

XXV lat w naukach ekonomicznych

Dokonania, wyzwania, perspektywy

redakcja naukowa
Ryszard Bartkowiak
Michał Matuszewicz



SGH

OFICyna WYDAWNICZA SGH
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
WARSZAWA 2018

**Publikacja finansowana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
w ramach badania statutowego KZiF/S/01/18.**

Rada Naukowa

dr hab. Ryszard Bartkowiak, prof. SGH – Przewodniczący
dr Michał Matuszewicz

Recenzje naukowe

dr hab. Sergiusz Nikołajczuk
dr hab. Ireneusz Rutkowski
prof. dr hab. Jan Szczepański
prof. dr hab. Wojciech Wrzosek

Redakcja językowa

Danuta Dąbrowska

Koordinacja prac nad monografią

Grażyna Komorowska – ze strony Kolegium Zarządzania i Finansów SGH w Warszawie

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2018

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości
lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISBN 978-83-8030-220-4

Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162

www.wydawnictwo.sgh.waw.pl

e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt okładki

Monika Trypuz

Aktualizacja okładki

ADYTON

Skład i łamanie

DM Quadro

Druk i oprawa

QUICK-DRUK s.c.

e-mail: quick@druk.pdi.pl

Zamówienie 58/V/18

Spis treści

Słowo wstępne	15
<i>Radosław Baran</i>	
1. Rozwój wiedzy z zakresu skuteczności i efektywności marketingu w Polsce	17
1.1. Wprowadzenie	17
1.2. Kierunki rozwoju wiedzy z zakresu skuteczności i efektywności marketingu w Polsce	18
1.3. Rozwój wiedzy z zakresu skuteczności i efektywności poszczególnych instrumentów marketingu w Polsce	20
1.4. Rozwój wiedzy z zakresu kosztów i efektów marketingu w Polsce	21
1.5. Rozwój wiedzy z zakresu istoty, sposobów oceny i uwarunkowań skuteczności marketingu w Polsce	22
1.6. Rozwój wiedzy z zakresu istoty, sposobów oceny i uwarunkowań efektywności marketingu w Polsce	23
1.7. Podsumowanie	25
Literatura	26
<i>Krzysztof Barłózewski</i>	
2. Pojęcie efektywności w teorii nauk o zarządzaniu	29
2.1. Wprowadzenie	29
2.2. Źródła ujmowania i definiowania pojęcia efektywności	30
2.2.1. Efektywność według podejścia teleologicznego (celowościowego)	32
2.2.2. Efektywność według podejścia systemowego	34
2.2.3. Podejście do definiowania efektywności według koncepcji grup interesów	36
2.2.4. Podejście do definiowania efektywności według modelu konkurencyjnych wartości	36
2.3. Wymiary analizy i oceny efektywności	38
2.4. Podsumowanie	40
Literatura	40
<i>Piotr Bielecki</i>	
3. Ocena obecnego stanu wdrażania analityki akademickiej w amerykańskim szkolnictwie wyższym	43
3.1. Wprowadzenie. Analityka w sektorze (wyższej) edukacji i korzyści płynące z jej stosowania	43
3.2. Ocena stanu implementacji analityki w amerykańskich szkołach wyższych	47
3.3. Podsumowanie. Rekomendacje dla szkół wyższych	59
Literatura	62

Barbara Bojewska

4. Audyt innowacyjności jako wyzwanie dla małych i średnich przedsiębiorstw	65
4.1. Wprowadzenie	65
4.2. Cele audytu innowacyjności a tworzenie innowacyjnego przedsiębiorstwa	66
4.3. Obszary audytu innowacyjności w MSP a nowoczesne zarządzanie ..	70
4.4. Podsumowanie	73
Literatura	74

Krzysztof Borowski

5. Ocena efektywności strategii regularnego inwestowania na rynku finansowym w okresie 1999–2017 na przykładzie 25 indeksów giełd światowych i cen czterech metali szlachetnych	75
5.1. Wprowadzenie	75
5.2. Przegląd literatury	78
5.3. Metodologia badania	83
5.4. Analiza otrzymanych wyników	85
5.4.1. Kryterium średniej miesięcznej stopy zwrotu	85
5.4.2. Kryterium wartości końcowej portfela	87
5.4.3. Kryterium wartości miesięcznego odchylenia standardowego ..	89
5.4.4. Kryterium wartości ilorazu średniej miesięcznej stopy zwrotu i miesięcznego odchylenia standardowego	90
5.4.5. Kryterium współczynnika S_p	92
5.5. Podsumowanie	93
Literatura	94

*Anna Dąbrowska, Mirosława Janoś-Kreśło, Rafał Kasprzak,
Izabela Lewandowska, Bogdan Mróz, Teresa Słaby*

6. Ewolucja badań nad zachowaniami konsumentów	99
6.1. Wprowadzenie	99
6.2. Miejsce konsumpcji w ekonomii	99
6.3. Konsumpcja, warunki i poziom życia jako przedmiot badań	103
6.4. Dylematy pomiaru jakości i godności życia	105
6.5. Badanie zachowań konsumentów	106
6.6. Podsumowanie	109
Literatura	110

Ireneusz Dąbrowski

7. Ekonomia złożoności a główny nurt ekonomii	113
7.1. Wprowadzenie	113
7.2. Koncepcje równowagowe	114
7.3. Ekonomia złożoności	117
7.4. Podsumowanie	121
Literatura	123

Stefan Doroszewicz, Wojciech Trzebiński, Anna Zbierzchowska

8. Badania postaw konsumentów wobec jakości produktów kupowanych z małym zaangażowaniem poznawczym	125
8.1. Wprowadzenie	125
8.2. Metoda identyfikacji inherentnych właściwości produktu postrzeganego przez konsumentów z małym zaangażowaniem poznawczym	128
8.3. Kryterium podejmowania konsumentkich decyzji zakupowych w wypadku małego zaangażowania poznawczego	132
8.4. Analiza przesłanek określających konsumentkie decyzje zakupowe podejmowane w odniesieniu do czekolady gorzkiej w opakowaniach jednostkowych	133
8.5. Trafność kryterialna metody badania przesłanek określających konsumentkie decyzje zakupowe podejmowane w odniesieniu do czekolady gorzkiej w opakowaniach jednostkowych	135
8.6. Badania nad wpływem sposobu przetwarzania informacji na mechanizm podejmowania decyzji zakupowych przez konsumentów	137
8.7. Podsumowanie	140
Literatura	141

Paweł Felis

9. Polityka podatkowa władz gminnych w Polsce – wyzwania dla teorii i praktyki samorządowej	143
9.1. Wprowadzenie	143
9.2. Pojęcie i zakres gminnej polityki podatkowej	144
9.3. Czynniki kształtujące gminną politykę podatkową	147
9.4. Koncepcje teoretyczne i badania lokalnej polityki podatkowej	151
9.5. Podsumowanie	154
Literatura	155

