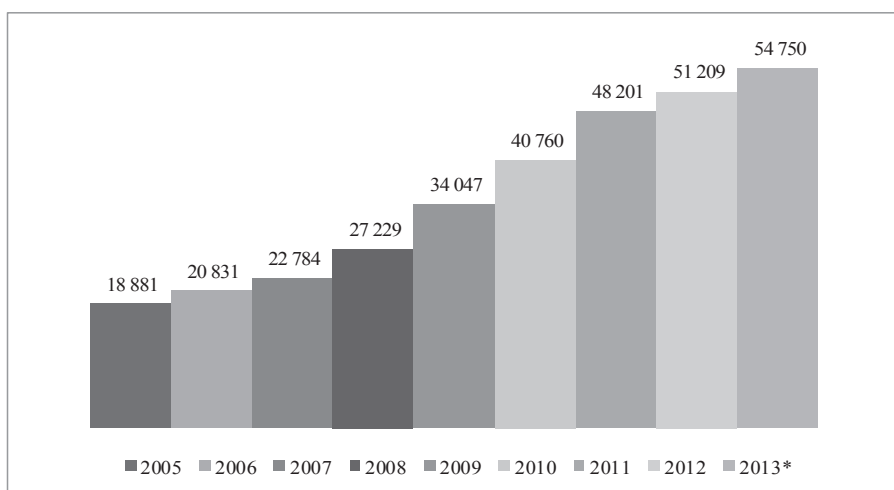


* prognoza

Rys. 1. Liczba systemów franczyzowych w Polsce na przestrzeni lat 1995-2013

Źródło: [Raport... 2013].

W 2012 roku działały 864 systemy franczyzowe skupiające przeszło 51 tysięcy placówek. Obecnie zapowiadają się kolejne otwarcia zarówno systemów, jak i kolejnych sklepów. Obserwując wykresy na rys. 1 i 2, warto zwrócić uwagę, że franczyza dość skutecznie oparła się kryzysowi. Mimo ogólnego spadku dynamiki w powstawaniu nowych firm, liczba systemów franczyzowych systematycznie rosła. Wynika to z większego prawdopodobieństwa osiągnięcia sukcesu pod szyldem znanej marki. Nie oznacza to jednak, że nie było tu pewnych zmian. Biorców licencji, w odróżnieniu od poprzednich lat, cechowała większa ostrożność – wybierali modele sprawdzone (kilkunastu organizatorów nowych systemów nie pozyskało franczyzobiorców mimo organizowanych kampanii informacyjnych) [Raport... 2013, s. 30-34].



* prognoza

Rys. 2. Liczba placówek franczyzowych w Polsce w latach 2005-2013

Źródło: [Raport... 2013].

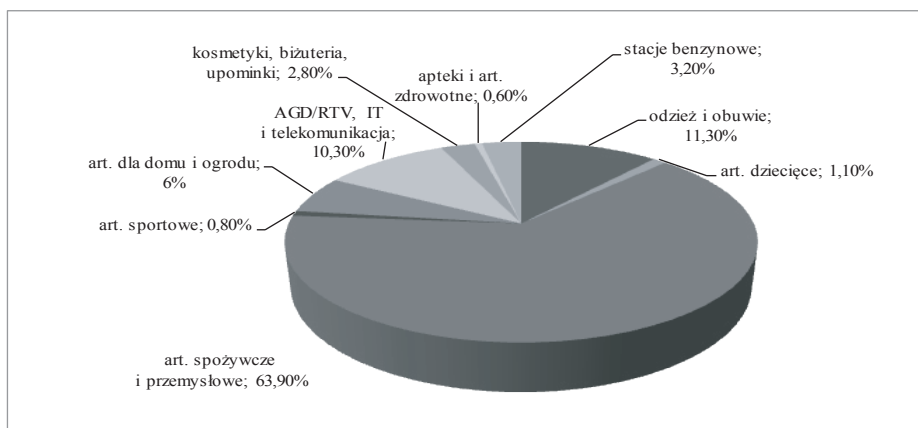
Na tle wszystkich sektorów handlowych prym w franczyzie wiezie handel artykułami spożywczo-przemysłowymi, stąd duże zainteresowanie tym konceptem ze strony zarówno biznesu, jak i nauki.

