

ISSN 1899-7988



INSTYTUT BADAŃ RYNKU,
KONSUMPCJI I KONIUNKTUR
PAŃSTWOWY INSTYTUT BADAWCZY

Handel wewnętrzny w Polsce 2012-2017

Warszawa 2017

Rada Programowa

Katarzyna Bilińska-Reformat, Barbara Borusiak, Anna Dąbrowska,
Aleksandra Grzesiuk, Elena Horska, Urszula Kłosiewicz-Górecka,
Iwona Kowalczyk, Blaženka Knežević, Yuriy Pachkovskyy, Mirosława Olearnik-Pluta,
Anna Olejniczuk-Merta, Grażyna Rosa, Maria Sławińska, Grażyna Śmigielska,
Henriette Ullmann

Kolegium Redakcyjne

Urszula Kłosiewicz-Górecka (redaktor naczelna)
Urszula Klonowska (sekretarz redakcji, redaktor językowy)
Grażyna Śmigielska (redaktor tematyczny)
Małgorzata Radziukiewicz (redaktor statystyczny)
Stanisław Kasperec (tłumacz)

Nakład mniej niż 15 000 egz.

ISSN 1899-7988

Czasopismo recenzowane

Wersja papierowa czasopisma jest wersją pierwotną

Każdy artykuł zawiera streszczenie w języku angielskim i rosyjskim.

Spis treści i streszczenia artykułów zamieszczane są na stronie internetowej:

<http://handel.ibrkk.pl/>

Czasopismo indeksowane w bazie Index Copernicus

Wydawca

Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur

Państwowy Instytut Badawczy

Institute for Market, Consumption and Business Cycles Research

National Research Institute

02-001 Warszawa, Al. Jerozolimskie 87

tel.: (48) 22 628-55-85, 22 813-46-50, 22 813-51-86

fax: (48) 22 628-24-79

<http://ibrkk.pl>

© Copyright by Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur – PIB, Warszawa 2017

© Opublikowane materiały są chronione prawem autorskim.

Przedruk tekstu może nastąpić tylko za zgodą redakcji.

Spis treści

Część I

UWARUNKOWANIA ROZWOJU SFERY HANDLU

Uwarunkowania prawne ochrony przedsiębiorstw handlowych – <i>Hanna Górska-Warsewicz, Agnieszka Warsewicz</i>	23
Ocena jakości handlowej żywności w Polsce w latach 2012-2017 – <i>Mirosława Kozłowska-Burdziak</i>	39
Zachowania nabywcze e-konsumentów – znaczenie, uwarunkowania, wyzwania dla handlu – <i>Anna Gardocka-Jałowiec</i>	51
Cultural Barriers in Process of Internationalisation of Polish Enterprises – <i>Alicja Fandrejewska</i>	70

Część II

PRZEDSIĘBIORSTWO HANDLOWE NA RYNKU

Metody podnoszenia skuteczności pracy zespołowej w handlu – <i>Henryk Mruk</i>	86
Employee engagement w zarządzaniu zasobami ludzkimi w sieciach sklepów – uwarunkowania i narzędzia badania – <i>Magdalena Stefańska</i>	100
Handel w kształtowaniu popytu na pracę – <i>Lidia Kuczevska</i>	116
Warunki pracy w handlu w świetle badań – <i>Katarzyna Szalonka, Lucyna Witek</i>	133
Rozwój nowoczesnych form handlu detalicznego żywnością – studium franczyzy – <i>Marta Ziółkowska</i>	151
Ewolucja percepcji marek własnych w Polsce – <i>Hanna Górska-Warsewicz, Maksymilian Czczotko</i>	167
Przejawy cyfryzacji handlu detalicznego w Polsce – <i>Urszula Kłosiewicz-Górecka</i>	186
M-commerce w Polsce na tle innych krajów europejskich. Stan obecny oraz perspektywy rozwoju – <i>Katarzyna Wasilik</i>	212
Determinanty wyboru dostawców w podkarpackich przedsiębiorstwach handlu detalicznego żywnością – <i>Piotr Cyrek</i>	224
Specyfika komunikacji marketingowej marek własnych detalistów – <i>Zbigniew Spyra</i>	247
Działania promocyjne sieci handlowych w zakresie upowszechniania żywnościowych produktów ekologicznych – <i>Katarzyna Bilińska-Reformat, Beata Reformat</i>	267

Determinanty oceny jakości usług reklamowych w przedsiębiorstwach handlowych – <i>Robert Nowacki</i>	284
Hurt instytucjonalny – stan i kierunki zmian – <i>Sławomir Tajer</i>	306
Polskie sieci handlowe w procesie internacjonalizacji. Studium przypadku CCC – <i>Aleksandra Grzesiuk</i>	334

Część III

HANDEL ZA GRANICĄ

Handel detaliczny żywnością w wybranych krajach europejskich – <i>Barbara Borusiak</i>	349
Rola e-commerce w tworzeniu nowoczesnych łańcuchów dostaw – <i>Andrii Gukaliuk</i>	363
Consumer Behaviour in the Middle East Light Vehicle Market – <i>Agnieszka Chęć, Joel Light</i>	380

Część IV

METODYCZNE ASPEKTY BADAŃ SFERY RYNKU

Rola badań marketingowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem handlu detalicznego – <i>Magdalena Sobocińska</i>	397
---	-----

Contents

Part I

DETERMINANTS OF THE DEVELOPMENT OF THE SPHERE OF TRADE

Determinants of Legal Protection of Commercial Enterprises – <i>Hanna Górska-Warsewicz, Agnieszka Warsewicz</i>	23
Evaluation of the Marketable Quality of Food in Poland between 2012 and 2017 – <i>Mirosława Kozłowska-Burdziak</i>	39
Purchasing Behaviours of e-Consumers. Importance, Determinants and Challenges to Trade – <i>Anna Gardocka-Jałowiec</i>	51
Cultural Barriers in Process of Internationalisation of Polish Enterprises – <i>Alicja Fandrejewska</i>	70

