

# *Franczyza jako strategia ekspansji przedsiębiorstw w przestrzeni międzynarodowej*

MAGDALENA GREFICZ

Postępujące współcześnie procesy globalizacyjne oraz towarzyszące im zmiany społeczne, gospodarcze i technologiczne w znacznym stopniu determinują zachowania podmiotów stosunków międzynarodowych. Zgodnie z analizowanym w nauce o stosunkach międzynarodowych pojęciem transnacionalizacji, współcześnie obserwuje się zmiany struktury i zasad funkcjonowania społeczności międzynarodowej, w której wzrasta rola podmiotów niepaństwowych, w tym zwłaszcza przedsiębiorstw. Najbardziej zaawansowanym etapem tych procesów jest globalizacja korporacyjna<sup>1</sup>, gdzie korporacyjność rozumiana jest jako metoda adaptacji do wspomnianych zmian zachodzących w otoczeniu globalnym, polegająca na uznaniu przewagi działania grupowego (sieciowego) nad indywidualnym<sup>2</sup>. W związku z tym, pojęcie konkurencyjności oznacza dziś nie tylko współzawodnictwo w ramach poszczególnych gałęzi czy branż, ale także umiejętność kooperacji z innymi podmiotami gospodarczymi, zarówno w skali krajowej jak i międzynarodowej. Zjawisko to określa się mianem kooperencji, co stanowi wypadkową umiejętności łączonych działań kooperacji i konkurencji. Według M. Rosińskiej-Bukowskiej o pozycji w systemie decyduje bowiem tworzenie „interaktywnych powiązań konkurencyjno-kooperacyjnych”<sup>3</sup>.

Jedną ze strategii realizujących te założenia jest franczyza. Polega ona na współpracy dwóch niezależnych pod względem prawnym podmiotów, w ramach której dawca koncepcji prowadzenia biznesu (franczyzodawca) odpłatnie udziela franczyzobiorcy swego rodzaju licencji do korzystania z pomysłu i sposobu jego realizacji. Zakres i forma udzielanego pozwolenia są różne w zależności od branży i danej sieci, co implikuje istnienie wielu rodzajów powiązań w ramach franczyzy.

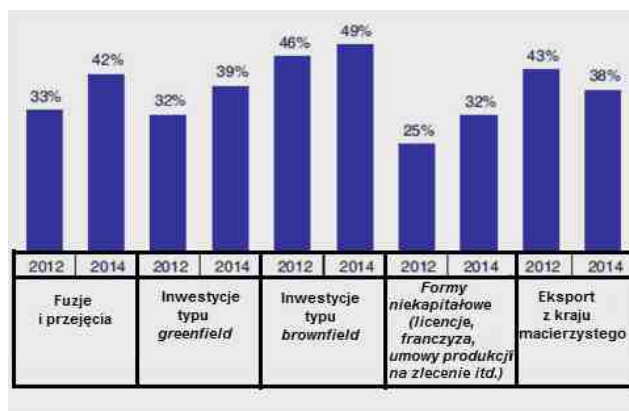
Franczyza nie jest jedynie formą prowadzenia działalności gospodarczej, ale stanowi także podstawę strategii ekspansji wielu przedsiębiorstw. Pojęcie ekspansji łączy się zazwyczaj ze wzrostem i rozwojem. Dotyczy więc zarówno aspektów ilościowych ( przyrost liczby zasobów i/lub jednostek), jak i jakościowych (wzrost wartości zasobów i/lub marki *etc.*). Jednak zachowania przedsiębiorstw zorientowane na te zamiany nie zawsze określane są mianem ekspansji. Mogą one bowiem wynikać z dwóch różnych zachowań – adaptacji do zmian

w otoczeniu (postawa pasywna) lub z antycypacji tych zmian (postawa aktywna). Pierwszy typ zachowań wiąże się z chęcią przetrwania, natomiast dopiero w drugim przypadku możemy mówić o ekspansji. Jak wskazuje A. Gorczyńska, aby przedsiębiorstwo mogło dokonywać efektywnej ekspansji musi także posiadać zdolności adaptacyjne<sup>4</sup>. W tym kontekście franczyza wydaje się być dobrą formą ekspansji, gdyż poprzez franczyzobiorców realizuje zdolności adaptacyjne do lokalnych warunków, a dzięki pozyskiwanemu w ten sposób kapitałowi może finansować cele rozwojowe.

Szczególne znaczenia zjawisko franczyzy nabiera w przestrzeni transnarodowej, gdyż jest formą ekspansji międzynarodowej<sup>5</sup>, która umożliwia wzmocnienie wspomnianego potencjału konkurencyjnego. Istnieje wiele form internacjonalizacji<sup>6</sup>, w ramach których franczyza jest klasyfikowana m.in. jako forma ekspansji zasobowej, gdyż dochodzi w jej przypadku do przeniesienia określonych zasobów (przedmiotu franczyzy). Stanowi ona także formę realizacji wielu orientacji strategicznych przedsiębiorstw, zwłaszcza orientacji regiocentrycznej, globalnej i transnarodowej<sup>7</sup>. Jest to możliwe, gdyż formuła ta stwarza szansę na łączenie strategii różnicowania ze standaryzacją prowadzonej działalności<sup>8</sup>, osiąganej dzięki powtarzalności działań<sup>9</sup>.

W związku z taką elastycznością, współcześnie wzrasta rola tej formy wchodzenia na rynki zagraniczne. Jak wskazują szacunki UNCTAD<sup>10</sup> w 2014 r. blisko 1/3 przedsiębiorstw będzie chciała wykorzystywać niekapitałowe formy wchodzenia na rynki zagraniczne (w tym franczyzę) w swojej działalności. Stanowi to wzrost o siedem punktów procentowych w porównaniu z rokiem 2012.

Wykres 1. *Perspektywy rozwoju różnych modeli wejścia na rynki zagraniczne – odsetek przedsiębiorstw, które wskazały daną formę za istotną w ich rozwoju*



Franczyza ułatwiła szybki międzynarodowy rozwój wielu najbardziej znanych marek, takich jak McDonald's i KFC (sektor *fast food*), Avis i Hertz (wypożyczalnie samochodowe) oraz wielu hoteli (np. Radisson, Marriott czy Holiday Inn). Postrzegana jest także jako atrakcyjna ścieżka ekspansji i wzrostu dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)<sup>11</sup>. Warto więc przyjrzeć się bliżej temu zjawisku.

#### *Istota i uwarunkowania franczyzy międzynarodowej*

W literaturze nie istnieje jednolita, powszechnie stosowana definicja franczyzy. Można jednak wyróżnić wspólną cechę definicji wielu autorów, tj. czynność prawną polegającą na udostępnieniu przez jeden podmiot pakietu praw własności przemysłowej lub intelektualnej, w celu sprzedaży dóbr lub świadczenia usług końcowym odbiorcom przez drugą stronę. Na taki pakiet składają się m.in.: znak towarowy, nazwa i szyld handlowy, wzory użytkowe, prawa autorskie, *know-how* czy patenty *et c.*<sup>12</sup> Wszystko to stanowi podstawę współpracy pomiędzy samodzielnymi przedsiębiorstwami, polegającej na wykorzystaniu wypracowanej koncepcji prowadzenia działalności w zamian za określone świadczenia finansowe<sup>13</sup> (wstępne i okresowe).

Proces wykorzystywania franczyzy jako formy internacjonalizacji rozpoczął się w latach 80. kiedy to pierwsze amerykańskie sieci rozpoczynały umiędzynarodawianie swojej działalności<sup>14</sup>.

Istnieje także wiele definicji franczyzy międzynarodowej, jednak dla potrzeb niniejszej pracy najodpowiedniejsza jest ta zaproponowana przez F. N. Burtona i A. R. Crossa, według której franczyza to sposób wejścia na rynek zagraniczny, który opiera się na relacji pomiędzy francyzodawcą a jednostką z kraju przyjmującego, w ramach której dawca dokonuje transferu posiadanego i rozwiniętego przez siebie formatu biznesowego drogą kontraktu na rzecz biorcy<sup>15</sup>.

Warto zastanowić się, jakie okoliczności wpłynęły na intensyfikację tej formy prowadzenia działalności gospodarczej. Amerykański ekspert z zakresu franczyzy I. Alon podzielił czynniki, które wpłynęły na rozwój franczyzy międzynarodowej na dwie grupy:

- ☞ czynniki „pchające” (*push factors*) – nasycenie rynków, konkurencja, malejące zyski na rynkach krajowych;
- ☞ czynniki „ciągnące” (*pull factors*) - liberalizacja krajów bloku wschodniego, formowanie się regionalnych ugrupowań handlowych, pojawienie się nowo-zindustrializowanych państw na rynku międzynarodowym<sup>16</sup>.

Na wzrost znaczenia franczyzy międzynarodowej (oprócz wspomnianej gło-

balizacji i towarzyszących jej zmian) miał także wpływ standaryzacyjny charakter tej formy biznesu, ułatwiający kooperację w środowisku multikulturowym oraz redukcja barier handlowych w ramach najpierw GATT, a później WTO<sup>17</sup>.

Do tych czynników M. Thompson dołącza jeszcze czynnik demograficzny w postaci rozwoju społecznej klasy średniej, który przyciąga potencjalnych franczyzodawców. Jednak mimo istnienia odpowiedniej wielkości tej grupy społecznej, bez silnej międzynarodowej rozpoznawalności marki powodzenie na danym rynku może nie zostać osiągnięte<sup>18</sup>.

Zdaniem brytyjskiego naukowca S. O. Monye'a internacjonalizacja znanych i sprawdzonych na rynku macierzystym konceptów była determinowana częściowo przez czynniki „ciągnące”, gdyż to one same przyciągają uwagę zagranicznych inwestorów – potencjalnych franczyzobiorców<sup>19</sup>.