3. Franczyza w sklepach spożywczych działających w Polsce

W Polsce działa obecnie około 130 tys. sklepów spożywczych. W porównaniu do Francji (gdzie jest ich około 35 tys.) czy Niemiec (około 50 tys.) [Francois 2012] polski rynek jest dość mocno rozdrobniony. Przedsiębiorstwa podejmują różnego rodzaju współpracę, by utrzymać i wzmocnić swoją pozycję na rynku, niektóre w celu zmniejszenia ryzyka i zwiększania konkurencyjności powracają do sprawdzonych modeli biznesowych, inne poszukują nowych rozwiązań lub odwzorowują modele zagraniczne. Tworzenie wszelkich form współpracy jest uzasadnione ekonomicznie, małym firmom nie opłaca się funkcjonować na rynku samodzielnie, a łącząc się bądź działając wspólnie, zwiększają swoje szanse. By móc myśleć nad rozwojem firmy za pomocą systemu franczyzowego, konieczne jest uzyskanie stabilnej pozycji na rynku, rozpoznawalnej marki i przede wszystkim lojalnych klientów. W tak turbulentnych warunkach pozyskanie i utrzymanie klientów jest trudnym zadaniem, dlatego zamiast niezdrowej konkurencji integracja ze stabilnym i znanym partnerem okazuje się lepszym rozwiązaniem, szczególnie, jeśli przyjrzymy się analizom rynku detalicznego z ostatnich lat. Przedsiębiorstwa we wcześniejszych fazach rozwoju łączą się też często na podstawie umów między dostawcami, odbiorcami i produ-

centami. W wyniku takich umów różnego rodzaju zrzeczenia bądź sieci decydują się na podjęcie działań w oparciu o licencję franczyzową. Jest to charakterystyczna dla małych i średnich sklepów spożywczych forma franczyzy. Jej zasady bardzo często tworzone są wspólnie przez zrzeszonych od lat członków, których dotychczasowe przyzwyczajenia stają się źródłem konfliktów. Mimo iż taka forma wprowadzenia franczyzy wymaga niższych nakładów i pozornie tylko dopracowania istniejącego modelu, w rzeczywistości przysparza wielu kłopotów organizacyjnych związanych z monitoringiem prowadzonych działań i ujednoczeniem dotychczasowego systemu. Tym samym proces ten staje się trudniejszy od wprowadzenia franczyzy od podstaw.

Przyglądając się dynamicznym zmianom w sektorze spożywczym i wzrostowi całego rynku spożywczego, nie dziwi fakt wzmożonego zainteresowania franczyzą. Z *Raportu o rynku franczyzy 2013* firmy PROFIT system wynika, iż rok 2012 sprzyjał integracji w branży spożywczej. Na koniec roku w Polsce działało ponad 24,5 tys. sklepów franczyzowych oferujących artykuły spożywcze i przemysłowe, a to o 1,8 tys. więcej niż w roku poprzednim. Branża spożywcza powiększyła się o 1800 sklepów na licencji.



Rys. 3. Struktura placówek franczyzowych w handlu w 2011 roku

Źródło: [*Raport o franczyzie w Polsce 2012*, PROFIT System, 2012, s. 44.

Biorąc pod uwagę liczbę placówek franczyzowych, należy stwierdzić, iż zdecydowanie w handlu dominuje sektor spożywczo-przemysłowy (rys. 3). Wyróżnia się tu cztery podbranże: małe i średnie sklepy spożywcze lub przemysłowe, supermarkety, sklepy spożywcze specjalistyczne i sklepy przemysłowe specjalistyczne. Analizie poddane zostały małe i średnie sklepy spożywcze, gdyż zdaniem autorów ta podbranża skupia największą liczbę polskich lokalnych przedsiębiorców, dla których taka forma działania stała się najbardziej konkurencyjną formą na dynamicznie zmieniającym się rynku spożywczym.