Bartosz Grucza

10. Interesariusze rozwoju autonomicznych systemów transportowych	157
10.1. Wprowadzenie	157
10.2. Analiza interesariuszy	158
10.3. Perspektywa upowszechnienia technologii pojazdów autonomicznych	160
10.4. Interesariusze rozwoju autonomicznych systemów w transporcie drogowym	163
10.5. Podsumowanie	167
Literatura	167

Mateusz Guzikowski

11. Podejście eklektyczne i neoinstytucjonalne w analizie instytucji rynku pracy	169
11.1. Wprowadzenie	169
11.2. Podejście eklektyczne	170
11.3. Regulacje sektora finansowego	171

11.4. Regulacje rynku produktów i ograniczenia handlowe	174
11.5. Instytucje i szoki makroekonomiczne	176
11.6. Podejście neoinstytucjonalne	179
11.7. Podsumowanie	185
Literatura	186
<i>Ewa Hellich</i>	
12. Funkcja społeczna rachunkowości	189
12.1. Wprowadzenie	189
12.2. Wyznaczniki rozwoju rachunkowości	190
12.3. Przedmiot i zasady fundamentalne rachunkowości	194
12.4. Rachunkowość a rachunki ekonomiczne	197
12.5. Podsumowanie	200
Literatura	201
<i>Adam Hozzman</i>	
13. Zmiany struktury przychodów linii i portów lotniczych	203
13.1. Wprowadzenie	203
13.2. Przychody dodatkowe w liniach lotniczych	204
13.3. Przychody portów lotniczych z działalności pozalotniczej	208
13.4. Podsumowanie	212
Literatura	213
<i>Marcin Jamroż</i>	
14. Evolucja regulacji dotyczących cen transferowych w Polsce	215
14.1. Wprowadzenie	215
14.2. Istota podatkowych cen transferowych	216
14.2.1. Pojęcie cen transferowych	216
14.2.2. Podmioty powiązane	217
14.3. Polityka cen transferowych	218
14.4. Korekta dochodów – rys historyczny	220
14.5. Obowiązki dokumentacyjno-sprawozdawcze	222
14.5.1. Kryterium istotności	222
14.5.2. Trójstopniowa dokumentacja podatkowa	223
14.5.3. Zakres informacji w dokumentacji lokalnej	224
14.7. Podsumowanie	226
Literatura	227
<i>Marta Kightley</i>	
15. Triumf niemieckiej szkoły historycznej w Japonii	229
15.1. Wprowadzenie	229
15.2. Początki zachodniej myśli ekonomicznej w Japonii	229
15.3. Co niemiecka szkoła historyczna miała do zaoferowania?	230
15.3.1. Znaczenie otoczenia społecznego	230
15.3.2. Metodologia	231
15.3.3. Zainteresowanie rozwojem gospodarczym	232
15.4. Dlaczego niemiecka szkoła historyczna przekonała Japończyków? ..	233
15.5. Związki ekonomii japońskiej z młodszą niemiecką szkołą historyczną	236

15.6. Podsumowanie	237
Literatura	238
<i>Miroslaw Jarosiński</i>	
16. Paradygmat czy paradygmaty procesu internacjonalizacji? Potrzeba dalszych badań	239
16.1. Wprowadzenie	239
16.2. Internacjonalizacja etapowa versus wczesna internacjonalizacja ..	239
16.3. Polski wkład w badania nad wczesną internacjonalizacją przedsiębiorstw	244
16.4. Podsumowanie	246
Literatura	246
<i>Jan Komorowski</i>	
17. Ekonomia w procesie przemian – czynniki zmian, źródła zagrożeń i wyzwań	249
17.1. Wprowadzenie	249
17.2. Czynniki zmian w ekonomii	250
17.3. Migracja przedmiotu ekonomii i jej konsekwencje	252
17.4. Ekonomia jako nauka o rynku i konkurencji	255
17.5. Dogmatyzm jako hamulec rozwoju nauki	258
17.5.1. Problemy współpracy nauki i gospodarki	260
17.6. Podsumowanie	262
Literatura	263
<i>Czesław Martysz, Karolina Walczak</i>	
18. Zarys problematyki przeciwdziałania przestępstwom gospodarczym i ich wykrywania	265
18.1. Wprowadzenie	265
18.2. Definicja przestępstwa gospodarczego w polskim prawie	266
18.3. Najważniejsze instytucje państwowe oraz międzynarodowe zajmujące się zwalczaniem przestępstw gospodarczych	267
18.4. Organy i instytucje nadzoru przedsiębiorstw zajmujące się zwalczaniem przestępstw gospodarczych	269
18.5. Rola państwa w przeciwdziałaniu przestępstwom gospodarczym ..	271
18.6. Rola przedsiębiorstw w przeciwdziałaniu przestępstwom gospodarczym.	275
18.7. Podsumowanie	280
Literatura	281
<i>Anna Marzec, Danuta Redel</i>	
19. Aktywa przedsiębiorstw i źródła ich finansowania w latach 2003–2015 ..	283
19.1. Wprowadzenie	283
19.2. Zmiany wartości i struktury aktywów przedsiębiorstw w latach 2003–2015	285
19.3. Źródła finansowania majątku przedsiębiorstw w latach 2003–2015	289
19.4. Podsumowanie	293
Literatura	295

Stefan Doroszewicz, Piotr Miller

20. Jakość kształcenia w szkolnictwie wyższym w Polsce	297
20.1. Wprowadzenie	297
20.2. Przebieg badań	297
20.3. Analiza podstawowych założeń w procedurze badań jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym	300
20.4. Podsumowanie	308
Literatura	308

Ewelina Nojszewska

21. Ekonomia nauką empiryczną: analizy ekonomiczne ekonomii zdrowia – wybrane zagadnienia	311
21.1. Wprowadzenie	311
21.2. Znaczenie uwarunkowań historycznych rozwoju ochrony zdrowia ..	312
21.3. Czas zmian w uwarunkowaniach dla ochrony zdrowia	313
21.4. Zmiany finansowania świadczeniodawców	317
21.5. Podsumowanie	323
Literatura	323

Jana Pieriegud

22. Ekonomia transportu kolejowego – ewolucja kierunków badań	325
22.1. Wprowadzenie	325
22.2. Tworzenie podstaw teoretycznych ekonomiki transportu kolejowego na świecie i w Polsce w XIX i XX wieku	326
22.3. Rozwój ekonomiki transportu kolejowego w Polsce po 1993 roku ..	328
22.4. Wkład Katedry Transportu SGH w rozwój ekonomiki transportu kolejowego w latach 1993–2018	331
22.5. Podsumowanie	334
Literatura	335
Załącznik 1. Prace badawcze w zakresie ekonomiki transportu kolejowego zrealizowane w Katedrze Transportu KZiF SGH	339

Paweł Pietrasieński

23. Programy akceleracyjne jako instrument aktywizowania przyszłych globalistów – model akceleracji 4×C	345
23.1. Wprowadzenie	345
23.2. „Urodzeni globaliści” i inne nieewolucyjne koncepcje internacjonalizacji	347
23.3. Rola instytucji akceleracyjnych na rynku amerykańskim – propozycja modelu 4×C	350
23.4. Charakterystyka projektu akceleracyjnego „Polski Most Krzemowy”	355
23.5. Podsumowanie	358
Literatura	358