Znając definicję oraz czynniki, które wpłynęły na rozwój franczyzy na skalę międzynarodową, warto zastanowić się jakimi przesłankami kierują się sieci, decydując się na wyjście poza granice kraju macierzystego. Analizy franczyzy międzynarodowej w literaturze przedmiotu dokonuje się często bowiem w oparciu o podział czynników wyjaśniających owe przyczyny internacjonalizacji na:

- ☞ czynniki wewnętrzne – skupiające się na charakterystyce firmy i jej strategii
- ☞ czynniki zewnętrzne – związane z otoczeniem makroekonomicznym, determinującym wybór zarówno państwa docelowego, jak i sposobu wejścia na dany rynek.

Do czynników zewnętrznych zaliczamy czynniki ekonomiczne, demograficzne, polityczne i kulturalne, których przykładowe mierniki zaprezentowano w tabeli 1. Czynniki wpływające na decyzję o wejściu franczyzodawcy na dany rynek zagraniczny są składowymi modelem oceny ryzyka wejścia na dany rynek zagraniczny, który przedstawiono na Wykresie 2.

Jak wskazano powyżej, istnieje wiele czynników zewnętrznych wpływających na decyzję o podjęciu działalności franczyzowej przez dawcę systemu. Jakie jednak czynniki wewnętrzne związane z samym jego przedsiębiorstwem warunkują decyzję o jego zawarciu? Na to pytanie badacze próbują odpowiedzieć w oparciu o różne teorie ekonomiczne. Wiodące wyjaśnienia zbudowane są na bazie teorii agencyjnych i rzadkości zasobów.

Teorie rzadkości zasobów próbują tłumaczyć podejmowanie działalności franczyzowej niedoborem zasobów, które obie strony mogą zdobyć dzięki tej formie. Franczyzodawca otrzymuje zasoby kapitałowe a franczyzobiorca dostęp do zasobów niematerialnych<sup>20</sup>. Natomiast teorie agencyjne postulują, iż dzieje się tak, ponieważ firmy chcą minimalizować koszty organizacyjne.

Tabela I. Czynniki zewnętrzne wyboru rynku docelowego dla sieci franczyzowej

CZYNNIKI	PRZYKŁADOWE MIERNIKI
ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PKB <i>per capita</i></li> <li>• Średni przychód gospodarstw domowych</li> <li>• Wielkość sektora usług</li> </ul>
demograficzne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Populacja</li> <li>• Wskaźnik urbanizacji</li> <li>• Odsetek kobiet pracujących†</li> <li>• Rozmiary klasy średniej społeczeństwa</li> </ul>
polityczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poziom biurokracji</li> <li>• Instrumenty kontroli dewizowej i walutowej</li> <li>• Korupcja</li> <li>• Ograniczenia importowe</li> <li>• Wahania kursu walutowego</li> </ul>
kulturowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dystans władzy (<i>Power Distance Index – PDI</i>)</li> <li>• Kolektywizm i indywidualizm (<i>Individualism – IDV</i>)</li> <li>• Kobiecość i męskość (<i>Masculinity – MAS</i>)</li> <li>• Unikanie niepewności (<i>Uncertainty Avoidance Index – UAI</i>)</li> <li>• Orientacja długoterminowa (<i>Long Term Orientation – LTO</i>)‡</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie I. Alon, *Franchising globally. Innovation, Learning and Imitation*, Londyn 2010. 75-79

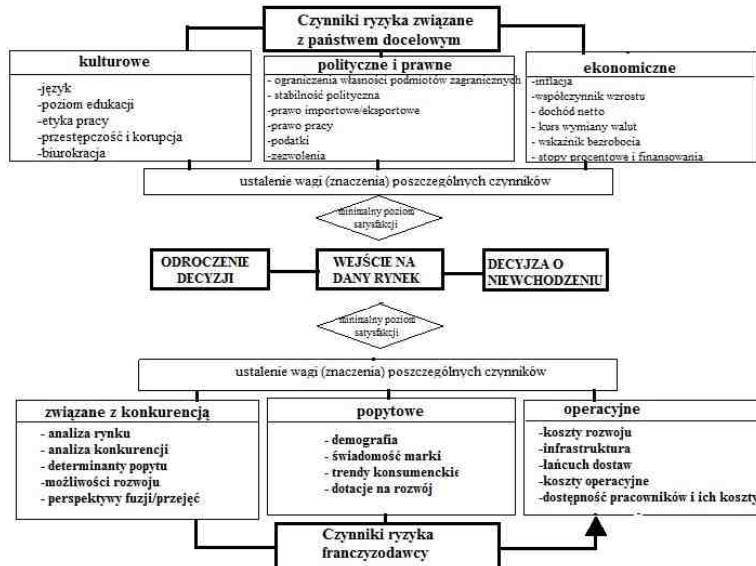
Tradycyjnymi miarami zasobów są: rozmiar, wiek (doświadczenie) oraz współczynnik wzrostu. Teorie rzadkości zasobów stawiają tezę, iż im więcej takich zasobów przedsiębiorstwo posiada, tym mniejsze ma potrzeby korzystania z franczyzy. Stąd można uznać, iż istnieje negatywna korelacja pomiędzy rozmiarem, wiekiem i współczynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa a franczyzą. Jeśli sieć osiągnie już swoją dojrzałość, to według tej teorii istnieje tendencja do zwrotnego wykupu jednostek francyzowych i otwierania własnych. Jednak ta teoria doczekała się krytyki już w 1994 r. ze strony takich naukowców jak Combs i Castro-

† Zmiana tradycyjnego podziału ról w rodzinie i aktywność zawodowa kobiet powodują zapotrzebowanie na nowe produkty i usługi ułatwiające lub skracające domowe czynności, które często zaspokajają marki francyzowe. Na pozytywną relację partycypacji kobiet w rynku pracy ze stosowaniem franczyzy międzynarodowej wskazywał już w 1988 roku Yavas: Zob.: B.F. Yvas, *The Role of Economic – Demographic Factors in US International Restaurant Franchising: An Empirical Investigation*, „Journal of Global Marketing” Nr 2(1) 1988.

‡ Przedstawione przykładowe mierniki czynników kulturowych zostały stworzone przez holenderskiego socjologa Geerta Hofstede który wykazał, że pewne wzorce myślenia, odczuwania i zachowania, które odróżniają członków jednej organizacji od drugiej (kultura organizacyjna), są charakterystyczne dla przedstawicieli danego narodu.



Wykres 2. Model ocena ryzyka internacjonalizacji sieci franczyzowej



Źródło: *International Franchising: The European Union*, Rosenberg International Center of Franchising, Kalifornia 2006, s.23.

giovanini, którzy twierdzili, że to właśnie większe firmy chętniej decydują się na franczyzę<sup>21</sup>.

Z kolei według teorii agencyjnych, uznających franczyzodawcę za „zleceniodawcę” (*principal*), a franczyzobiorcę za „przedstawiciela” (*agent*), geograficzny zasięg działalności i inwestycji sprzyja podejmowaniu franczyzy, gdyż im bardziej placówki sieci są rozproszone przestrzennie, tym większa jest potrzeba zmniejszania ryzyka. Uzasadnia się to naturalną potrzebą organizacji do zmniejszania kosztów operacyjnych. Teoria ta zakłada także, że franczyzobiorca jest lepszym menedżerem, niż osoba na takiej pozycji w jednostce własnej franczyzodawcy, ponieważ wyniki finansowe jego firmy są także pochodną wyników całej sieci, stąd zależeć mu powinno na jak najlepszym zarządzaniu swoją jednostką. W ramach teorii agencyjnej próbuje się także analizować wysokość wstępnej opłaty franczyzowej. Wartość ta, podobnie jak rozproszenie geograficzne, również posiada pozytywną korelację z chęcią podjęcia franczyzy, gdyż większa odpowiedzialność franczyzobiorcy<sup>22</sup>.

Amerykańscy naukowcy, V.K. Garg i A.A. Rashees wskazują, że teorie agencyjne szczególnie wyjaśniają wzrost franczyzy wielokrotnej<sup>23</sup>, która ich zdaniem staje się coraz bardziej popularna w kontekście franczyzy międzynarodowej, zwłaszcza gdy występuje znaczny dystans kulturowy i geograficzny. Dzięki tej formie franczyzy redukuje się bowiem wiele kosztów organizacyjnych i ułatwia internacjonalizację<sup>24</sup>.

Z kolei, z punktu widzenia teorii kosztów transakcyjnych, najważniejszym czynnikiem relacji w ramach franczyzy jest marka, stanowiąca najcenniejszą wartość podczas internacjonalizacji. W ramach tej teorii występują dwa paradygmaty: nowej ekonomii instytucjonalnej i neoklasycznej, które w odmienny sposób postrzegają przedsiębiorstwo. W koncepcji neoklasycznej firma pełni funkcję produkcyjną, a w ramach koncepcji instytucjonalnej<sup>25</sup> stanowi ona strukturę zarządczą, która może przyjmować jedną z trzech form różniących się kosztami transakcyjnymi: rynku, hierarchii lub hybrydy (mechanizmu pośredniego). Franczyza stanowi formę hybrydową – pośrednią między rynkiem a hierarchią.