3.1. Franczyza w małych i średnich sklepach spożywczych

W sektorze spożywczo-przemysłowym wyróżnić można 46 systemów franczyzowych, z tego 29 to sklepy spożywcze (w tym dwa supermarkety: Intermarché i Piotr i Paweł). 51% z tych systemów to biznesy polskie. 15% należy do Grupy Eurocash i są to systemy skupiające największą liczbę placówek (w tym sieć „Abc”)¹.

Liderem (tab. 1) pod względem liczby posiadanych sklepów jest sieć „Abc”, która zwiększyła się o 713 nowych punktów i liczy ponad 5,3 tys. sklepów [Raport... 2013]. Kolejne miejsca zajmują Polska Sieć Handlowa „Lewiatan” oraz sklepy zarządzane przez Polska Sieć Handlową „Nasz sklep” SA.

Tabela 1. 10 największych sieci franczyzowych

	Nazwa sieci sklepów	Nazwa operatora	Liczba sklepów w sieci (stan na koniec 2012 r.)
1	Abc	Eurocash SA	5364
2	Polska Sieć Handlowa „Lewiatan”	Lewiatan Holding SA	2741
3	Nasz Sklep, Delikatesy Sezam, Delikatesy Premium	Polska Sieć Handlowa „Nasz sklep” SA	2233
4	Odido	Makro Cash & Carry	1700
5	Sieć 34, Livio, ELDe	LD Holding SA	1378
6	Groszek	Detal Koncept Sp. z o.o.	1174
7	Eden	Sieć handlowa „Eden” Sp. z o.o.	912
8	Rabat	Rabat Detal Sp. z o.o.	880
9	Delikatesy Centrum	Eurocash Franczyza	773
10	Euro Sklep	Euro Sklep SA	580

Źródło: Na podstawie: [Ranking 25 największych... 2012, s. 27].

Franczyza w segmencie spożywczym różni się od ogólnie przyjętych zasad działania tego systemu. Większość sieci działa na zasadzie konsolidacji małych sklepów spożywczych, w związku z czym zasady współpracy często opierają się o tzw. miękką franczyzę. Jest to charakterystyczne dla tego segmentu, a wprowadzenie modelu franczyzowego jest tańsze i korzystne dla przystępujących do niego stron, jednak od strony organizacyjnej często dostarcza wielu kłopotów (tab. 2). Franczyzodawcy pomagają ujednoczyć wystrój, stworzyć jednorodną ofertę, pośredniczą w łańcuchu dostaw, a także zapewniają ciągłe szkolenia i monitoring, w większości przypadków zrezygnowano z opłat licencyjnych. Franczyzobiorcami są najczęściej doświadczeni sprzedawcy, którzy od lat prowadzili własne sklepy, przystępujący do sieci ze

¹ Badania własne.

względu na korzystniejsze warunki wynikające z ekonomii skali i wspólnej polityki marketingowej. Zdobyte przez nich doświadczenie jest dodatkowym atutem, niestety często towarzyszą mu utrwalone przez lata przyzwyczajenia, poczucie niezależności i niechęć do kontroli.

Tabela 2. Główne różnice pomiędzy tradycyjnym modelem franczyzowym a modelem tworzonym w oparciu o istniejącą sieć

Tradycyjny model franczyzowy	Model franczyzowy tworzony w oparciu o istniejącą sieć
Budowane od podstaw	Budowane w oparciu o istniejącą sieć
Droższy (wymaga stworzenia nowego modelu)	Tańszy
Bazuje na doświadczeniach właściciela systemu franczyzowego	Bazuje na doświadczeniu wielu partnerów
Działania dopasowane są do systemu	Wypracowane przyzwyczajenia stają się źródłem konfliktów
Łatwiejsza kontrola systemu, monitoring wprowadzony od początku (wsparcie partnerów)	Utrudniony monitoring (niechęć do kontroli)

Źródło: opracowanie własne.