Part II

THE COMMERCIAL ENTERPRISE IN THE MARKET

Methods of increasing teamwork efficacy in trade – <i>Henryk Mruk</i>	86
Employee Engagement in Human Resource Management in Retail Chains – Conditions and Research Tools – <i>Magdalena Stefańska</i>	100
Trade in Shaping Demand for Labour – <i>Lidia Kuczewska</i>	116
Working Conditions in Trade in the Light of Research – <i>Katarzyna Szalonka, Lucyna Witek</i>	133
Development of Modern Forms of Food Retailing. A Study of Franchise – <i>Marta Ziółkowska</i>	151
Perception of Private Labels in Poland – <i>Hanna Górska-Warsewicz, Maksymilian Czeczotko</i>	167
Manifestations of Digitisation of Retail Trade in Poland – <i>Urszula Kłosiewicz-Górecka</i>	186
M-commerce in Poland against the Background of Other European Countries. The Current State and Developmental Perspectives – <i>Katarzyna Wasilik</i>	212
Determinants of Selection of Suppliers at Food Retailing Enterprises in Podkarpackie Province – <i>Piotr Cyrek</i>	224
The Character of Retailers' Private Label Marketing Communication – <i>Zbigniew Spyra</i>	247

Promotional Activities of Retail Chains in Terms of Dissemination of Ecological Food Products – <i>Katarzyna Bilińska-Reformat, Beata Reformat</i>	267
Determinants of the Assessment of the Quality of Advertising Services at Commercial Enterprises – <i>Robert Nowacki</i>	284
Institutional Wholesale Trade. The State and Directions of Changes – <i>Sławomir Tajer</i>	306
Polish Retailers in the Process of Internationalization. CCC Group – Case Study – <i>Aleksandra Grzesiuk</i>	334

Part III

TRADE ABROAD

Food Retailing in the Selected European Countries – <i>Barbara Borusiak</i>	349
The Role of e-Commerce in Setting up Modern Supply Chains – <i>Andrii Gukaliuk</i>	363
Consumer Behaviour in the Middle East Light Vehicle Market – <i>Agnieszka Chęć, Joel Light</i>	380

Part IV

METHODOLOGICAL ASPECTS OF RESEARCH OF THE SPHERE OF MARKET

The Role of Marketing Research in Retail Enterprise Management – <i>Magdalena Sobocińska</i>	397
--	-----

Содержание

Часть I

ОБУСЛОВЛЕННОСТИ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ ТОРГОВЛИ

Юридические обусловленности защиты торговых предприятий – <i>Hanna Górska-Warsewicz, Agnieszka Warsewicz</i>	23
Оценка торгового качества продуктов питания в Польше между 2012 и 2017 гг. – <i>Mirosława Kozłowska-Burdziak</i>	39
Покупательское поведение э-потребителей – значение, обусловленности и вызовы для торговли – <i>Anna Gardocka-Jałowiec</i>	51
Культурные барьеры в процессе интернационализации польских предприятий – <i>Alicja Fandrejewska</i>	70

Часть II

ТОРГОВОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ НА РЫНКЕ

Методы эффективного формирования коллектива в торговле – <i>Henryk Mruk</i>	86
Employee engagement в управлении человеческими ресурсами в сетях магазинов – обусловленности и инструменты изучения – <i>Magdalena Stefańska</i>	100
Торговля в формировании спроса на труд – <i>Lidia Kuczevska</i>	116
Трудовые условия в свете обследований – <i>Katarzyna Szalonka, Lucyna Witek</i>	133
Развитие современных форм розничной торговли продуктами питания – исследования франшизы – <i>Marta Ziółkowska</i>	151
Восприятие собственных марок в Польше – <i>Hanna Górska-Warsewicz, Maksymilian Czeczotko</i>	167
Проявления оцифровки розничной торговли в Польше – <i>Urszula Kłosiewicz-Górecka</i>	186
М-коммерция в Польше на фоне других европейских стран. Нынешнее состояние и перспективы развития – <i>Katarzyna Wasilik</i>	212
Детерминанты выбора поставщиков на предприятиях розничной торговли продуктами питания в Подкарпатском воеводстве – <i>Piotr Cyrek</i>	224
Характер маркетинговой коммуникации о собственных марках розничных предприятий – <i>Zbigniew Spyra</i>	247

Действия торговых сетей по продвижению в области распространения экологических продуктов питания – <i>Katarzyna Bilińska-Reformat, Beata Reformat</i>	267
Детерминанты оценки качества рекламных услуг на торговых предприятиях – <i>Robert Nowacki</i>	284
Институциональный опыт – состояние и направления изменений – <i>Sławomir Tajer</i>	306
Польские торговые сети в процессе интернационализации. Анализ деятельности фирмы CCC – <i>Aleksandra Grzesiuk</i>	334

Часть III

ТОРГОВЛЯ ЗА РУБЕЖОМ

Розничная торговля продуктами питания в избранных европейских странах – <i>Barbara Borusiak</i>	349
Роль э-коммерции в формировании современных цепей поставок – <i>Andrii Gukaliuk</i>	363
Потребительское поведение на ближневосточном рынке легковых машин – <i>Agnieszka Chęć, Joel Light</i>	380

Часть IV

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СФЕРЫ РЫНКА

Роль маркетинговых исследований в управлении предприятием розничной торговли – <i>Magdalena Sobocińska</i>	397
--	-----

Rozwój nowoczesnych form handlu detalicznego żywnością – studium franczyzy

Streszczenie

Celem artykułu jest ocena zmian w strukturze i analiza znaczenia porozumień franczyzowych w handlu detalicznym żywnością w Polsce oraz identyfikacja perspektyw rozwoju tego rynku. Artykuł przygotowano na podstawie literatury przedmiotu oraz danych empirycznych. Wykorzystano w nim także rezultaty badania przeprowadzonego na grupie franczyzobiorców jednego z funkcjonujących w Polsce systemów franczyzowych.