Katarzyna Sadowy

24. Miasto innowacyjne – rola samorządu, biznesu i mieszkańców	361
24.1. Wprowadzenie	361

24.2. Innowacje – współczesna perspektywa	361
24.3. Miasto jako środowisko innowacji	364
24.4. Czynniki innowacji i ich rozwoju w miastach	366
24.5. Rola współpracy i miejskich interesariuszy w powstawaniu innowacji	368
Literatura	371
<i>Ludmiła Słobodzian</i>	
25. Ewolucja podejścia do prywatyzacji w Polsce w okresie transformacji: społeczna percepcja przemian własnościowych	373
25.1. Wprowadzenie	373
25.2. Transformacja i prywatyzacja – trudne początki przemian	374
25.3. Społeczne poparcie dla prywatyzacji – zakres zmian	382
25.4. Podsumowanie	386
Literatura	387
<i>Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska</i>	
26. Zagadnienie otwartych innowacji jako przedmiot zainteresowań nauk o zarządzaniu	389
26.1. Wprowadzenie	389
26.2. Główne kierunki badań otwartych innowacji na świecie	390
26.3. Główne kierunki badań otwartych innowacji w Polsce	395
26.4. Otwarte innowacje w świetle projektów finansowanych ze środków Narodowego Centrum Nauki	401
26.5. Podsumowanie	403
Literatura	404
<i>Bartosz Sternal</i>	
27. Endogeniczny rozmiar gospodarki a paradygmat gospodarki narodowej	411
27.1. Wprowadzenie	411
27.2. Rozumienie rozmiaru gospodarki	411
27.3. Endogeniczny rozmiar gospodarki w ujęciu Davisa	414
27.4. Zmienność rozmiaru rynku a paradygmat gospodarki narodowej ..	417
27.5. Podsumowanie	421
Literatura	422
<i>Cezary Suszyński</i>	
28. Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Od przedsięwzięcia do procesu zarządzania zmianami	425
28.1. Wprowadzenie	425
28.2. Wyzwania i dokonania restrukturyzacyjne w sferze praktyki i teorii zarządzania	426
28.2.1. Przywracanie podstaw podmiotowości przedsiębiorstw – okres <i>transition economy</i> i <i>emerging markets</i>	427
28.2.2. Narzędzia i mechanizmy rynku a restrukturyzacja przedsiębiorstw – faza <i>converging economy</i>	432
28.3. Nowe wyzwania i perspektywy restrukturyzacji przedsiębiorstw ...	434

28.4. Ewolucja kategorii przedsiębiorstwa jako determinanta jego restrukturyzacji	434
28.4.1. Redefinicja modeli biznesowych przedsiębiorstw wokół Internetu a restrukturyzacja	435
28.4.2. Przedsiębiorstwo jako otwarty system a jego restrukturyzacja	435
28.4.3. Zasoby niematerialne jako kluczowe aktywa restrukturyzowanego przedsiębiorstwa	435
28.4.4. Miękkie zarządzanie i otwarte przywództwo a restrukturyzacja przedsiębiorstwa	436
28.4.5. Zrównoważony rozwój i perspektywa interesariuszy przedsiębiorstwa w procesie zarządzania zmianą	436
28.5. Podsumowanie	437
Literatura	438
<i>Teresa Taranko</i>	
29. Badania nad prawnymi i etycznymi aspektami marketingu – wkład pracowników Katedry Rynku, Marketingu i Jakości SGH	439
29.1. Wprowadzenie	439
29.2. Sposób rozumienia marketingu jako źródło rozważań nad jego etycznością	440
29.3. Istota i poziomy etyki marketingu	442
29.4. Rozwój badań nad etyką marketingu	444
29.5. Posumowanie	453
Literatura	454
<i>Michał Trocki</i>	
30. Dorobek naukowy Katedry Zarządzania Projektami SGH na tle rozwoju dyscypliny zarządzania projektami	457
30.1. Wprowadzenie	457
30.2. Zarządzanie projektami – znaczenie praktyczne i naukowe	458
30.3. Podejścia badawcze do zarządzania projektami	459
30.4. Przegląd dorobku badawczego Katedry z zakresu zarządzania projektami	462
30.5. Przegląd dorobku badawczego Katedry z innych dziedzin	469
30.6. Podsumowanie	470
Literatura	470
<i>Sławomir Winch</i>	
31. Zaufanie a patologie zachowań organizacyjnych – wyniki badań	475
31.1. Wprowadzenie	475
31.2. Patologie zachowań organizacyjnych – założenia koncepcji	476
31.3. Problematyka badawcza, hipotezy	478
31.4. Charakterystyka próby, metoda badawcza	480
31.5. Weryfikacja hipotezy badawczej	481
31.6. Deregulacja filarów przedsiębiorstwa jako źródło anomii	484
31.7. Podsumowanie	486
Literatura	486

Piotr Wiśniewski

32. Perspektywy powoływania państwowych funduszy majątkowych w Europie Środkowo-Wschodniej	489
32.1. Wprowadzenie	489
32.2. Działalność PFM w EŚW – systematyka	489
32.2.1. Czynniki socjoekonomiczne tworzenia PFM w EŚW	490
32.2.2. Rezerwy walutowe jako warunek tworzenia PFM w EŚW ..	495
32.3. Perspektywy rozwoju działalności państwowych funduszy majątkowych w Europie Środkowo-Wschodniej	498
32.4. Podsumowanie	500
Literatura	501

Renata Wojciechowska

33. Dlaczego ekonomia potrzebuje psychologii? Analiza współczesnych kierunków rozwoju ekonomii	503
33.1. Wprowadzenie	503
33.2. „Aby być dobrym ekonomistą, nie wystarczy być tylko ekonomistą”	505
33.3. „Granice mego języka oznaczają granice mego świata”	507
33.4. „Między matematyką a poezją”	510
33.5. Podsumowanie	511
Literatura	513

Marcin Wojtysiak-Kotlarski

34. Aktualny stan globalnego ekosystemu start-upowego i perspektywy jego rozwoju – wybrane zagadnienia	515
34.1. Wprowadzenie	515
34.2. Globalny ekosystem start-upowy – aspekty definicyjne	516
34.3. Aktualny stan globalnego ekosystemu start-upowego – najważniejsze trendy	519
34.4. Perspektywy rozwoju globalnego ekosystemu start-upowego	523
34.5. Podsumowanie	526
Literatura	526

Paweł Zagrajek

35. Kwestia uczciwej konkurencji w międzynarodowych przewozach lotniczych – warstwa regulacyjna	529
35.1. Wprowadzenie	529
35.2. Definicja konkurencji w transporcie lotniczym	530
35.3. Prawo konkurencji	532
35.4. Regulacje dotyczące konkurencji w międzynarodowym transporcie lotniczym	533
35.5. Możliwy rozwój regulacji konkurencji na poziomie ICAO i WTO ...	536
35.6. Podsumowanie	539
Literatura	539