Wymagania franczyzodawców nie są z reguły wygórowane. Liczą oni najczęściej na doświadczenie w handlu, oczekują elastyczności i gotowości do działania. Ważna jest również atrakcyjna lokalizacja, ujednolicenie wystroju, wprowadzenie systemów komputerowych powiązanych z centralą w celu monitoringu podejmowanych działań. W zamian franczyzobiorcy otrzymują doradców, szkolenia, pomoc przy zamówieniach, rabaty, programy lojalnościowe oraz reklamę, a czasem nawet wyposażenie sklepu czy profesjonalną wizualizację jego wnętrza. Kluczem do sukcesu jest połączenie kluczowych zasobów obu stron – wiedzy franczyzodawców o tym, jak promować markę, dbając o jej rozpoznawalność, oraz wiedzy franczyzobiorców o tym, jak dotrzeć do lokalnych klientów.

3.2. Badanie przeprowadzone w jednej z łódzkich sieci sklepów spożywczych

W obecnej sytuacji gospodarczej wszelkie połączenia mogą uratować polskie małe i średnie sklepy spożywcze. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej, prowadząc samodzielnie działalność gospodarczą, jest bardzo trudne. Tylko efektywne zrzeszenia małych sklepów mogą stworzyć sieci konkurencyjne dla wielkopowierzchniowych marketów.

Stworzenie rozpoznawalnej sieci nie należy jednak do łatwych zadań. Wbrew pozorom zrzeszenie doświadczonych już przedsiębiorców jest kłopotliwe, wymaga bowiem stworzenia systemu, w którym będą czuli się bezpiecznie, który zapewni im niezależność, a jednocześnie da poczucie wspólnoty, wyznaczając spójne cele i działania. Zasady powinny być przejrzyste i jasne dla wszystkich, w związku z czym

o wiele łatwiej jest, gdy od początku sieć działa we franczyzie, przyjmując *know-how* dawcy systemu.

Niestety większość sieci, szczególnie tych, które istnieją już od kilku lat, zmuszona była budować swoje struktury i modele w trakcie swego rozwoju. Przykładem może być badana sieć sklepów, która starała się zrzęcać kupców, tworząc sieć opartą o partnerskie relacje, które nie określały zasad współpracy tak jak franczyza. Badaną sieć² założyła grupa kupców z sektora spożywczego, którym trudno było indywidualnie konkurować na rynku w sytuacji dużych dysproporcji cenowych między rynkami detalistów i dużych marketów. Świadomi, że tworząc wspólne zamówienia, mają szanse negocjować z producentami dogodniejsze warunki, postanowili zrzęcić się i działać wspólnie. Utworzyli sieć sklepów spożywczych, przyczyniając się do polepszenia ich pozycji konkurencyjnej i zmierzając do nawiązania współpracy z największymi producentami i dystrybutorami. Obecnie sieć zrzęca kilkadziesiąt sklepów i zaczynają jej doskwierać problemy wynikające z wewnętrznych sporów pomiędzy jej członkami. Narastające problemy stały się powodem do wprowadzenia zmian mających na celu ujednoczenie zasad działania sieci poprzez wprowadzenie systemu franczyzowego [Rudolf (red.) 2014, s. 334-337] .

Dotychczas tworząc wspólne zamówienia, przedsiębiorcy uzyskali możliwość negocjowania cen, a najatrakcyjniejsze oferty zbierane są w regularnych promocyjnych gazetkach. By utrzymać klientów, wprowadzone zostały również programy lojalnościowe. Sieć rozpoznawalna jest wśród kupców, jednak nie jest to na tyle silna marka, by sama przyciągała klientów. Obecnie prosta struktura organizacyjna i elastyczne zasady współpracy sprzyjają rozwojowi sieci, ale utrudniają systematyczny monitoring i nie wywołują „przywiązania” do sieci, co powoduje, że firmie dość trudno wprowadzić ujednoczone działania dla wszystkich zrzeszonych kupców. Ich zróżnicowanie (np. według wielkości sklepów) nie jest możliwe, gdyż spotyka się ze sprzeciwem ze strony kupców, którzy przyzwyczaili się do równego traktowania. Zaczynają się więc konflikty i rywalizacja między kupcami o to, by wziąć do swojego sklepu jak najwięcej, nie zważając na celowość podejmowanych działań. Kupcy prowadzący swoje sklepy od lat według wypracowanego przez siebie modelu są mało elastyczni i boją się zmian (co opóźnia m.in. wprowadzenie jednolitego systemu komputerowego).