Wyniki analizy pozwoliły ustalić, że zmiany zachodzące w handlu artykułami żywnościowymi mają charakter ewolucyjny. Wykorzystanie powiązań franczyzowych sprzyja dywersyfikacji portfela formatów handlowych, stając się innowacyjnym modelem biznesu, osiągając wzrosty zarówno w liczbie systemów, jak i jednostek franczyzowych. Franczyzobiorcy doceniają korzyści udziału w łańcuchach franczyzowych, a prognozy rynkowe wskazują na dalszą ekspansję sieci franczyzowych w Polsce. Artykuł ma charakter badawczy.

Słowa kluczowe: handel, artykuły spożywcze, franczyza, małe i średnie przedsiębiorstwa.

Kody JEL: D30, D40, L81

Wprowadzenie

Nowym wyzwaniem współczesnego handlu jest zastosowanie takich modeli biznesu, które pozwolą na rywalizowanie z innymi podmiotami na rynku, przy jednoczesnym zaspokajaniu zmieniających się potrzeb i preferencji klientów. W handlu detalicznym, z uwagi na silną konkurencję i duże znaczenie powiązań kooperacyjnych, w pełni autonomiczna działalność gospodarcza traci na znaczeniu i powoli będzie zanikać na rynku. Zmiany zachodzące w gospodarce, mające zarówno charakter globalny, jak i lokalny, także w zachowaniach i preferencjach klientów, wpływają na handel detaliczny żywnością. Należą do nich przede wszystkim zwiększająca się częstotliwość dokonywania zaku-

pów, nowy model rodziny, wzrastające tempo życia, zmieniające się nawyki żywieniowe czy rosnący popyt na produkty wysokiej jakości i ekologiczne.

Immanentną cechą polskiego rynku handlu artykułami spożywczymi jest koegzystencja zarówno wielkopowierzchniowych placówek handlowych (hipermarketów, supermarketów, dyskontów), jak i drobnych form detalicznych należących do indywidualnych właścicieli (tj. sklepy typu convenience, małe supermarkety, osiedlowe punkty handlowe). Małe placówki handlowe zmagają się z silną konkurencją dużych sieci handlowych, a niezależna działalność handlowa coraz częściej nie pozwala na przetrwanie na rynku, w konsekwencji zostaje zastępowana przez różne formy integracji. Rynkową egzystencję i rozwój małym i średnim przedsiębiorstwom handlowym zapewnia współpraca z mocnymi kapitałowo sieciami handlowymi o zakorzenionej pozycji rynkowej. Jest to możliwe dzięki wykorzystaniu powiązań franczyzowych, szczególnego rodzaju więzi gospodarczej, które przynoszą korzyści wszystkim partnerom powiązania, stwarzając możliwość osiągnięcia efektu synergii. Obecnie franczyza jest popularnym modelem biznesu funkcjonującym w wielu branżach na świecie i w Polsce, a powiązania franczyzowe wpisują się w procesy postępującej dominacji nowoczesnego handlu artykułami spożywczymi w Polsce.

Celem opracowania jest analiza znaczenia porozumień franczyzowych w handlu detalicznym żywnością w Polsce, ocena zmian zachodzących w strukturze rynku franczyzy i identyfikacja perspektyw rozwoju tego rynku. Artykuł przygotowany został na podstawie literatury przedmiotu oraz danych empirycznych. Wykorzystano w nim także badanie przeprowadzone na grupie franczyzobiorców jednego z funkcjonujących w Polsce systemów franczyzowych, które zrealizowano podczas dorocznego spotkania franczyzobiorców tej sieci w maju 2017 r.¹

W artykule podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jak w ostatnich latach rozwijała się franczyza w branży artykułów żywnościowych?
- Jakie zmiany w strukturze zaszły we franczyzie w handlu artykułami spożywczymi?

¹ Z uwagi na wewnętrzny charakter badania nazwa sieci nie będzie ujawniona. Metodyka badania opierała się na przeprowadzeniu bezpośrednich badań ankietowych podczas dorocznego spotkania franczyzobiorców, na grupie franczyzobiorców jednej z sieci franczyzowych zarządzanej przez przedsiębiorstwo hurtowe funkcjonujące na rynku polskim. Badaniem objęto 400 franczyzobiorców. Uzyskano 121 poprawnie wypełnionych ankiet. W niniejszym opracowaniu wykorzystano odpowiedzi na dwa pytania zawarte w ankiecie, dotyczące oceny uczestnictwa w powiązaniu franczyzowym.

- W jaki sposób postrzegają franczyzę franczyzobiorcy w handlu artykułami spożywczymi?
- Jakie są perspektywy rozwoju powiązań franczyzowych w handlu detalicznym w Polsce?

Wnioskowanie oparto na podstawie danych rynkowych i empirycznych oraz źródeł wtórnych. Zakresem badania objęto systemy franczyzowe funkcjonujące w branży artykułów spożywczych i przemysłowych w Polsce oraz franczyzobiorców systemu franczyzowego sklepów typu *convenience* organizowanego przez przedsiębiorstwo hurtowe. Realizując cel główny, dokonano oceny działań podejmowanych przez polskie i międzynarodowe sieci handlowe funkcjonujące w systemie franczyzy w ramach adaptacji do nowych warunków rynkowych, wobec preferencji klientów i właścicieli sklepów detalicznych, funkcjonujących pod ich marką. Analiza i ocena procesu zmian w polskim handlu franczyzowym dokonana została na podstawie studiów literaturowych i badań rynku. Ze względu na to, że opracowanie ma charakter raportu, nie przytoczono w nim powszechnie znanych teoretycznych założeń i podstaw koncepcji powiązań franczyzowych². Ponieważ kompleksowe dane liczbowe, odnoszące się do rynku franczyzy w Polsce, gromadzi tylko jeden podmiot funkcjonujący na rynku polskim, a GUS nie zbiera danych o przedsiębiorstwach franczyzowych, analizę danych rynkowych oparto na dostępnych źródłach.

Rozwój i struktura franczyzowego handlu detalicznego artykułami spożywczymi i przemysłowymi w Polsce

Do rozwoju nowoczesnych form handlu detalicznego żywnością przyczynia się współpraca przedsiębiorstw w ramach franczyzy, którą zaliczyć należy do innowacji organizacyjnych. Z uwagi na to, że polega na formalnej niezależności franczyzobiorców, wpływa pozytywnie na efektywność działalności jednostek, a samodzielni przedsiębiorcy tworzący sieć mają większą motywację do działania i osiągnięcia sukcesu.