Laureat nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii z 2009 r. O.W. Williamson wskazał na wzajemne oddziaływanie między dwoma typami ludzkiego zachowania, wpływającymi na wysokość kosztów transakcyjnych – ograniczeniem racjonalności i oportunistycznym. Według niego, ludzka racjonalność jest ograniczona przez asymetrię informacji lub komunikacji. Oportunizm to z kolei nieprzestrzeganie postanowień kontraktu, służące partykularnym celom jednej ze stron. Niejednokrotnie odbywa się to poprzez oszustwa lub nieuczciwość. Jednym z celów przedsiębiorstw, wedle teorii kosztów transakcyjnych, jest więc zapobieganie takim zachowaniom, gdyż generują one koszty. Formą spełniającą to kryterium jest franczyza, która poprzez wzajemnie uzależnienie przychodów i integrację wertykalną ogranicza zachowania oportunistyczne<sup>26</sup>. Amerykańscy badacze F.S. McIntyre, F.W. Gilbert oraz J. A. Young wskazali w tym zakresie na dwustronną zależność – oportunizm może obniżyć poziom relacji między stronami umowy franczyzowej, ale z drugiej strony, złe relacje mogą go powodować<sup>27</sup>.

I. Alon w swoich badaniach wyjaśniających popularność franczyzy jako metody ekspansji zagranicznej także zajmuje się czynnikami organizacyjnymi (wewnętrznymi). Dokonał on podziału na trzy ich grupy: czynniki oparte na zasobach, czynniki oparte na wiedzy oraz czynniki oparte na strategii<sup>28</sup>. W ramach pierwszej grupy wskazał on na dodatnią korelację pomiędzy stopniem „ufranczyzowania” (odsetek jednostek franczyzowych) i dojrzałości systemu, a wyborem franczyzy jako formy umiędzynarodowienia. W kwestii rozmiaru autor powołuje się na następującą zależność związaną z efektem skali: im więcej placówek, tym niższe koszty operacyjne przypadają na jednostkę<sup>29</sup>. Autor podkreśla, że duże rozproszenie geograficzne także sprzyja wykorzystaniu franczyzy w przestrzeni transnarodowej<sup>30</sup>.

### *Strategie stosowane w ramach franczyzy międzynarodowej*

Większość badań dotyczących franczyzy w obrocie międzynarodowym koncentruje się na przedsiębiorstwach, które najpierw wypróbowały swój koncept na

Tabela 2. Czynniki organizacyjne internacjonalizacji poprzez franczyzę

## CZYNNIKI ORGANIZACYJNE

zasoby	rozmiar i wiek (skumulowane doświadczenie)†, wartość marki
wiedza	know-how, doświadczenie w operowaniu na skalę międzynarodową
strategia	cena, produkt, strategie

Źródło: opracowanie na podstawie I. Alon, *The Organizational Determinants of Master International Franchising*, „Journal of Business and Entrepreneurship”, Vol. 12, No.2, July 2000, s.7

rynku macierzystym. Badania te<sup>31</sup> wykazywały, że franczyzodawcy są niechętni do modyfikowania swojego pakietu franczyzowego, rozwiniętego już we własnym kraju, do działań za granicą. Wskazywano także, że dużym ułatwieniem dla umiędzynarodowienia franczyzy jest wcześniejsza obecność zagraniczna poprzez inne formy internacjonalizacji. Przykładem mogą być australijskie małe i średnie przedsiębiorstwa, które korzystały z franczyzy jako dodatkowej formy obecności zagranicznej w celu przyspieszenia penetracji rynków zagranicznych<sup>32</sup>. Najtrudniejszą formą umiędzynarodowienia jest więc wyjście na rynki zagraniczne bez uprzedniego doświadczenia w operowaniu siecią franczyzową. Niekiedy jednak brak doświadczenia samej firmy w tym zakresie jest uzupełniany przez osobiste doświadczenia pracowników lub osób zarządzających<sup>33</sup>.

Szczególna sytuacja ma miejsce, gdy firma chce zmienić gałąź, w której dotychczas funkcjonowała. Zjawisko to jest popularne w branży odzieżowej, gdzie następuje przechodzenie od działania produkcyjnego do handlu detalicznego. Firmy decydują się zazwyczaj na taką transformację, by uciec przed konkurencją ze strony tanich producentów, dzięki możliwości lepszego dotarcia do odbiorców poprzez kontrolowane punkty franczyzowe.

Aby dopasować sieć franczyzową do swojej specyfiki, niezależnie od swojego doświadczenia, przedsiębiorstwa mają do wyboru kilka form organizacyjnych na rynkach zagranicznych tj.:

- ☞ franczyza bezpośrednia,
- ☞ franczyza wielokrotna,
- ☞ masterfranczyza,
- ☞ *joint venture*<sup>34</sup>.

†Według T. Hossain i S. Wanga skumulowane doświadczenie franczyzodawcy (*franchisor's cumulative franchising experience*) stanowi całkowita baza wiedzy i umiejętności, nagromadzona w wyniku rozwoju sieci. Na wzrost ten składają się dwa wskaźniki – rozmiar i wiek (liczba lat od rozpoczęcia działalności franczyzowej).



W ramach franczyzy bezpośredniej francyzodawca negocjuje i podpisuje odrębną umowę z każdym pojedynczym francyzobiorcą.

Franczyza wielokrotna (*Multi-Unit Franchising* – MUF) polega na tym, że jeden francyzobiorca posiada w różnych lokalizacjach dwie lub więcej jednostek francyzowych jednego systemu. Istnieją dwa rodzaje franczyzy wielokrotnej: *area development* oraz franczyza sekwencyjna (*sequential franchising*). W pierwszym przypadku biorca (*area developer*) jest zobligowany do otwarcia określonej liczby punktów na danym terenie w określonym czasie. W drugim przypadku francyzobiorca ma zagwarantowane etapowe otwieranie kolejnych jednostek, jednak wymaga to każdorazowej odrębnej umowy francyzowej<sup>35</sup>. Zaletą tej formy jest mniejsze ryzyko wynikające z przydzielania kolejnych jednostek sprawdzonym francyzobiorcom (brak konieczności poszukiwania nowych partnerów) oraz związane z tym zwiększenie efektywności transferu wiedzy oraz zmniejszenie kosztów monitoringu (kontroli). Wadą jest z kolei to, że biorcy oczekują od właściciela konceptu większego udziału w procesie podejmowania decyzji<sup>36</sup>.

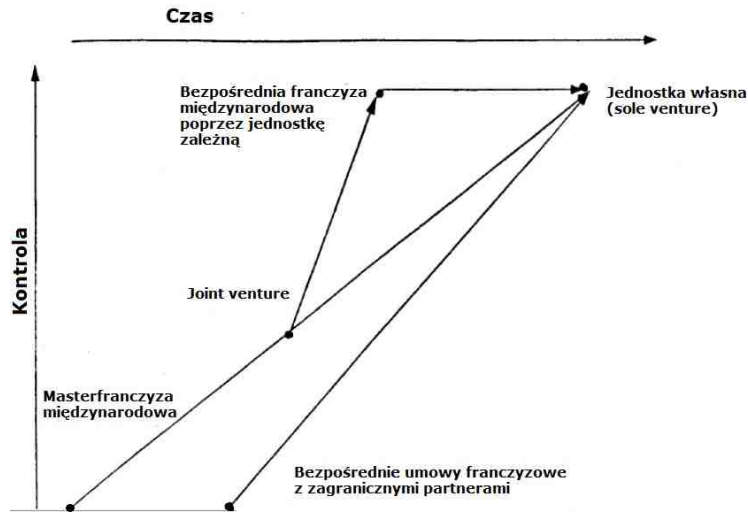
Masterfranczyza jest szczególnie popularna w sektorze usług, zwłaszcza w branży restauracyjnej (69% firm wybiera masterfranczyzę przy wejściu na nowe rynki zagraniczne). Stanowi umowę pomiędzy właścicielem konceptu a masterfrancyzobiorcą, zezwalającą tej drugiej stronie na zawieranie umów subfrancyzowych z przedsiębiorstwami na terytorium określonego państwa. W ten sposób sub-francyzodawca jest jednocześnie biorcą i dawcą konceptu, organizując całość systemu na danym terytorium. Korporacje decydują się najczęściej na tę formę, gdy państwo docelowe ekspansji jest oddalone geograficznie i kulturowo, zachodzi w jego granicach duża zmienność popytu i duża konkurencja oraz istnieją silne zabezpieczenia prawne<sup>37</sup>.

W ramach *joint venture* francyzodawca angażuje do wspólnego przedsięwzięcia lokalnego przedsiębiorcę. Powstaje trzeci odrębny podmiot z udziałem francyzodawcy i francyzobiorcy. Dzięki tej formie zredukowany jest oportunizm oraz „bumelanctwo” (*sbirking*)<sup>38</sup>.

Poszczególne formy różnią się między sobą zakresem kontroli oraz czasem potrzebnym na ich organizację (Wykres 3). Najszybszą formą wejścia na rynek zagraniczny poprzez franczyzę jest zastosowanie formuły master, jednak jest to także najbardziej ryzykowny sposób. Oczywistym jest, że największą kontrolę firmy uzyskują poprzez jednostki własne, jednak ich ustanowienie trwa stosunkowo najdłużej. Optymalną formą pod tym względem wydaje się więc być *joint venture*, które dodatkowo zapewnia pośrednią kontrolę.

Ważne jest także, aby podczas tworzenia systemu określić cel rynkowy przedsiębiorstwa. Na podstawie realizowanej strategii działalności przedsiębiorstwa można wyróżnić:

Wykres 3. Strategie internacjonalizacji poprzez franczyzę



Źródło: I. Alon, *The Organizational Determinants of Master International Franchising*, „Journal of Business and Entrepreneurship”, Vol. 12, No.2, July 2000, s.4.