Z punktu widzenia interesu całej sieci niezbędne jest wprowadzenie zmian, które uściślił działania obu stron. Konieczne jest jak najszybsze podjęcie tych kroków, póki wielkość sieci i atmosfera współpracy jest sprzyjająca. W tym celu zaproponowano usztywnienie dotychczasowych zasad poprzez wprowadzenie systemu franczyzowego, który jednocześnie służyłby umacnianiu marki (m.in. poprzez szersze działania marketingowe).

Firmie zarządzającej siecią zależy na zwiększeniu lojalności zarówno kupców, jak i klientów sklepów. Przeprowadzono więc badania ankietowe skierowane do obu

² Badanie zostało szczegółowo opisane w: [Jabłońska 2014].

grup. Respondentami pierwszej ankiety byli losowo wybrani klienci, którzy dokonali zakupów w sklepach, które niedawno przystąpiły do sieci. Celem badania ankietowego było wskazanie czynników, które przyciągają klientów do sieci, oraz zbadanie stopnia rozpoznawalności marki. Wyniki nie były zadawalające. Mimo znajomości marki zakupy dokonywane w sklepach były powodowane pobliskim miejscem zamieszkania, a nie lojalnością klientów.

Druga ankieta skierowana była do kupców zrzeszonych w sieci (obejmowała całą próbę), jej celem było wskazanie stopnia zadowolenia przedsiębiorców ze współpracy z siecią, zbadanie ich oczekiwań oraz nastawienia do proponowanych zmian. Zebrane wyniki są aprobatą do podjęcia planowanych działań [Rudolf (red.) 2014, s. 334-337]. Wprowadzenie systemu franczyzowego może przyczynić się do poprawy sytuacji w sieci, dając możliwość prowadzenia własnej działalności według określonych zasad, zmniejszając w ten sposób zjawisko oportunistów i kosztów z nim związanych. Rozwój każdego ze sklepów spełniających przyjęte wytyczne przyczyniać się będzie do rozwoju całej sieci. Jasne, klarowne reguły zmniejszą dysproporcje pomiędzy poszczególnymi członkami i wyznaczą kierunki dalszego rozwoju sieci. Zebrane fundusze zapewnią stałe źródło dalszych inwestycji, a także zapewnią szkolenia i pomoc w prowadzeniu sklepów. Zwiększanie rozmiarów sieci powinno dodatkowo wpłynąć na warunki zakupowe oraz rozpoznawalność sieci w kraju, a doprowadzenie do rozpoznawalności wśród klientów i wywoływanie pożądanych skojarzeń jest jednym z podstawowych wyzwań właścicieli firm [Sopyło 2011, s. 84]. Wszystkie te działania umocnią pozycję firmy na rynku, wpływając na ogólny wzrost jej wartości. Proponowane zmiany nie wymagają dużych nakładów finansowych od firmy. Związane jednak będą z pewną reorganizacją, co z pewnością będzie wymagało większego zaangażowania pracowników sieci w procesie ich wdrożenia. Osiągnięte korzyści mają szansę znacznie przewyższyć poniesione koszty.

4. Zakończenie

W obecnej sytuacji gospodarczej różnego typu połączenia [Romanowska 2011, s. 84] mogą uratować polskie małe i średnie sklepy spożywcze. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej, prowadząc samodzielnie działalność gospodarczą, jest trudne, a nieumiejętnie prowadzona sieć może przyczynić się do osłabienia jej wizerunku.

Tworzenie modeli franczyzowych staje się więc bezpiecznym rozwiązaniem, ale warto zwrócić uwagę, iż poza polepszeniem pozycji konkurencyjnej ma jeszcze drugie znaczenie. Wykreowana marka, zdobyta pozycja na rynku, lojalni klienci i *know-how* stają się przedmiotem obrotu, dostarczając dawcy dodatkowe źródło dochodu. W przeciwieństwie do aktywów materialnych aktywa niematerialne mogą być wykorzystywane w różnych miejscach w tym samym czasie, dzięki czemu ich wykorzystanie nie pociąga za sobą kosztów alternatywnych. Cecha ta przyczyniła się do wzrostu zainteresowania franczyzą w dobie globalizacji. Odpowiednio zarządzając licencjami franczyzowymi, przedsiębiorstwa mogą budować swoją wartość,