Jakub Zawieska

36. Nowe wyzwania w sektorze transportu w epoce inteligentnych miast ...	543
36.1. Wprowadzenie	543
36.2. Sektor transportu w inteligentnym mieście	545

36.2.1. Innowacje technologiczne w zakresie konstrukcji pojazdów	546
36.2.2. Innowacje technologiczne w zakresie organizacji i kształtowania mobilności	548
36.3. Wyzwania w obszarze wdrażania inteligentnego transportu w miastach	551
36.3.1. Bariery ekonomiczne	551
36.3.2. Wyzwania infrastrukturalno-technologiczne	552
36.3.3. Wyzwania regulacyjne	553
36.3.4. Bariery kulturowe	553
36.4. Podsumowanie	554
Literatura	555
<i>Marta Ziółkowska</i>	
37. Tendencje rozwojowe powiązań franczyzowych w Polsce – perspektywa 25 lat	557
37.1. Wprowadzenie	557
37.2. Początki i rozwój rynku franczyzy w Polsce	558
37.3. Perspektywy rozwoju powiązań franczyzowych	565
37.4. Podsumowanie	567
Literatura	567
<i>Marek Ziółkowski</i>	
38. Monitoring przemian gospodarki miasta – zarys modelu	569
38.1. Wprowadzenie	569
38.2. Władze miasta a lokalny rozwój gospodarczy	570
38.3. Podstawowe założenia monitoringu przemian w gospodarce miasta	572
38.4. Mierniki oceny przemian gospodarki miasta	574
38.5. Monitoring jako podstawa prognoz i polityki rozwoju gospodarki miasta	578
38.6. Podsumowanie	582
Literatura	583

Słowo wstępne

Szanowni i Drodzy Czytelnicy,

W 2018 roku mija 25. rocznica utworzenia Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Po każdym kolejnym roku swojej działalności Kolegium organizowało sympozja naukowe, podczas których dokonywano oceny dorobku nauk ekonomicznych, a także wkładu pracowników Kolegium w ich rozwój.

Tematyka sympozjów do 2009 r. dotyczyła przede wszystkim przemian polskiej gospodarki narodowej. Od 2010 r. dominują ocena stanu oraz analiza perspektyw rozwoju nauk ekonomicznych. Kluczowe miejsce w opracowaniach i dyskusjach zajmuje poszukiwanie nowych paradygmatów oddzielnie dla ekonomii, nauki o finansach oraz nauk o zarządzaniu. XXIII Sympozjum, które odbyło się w 2016 r., było zatytułowane „Nowe paradygmaty w naukach ekonomicznych”. Rozpoczętą wówczas dyskusję kontynuowano w 2017 r. podczas XXIV Sympozjum na temat „Paradygmaty w naukach ekonomicznych. Wyzwania XXI wieku”.

Tegoroczne XXV Sympozjum pod względem tematycznym stanowi kontynuację dwóch poprzednich. Podczas sympozjalnych obrad ponownie jako główne zostanie podniesione zagadnienie paradygmatów w naukach ekonomicznych. W monografii, która stanowi podstawę tych obrad, siedem z 33 artykułów dotyczy obecnego stanu wiedzy oraz poszukiwań nowych paradygmatów. W kolejnych czterech artykułach są omawiane osiągnięcia pracowników kolegialnych zespołów badawczych w rozwoju wybranych nauk. Można zatem powiedzieć, że w jednej trzeciej opracowań omawia się – ujęte w tytule sympozjum – dokonania i perspektywy rozwoju nauk ekonomicznych.

Tradycyjnie po kilka artykułów odnosi się do zagadnień finansowych (w tym społecznej odpowiedzialności rachunkowości i przestępczości finansowej), funkcjonowania rynków oraz zarządzania przedsiębiorstwami. Ponadto podjęto zagadnienia transportu (pięć artykułów) i gospodarki miejskiej (dwa artykuły).

W trzech artykułach autorzy zajmują się sposobami kształcenia i pobudzania rozwoju przedsiębiorczości na uczelniach wyższych. Włączają się oni

w toczącą się w Polsce dyskusję o zmianie modelu szkolnictwa wyższego, tak aby w większym niż dotychczas stopniu odpowiadało ono na wyzwania gospodarki cyfrowej i gospodarki opartej na wiedzy.

Podobnie jak w poprzednich latach głęboko wierzymy, że nowa wiedza zawarta w monografii oraz wiedza powstała w trakcie sympozjalnych obrad przyczyni się do lepszego rozpoznania procesów gospodarczych, a ostatecznie na jej podstawie będzie można formułować coraz lepsze rekomendacje dla polityki gospodarczej.

Ryszard Bartkowiak
Michał Matusiewicz

37. Tendencje rozwojowe powiązań franczyzowych w Polsce – perspektywa 25 lat

37.1. Wprowadzenie

Obecnie stosowany franczyzowy model rozwoju przedsiębiorstwa kształtował się przez wieki. Jego geneza nie ma wyłącznie biznesowego charakteru – wiele rozwiązań, z których czerpie franczyza, ma podłoże w relacjach społecznych czy nawet w świecie polityki. Kolebką rozwoju franczyzy we współczesnym kształcie jest rynek amerykański, ale uniwersalność tego modelu spowodowała, że znalazł on zwolenników wśród przedsiębiorców na całym świecie. Franczyza jest z powodzeniem stosowana również w Polsce, gdzie z tego modelu rozwoju korzysta blisko 1,2 tys. sieci i ponad 71 tys. placówek, zarówno w handlu, jak i usługach. Dzieje się tak, pomimo że franczyza nie jest w Polsce szczegółowo regulowana przez prawo, a umowa franczyzy funkcjonuje w ładzie prawnym jako umowa nienazwana. Ramy prawne, w których funkcjonują powiązania franczyzowe, są zakotwiczone w rozmaitych regulacjach, w szczególności tych poświęconych zwalczaniu nieuczciwej konkurencji.

Franczyzowy model rozwoju opiera się na współpracy przedsiębiorstw pozostających organizacyjnie, prawnie i kapitałowo odrębnymi podmiotami. Franczyzodawca, czyli przedsiębiorstwo wykorzystujące franczyzę do rozwoju swojej sieci sprzedaży, udziela franczyzobiorcom prawa do korzystania ze swojej sprawdzonej koncepcji biznesu, marki i bieżącego wsparcia opartego na własnym doświadczeniu¹. Dawca licencji inicjuje rozbudowę sieci franczyzowej, angażując swoje wysiłki oraz kapitał na rzecz rekrutacji franczyzobiorców, ale

¹ Szerzej: M. Ziółkowska, *Franczyza-nowoczesny model rozwoju biznesu*, wyd. III, CeDeWu, Warszawa 2014.

również w promocję swoich produktów/usług i marki. Doskonając swój know-how, oferuje franczyzobiorcom możliwość ograniczenia ryzyka w trakcie rynkowego debiutu i zapewnia gotowe narzędzia (know-how, marka, marketing centralny, pomoc franczyzodawcy, specjalistyczne szkolenia), dzięki którym mogą oni skuteczniej konkurować na rynku. Wypracowanie tych narzędzi stanowi czasochłonny proces, a ich wartość jest na tyle wysoka, że franczyzobiorcy są gotowi zrzec się części niezależności i ponosić koszty opłat franczyzowych w zamian za dostęp do nich. Nie ulega bowiem wątpliwości, że to franczyzodawca stoi w relacji franczyzowej na uprzywilejowanej pozycji, nawet jeśli biorcy licencji nie są pozbawieni prawa do współdecydowania o pewnych elementach strategii rozwoju marki.