- ☞ franczyzę konwersyjną, w ramach której dawca działając na rynku w określonej branży, przekształca istniejące już jednostki (podmioty gospodarcze) w punkty franczyzowe, włączając je do sieci<sup>39</sup> i jednocześnie zwiększając tempo jej rozwoju oraz pozycję rynkową;
- ☞ franczyzę w niszy, a więc taką, w której dawca działa w konkretnym segmencie rynku, aby zaspokoić potrzeby ściśle określonych konsumentów (np. zdrowa żywność)<sup>40</sup>;
- ☞ franczyzę wielokoncepcyjną (*multi concept*), polegającą na kupowaniu przez franczyzodawcę kolejnych pakietów franczyzowych, aby być jednocześnie biorcą i subfranczyzodawcą innych systemów;
- ☞ franczyzę poszukiwawczą, oznaczającą poszukiwanie rozwiązań pozwalających na dostosowanie formy i założeń umowy franczyzy do specyfiki danego rynku. Dawca systemu tworzy firmę będącą spółką *joint venture* lub otwiera własny oddział na nowym rynku, a następnie rozwija sieć franczyzową, korzystając z umowy subfranczyzy lub bezpośrednio<sup>41</sup>.

Jak już wspomniano, franczyza pozwala firmom na realizację różnych orientacji strategicznych. Przykładem transnarodowej strategii ekspansji sieci jest korporacja McDonald's. Jako jeden z celów operacyjnych firma stawia sobie standaryzację w zakresie podstawowych produktów, szkoleń personelu, poziomu obsługi *etc.*, jednak wchodząc na rynki zagraniczne przedsiębiorstwo poszu-

kuje lokalnych dostawców, którzy spełniają ich standardy jakościowe. Ponadto, zgodnie z podziałem sieci McDonald's na pięć sekcji geograficznych, pozostawia się większą autonomię na poziomie lokalnym, zezwalając m.in. na wariacje produktowe<sup>42</sup>. Rozwój korporacji odbywa się poprzez łączne operowanie przez jednostki własne i franczyzowe. Korzystanie z franczyzy ma za zadanie zmniejszyć koszty ekspansji i utrzymać motywację do zapewniania wysokiej jakości usług, by ostatecznie zwiększać zyski. Jednak firma ustanawia swoje własne punkty w centrach największych miast, aby utrzymać bezpośrednią kontrolę nad najbardziej zyskowymi lokalizacjami<sup>43</sup>.

Jak widać istnieje wiele ścieżek internacjonalizacji franczyzy, stąd trudno generalizować przyczyny niepowodzeń rozwoju danej sieci za granicą. Jednak w hi-

Tabela 3. *Przypadki niepowodzeń internacjonalizacji wybranych sieci*

CZYNNIKI	FIRMA	OPIS PRZYPADKU
Polityczno- ekonomiczne	Hilton International	Wyjście z rynku irańskiego na skutek rewolucji ( 1979r.)
	Marriott International	Zbombardowanie hotelu w wyniku ataku terrorystycznego w Indonezji ( 2003 r.)
Prawne	Danone	Spór z chińskim partnerem w ramach <i>joint-venture</i> (2006-08r.)
	Sonestra	Niekorzystne umowy najmu spowodowały wycofanie się z krajów europejskich ( 1971r.)
Kulturowe	Wal-Mart	Doświadczenie 1 biliona \$ brutto straty na skutek złej oceny niemieckiej kultury konsumenckiej i opuszczenie runku po 9 latach (2006r.)
	EuroDisneyland	Oskarżenie firmy o imperializm kulturowy (1993r.)
Rynkowe	Planet Fitness	Utrata przewagi pierwszeństwa kiedy niemieckie centrum fitness skopioowało koncept i rynek się przesycał ( 2004 r.)
	Dunkin Donuts	Firmie nie udało się uzyskać rentowności i opuściła rynek brytyjski (1991r.)

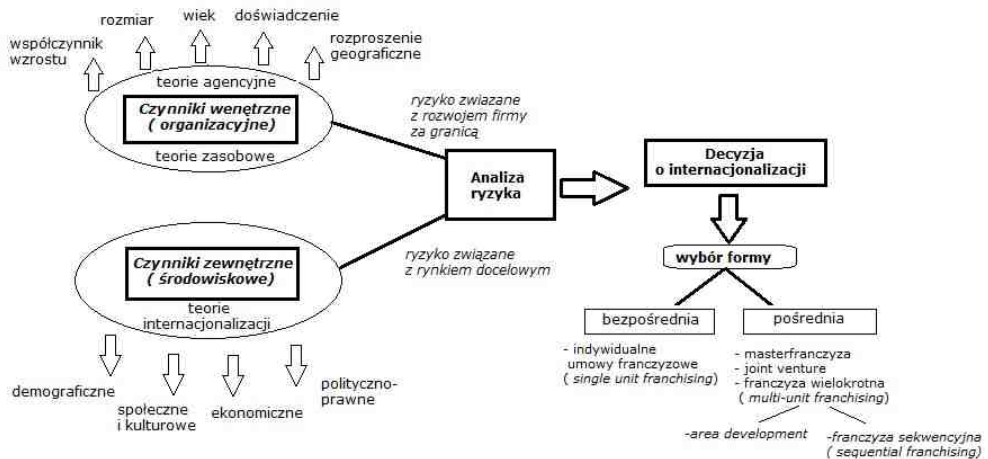
Źródło: Opracowanie na podstawie E. H. Aliouche, U.A. Schlenterich, International Franchise Assesment Model: entry and expansion in the European Union, s.519-520

storii franczyzy występowały przypadki wycofywania się z rynków nawet znanych sieci. Niekiedy bowiem określony koncept nie sprawdza się z różnych względów w danym państwie.

Czynniki niepowodzenia rozwoju sieci na danym rynku są często trudne do przewidzenia. Stąd tak ważna rola dogłębnej analizy ryzyka internacjonalizacji.

Podsumowując rozważania dotyczące motywów i czynników rozwoju franczyzy międzynarodowej, można uznać, iż kompilacja czynników organizacyjnych (wewnętrznych) i środowiskowych (zewnętrznych) oraz analizy ryzyka i korzyści, stanowi podstawę decyzji o umiędzynarodowieniu sieci franczyzowej. Model ten przedstawia poniższy schemat.

Wykres 4. *Proces wejścia na rynek zagraniczny poprzez franczyzę*



Źródło: Opracowanie własne

Alternatywnym lub równoległym sposobem internacjonalizacji sieci franczyzowej jest otwieranie jednostek własnych. Praktyka gospodarcza pokazuje, iż nawet przedsiębiorcy uznający franczyzę za najkorzystniejszą formę dla rozwoju ich przedsiębiorstw, na początku budowania sieci decydują się na tworzenie jednostek własnych, mających pełnić rolę pilotażową<sup>44</sup>. Jednak to nie jedyne uzasadnienie dla otwierania placówek własnych.

Według A. Antonowicz jednostki własne mają także na celu utrwalanie marki na rynku lub zwiększanie prestiżu sieci. Autorka podaje przykład lokalizowania placówek własnych sieci odzieżowych w najdroższych, często niedochodowych w początkowym okresie funkcjonowania miejscach, na przykład w dużych centrach handlowych<sup>45</sup>. K. Krawczyk dodaje także, że własne placówki zazwyczaj są zakładane na najtrudniejszych rynkach w celu dostosowania konceptu do zmian rynkowych danego kraju<sup>46</sup>. Stąd decyzje o początkowej internacjonalizacji przez jednostki własne podejmowane są nawet przez sieci o ugruntowanej pozycji na rynku macierzystym. Natomiast sami organizatorzy sieci usługowych

dodają, że jednostki własne pełnią również funkcję wdrażania nowych i utrzymywania dotychczasowych standardów<sup>47</sup>.

Kwestię podejmowania równoległej internacjonalizacji przez jednostki własne poruszali w swych pracach S. Coompanthu i K. Roth. Zjawisko to określali jako „zróznicowane zarządzanie” (*plural management*), którym posługiwali się dla określania strategii łącznego działania poprzez jednostki własne, podległe oraz franczyzowe. Według nich, w przypadkach, gdy na zagranicznym rynku występują duże wahania wydajności jednostki lub trudno ustalić wydajność siły roboczej, firmy decydują się na umiędzynarodowienie poprzez franczyzę<sup>48</sup>.

Większość korporacji korzysta z wachlarza metod ekspansji. Na przykład marka Zara posiada własne sklepy w Hiszpanii, Chinach i Rosji, joint venture w Meksyku, Indiach i Australii, a punkty franczyzowe w Zjednoczonych Emiratach Arabskich, Kolumbii i Indonezji. Wybór ten niejednokrotnie wiąże się z ramami prawnymi narzucającymi określone sposoby wejścia zagranicznych inwestorów na dane rynki. Tabela poniżej przedstawia zestawienie różnych strategii internacjonalizacji wybranych marek w zależności od docelowego regionu.

Tabela 4. *Strategie wchodzenia na rynki zagraniczne wybranych sieci*

Marka	Azja	Bliski Wschód/ Atryka	Europa Zachodnia	Europa Wschodnia	Ameryki (Pn i Pd)
Mango	• Jednostki własne • franczyza	• franczyza	• Jednostki własne • franczyza • Joint Venture (JV)	• Jednostki własne • franczyza	• Jednostki własne • franczyza • JV
Marks & Spencer	• Jednostki własne	• franczyza	• Jednostki własne • franczyza • JV	• franczyza • JV	—
Nike	• Jednostki własne • franczyza	• franczyza	• Jednostki własne	• Jednostki własne	• Jednostki własne
Zara	• Jednostki własne • franczyza	• franczyza	• Jednostki własne • franczyza	• Jednostki własne • franczyza	• Jednostki własne • franczyza

Źródło: T. F. Quinn, J-E. Biondi, A. Chait, W. Young, E. Xu, *Retail Global Expansion Determining Your Method of Market Entry*, Deloitte 2012, s.3.