minimalizując koszty oraz osiągając dodatkowe korzyści. Natomiast licencjodawca może łączyć zdobyte aktywa niematerialne ze swoimi materialnymi czynnikami produkcji, może je wykorzystywać w swojej ofercie rynkowej i tym samym tworzyć nowe aktywa niematerialne, którymi są relacje z klientami [Urbanek 2008, s. 22-23]. W sektorze tym w przypadku małych i średnich sklepów spożywczych warto rozważyć oba warianty tworzenia modeli francyzyzowych: tradycyjny, gdy model wprowadzany jest od podstaw, oraz model tworzony w oparciu o funkcjonującą dotychczas sieć (charakterystyczny dla branży spożywczej).

Dynamicznie zmieniające się warunki na rynku spożywczym wpłynęły na wzrost zainteresowania francyżą, przyczyniając się do wyboru właśnie tego modelu podczas rozwoju polskich małych i średnich sklepów spożywczych. Wykorzystanie nietradycyjnego modelu francyzy świadczy o potrzebie szybkiego reagowania na działania konkurencji i podejmowaniu przez menedżerów działań dopasowanych do zmieniających się realiów, i to w szybkim tempie. Cały ten proces wpływa na ciągłe udoskonalanie procesów organizacyjnych i nieustanne dopasowywanie się do potrzeb klientów. Tylko dobrze zarządzane firmy są w stanie budować długookresową przewagę.

Literatura

- Combs J.G., Michael S.C., Castrogiovanni G.J., *Institutional influences on the choice of organizational form: the case of franchising*, "Journal of Management" 2009, Vol. 35, No. 5.
- Europejski Kodeks Etyki Franczyzy.
- Francois V., *Sklepy spożywcze wybrały francyżę*, 17.12.2012, franchising.pl.
- Jabłońska Ż., *Transformacje w sektorze spożywczym w świetle teorii agencji*, [w:] *Nowa ekonomia instytucjonalna wobec współczesnych problemów gospodarczych*, red. S. Rudolf, Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa i Nauk Medycznych im. prof. Edwarda Lipińskiego, Kielce 2014.
- Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa 2005.
- Ranking 25 największych sieci francyzyzowych „Handel”*, styczeń, luty 2012.
- Raport o francyżzie w Polsce 2013*, PROFIT System, 2013.
- Raport o francyżzie w Polsce 2012*, PROFIT System, 2012.
- Romanowska M., *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Rudolf S. (red.), *Nowa ekonomia instytucjonalna wobec współczesnych problemów gospodarczych*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa i Nauk Medycznych im. prof. Edwarda Lipińskiego, Kielce 2014.
- Sopyło J., *Marka to też produkt*, „Franchising – Własny Biznes”, nr 1(71), styczeń 2011.
- Urbanek G., *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008.
- Wieczorek A., *Definicja francyzy*, 18.07.2008; www.franchising.pl, stan na dzień 06.05.2014 r. www.franchising.pl.
- Zbichorski Z., *Rewolucja menedżerska*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1997, nr 11.

THE FRANCHISE BUSINESS MODEL IN SMALL AND MEDIUM-SIZED FOOD STORES OPERATING IN POLAND

Summary: The purpose of this article is to highlight the significance of the franchise as a form of financing and development of small and medium-sized grocery stores. The franchise agreement enables them to strengthen their position in the market. The paper presents the franchise networks operating in Poland and provides the research carried out in one of the chains of the grocery stores, which is going to introduce the franchise business model during its market development process. The article submits the benefits and risks of introducing non-traditional franchise model (based on the already existing network) as well as the differences between the traditional and non-traditional form. It is difficult to generalize the obtained conclusions because each network intending to enter non-traditional form of franchise requires a detailed case study of possible benefits. Despite that, the efforts to fit the model to the segment and the accompanying dynamic growth in the number of franchise systems indicates the scale of the problem and its significance in both theory and practice.

Keywords: franchise, grocery chains, small and medium-sized grocery stores, food sector.