Innowacyjne podejście do sposobu realizacji podstawowych funkcji związanych z działalnością handlu detalicznego i tworzenie koncepcji sklepu ma związek z dążeniem do uzyskania przewagi konkurencyjnej i zapewnienia

² Kompleksowe ujęcie teoretyczno-empiryczne franczyzy przedstawiono w publikacji: Ziółkowska (2014).

warunków do rozwoju przedsiębiorstwa (Sławińska 2016, s. 56). Tworzenie innowacyjnych modeli biznesu jest możliwe przy wykorzystaniu franczyzy. Franczyza jest jedną ze strategii rozwoju przedsiębiorstw wykorzystujących innowacyjne modele biznesu.

Należy zauważyć, że dostosowywanie formatów sklepów do oczekiwań nabywców, to kluczowe działania w budowaniu przewagi konkurencyjnej w globalizującej się gospodarce, dlatego na rynku pojawia się coraz więcej sklepów wygodnych (*convenience*), hybrydowych (posiadających w asortymencie artykuły spożywcze, farmaceutyczne, drogerijne) oraz placówek handlowo-gastronomicznych na stacjach benzynowych.

Na rynku detalicznym segment francyzowy (spożywcze sieci partnerskie lub grupy zakupowe) rozwija się głównie w formie sklepów o mniejszej powierzchni. Najczęściej aktywnymi graczami na rynku franczyzy są podmioty wyspecjalizowane w działalności hurtowej. Wśród największych pod względem liczby sklepów sieci francyzowych tylko jeden podmiot nie posiada działalności hurtowej i jest typowym detalistą, pozostałe sieci to koncepty rozwijane przez grupy dystrybucji hurtowej. Głównym powodem takiej strategii hurtowników jest kurczenie się bazy ich dotychczasowych klientów – sklepów niezależnych – funkcjonujących w konkurencji do wielkich sieci handlowych. Likwidacje sklepów niezależnych, a co się z tym wiąże spadki sprzedaży przełożyły się na zmniejszającą się sprzedaż hurtowni, a tym samym na poszukiwanie nowych form współpracy.

Główną przyczyną, dla której przedsiębiorcy od lat, niezależnie od sytuacji na rynku, decydują się na współpracę francyzową, jest osiągnięcie efektu skali i wykorzystanie korzyści opisywanego modelu biznesu. Znaczenie franczyzy najlepiej widać na przykładzie branży spożywczej, gdzie mimo ogólnego spadku liczby sklepów ogólnospożywczych ich liczba we francyzie systematycznie rośnie (Rynek Wewnętrzny 2016). W tym modelu biznesu funkcjonuje najliczniejsza sieć francyzowa pod marką „abc”, należąca do Eurocash, posiadająca prawie 9 tys. sklepów³. Interesujący jest fakt, że franczyza na polskim rynku rozwija się dynamicznie, ale nierównomiernie. Na rynku można wyróżnić dwie grupy przedsiębiorstw. Pierwszą stanowią przedsiębiorstwa, w których franczyza wpisana jest w ich strategię rozwoju. Przykładem takiej strategii jest Intermarché, gdzie wszystkie sklepy należą do francyzobiorców, a właściciele supermarketów zarządzają centralą

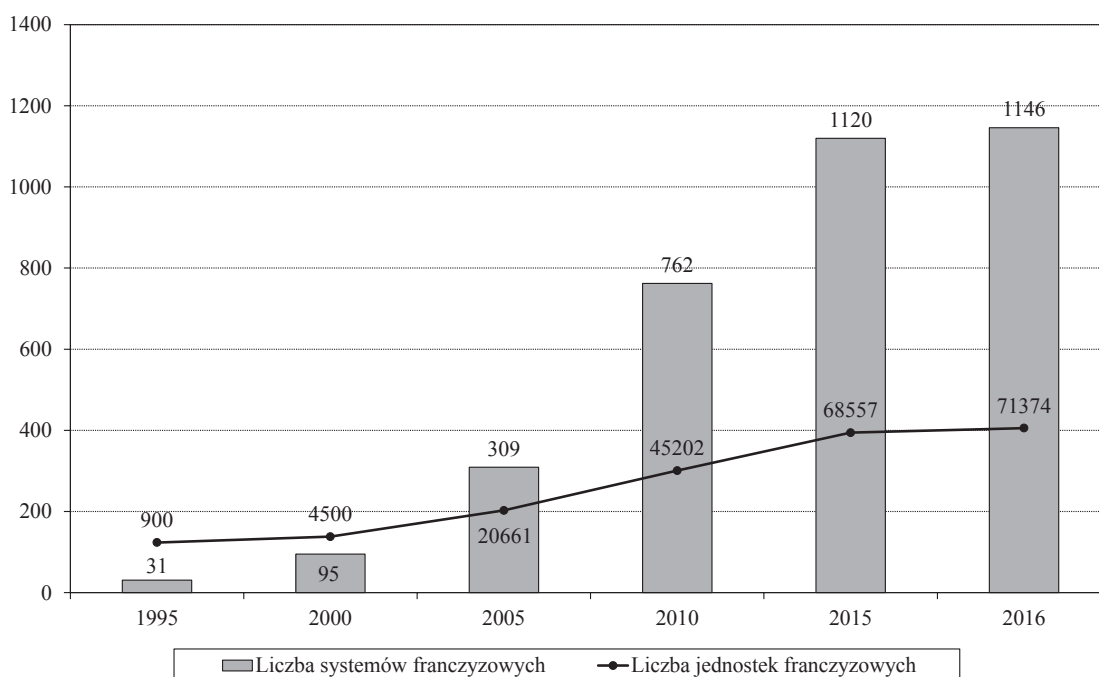
³ Dane firmy Eurocash S.A. z 15.07.2017 r.

Grupy Muszkieterów. Drugą grupę stanowią przedsiębiorstwa, które posiadają zarówno sklepy własne, jak i franczyzowe (Piotr i Paweł, Carrefour).