W literaturze uznaje się, że stosunek liczby własnych jednostek korporacyjnych do liczby jednostek działających na podstawie franczyzy świadczy o sile ekonomicznej systemu oraz stopniu jego rozwoju. Stąd uznaje się prawidłowość, że im większa liczba placówek franczyzowych, tym wyższy stopień roz-



woju prezentuje sieć. W praktyce gospodarczej placówki własne stanowią zdecydowaną mniejszość, a ich udział kształtuje się zazwyczaj w przedziale 10-20%, oscylując najczęściej wokół 15%. Na przykład na najbardziej rozwiniętym rynku franczyzowym na świecie (USA) ten odsetek wynosi 14,7%<sup>49</sup>.

#### *Wykorzystanie franczyzy w obrocie gospodarczym na świecie*

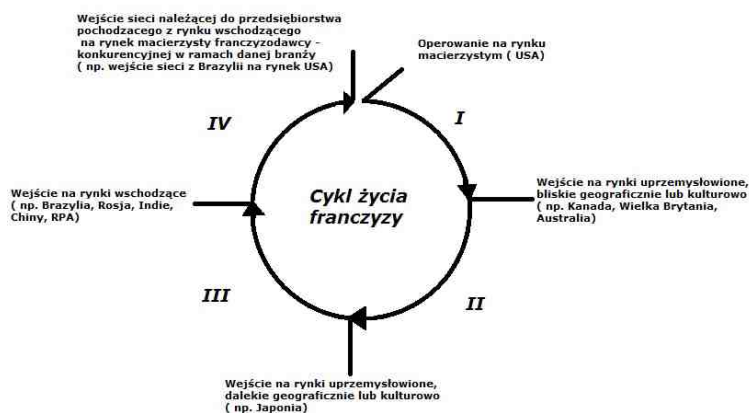
Jeśli już mowa o największym rynku franczyzowym, to znając już przyczyny rozwoju franczyzy międzynarodowej można zadać pytanie, jak wielki jest ten rynek na skalę globalną? Tak więc światowa sprzedaż przedsiębiorstw franczyzowych osiągnęła w 2010 roku blisko 2,5 trylionu dolarów, z czego wartość franczyzy międzynarodowej wyniosła około 330-350 bilionów dolarów. Stosunek franczyzy krajowej do międzynarodowej różni się w zależności od państwa i w większości krajów wysokorozwiniętych franczyza krajowa stanowi 80-90 procent wartości ogólnej. Na przykład w Brazylii franczyza międzynarodowa stanowi 10% tamtejszego rynku franczyzy, a wszystkie systemy z najlepszej dziesiątki pochodzą z rynku brazylijskiego. Jednak często na rynkach wschodzących to właśnie franczyza międzynarodowa stanowi motor napędowy tego rynku. I tak, na przykład w większości państw afrykańskich (za wyjątkiem RPA) zagraniczne sieci stanowią ok. 80% tamtejszych rynków, a w Meksyku, Rosji czy Turcji wskaźnik ten kształtuje się na poziomie 30-40 %<sup>50</sup>.

Globalne sieci francyzowe są rozproszone i posiadają wielu francyzobiorców w krajach rozwijających się. Na przykład amerykańska sieć KFC posiada swoje jednostki w 110 państwach, z czego 75 to właśnie kraje rozwijające się, a w przypadku sieci Holiday Inn dane te wynoszą odpowiednio 100 i 80<sup>51</sup>. Zazwyczaj jednak wybór miejsca jest determinowany wielością rynków, co odzwierciedla grupa tzw. „topowych” państw-lokalizacji.

Według badań Międzynarodowego Stowarzyszenia Franczyzy (*International Franchise Association* – IFA) blisko 60% systemów działa poza macierzystym krajem, a 75% planuje zwiększyć lub rozpocząć nowe programy rozwoju franczyzy na poziomie międzynarodowym. Najpopularniejszymi rynkami, na których francyzodawcy prowadzą obecnie swoją działalność zagraniczną są: Kanada, Meksyk, Wielka Brytania i Australia, jednak coraz częściej także inne gospodarki stanowią ich strategiczne rynki docelowe. Jak podaje IFA, tymi „topowymi” państwami są: Brazylia, Chiny, Indie, Hiszpania, Włochy, Rosja, Francja, Irlandia, Chile, Egipt czy Argentyna<sup>52</sup>. Dzieje się tak, ponieważ dojrzałe rynki francyzowe powoli odczuwają przesycenie, a rynki wschodzące są jeszcze niewykorzystane. Zagadnienie to wiąże się z cyklem życia franczyzy, zaproponowanym przez L.S. Welch, który obejmuje przechodzenie od rynków wysokouprzem-

słowionych bliskich kulturowo w stosunku do kraju macierzystego, przez rynki uprzemysłowione kulturowo odmienne, po rynki wschodzące. Cykl zatacza krąg w momencie, kiedy nowopowstali franczyzodawcy z krajów wschodzących wchodzi na początkowy rynek w celu konkurowania z macierzystym konceptem<sup>53</sup>. Często wiąże się to z „kopiowaniem” konceptów zagranicznych i wdrażaniem ich na rodzimym rynku, by w końcu dokonać ich umiędzynarodowienia.

Wykres 5. Cykl życia franczyzy – przykład USA



Źródło: opracowanie własne na podstawie D.H.B. Welsh, I.Alon, C.M. Falbe, *An Examination of International Retail Franchising in Emerging Markets*, „Journal of Small Business Management” Nr 44(1)/2006, s.133

Coraz więcej uwagi w literaturze traktującej o franczyzie poświęca się rynkom wschodzącym. W jej ramach wskazuje się, że podstawowymi zaletami pływającymi dla tych krajów są: wzrost dochodów i miejsc pracy dla społeczeństwa, zwiększenie przychodów podatkowych, modernizacja ekonomiczna, rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, wzrost przedsiębiorczości oraz zdobywanie dynamicznych zdolności<sup>54</sup> i umiejętności<sup>55</sup>. W tym kontekście franczyzę niektórzy naukowcy określają jako „symbiotyczną współzależność” (*symbiotic interdependence*)<sup>56</sup> pomiędzy franczyzodawcą a franczyzobiorcą, dzięki której zagraniczni inwestorzy przewyżniają wymagania dotyczące własności, a lokalni partnerzy zwiększają swoją efektywność poprzez operowanie w ramach sprawdzonej międzynarodowej marki.

Po analizie zarówno przyczyn, jak i stanu obecnego, naturalnym wydaje się zaprezentowanie trendów i perspektyw rozwoju tego modelu.

Do tej pory handel detaliczny i usługi restauracyjne stanowiły swoisty „filar” rozwoju franczyzy, jednak coraz częściej jej wzrost następuje także dzięki in-

nym sektorom, takim jak na przykład mobilne usługi serwisowe, których idea jest dostarczanie produktu lub usługi bezpośrednio do wskazanego przez klienta miejsca. Wiąże się to ze znacznym popytem na tego typu świadczenia oraz niskimi kosztami rozpoczęcia działalności. Przykładami takich usług jest sprzątanie, domowe naprawy, naprawy pojazdów, usługi malarskie, pielęgnacja ogrodów, opieka nad zwierzętami, serwis komputerów, usługi trenerów osobistych, fitness. Przyszłością franczyzy w krajach rozwiniętych mogą być także usługi dla ludzi starszych, których liczba w strukturze demograficznej wzrasta wraz ze starzeniem się społeczeństw. Oprócz takich usług dostarczanych bezpośrednio do usługobiorcy jak sprzątanie, opieka nad chorymi czy prowadzenie gospodarstwa domowego, są to także branże związane z kuracjami zdrowotnymi oraz medycyną i kosmetyką estetyczną<sup>57</sup>.

Także popularny trend związany ze zdrowym żywieniem (często zwany *low-carb*<sup>58</sup>) wpływa na tworzenie jednostek franczyzowych zajmujących się tą branżą. Oprócz umieszczania nowych dań w menu i produktów spożywczych w sklepach, tworzone są bowiem całe koncepty oparte na tej idei. Przykładem są północnoamerykańskie sieci (takie jak Pure Food Low Carb z USA czy kanadyjski Fresh & Healthy<sup>59</sup>) zajmujące się sprzedażą niskokalorycznych produktów spożywczych i/lub dostarczaniem ich do domu klienta, a także tworzeniem dla nich indywidualnych programów obejmujących ustalenie diety i dostarczanie wszystkich posiłków.

Największe sieci franczyzowe pochodzą z państw wysokorozwiniętych. W rankingu piętnastu największych pod względem ilości placówek w 2009 r. stworzonym przez UNCTAD (Tabela 5) dominują sieci amerykańskie, a tylko po jednej firmie z Japonii, Kanady i Wielkiej Brytanii udało znaleźć się na tej liście. Większość z tych 15 firm to sieci restauracji (zwłaszcza szybkiej obsługi), pozostałe to sklepy typu *convenience store*<sup>60</sup> czy hotele.

Pod względem największej internacjonalizacji sieci, zaraz za Stanami Zjednoczonymi, na świecie dominują systemy europejskie (zwłaszcza francuskie, brytyjskie, niemieckie, włoskie i hiszpańskie), kanadyjskie, chińskie czy rosyjskie (Wykres 6).