Zmiany, jakie nastąpiły w Polsce po 1989 r. spowodowały wzrost zainteresowania naszym rynkiem wewnętrznym przez międzynarodowe przedsiębiorstwa oferujące współpracę na podstawie umowy franczyzowej. Były to początkowo przedsiębiorstwa z Ameryki Północnej i Europy Zachodniej. Wypróbowane wcześniej formy współpracy oparte na powiązaniach franczyzowych postanowiono powielać i implementować na nowych rynkach, atrakcyjnych ze względu na dużą liczbę ludności i uwolnione potrzeby konsumpcyjne społeczeństwa, w ten sposób dokonując ekspansji terytorialnej.

Od momentu pojawienia się w Polsce powiązań opartych na franczyzie zyskały one duże zainteresowanie wśród przedsiębiorców. Dynamiczny rozwój rynku franczyzy warunkował zmiany jakościowe koncepcji franczyzowych oraz zwiększał ich popularność. W rezultacie doprowadziło to do budowy dojrzałych relacji pomiędzy partnerami współpracy, dominacji systemów polskich nad zagranicznymi oraz prób ekspansji polskich przedsiębiorstw franczyzowych poza granice kraju.

Celem artykułu jest analiza powiązań i identyfikacja trendów rozwojowych na rynku franczyzy w Polsce w perspektywie lat 1992–2017. Metodyka tekstu sprowadza się do wykorzystania technik wnioskowania logicznego i analizy krytycznej danych, w tym przeglądu literatury, danych empirycznych i opinii przedstawicieli przedsiębiorstw franczyzowych pozyskanych podczas kongresów, konferencji, spotkań branżowych.

37.2. Początki i rozwój rynku franczyzy w Polsce

Z uwagi na historię naszego kraju oraz na system gospodarczy narzucony po 1945 r. franczyza nie mogła się w Polsce rozwijać. Dopiero po zmianie

ustroju gospodarka wolnorynkowa oparta na prawie własności dała możliwość pojawienia się przedsiębiorstw franczyzowych w Polsce. Początkowo rozwijały się sieci importowane z zagranicy (tzw. franczyza typu *inbound*). Kapitał zagraniczny, który zaczął napływać na początku lat 90. XXw., trafił na duży i mocno nienasycony w każdej branży rynek zbytu. Pierwszymi franczyzodawcami operującymi na polskim rynku były światowe koncerny, takie jak: Yves Rocher, Adidas czy McDonald's, a dopiero później do rozwoju sektora dołączyły polskie przedsiębiorstwa. Prekursorami rodzimych francyz były przedsiębiorstwa rozpoznawalnych marek takich, jak: A. Blikle. Mr Hamburger i Pożegnanie z Afryką.

Polski rynek był i jest atrakcyjny dla rozwoju systemów franczyzowych, głównie z powodu dużego potencjału, czyli dużej liczby mikro i małych przedsiębiorstw jako potencjalnych franczyzobiorców szukających możliwości rozwoju, oraz rosnącego popytu na dobra konsumpcyjne i usługi biznesowe. Franczyzodawcy coraz częściej muszą zabiegać o franczyzobiorców, dlatego decydują się na organizację kampanii zachęcających potencjalnych kandydatów, biorą udział w targach franczyzy i inwestują w reklamę, a przede wszystkim uatrakcyjnianą swoje pakiety i wsparcie franczyzowe oferowane nowym biorcom. Ze względu na częściowe nasycenie rynku franczyzowego w dużych miastach nowym trendem jest koncentracja franczyzy w małych miastach.

Rozwój polskiego rynku franczyzy w ostatnich 25 latach można podzielić na kilka faz, które ukształtowały warunki rynkowe funkcjonowania przedsiębiorstw franczyzowych w Polsce. Szczegółowe etapy rozwoju rynku franczyzy w Polsce przedstawiono w tabeli 1.

Od 1989 r. nieustannie utrzymuje się tendencja wzrostowa zarówno w zakresie liczby systemów, jak i liczby jednostek franczyzowych. W ostatnich latach jednak dynamika tego wzrostu uległa obniżeniu z uwagi na wkroczenie polskiego rynku franczyzy w fazę dojrzałości i znacznego nasycenia gospodarki podmiotami franczyzowymi. Na koniec 2016 r. liczba systemów franczyzowych sięgnęła 1171, a liczba jednostek funkcjonujących w ich ramach – 71 374 (rysunek 1). W 2016 r. wzrost liczby systemów wyniósł 4,6 proc. w porównaniu do rekordowych: 1997 r. – 39,5 proc. i 2008 r. – 27,7 proc. W wypadku liczby jednostek franczyzowych było analogicznie: w latach 2009–2011 można było obserwować ciągły wzrost na poziomie 15,5–19,4 proc. Natomiast w okresie ostatnich trzech lat wzrost ten wyniósł około 3,8 proc.².

² Raport o franczyzie w Polsce 2017, Profit System Sp. z o.o., Warszawa 2017, s. 28.

Tabela 1. Etapy rozwoju powiązań franczyzowych w Polsce w latach 1989–2017

Etap i okres trwania	Charakterystyka procesu	Zachodzące zmiany	Przykłady
1. 1989–1994	Pojawianie się pierwszych zagranicznych systemów franczyzowych w Polsce	<ul style="list-style-type: none"> • napływ zagranicznych konceptów franczyzowych – <i>inbound</i> • na rynku pojawiało się zaledwie kilka nowych systemów rocznie • większość z nich otwierała najpierw jednostki pilotażowe 	Yves Rocher McDonald's Adidas
2. 1995–2000	Rozwój pierwszych polskich sieci franczyzowych	<ul style="list-style-type: none"> • rodzime systemy wzorowały się na zagranicznych sieciach franczyzowych • dalsza ekspansja sieci zagranicznych na polski rynek • liczba polskich systemów przekracza liczbę zagranicznych w Polsce 	Pożegnanie z Afryką Blikle Mr Hamburger
3. 2001–2006	Rozkwit przedsiębiorczości franczyzowej	<ul style="list-style-type: none"> • wyższa dynamika rozwoju polskich systemów niż zagranicznych • aktywność polskich systemów • ekspansja polskich systemów za granicę – <i>outbound</i> 	Trendy Hair Fashion Indeco Orlen
4. 2007–2012	Czas spowolnienia gospodarczego	<ul style="list-style-type: none"> • rozwój franczyzy jako bezpiecznego modelu biznesu podczas kryzysu • znaczna dynamika pojawiania się nowych systemów • przyrost jednostek franczyzowych 	Big Star Helen Doron Yasumi
5. 2013–2017	Spowolnienie dynamiki wzrostu rynku franczyzy	<ul style="list-style-type: none"> • nasycenie rynku konceptami franczyzowymi i dalszy stabilny rozwój • budowanie trwałych relacji pomiędzy dawcą i biorcami • rozwój multibiorców i franczyzy multikonceptyjnej 	Delikatesy Centrum Mercure MyTravel.pl