Rynek franczyzy rozwija się, wzrasta liczba systemów i jednostek franczyzowych (wykres 1). Dynamikę wzrostu rynku systemów franczyzowych można scharakteryzować jako zmniejszającą się. Do kryzysu gospodarczego miała ona wartość dwucyfrową, a następnie w trakcie spowolnienia gospodarczego osiągnęła wartość około 11% rok do roku, by po 2012 r. spaść do poziomu jednocyfrowego (2,3%) w 2016 r. Ma to związek z osiągnięciem poziomu nasycenia rynkowego systemami franczyzowymi w Polsce i zwiększającymi się barierami wejścia na rynek.

Wykres 1

Liczba sieci franczyzowych w Polsce w latach 1995-2016



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Raport o franczyzie...* (2017).

Warto zwrócić uwagę na fakt innowacyjności powiązań franczyzowych w Polsce oraz ich odporność (biorąc pod uwagę ciągły wzrost liczby sieci i placówek) na negatywne skutki kryzysu gospodarczego, będący wyjątkowym sposobem przystosowania przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków rynku. W trudnej sytuacji gospodarczej przedsiębiorstwa działające w ramach sieci franczyzowych, będące często małymi, kilkuosobowymi

przedsiębiorstwami, mogą czerpać korzyści płynące z systemu franczyzowego, uzyskując w ten sposób większe możliwości negocjacji z dostawcami (ekonomia skali) zarówno w kwestiach finansowych, jak i logistycznych – odroczone terminy płatności, niższe koszty logistyczne itp.

W okresie ostatnich 10 lat franczyza w handlu artykułami spożywczymi i przemysłowymi wzrosła prawie 3-krotnie, osiągając najwyższą dynamikę wzrostu w 2008 r. (20% rok do roku). W ostatnich dwóch latach (od 2014 r.) wzrost ten jest niewielki, osiągając poziom 156 sieci w 2016 r. (tabela 1). W 2016 r. systemy franczyzowe handlu żywnością stanowiły 28,4% wszystkich systemów handlowych funkcjonujących w Polsce.

Z danych rynkowych wynika, że liczba systemów i jednostek franczyzowych wzrastała z roku na rok, nawet w obliczu spowolnienia gospodarczego. Interesujący jest fakt, że usieciowienie handlu detalicznego w Polsce następowało dwutorowo: poprzez rozwój sieci handlowych oraz na skutek przyłączenia się niezależnych sklepów do programów franczyzowych, a więc wykorzystując franczyzę konwersyjną.

Miejsce niezależnych detalistów zajmowały franczyzowe sieci sklepów spożywczych typu convenience czy małych supermarketów, których liczba od 2006 r. wzrosła ponad trzykrotnie, do prawie 40 000 tys. (tabela 2).

Sklepy prowadzone przez franczyzobiorców, funkcjonujące w handlu artykułami spożywczymi i przemysłowymi, stanowią znaczny udział w rynku. Placówki franczyzowe stanowiły ponad połowę wszystkich jednostek na rynku w Polsce – 52,7% i 45,4% ogółu sklepów ogólnospożywczych (*Rynek wewnętrzny... 2016*).

Z danych empirycznych wynika, że dynamika wzrostu liczby systemów franczyzowych jest wyższa od ogólnej dynamiki, rok do roku, dla całego rynku franczyzy (tabela 3). W 2016 r. powstało 9 nowych conceptów, a 7 przestało funkcjonować na podstawie franczyzy, co wskazuje na niedostosowanie conceptów franczyzowych do warunków funkcjonowania na podstawie opisywanego modelu biznesu.

Analizując wartość średnich inwestycji początkowych franczyzobiorców, należy zaznaczyć, że w handlu artykułami spożywczymi i przemysłowymi ich poziom był niższy niż w handlu ogółem we franczyzie (tabela 4). Wynika to z faktu, że w handlu żywnością wymagany poziom inwestycji biorcy jest niższy niż w innych systemach, gdyż franczyzobiorca funkcjonuje we wspólnym łańcuchu zakupowym, przy ograniczonych opłatach franczyzowych oraz inwestycjach w wygląd placówki.

Tabela 1

Liczba systemów franczyzowych w branży artykułów spożywczych i przemysłowych w Polsce
w latach 2006-2016

Wyszczególnienie	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ogółem	329	405	517	626	762	847	946	1004	1068	1120	1146
Handel ogółem	215	249	320	384	431	465	491	515	533	548	549
Artykuły spożywcze i przemysłowe	57	65	78	87	98	112	129	147	153	154	156

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Raport o franczyzie...* (2017).

Tabela 2

Liczba jednostek franczyzowych w branży artykułów spożywczych i przemysłowych w Polsce
w latach 2006-2016

Branża	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ogółem	23131	25654	30634	37982	45202	53392	57498	63496	65992	68557	71374
Handel ogółem	19240	21352	24507	30870	36179	43065	45823	50548	52103	53252	54793
Artykuły spożywcze i przemysłowe	11493	12005	14322	17926	21514	26603	29080	32838	34902	36004	37614

Źródło: Jak w tabeli 1.

Zmiany liczby handlowych systemów franczyzowych

Branża	Liczba systemów w 2016 r.	Liczba systemów w 2015 r.	Liczba nowych systemów w 2016 r.	Liczba systemów, które zakończyły działalność francyzową	Procentowy przyrost łącznej liczby systemów francyzowych
Ogółem	1146	1120	88	64	2,7
Handel ogółem	549	548	31	30	0,2
Artykuły spożywcze i przemysłowe	156	154	9	7	1,3

Źródło: Jak w tabeli 1.

Inwestycje początkowe franczyzobiorców w placówkę francyzową (w tys. zł)

Branża	Średnia kwota netto, jaką zainwestował franczyzobiorca w 2015 r.	Średnia kwota netto, jaką zainwestował franczyzobiorca w 2014 r.	Mediana średnich kwot inwestycji w poszczególnych systemach w 2015 r.
Ogółem	161,80	159,22	60,0
Handel ogółem	220,75	211,73	80,0
Artykuły spożywcze i przemysłowe	101,98	96,79	60,0

Źródło: Jak w tabeli 1.