Na rozwój franczyzy miał wpływ również współczesny kryzys gospodarczy. Jednak generalnie korelacja ta wydaje się być pozytywna, gdyż franczyza jest jednym z najbezpieczniejszych pomysłów na nowy biznes w okresie dekonjunktury (z uwagi na rozpoznawalność marki oraz obniżanie opłat franczyzowych w tym czasie), oraz stanowi niekiedy ratunek dla mniejszych podmiotów, które nie potrafią utrzymać płynności w tak trudnym okresie<sup>61</sup>. Mimo, że nie wszystko w okresie obecnego kryzysu było tak „kolorowe” i wystąpiły jednostkowe przypadki rezygnacji franczyzobiorców<sup>62</sup>, zamrożenia rozwoju sieci, czy nawet bankructw<sup>63</sup>

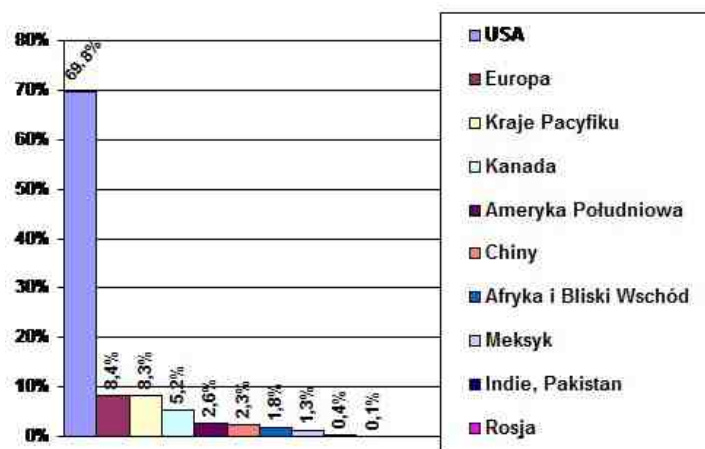
Tabela 5. Systemy franczyzowe na świecie w 2010 roku

Franczyza jako strategia ekspansji przedsiębiorstw...

REGION/ GOSPODARKA	ILOŚĆ SYSTEMÓW FRANCZYZO- WYCH	ILOŚĆ PLACÓWEK (W TYS.)	SPRZEDAŻ (W BILIONACH \$)	LICZBA PRACOWNIKÓW (W TYS.)	ODSETEK SYSTEMÓW MIĘDZYNARODO- WYCH†
Świat	30 000	2 640	2 480	19 940	15
Gospodarki rozwinięte	12 200	1 310	2 210	12 400	10
Europa	7 700	370	340	2 830	20
Japonia	1 200	230	250	2 500	5
USA	2 500	630	1 480	6 250	5
Gospodarki rozwijające się	17 400	1 330	270	7 540	30
Afryka	1 600	40	30	550	70
Ameryka Łacińska*	3 800	190	70	1 810	20
Azja	11 200	1 070	170	4 810	25
Europa Pd- Wsch+WNP‡	800	30	5	370	50

Źródło: opracowanie na podstawie: *World Investment Report 2011: Non-equity Modes of International Production and Development*, UNCTAD, s. 138.

Wykres 6. Odsetek ilości jednostek franczyzowych na świecie według regionu lub kraju pochodzenia w 2006r.



Źródło: Opracowanie na podstawie danych *International Franchise Association 46th Annual Convention*, Palm Springs, California, 2006.

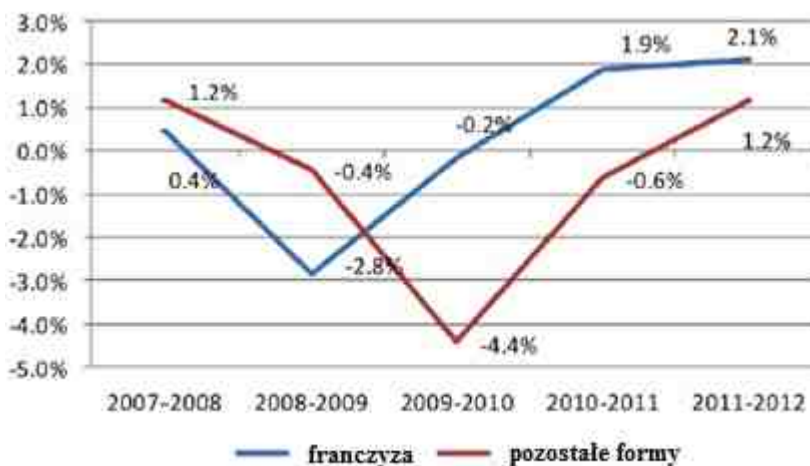
\* plus Karaiby

† w odniesieniu do ilości wszystkich placówek franczyzowych

‡ WNP – Wspólnota Niepodległych Państw

(także na skutek ostrzejszych warunków kredytowania), to po trzech latach umiarkowanego rozwoju, według raportu IHS Global Insight, organizacji opracowującej prognozy polityczne, gospodarcze i makroekonomiczne, franczyza wykazuje oznaki ponownego ożywienia. Raport przewiduje wzrost ilości nowych placówek franczyzowych i towarzyszący mu wzrost zatrudnienia (Wykres 7) i przychodów<sup>64</sup>.

Wykres 7. Porównanie procentowego przyrostu zatrudnienia w jednostkach franczyzowych i w pozostałych formach przedsiębiorstw w latach 2007-2012



Źródło: *Franchise Business Economic Outlook, IHS Global Insight dla International Franchise Association, 2011*

Tempo rozwoju franczyzy pokazują także dane zebrane przez *Franchise Times*, przedstawione w rankingu 200 największych amerykańskich sieci, które wskazują, że w ciągu dwunastu lat przyrost jednostek tych sieci na rodzimym rynku wyniósł 32,1 procent, podczas gdy liczba ich punktów zagranicznych podwoiła się (przyrost o 112,9%). Największy przyrost w tym zakresie odnotowała sieć sklepów typu convenience 7-Eleven, która w 2011 r. otworzyła ponad cztery tysiące nowych jednostek, podczas gdy na przykład system z tej samej branży Circle K, znajdujący się na miejscu 9 rankingu, łącznie posiada nieco mniej jednostek poza granicami USA. Co ciekawe, przedsiębiorstwo Yum! Brands osiąga największe zyski w Chinach, co wiąże się głównie z sukcesem marki KFC<sup>65</sup>.

Na decyzję o podjęciu działalności franczyzowej poza granicami kraju wpływa wiele czynników. W związku z tym, firmy w różnych odstępach czasu od rozpoczęcia działalności podejmują się tej formy internacjonalizacji. Zagadnienie to obrazuje, na przykładzie konceptów amerykańskich, tabela 7.



Tabela 6. Największe amerykańskie sieci franczyzowe działające w przestrzeni transnarodowej

Franczyza jako strategia ekspansji przedsiębiorstw...

Poz.	Nazwa konceptu	Firma macierzysta	Światowa sprzedaż (mln \$)	Jednostki w USA	Jednostki zagraniczne	Jednostki łącznie	Odeinek jednostek franczyzowych	Przyrost sprzedaży	Przyrost liczby jednostek
1	McDonald's	McDonald's Corporation	85,941	14,098	19,412	33,510	81%	11.1%	2.4%
2	7-Eleven	Seven and I Holdings Co. Ltd.	76,600	6,497	37,415	43,912	97%	21.6%	11.2%
3	KFC	YUM! Brands, Inc.	21,300*	4,780	12,621	17,401	75%	9.8%	3.3%
4	Subway	Doctor's Associates, Inc.	16,600	24,722	11,198	35,920	100%	9.2%	5.8%
5	Burger King	Burger King Holdings, Inc.	14,975*	7,500	5,012	12,512	90%	1.2%	2.1%
6	Pizza Hut	YUM! Brands, Inc.	12,626	7,600	6,147	13,747	87%	7.0%	2.3%
7	Ace Hardware	Ace Hardware Corp.	12,500	4,072	357	4,429	100%	0.0%	2.8%
8	Hertz	Hertz Global Holdings, Inc.	11,890*	5,115	3,702	8,817	54%	8.9%	3.5%
9	Circle K Convenience Stores	Alimentation Couche-Tard, Inc.	11,807	3,506	3,946	7,452	99%	10.1%	0.4%
10	Wendy's	The Wendy's Company	9,200*	5,876	718	6,594	79%	1.1%	0.3%

Źródło: *Top 200 Franchise Systems*, „Franchise Times”, October 2012, s.4-5.

Na podstawie analizy powyższych danych można uznać, iż franczyza zajmuje istotne miejsce w obrocie międzynarodowym, a w ostatnich latach można obserwować nasilającą się internacjonalizację tej formy współpracy gospodarczej. Według B. Pokorskiej wśród korporacji transnarodowych można wskazać na nowy trend, polegający nie tylko na pierwotnym wyborze opcji franchisingowej czy przekształceniu swojej działalności w system franczyzowy, lecz także coraz częściej bywa on „remedium na recesję i załamanie gospodarcze”<sup>66</sup>.

#### Podsumowanie

Franczyza zaspokaja szeroki wachlarz potrzeb w zakresie strategii ekspansji przedsiębiorstw, stąd jej popularność i wielość odmian. Franczyza transnarodowa określana jest przez IFA „ścieżką szybkiego wzrostu” zapewniającą „szerokie spektrum relacji dystrybucji” z uwagi na wiele jej form<sup>67</sup>.

Wybór franczyzy jako sposobu realizacji handlu zagranicznego zależy od doświadczenia i bazy zagranicznej już funkcjonujących w firmie operacji. Często wykorzystuje się tę formę jako dodatkową ścieżkę w dążeniu do międzynarodowej działalności, towarzyszącą innym sposobom internacjonalizacji. Niezależnie jednak od celu jak i metody realizacji działalności transnarodowej poprzez franczyzę stanowi ona niezaprzeczalny czynnik wzrostowy.