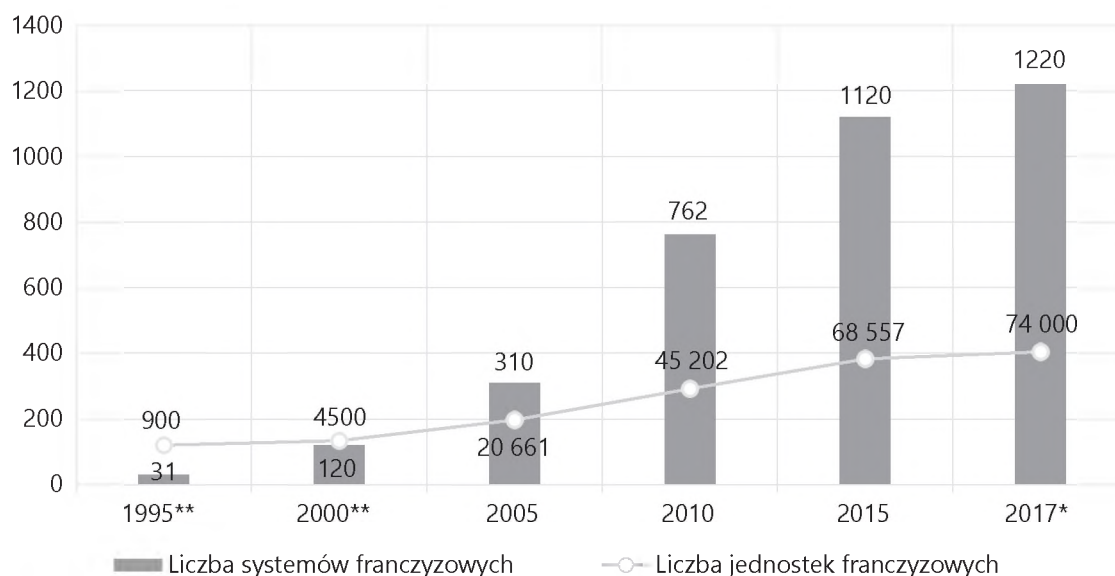
Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł rozproszonych.

Obecnie rosnąca liczba konceptów sieciowych oznacza, że oferta systemów franczyzowych jest coraz bogatsza. Sam rynek natomiast staje się coraz dojrzały. Świadczy o tym fakt, że spadło tempo wzrostu liczby systemów franczyzowych. Warto zauważyć, że spowolnienie dynamiki wzrostu zarówno liczby systemów, jak i liczby jednostek franczyzowych w Polsce ma związek z nasyceniem rynkowym oraz trudnościami w pozyskiwaniu odpowiednich franczyzobiorców, a także dobozem i dostępnością właściwej lokalizacji punktów handlowo-usługowych.

Interesujący jest fakt, że w latach 2008–2012, w których panował ogólnoswiatowy kryzys gospodarczy, nastąpił znaczny wzrost liczby sieci franczyzowych w Polsce. W ciągu czterech lat rocznie przybywało po ponad sto sieci. W rekordowym pod względem ekspansji rynkowej systemów franczyzowych 2010 roku na rynku pojawiło się 181 nowych konceptów. Rok później liczba

ta wyniosła już 154, a w 2016 r. – 113³. Jednocześnie w latach 2012–2015 można było zauważyć systematyczny wzrost liczby dawców, którzy rezygnowali z rozwoju we franczyzie. Ich liczba w 2012 r. wyniosła 41, a w roku 2015 – już 69. Natomiast w 2016 r. takich przedsiębiorstw było 62. Wnioski, jakie można wysnuć z zaprezentowanych danych, wskazują na postępującą dojrzałość i nasycenie polskiego rynku franczyzy. To w konsekwencji przekłada się na większe wymagania w zakresie jakości pakietu franczyzowego, konieczność posiadania przez franczyzodawcę mocnej pozycji rynkowej oraz rozpoznawanej marki. W dalszej perspektywie na rynku będzie się pojawiało coraz mniej nowych konceptów franczyzowych, aczkolwiek te, które nie sprostają wymaganiom rynku, będą z niego znikły w formule franczyzy z uwagi na fakt, że rosnące nasycenie rynku spowoduje intencywne weryfikowanie ofert sieci przez franczyzobiorców.

Rysunek 1. Liczba systemów i jednostek franczyzowych w Polsce w latach 1990–2017



Źródło: *Raport o rynku franczyzy w Polsce 2017*, Profit System Sp. z o.o., Warszawa 2017.

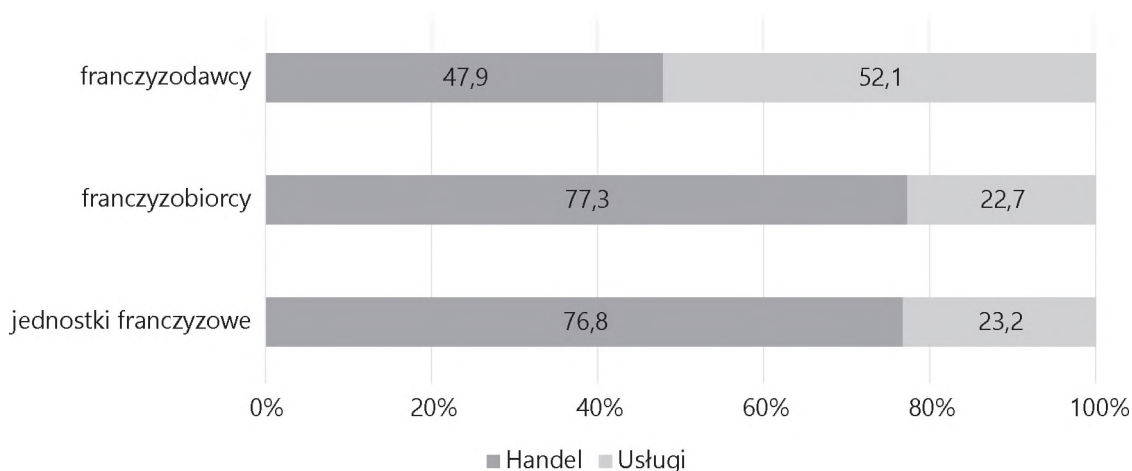
Analizując natomiast zmiany strukturalne zachodzące w powiązaniach franczyzowych, można zauważyć trend wzrostu odsetka usługowych systemów franczyzowych nad handlowymi. Tendencja ta od 2010 r. się wzmacnia, a liczba systemów handlowych maleje. Dowodzi to następującej z roku na rok

³ Ibidem, s. 29.

dojrzałości polskiego rynku franczyzy. Jednakże w strukturze liczby jednostek franczyzowych obserwuje się dominację placówek handlowych nad usługowymi.