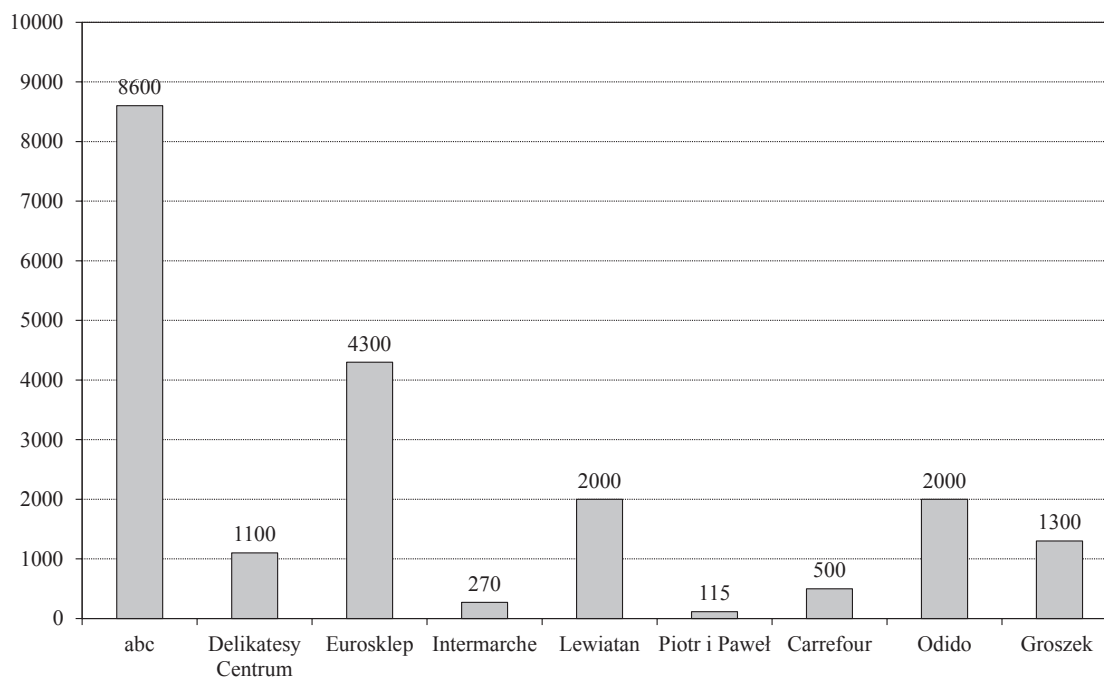
Rynek hurtowy i rozwijane przez niego koncepty sklepów franczyzowych są ze sobą powiązane. Hurtownie wypierają niezależne sklepy handlowe, stanowiące ich jednostki franczyzowe. Przedsiębiorcy, prowadzący małe sklepy, otrzymują merytoryczne wsparcie w prowadzeniu biznesu, mają dostęp do wspólnych akcji marketingowo-promocyjnych i uzyskują korzyści operacyjne (optymalizacja logistyki dostaw, zmniejszenie strat itp.). Dzięki przynależności do systemu franczyzowego otrzymują oni dostęp do nowoczesnych rozwiązań i narzędzi, które wykorzystują duże sieci detaliczne. Sieci franczyzowe umożliwiają niezależnym sklepom możliwość konkurencji z wielkimi sieciami handlowymi, zachowując przy tym samodzielność w prowadzeniu biznesu.

Ocena korzyści franczyzowych – perspektywa biorców

Na rynku polskim funkcjonują popularne i rozpoznawane marki, rozwijające się na podstawie franczyzy (wykres 2).

Wykres 2

Liczba jednostek sieci wybranych systemów franczyzowych z branży artykuły spożywcze w Polsce



Źródło: Opracowanie własne na podstawie źródeł rozproszonych. Dane za 2016 rok.

Do rynku sklepów typu *convenience* należy najliczniejsza sieć: abc. Jest to szybko rosnąca sieć z szerokim asortymentem produktów typu „ready to use”. Marka rozwija także nowoczesny kanał mobilny – abc na kołach; ciężarówki oferujące produkty codziennego użytku na obszarach peryferyjnych dwa razy w tygodniu. Z kolei sieć Odido koncentruje się na wzroście organicznym i budowaniu więzi emocjonalnej z klientami poprzez intensywne działania marketingowe i PR. Szeroka oferta obejmuje: kawę, świeżo wyciskane soki, kwiaty i świeże pieczywo. Supermarkety klasy premium rozwija sieć Piotr i Paweł. Oferują one sprzedaż internetową i produkty wysokiej jakości pod własną marką. Natomiast masowe kampanie reklamowe są wyróżnikiem sieci Carrefour, która kładzie nacisk na szeroki asortyment towarów i wysoki poziom obsługi klienta, testując nowe koncepty: click&collect czy premium supermarket.

Perspektywa franczyzobiorców funkcjonujących w systemach handlu detalicznego artykułami spożywczymi jest pozytywna w odniesieniu do korzyści osiąganych z przynależności do sieci. Z badań ankietowych przeprowadzonych metodą bezpośrednią wśród franczyzobiorców⁴ znanej sieci franczyzowej wynika, że uzyskują oni dodatkową przewagę konkurencyjną, funkcjonując w powiązaniu franczyzowym. Ponad 85% ankietowanych ocenia przynależność do systemu franczyzowego pozytywnie (wykres 3).