Dzięki franczyzie firmy łączą priorytety rozwojowe z lokalnymi uwarunkowaniami. Współcześnie, z uwagi na rosnącą konkurencję globalną, powszechny jest także rozwój franczyzy w coraz to nowych branżach, a istniejące sieci wprowadzają innowacje by móc być konkurencyjnym<sup>68</sup>. Obserwuje się także wzrost

Tabela 7. *Internacjonalizacja wybranych amerykańskich sieci franczyzowych*

Sieć	Branża	Rok założenia	Rok pierwszej franczyzy	Rok pierwszej franczyzy międzynarodowej	Liczba jednostek	Liczba krajów
General Nutrition Center	sprzedaż witamin	1935	1988	1991	USA: 2954 CAN: 18 RoW: 227	27
Mrs. Fields	cukiernictwo	1977	1990	1992	USA: 849 CAN: 11 RoW: 60	12
Uniglobe Travel	agencje podróży	1980	1981	1991	USA: 856 CAN: 192 RoW: 87	15
Subway	sprzedaż kanapek	1965	1974	1984	USA: 11452 CAN: 1259 RoW: 693	70+
Computertots	edukacja informatyczna	1983	1989	1994	USA: 132 CAN: 0 RoW: 92	12
Midas	usługi motoryzacyjne	1956	1956	1968	USA: 1898 CAN: 246 RoW: 561	NA
Mailboxes Etc.	wspieranie biznesu	1980	1981	1988	USA: 2971 CAN: 209 RoW: 377	70+
Sir Speedy	usługi drukarskie i ksero	1968	1968	1984	USA: 1372 CAN: 9 RoW: 49	23
Ponderosa	restauracje typu steakhouse	1965	1966	1985	USA: 506 CAN: 8 RoW: 40	NA
World Gym Fitness	fitness	1977	1985	1985	USA: 276 CAN: 3 RoW: 9	NA

1. RoW- Rest of World- Reszta Świata

Źródło: M. Kotabe, K. Helsen, *Global Marketing Management*, Nowy Jork 2010, s.303.

ilości franczyz typu *multi-unit* (wielokrotnych) oraz *multi concept*, polegających na tworzeniu przez franczyzobiorców jednostek należących do różnych systemów, celem redukcji ryzyka.

Franchising stanowi bowiem ułatwienie ekspansji geograficznej poprzez przeniesienie ryzyka na partnera zagranicznego przy jednoczesnym zwiększaniu rozpoznawalności marki w przestrzeni transnarodowej. Dla franczyzobiorców z państwa przyjmującego oznacza to z kolei implementację gotowego i sprawdzonego uprzednio konceptu biznesowego, umożliwiającego wzrost i rozwój. Franczyza łączy więc ambicje rozwojowe dużych korporacji z przedsiębiorczymi aspiracjami mniejszych podmiotów. Wydaje się więc, że w obliczu procesów globalizacji korporacyjnej, zarówno w przestrzeni lokalnej jak i transnarodowej, franczyza stanowi odpowiedni model kooperencji i ekspansji przedsiębiorstw.

#### PRZYPISY

1. Początkowo pojęcie globalizacji korporacyjnej analizowano w kontekście wzrastającej roli korporacji transnarodowych w gospodarce światowej. W literaturze przedmiotu analizuje się to zjawisko w szerszym kontekście jako proces tworzenia międzynarodowego systemu korporacyjnego, stanowiącego sieć wzajemnych powiązań i interakcji.
2. K. Marzęda, *Proces globalizacji korporacyjnej*, Bydgoszcz-Warszawa-Lublin, 2007, s.33-39, 160.
3. M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia kon-*

- kurencyjna korporacji transnarodowych-przykład sektora motoryzacyjnego, Łódź 2012, s.45.
4. A.Gorczyńska, *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw: w poszukiwaniu źródeł wzrostu wartości rynkowej*, Warszawa 2008, s.12-14
  5. Pojęciem międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw określa się rozszerzenie jego działalności o rynki zagraniczne. Według J. Rymarczyka może być to każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowany przez przedsiębiorstwo za granicą, z kolei M. Gorynia rozumie pod tym pojęciem sytuację, gdy przynajmniej jeden produkt lub usługa przedsiębiorstwa jest związana z rynkiem zagranicznym. Szerzej: J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstw*, Warszawa 1996; K.Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Poznań 2000.
  6. Tradycyjnie w literaturze wyróżnia się pięć modeli internacjonalizacji: eksport, licencjonowanie, franchising oraz (w ramach inwestycji bezpośrednich) joint venture oraz samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej na rynkach zagranicznych w formie filii czy oddziału. Biorąc pod uwagę przedmiot ekspansji, wskazuje się z kolei na trzy grupy form ekspansji: produktowej, gdy zachodzi sprzedaż lub kupno (import/eksport) usług czy produktów; zasobowej – gdy dla jej celów strony transferują własne zasoby (ich użycie bądź sprzedaż) oraz kapitałowej, angażujące własny kapitał.
  7. Orientacja transnarodowa zwana jest także oportunistyczną, interaktywną, lokoglobalną, dualną lub metanarodową i wydaje się być najtrudniejszą w realizacji, gdyż stanowi połączenia globalnego działania i lokalnej specyfiki. W tym kontekście franczyza wydaje się być optymalnym rozwiązaniem.
  8. J. Rymarczyk, *Biznes międzynarodowy*, Warszawa 2012, s.261-263.
  9. M. Ziółkowska-Berman, *Wpływ przedsiębiorstw franczyzowych na procesy internacjonalizacji w Polsce*, [w:] R.Bartkowiak, J. Ostaszewski [red.] *Gospodarka Polski. System funkcjonowania i zarządzania w dobie globalizacji i internacjonalizacji procesów ekonomicznych*, Warszawa 2009, s.181.
  10. UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*) – Konferencja Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju.
  11. A. Watson, *Small Business Growth Through Franchising: A Qualitative Investigation*, „Journal of Marketing Channels” Vol.15(1) 2008, s.4.
  12. A. Tokaj-Krzewska, *Franchising. Strategia rozwoju małych firm w Polsce*, Warszawa 1999, s. 12.
  13. A. Antonowicz, *Franchising: Uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Gdynia 2010, s. 13.
  14. *Expanding a Business by Franchising*, International Franchise Association 2012, s.6

15. F. N. Burton , A.R. Cross, *Franchising and Foreign Market Entry*, [w:] S..J. Paliwoda, J.K. Ryans [red.], *International Marketing Reader*, Nowy Jork 1995, s.36.
16. I. Alon, *Service Franchising: a Global perspective*, Nowy Jork 2006, s.93.
17. Na konferencji w Hawanie w 1947 roku 21 państw podpisało Układ ogólny w sprawie taryf celnych i handlu (*General Agreement on Tariffs and Trade – GATT*), który wszedł w życie 1 stycznia 1948 roku. Podczas jednej z rund liberalizacyjnych w ramach GATT, w 1995 roku (Runda Urugwajska) zdecydowano o powstaniu Światowej Organizacji Handlu (ang. World Trade Organisation – WTO).
18. M. Thompson, *Franchising: A Pull Strategy to International Expansion*, Sydney 2008, s. 1.
19. S. O. Monye, *Transaction Costs and the Internationalization of Business Franchising* , „Research Paper in International Business” Nr 1/1997, s.13-17.
20. R.Diaz-Bernardo, *An Analysis of Three Confronting Theories to Explain Franchising Supply*, „Journal of Business & Economic Research” March 2012, Volume 10, Nr 3, s.168.
21. I. Alon, *Service Franchising...*, op. cit., , s.15.
22. K. Morrison, *Why Do Firms Franchise? A Test of Two Theoretical Perspectives* , „Journal of Small Business and Entrepreneurship”,12:1/Jan/March 1995, s.84-87.
23. Forma ta jest najchętniej stosowana przez franczyzodawców chcących zachować pełną kontrolę charakterystyczną dla franchisingu bezpośredniego, ale równocześnie dążących do uniknięcia konieczności rekrutowania i szkolenia dużej liczby indywidualnych biorców.
24. V. K. Garg, A. A. Rasheed, *An Explanation of International Franchisors' Preference for Multi-unit Franchising*, “International Journal of Entrepreneurship” Vol. 10/2006, s.1-3.
25. Nowa ekonomia instytucjonalna wyodrębniła dwa kierunki badań: nowy instytucjonalizm i neoklasyczną ekonomię instytucjonalną (neoinstytucjonalizm). W skład neoinstytucjonalizmu wchodzi takie teorie jak: teoria praw własności i inne teorie własnościowe, teoria kontraktów, instytucjonalne teorie przedsiębiorstwa , teoria kosztów transakcyjnych, teoria agencji, teoria corporate governance. Do nowego instytucjonalizmu zalicza się takie grupy teorii jak: teorie o charakterze historyczno-ewolucyjnym, teorie interesów ekonomicznych ; teorie podejmowania decyzji kolektywnych ; teorie regulacji – szerzej: M. Ratajczak, *Instytucjonalizm – wzbogacenie czy alternatywa ekonomii głównego nurtu* [w:] B. Polszakiewicz , J. Boehlke [red.], *Ład instytucjonalny w gospodarce*, , Toruń, 2005 s.57-72.
26. Ch. I. Huang, *A Comparative Study of Transactional Cost Analysis in Franchising* , Tajwan 2008, s.2.