Na koniec 2016 r. liczba sieci franczyzowych w handlu wyniosła 549, podczas gdy w usługach było to 597. Najwięcej systemów działało w branży gastronomicznej – ich liczba sięgnęła 204. Franczyza jest także silnie reprezentowana w branży artykułów spożywczych i przemysłowych oraz branży odzieżowej (po 156 systemów)⁴. Choć liczba sieci franczyzowych w branżach handlowych zbliżona jest do liczby tych funkcjonujących w usługach (rysunek 2), to już w zakresie liczby jednostek franczyzowych, a także liczby franczyzobiorców, obserwuje się zdecydowaną dominację systemów handlowych. Na tę strukturę wpływa głównie branża artykułów spożywczych i przemysłowych, w której od lat działa najwięcej jednostek franczyzowych i franczyzobiorców. Dzieje się tak, ponieważ z roku na rok systematycznie spada liczba małych, niezależnych sklepów spożywczych w Polsce.

Rysunek 2. Struktura podmiotowa rynku franczyzy w Polsce (w %)



Źródło: *Raport o franczyzie w Polsce 2017*, Profit System Sp. z o.o., Warszawa 2017, s. 39.

Analizując franczyzę w sektorze handlu w rozbiciu na poszczególne branże, można stwierdzić, że niezmiennie od 2006 r. najwięcej systemów franczyzowych tworzonych było w branży odzieży i obuwi oraz artykułów spożywczych i przemysłowych. W 2016 r. systemy jednej, jak i drugiej branży stanowiły po 28,4 proc. wszystkich systemów funkcjonujących w Polsce. Od 2006 r. najwięcej nowych systemów przybyło w branży artykułów spożywczych

⁴ Ibidem, s. 37.

i przemysłowych – w ciągu ostatnich 10 lat aż 99. Na drugim miejscu znalazła się branża odzieży i obuwia, w której przybyło 75 nowych systemów od 2006 r.

Biorąc pod uwagę dane dotyczące liczby jednostek franczyzowych, niezmiennie od 10 lat branżą, która skupia największą liczbę jednostek franczyzowych, są artykuły spożywcze i przemysłowe. W 2016 r. branża ta skupiała aż 68,65 proc. wszystkich jednostek franczyzowych funkcjonujących na rynku⁵. Porównując przyrosty liczby jednostek franczyzowych w ostatnich 10 latach, można zauważyć trend, że największy wzrost liczby jednostek franczyzowych nastąpił w branży artykułów spożywczych i przemysłowych (o 26 121 jednostek) oraz branży AGD, RTV, IT i telekomunikacji (o 2894 jednostki). Wzrost w przedstawionych branżach następował głównie poprzez procesy konsolidacji i stosowania tzw. franczyzy konwersyjnej, polegającej na przyłączaniu istniejących sklepów do sieci franczyzowych. Warto także zwrócić uwagę, że jest jedna branża handlowa, w której następuje znaczny spadek liczby jednostek. Jest to odzież i obuwie, w samym okresie od 2015 do 2017 r. były to aż 523 sklepy⁶.

Kolejnym elementem analizy była branża usług we franczyzie, która rozwija się szybciej niż handel. Od 2002 r. najwięcej systemów franczyzowych ze wszystkich branż usługowych notuje branża gastronomiczna. Liczba sieci w tej branży na koniec 2016 r. wyniosła 204. Popularność gastronomii na rynku franczyzy wynika z faktu, że jest duża liczba potencjalnych biorców, którzy chcą uzyskać fachowe doradztwo i know-how od dawcy, żeby sprostać wymogom administracyjno-prawnym stawianym nowo powstającym placówkom. Drugą pod względem liczebności systemów franczyzowych branżą usługową na koniec 2016 r. była branża usług dla klientów indywidualnych (93 systemy), a na trzecim miejscu uplasowała się branża edukacyjna (87 systemów). Najwięcej placówek przybywa w usługach dla klientów indywidualnych i gastronomii, trend ten obserwowany jest od 10 lat. Liczba jednostek w tych branżach wzrosła odpowiednio do 2863 oraz 3194 jednostki.

Interesujący jest fakt, że na polskim rynku franczyzy dominują koncepty, których wiek mieści się w przedziale 6–10 lat (31,2 proc.). Najmniej, bo niecałe 18 proc., działa w sieci poniżej dwóch lat⁷. Od 2011 r. zmniejsza się udział najnowszych konceptów w łącznej liczbie sieci franczyzowych w Polsce. Można prognozować, że w najbliższym okresie ten trend będzie się umacniał, a na rynku będą funkcjonowały coraz dojrzalsze systemy.

⁵ Ibidem, s. 37.

⁶ Ibidem, s. 78.

⁷ Ibidem, s. 36.

Co bardzo istotne, polski rynek franczyzy charakteryzuje się dominacją rodzimych systemów francyzowych. W 2016 r. ponad 80 proc. konceptów zarządzanych było przez polskich francyzodawców⁸. Jednocześnie tempo wzrostu liczby systemów polskich było zdecydowanie wyższe niż zagranicznych. Podczas gdy rodzimych sieci przybyło kilkadziesiąt, do Polski wszedł tylko jeden zagraniczny francyzodawca. Najczęściej ekspansja zagranicznych systemów na polski rynek odbywa się z wykorzystaniem spółki zależnej i licencji master.

Analizując strukturę pochodzenia zagranicznych konceptów, należy zauważyć, że największą ich część (19,7 proc.) stanowią systemy francyzowe pochodzące ze Stanów Zjednoczonych Ameryki. Na drugim miejscu plasują się koncepty niemieckie (17,5 proc.), a na trzecim – włoskie (16,2 proc.)⁹.

O dojrzałości polskiego rynku franczyzy świadczy fakt, że z roku na rok wzrasta liczba polskich systemów, które decydują się na ekspansję zagraniczną. Jeszcze w roku 2000 były zaledwie trzy takie koncepty, na koniec 2016 r. poza Polską rozwijało się już 127 polskich sieci francyzowych¹⁰. Najpopularniejszymi kierunkami ekspansji polskich francyzodawców są kraje sąsiadujące – Słowacja, Czechy, Niemcy i Ukraina.

Kolejnym elementem warunkującym stopień rozwoju polskiego rynku franczyzy jest także średnia liczba placówek w systemie francyzowym, która wzniosła w 2016 r. 60,95. W branży handlowej była zdecydowanie większa – 99,8, a w usługach wyniosła 27,8. Najwięcej placówek na jeden system francyzowy przypadło w handlu artykułami spożywczymi i przemysłowymi – 241,1, a najmniejszą średnią liczbą placówek charakteryzowała się branża usług dla biznesu. Na tle Europy polski rynek ze względu na średnią liczbę jednostek przypadających na system francyzowy plasuje się powyżej takich krajów o zakorzenionej pozycji franczyzy, jak: Francja (średnio 38,8 jednostek na system), Hiszpania (45,5), Wielka Brytania (47) czy Włochy (56,8). Jedy- nym krajem o wyższej średniej są Niemcy (65). Wynika to z relatywnie niewielu barier wejścia do sieci w Polsce, łatwych warunków stawianym biorcom, a czasem z nieprzestrzegania przez francyzodawców obowiązku wpłacania przez biorcę wszystkich opłat francyzowych. Częstą praktyką w Polsce jest rezygnacja przez dawcę z opłaty licencyjnej, a także z bieżącej czy marketingowej, co zachęca do podjęcia współpracy francyzowej.