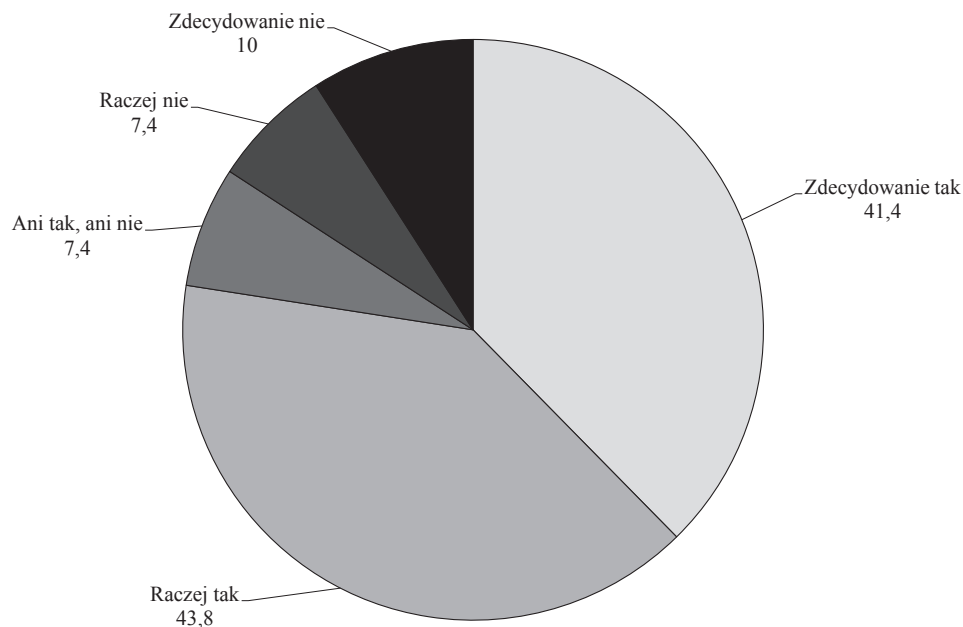
Indywidualni przedsiębiorcy chętnie podejmują współpracę w ramach franczyzy, co potwierdza liczba dostępnych systemów na rynku i liczba placówek działających pod marką znanych sieci. Największą korzyścią dla właścicieli sklepów detalicznych, wynikającą z umowy franczyzowej, jest możliwość korzystania ze znanej i rozpoznawalnej marki – 61,9% wskazań (wykres 4). Wśród innych czynników motywujących do podjęcia współpracy z siecią handlową należy wyróżnić: dostęp do wspólnego źródła dostaw i zakupów (49,6%), możliwość konkurowania z sieciami handlowymi (33,1%), wsparcie i doradztwo ze strony dawcy (31,4%), niższe koszty działań marketingowych i promocyjnych (30,6%) oraz wymiana doświadczenia dawcy i innych biorców (30,6%).

W ramach wsparcia otrzymanego od franczyzodawcy właściciele sklepów najbardziej cenią następujące elementy: wsparcie przy realizacji inwestycji i przygotowaniu otwarcia, szkolenia przygotowujące do prowadzenia działalności dla biorcy i jego pracowników, możliwość współpracy z do-

⁴ Badanie przeprowadzono na grupie 400 franczyzobiorców w lipcu 2017 r. Uzyskano 121 poprawnie wypełnionych ankiet.

Wykres 3

Stopień uzyskiwania dodatkowej przewagi konkurencyjnej wśród franczyzobiorców dzięki przynależności do systemu franczyzowego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wykres 4

Korzyści z uczestnictwa w łańcuchu franczyzowym wg biorców



Źródło: Jak w wykresie 3.

stawcami sieci oraz dostęp do produktów marki własnej. Wszystkie te obszary ułatwiają drobnym detalistom prowadzenie działalności gospodarczej, pozwalając obniżyć koszty oraz wyróżnić się na rynku wśród konkurencji.

Perspektywy rozwoju franczyzy handlu żywnością

Rynek franczyzowy charakteryzuje się wysoką dynamiką wzrostu od momentu powstania pierwszych sieci franczyzowych w Polsce. Jednak istnieje pewna granica nasycenia rynku powiązaniami franczyzowymi w naszym kraju, wynikająca z takich czynników jak brak odpowiednich biorców czy opłacalnych lokalizacji. Przewiduje się, że polski rynek franczyzy osiągnie stan nasycenia w okresie najbliższych kilku lat i wtedy nastąpi rynkowa weryfikacja istniejących konceptów. Pozostaną jednostki rentowne, należące do dobrze zorganizowanych systemów franczyzowych, wspierane przez organizatorów sieci. Franczyzodawcy będą dopracowywali formaty współpracy z franczyzobiorcami, a na rynku pozostaną te koncepty, które zaspokoją wzrastające potrzeby klientów, zapewniając jednocześnie opłacalność funkcjonowania franczyzobiorcom i franczyzodawcom.

Perspektywy rozwoju rynku i analiza powiązań franczyzowych wskazują, że w przyszłości będą dominować dwa formaty: kanał nowoczesny (dyskonty, hipermarkety, supermarkety) oraz segment sklepów małoformatowych, wspieranych przez sieci franczyzowe typu *convenience* czy supermarketów klasy premium.

Rynek franczyzy detalicznej będzie charakteryzował się wzrostem efektywności powiązań, a franczyzodawcy oferować będą coraz więcej wsparcia oraz szkoleń dla franczyzobiorców i ich pracowników. Liderzy w branży już organizują różnorodne formy wsparcia dla swoich partnerów – franczyzobiorców, między innymi także specjalistyczne formy kształcenia, takie jak studia podyplomowe.

Ponadto, wzorem krajów o zakorzenionej pozycji konceptów franczyzowych, w przyszłości coraz więcej franczyzobiorców będzie posiadało kilka jednostek tego samego systemu (tzw. multibiorca), jak też niekonkurujących ze sobą różnych systemów franczyzowych (tzw. multi concept franczyzobiorca). Procesy te intensyfikują się w sytuacji, kiedy na rynku zaczyna brakować odpowiednich lokalizacji dla sklepów, a także pojawia się niedobór potencjalnych biorców. W opisanym przypadku korzystniejszą jest dla franczyzodawcy rozwijać kolejne jednostki, opierając się na istniejącym zasobie biorców (in-

nowacje produktowe, procesowe czy marketingowe). Ponadto zwiększy się rola komunikacji wewnątrz systemu na linii dawca-biorcy. Fraczyzodawcy, poza dotychczasową analizą zagregowanych danych sprzedażowych, będą starali się czerpać innowacyjne pomysły od biorców, mających bieżący kontakt z klientami. Fraczyzobiorcy bowiem mogą być źródłem usprawnień implementowanych w systemach fraczyzowych.