27. F.S. McIntyre, F. W. Gilbert, J.A. Young, *US-Based Franchise Systems: A Comparison of Domestic versus International Operations*, „Journal of Marketing Channels” Vol.13(4) 2006, s.8.
28. I. Alon, *The Organizational Determinants of Master International Franchising*, „Journal of Business and Entrepreneurship”, Vol. 12, No.2, July 2000, s.7.
29. I. Alon, L. Ni, R.Y.Wang, *Internationalization of Franchising*, [w:] I. Alon [red.], *Franchising Globally: Innovation, Learning and Limitation*, Chippenham and Eastbourne, 2010, s.58-60.
30. Ibidem, s.59
31. Głównymi badaczami w tym zakresie byli m.in. Walker i Etzel, Hackett, McCosker, McIntyre i Huszagh.
32. B. Petersen, L. S. Welch, *International Retailing Operations: Downstream Entry and Expansion via Franchising*, „International Business Review” Volume 9, Issue 4, August 2000, s.479-482.
33. Przykładem przedsiębiorstwa, które zdecydowało się internacjonalizację przez franczyzę bez uprzedniego korzystania z tej formy na rynku macierzystym jest szwajcarska firma obuwnicza Bally. Przedsiębiorstwo to w krótkim odstępie czasu od wejścia na rynek brytyjski poprzez własne punkty, rozpoczęło budowę sieci franczyzowej, co było związane z dużym doświadczeniem w działalności franczyzowej zatrudnianego personelu. Od 2008 r. właścicielem marki jest Labelux Group, operując poprzez 750 punktów (własnych i franczyzowych) w 66 krajach na świecie. Szerzej: strona internetowa grupy: <http://www.labeluxgroup.com/brands-bally.php> [dostęp: 01.03.2013r.].
34. W biznesie *joint venture* oznacza podmiot stworzony wspólnie przez więcej niż jedną firmę w celu realizacji określonego zadania lub prowadzenia konkretnej działalności. Współdziałowcy spółki dzielą między siebie zyski i koszty z prowadzonej wspólnie działalności.
35. D. Hussain, J. Windsperger, *Multi-Unit Ownership Strategy in Franchising: Development of Integrative Model*, „Journal of Marketing Channels” Nr 17:3-31/2010, s. 4.
36. Ibidem, s.4-9.
37. I. Alon, *Market Conditions Favoring Master International Franchising*, „The Multinational Business Review” Vol.14 Nr 2 /2006, s.67-69.
38. H. Teegen, *Examining Strategic and Economic Development Implications of Globalising Through Franchising*, „International Business Review” Nr 9/2000, s.499.
39. Formuła franczyzy konwersyjnej jest często wykorzystywana przy rozszerzaniu działalności w takich branżach jak agencje obrotu nieruchomościami, hotelarstwo, biura podróży czy sklepy detaliczne.
40. Znanymi sieciami działającymi w wąskiej specjalizacji są drogerie sprzeda-



- jące kosmetyki ekologiczne - The Body Shop czy kosmetyki wyłącznie oparte o wyciągi roślinne - Yves Rocher czy też sieć sklepów odzieżowych oferująca ubrania w dużych rozmiarach (powyżej 42) Ulla Popken.
41. M.J. Ziółkowska, *Franczyza- nowoczesny model rozwoju biznesu*, Warszawa 2010, s.43-44.
  42. McDonald's w Niemczech dodaje piwo do swoich zestawów, a jeden z lokali w Monachium został wybudowany by przypomnieć halę browaru. W Grecji w Mc Donald's serwuje się w tradycyjnej greckiej bułce „pita” kanapkę Grec Mac wraz z sałatką grecką. Nie jest także niczym nadzwyczajnym znaleźć wino w restauracji w Paryżu. Co ciekawe, aby ułatwić japończykom wymowę nazwy, lokalny francyzobiorca Den Fujita zmienił ją na Makudonaldo.
  43. G. Stonehouse, J.Hamill, D.Campbell, T.Purdie, *Global and Transnational Business: Strategy and Management*, Cornwall 2004, s.192
  44. Na podstawie wyników uprzednio uruchomionej jednostki własnej można ocenić czy budowa sieci franchisingowej jest w określonym regionie ekonomicznie uzasadniona.
  45. A. Antonowicz, Jednostki franchisingowe i własne w działalności sieci franchisingowych, [w:] A. P. Balcerzak, E. Rogalska [red.], *Stymulowanie innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa w otoczeniu globalnej gospodarki wiedzy*, red. , Toruń 2010, s. 133.
  46. K. Krawczyk, *Ryzyko we franczyzie*, „Franchising Info” Nr 2/2003, s. 36.
  47. A. Antonowicz, *Jednostki franchisingowe i własne...*op. cit., s. 134.
  48. D.H.B. Welsh, I. Alon, *The Internationalization of Franchise Systems into Industrialized Economies*, [w:] L.P.Dana [red.]. *Handbook of Research on International Entrepreneurship*, Cronwall 2004, s. 657
  49. A. Antonowicz, *Jednostki franchisingowe i własne...*op. cit, s.134-135.
  50. *World Investment Report 2011: Non-equity Modes of International Production and Development*, UNCTAD, s.138-139.
  51. Ibidem, s.139.
  52. *2010 Annual Report*, International Franchise Association, s.19.
  53. D.H.B. Welsh, I.Alon, C.M. Falbe, *An Examination of International Retail Franchising in Emerging Markets*, „Journal of Small Business Management” Nr 44(1)/2006, s.132
  54. Zdolności dynamiczne stanowią przedmiot badań w dziedzinie zarządzania strategicznego i są określane jako zdolności organizacji do integracji, budowania i rekonfiguracji własnych zasobów i kompetencji, służących przystosowaniu się do gwałtownie zmieniających się środowisk.
  55. I.Alon, *Global Franchising and Development in Emerging and Transitioning Markets*, „Journal of Macromarketing” Nr 24 (156) / 2004, s.158.

56. Pojęcie to zostało rozwinięte w ramach tzw. paradygmatu współzależności (*Interdependence Paradigm*) stworzonego przez Dana, Etemanda i Wrighta Szerzej: L.P. Dana, H. Etemand, R.W. Wright, *Franchising in Emerging Markets: Symbiotic Interdependence within Marketing Networks* [w:] D.H.B. Welsh, I. Alon [red.], *International Franchising in emerging markets: Central and Eastern Europe and Latin America*, red. , Chicago 2001, s.119-129.
57. M. Ziółkowska-Berman, *Przewidywane tendencje rozwoju powiązań franczyzowych w świecie*, [w:] *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Zeszyt Naukowy 93*, Warszawa 2009, s.64.
58. Low-carb ( ang. *low-carbohydrate* – niskowęglowodanowy) produkty o niskiej zawartości węglowodanów. Stanowią podstawę niezwykle popularnych w USA diet redukcyjnych, w których węglowodany pokrywają kilkanaście procent całodziennego zapotrzebowania energetycznego.
59. Sieć Fresh and Helathy oferuje kilka marek, które działają dziś w 24 krajach. Są to: *Yo-good* oferująca zdrowe jogurty (także mrożone) i lody; *Juice Zone* (świeżo wyciskane soki , smoothies, kawy i herbaty); *Pure Health* ( restauracje oferujące niskokaloryczne kanapki, panini i sałatki, zwłaszcza „na wynos”) oraz *Go-Grill* ( restauracje z grillowanym jedzeniem). Szerzej: <http://www.freshandhealthybrands.com/> .
60. *convenience store* ( z ang. „wygodny sklep”) to rodzaj sklepów z produktami podstawowymi (artykuły spożywcze, środki czystości, napoje, alkohol, słodycze oraz prasa), położonych w dogodnych lokalizacjach, często odwiedzanych przez klientów ( osiedla, ruchliwe ulice, stacje benzynowe *Éc.*).
- 61, Szerzej: A. Antonowicz, *Franchising-sposób na rozwój przedsiębiorstwa w czasie kryzysu?* [w:] S. Pangsa-Kania, G. Szczodrowski [red.], *Gospodarka polska po 20 latach transformacji: osiągnięcia, problemy i wyzwania*, Warszawa 2009; B. Kottowska, A. Uziębło, *Franczyza jako alternatywna forma prowadzenia działalności gospodarczej*, [w:] M.Kalinowski [red.], *Rynki finansowe w warunkach kryzysu*, Gdańsk 2009.
62. W Polsce takimi przykładami były Sfinks i Polbank , jednak rezygnacje miały charakter raczej incydentalny. W przypadku Sfinksa umowy zawierały różne błędy, z kolei Polbank jest nastawiony na sprzedaż kredytów hipotecznych., a gdy ta mocno spadła, załamała się również dochodowość franczyzobiorców.
63. Przykładem takiego bakrućwa jest ogłoszenie w 2009r. upadłości przez firmę Emax, właściciela sieci odzieżowych Deep, Hot Oil i Vabbi .
64. A.Harrison, M. Haller, *Franchise Businesses Show Signs of Recovery in 2012 After Years of Restrained Growth*, Waszyngton 2011, <http://www.franchise.org/Franchise-News-Detail.aspx?idffi55623>, [ dostęp: 27.01.2013r.]

Greficz

65. *Top 200 Franchise systems*, „Franchise Times” October 2012, s.3.
66. B. Pokorska, *Franchising w rozwoju procesów integracji w handlu*, „Handel Wewnętrzny” nr 4-5/2003, s.99.
67. *Expanding a Business by Franchising*, IFA 2012, s.11
68. Szczególnie widoczne jest to w sektorze *fast-food*. Lider w tej branży – sieć McDonald’s – zmuszony jest zwracać uwagę na jakość oferowanych usług. Od kilku lat wprowadzany jest nowy wizerunek sieci, z uwagi na zarzuty o kreowanie złych nawyków żywieniowych promuje się zdrowe produkty i zachęca do aktywności ruchowej.