Podsumowanie

Najszybciej rosnącym segmentem rynku w Polsce są sklepy *convenience* (tzw. wygodnego zakupu), co umożliwi rozwój powiązań fraczyzowych, a ich wykorzystanie sprzyja strategii rozwoju przedsiębiorstw z sektora MSP. Przejawem współczesnego rynku jest handel sieciowy, który umożliwia ekspansję na nowe rynki dużym sieciom handlowym (fraczyzodawcom), dzięki mniejszym formatom sklepów, a indywidualnym właścicielom przedsiębiorstw handlowych (fraczyzobiorcom) zapewnia wsparcie i perspektywy rozwoju oraz umocnienie pozycji konkurencyjnej. Eksperci wskazują, że w przyszłości na rynku będą dominowały dwa formaty – kanał nowoczesny oraz format fraczyzowy. W wielu wypadkach wsparcie sieci fraczyzowej lub hurtowni jest szansą dla małych, niezależnych sklepów na przetrwanie na rynku.

Polski rynek fraczyzy w dalszym ciągu charakteryzuje duży potencjał rozwoju, szczególnie pod względem liczby placówek fraczyzobiorców. Widać to najlepiej na przykładzie sklepów spożywczych i przemysłowych, których właściciele funkcjonujący zgodnie z własnym pomysłem nie osiągnęli zadowalających zysków i postanowili wykorzystać zalety, jakie daje współpraca ze znanymi fraczyzodawcami. Udział rynku fraczyzy w gospodarce polskiej będzie się systematycznie zwiększał.

Przeprowadzone analizy pozwoliły ustalić, że fraczyza jako sposób wzmocnienia pozycji strategicznej w handlu, jest jedną z najskuteczniejszych i najefektywniejszych metod prowadzenia działalności, zwłaszcza dla właścicieli małych i średnich sklepów. W perspektywie najbliższych 5-10 lat przystępowanie do systemu fraczyzowego będzie jedną z korzystniejszych alternatyw, jakie stoją przed niezależnymi przedsiębiorcami, pragnącymi efektywnie rozwijać swoją działalność handlową w Polsce.

Zmiany zachodzące w handlu artykułami żywnościowymi mają charakter ewolucyjny. Wykorzystanie powiązań fraczyzowych sprzyja dywersyfikacji

portfela formatów handlowych, stając się innowacyjnym modelem biznesu, osiągając wzrosty zarówno w liczbie systemów, jak i jednostek franczyzowych. Franczyzobiorcy doceniają korzyści udziału w łańcuchach franczyzowych, a prognozy rynkowe wskazują na dalszą ekspansję sieci franczyzowych w Polsce.

Polski rynek franczyzy staje się coraz bardziej dojrzały, co oznacza, że na rynku będzie pojawiało się coraz mniej nowych systemów franczyzowych. Jednak w przypadku jednostek franczyzobiorców prognozy są znacznie bardziej optymistyczne – wciąż obserwowane jest duże zapotrzebowanie na kolejne placówki, zarówno ze strony rynku biorców, jaki i dawców licencji.

Reasumując, uzyskane wyniki analiz pogłębiają wiedzę w zakresie wykorzystania nowych form handlu detalicznego i stanowią punkt wyjścia do kolejnych analiz i badań w sferze handlu, ze szczególnym uwzględnieniem powiązań franczyzowych.

Bibliografia

Dane firmy Eurocash S.A (2017), Warszawa.

Raport o franczyzie w Polsce 2017 (2017), Profit System Sp. z o.o., Warszawa.

Rynek wewnętrzny w 2015 r. (2016), „Informacje i opracowania statystyczne”, GUS, Warszawa.

Sławińska M. (2016), *Innowacje w handlu detalicznym – aspekty strategiczne*, (w:) Sławińska M. (red.), *Handel we współczesnej gospodarce. Nowe wyzwania*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań

Ziółkowska M. (2014), *Franczyza – nowoczesny model rozwoju biznesu*, Wyd. III, CeDeWu, Warszawa.

Development of Modern Forms of Food Retailing. A Study of Franchise

Summary

The purpose of the article is to estimate changes in the franchise structure and connections and to carry out a significance analysis in food retail in Poland as well as to identify the franchise market opportunities. The paper was prepared on the pro-

fessional literature and empirical data basis. The Polish retail franchisee survey was used in the elaboration.

The key findings allow determining that changes in the food retail market are evolutionary. Franchise cooperation usage fosters a retail franchise concept portfolio diversification and becomes an innovative business model which achieves increases both in the number of franchisors and franchisees. Franchisees appreciate benefits from participation in franchising, and the market perspectives indicate a further Polish franchise networks' expansion. The article is a research study.

Key words: trade, eatables, franchise, small and medium-sized enterprises.

JEL codes: D30, D40, L81

Развитие современных форм розничной торговли продуктами питания – исследования франшизы

Резюме

Цель статьи – оценить изменения в структуре и связях франшизы и провести анализ ее значения в розничной торговле продуктами питания в Польше, а также выявить возможности для рынка франчайзинга. Статью подготовили на основе специальной литературы и эмпирических данных. В разработке использовали обследование франчайзи польской розничной торговли.

Основные результаты позволяют определить, что изменения на рынке розничной торговли продуктами питания имеют эволюционный характер. Применение сотрудничества по франчайзингу продвигает концепцию диверсификации портфеля розничных франшиз и становится инновационной моделью бизнеса, который обретает рост как в числе франчайзеров, так и франчайзи. Франчайзи ценят выгоды от участия во франчайзинге, рыночные же перспективы указывают дальнейшее расширение польских сетей франчайзинга. Статья имеет исследовательский характер.

Ключевые слова: торговля, продукты питания, франшиза, малые и средние предприятия.

Коды JEL: D30, D40, L81

Artykuł nadesłany do redakcji w sierpniu 2017 r.

© All rights reserved

Afiliacja:
dr Marta Ziółkowska
Instytut Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa
al. Niepodległości 162
02-554 Warszawa
e-mail: mziolkow@sgh.waw.pl