⁸ Ibidem, s. 83.

⁹ Ibidem, s. 85.

¹⁰ Ibidem, s. 87.

Istotne jest także wskazanie zjawiska zachodzącego coraz liczniej na polskim rynku, to jest posiadania więcej niż jednej placówki przez franczyzobiorcę. Jest to jeden z najwyższych stopni rozwoju rynku, a mianowicie multifrancyzobiorcy posiadający kilka jednostek w jednym lub kilku systemach franczyzowych. Świadczy to o potrzebie wykorzystywania doświadczenia biorczy oraz zmniejszającej się liczbie potencjalnych biorców, a także potrzebie rozwoju dobrze prosperujących franczyzoborców. W 2016 r. średnio na jednego franczyzobiorcę przypadało 1,22 placówki franczyzowej¹¹.

37.3. Perspektywy rozwoju powiązań franczyzowych

Rynek franczyzowy w Polsce od momentu powstania pierwszych sieci franczyzowych charakteryzuje się znaczną dynamiką wzrostu. Jednak istnieje pewna granica nasycenia rynku powiązaniami franczyzowymi. Wynika to przede wszystkim z czynników obiektywnych, takich jak: brak odpowiednich biorców czy opłacalnych lokalizacji, a także z rosnącej konkurencji i nasycenia rynkowego. Polski rynek osiągnie skalę znacznego nasycenia w ciągu kilku lat i wtedy nastąpi swoista weryfikacja istniejących konceptów. Stabilną pozycję będą miały na rynku jednostki rentowne, należące do dobrze zorganizowanych systemów franczyzowych. Franczyzodawcy natomiast będą dopracowywali formaty współpracy z franczyzobiorcami, a na rynku pozostaną te koncepty, które zaspokajają potrzeby klientów, zapewniając jednocześnie opłacalność funkcjonowania zarówno franczyzobiorcom, jak i franczyzodawcom. Należy zaznaczyć, że zwiększy się także rola komunikacji wewnątrz systemu na linii biorczy–dawca, a franczyzodawcy będą się starali czerpać innowacyjne pomysły od biorców mających codzienny kontakt z klientami.

W świecie powiązania franczyzowe rozwijają się znacznie dłużej niż w Polsce i w związku z tym pojawiają się pomysły na wykorzystanie licencji na sprawdzony biznes w różnorodnych branżach i formach funkcjonowania, w Polsce są one dopiero implementowane lub są jeszcze przyszłością dla rodzimego rynku.

W przyszłości nastąpi znaczny wzrost wiedzy na temat powiązań franczyzowych, a tym samym rozwój instytucji otoczenia biznesu podejmujących inicjatywy wsparcia franczyzy oraz wzrost roli centrów edukacyjnych. Trendy te spowodują zwiększenie świadomości istnienia franczyzy w ofertach banków, co przyczyni się do dalszego rozwoju powiązań opartych na franczyzie.

¹¹ Ibidem, s. 37.

W Stanach Zjednoczonych Ameryki i w Europie Zachodniej powiązania franczyzowe występują w coraz to nowych branżach. Można je spotkać m.in. w: usługach medycznych, pomocy społecznej, „zielonych biznesach”, prywatnych sieciach bankomatów, maszynach vendingowych, usługach logistycznych czy usługach mobilnych. Wiele z tych pomysłów znajdzie swoje rynkowe miejsce także w Polsce. Dynamicznym wzrostem na najbardziej rozwiniętym rynku franczyzowym w Stanach Zjednoczonych Ameryki charakteryzuje się franczyza mobilna, oferująca usługi i produkty bezpośrednio w domu lub biurze, pojawiająca się w coraz to nowych branżach od usług koszenia trawników czy pielęgnacji czworonogów, poprzez opiekę nad osobami starszymi, aż po sprzedaż kwiatów.

Dominującym trendem przyszłości jest, wzorem krajów zachodnich to, że coraz więcej franczyzobiorców będzie posiadało kilka jednostek tego samego systemu, jak i niekonkurujących ze sobą różnych systemów franczyzowych. W pierwszym wypadku mamy do czynienia z multibiorcą. W krajach o zakorzenionej pozycji powiązań franczyzowych wzrastającym trendem jest także wykorzystanie doświadczenia w prowadzeniu biznesu, znajomości lokalnego rynku przez biorców, czyli *multi concept franchising*. Następuje to poprzez prowadzenie przez biorców jednostek franczyzowych różnych, niekonkurencyjnych względem siebie, systemów. Multibiorcy prowadzą więc jednocześnie np. jednostki restauracji szybkiej obsługi, hotele, stacje benzynowe oraz inne usługi dla klientów indywidualnych i biznesowych.

Zmiany, jakie już zachodzą we franczyzie w krajach o długiej historii franczyzowej, to umocnienie relacji dawca-biorcy, wzrost troski o franczyzobiorców i ich wyniki finansowe, efektywna wymiana wiedzy na płaszczyznach dawca-biorcy i pomiędzy biorcami. Franczyzodawcy oferują bogate pakiety franczyzowe (finansowanie, pomoc), zachęcające potencjalnych biorców do współpracy. Także systemy funkcjonujące w Polsce, by zainteresować potencjalnych biorców, będą musiały oferować bogate pakiety franczyzowe i wsparcie dla biorców, od początku współpracy aż do rozwiązania umowy franczyzowej.

Zachodzą także zmiany w profilu biorców, coraz częściej partnerami systemów stają się osoby z doświadczeniem zawodowym. W USA większość nowych franczyzobiorców to byli pracownicy korporacji mający odpowiednie zasoby finansowe i kilkunastoletnią znajomość pracy w dużej organizacji. Franczyza staje się także formą realizacji zawodowej dla kobiet, pozwalającą im prowadzić niezależny biznes. Franczyzodawcy zaczynają także dostrzegać rolę i znaczenie studentów jako nowych perspektywicznych biorców.

Wskazane powyżej trendy zaczną się pojawiać i odgrywać coraz większą rolę na polskim rynku, który od wielu lat dynamicznie się rozwija, nawet w okresie stagnacji gospodarczej, i będą nadal zyskiwały na znaczeniu.

37.4. Podsumowanie

Kolebką rozwoju franczyzy we współczesnym kształcie jest rynek amerykański, ale uniwersalność tego modelu spowodowała, że znalazł on zwolenników wśród przedsiębiorców na całym świecie. W Polsce co roku rośnie nie tylko liczba systemów franczyzowych, ale także liczba uczestników w już istniejących sieciach, co pozwala przypuszczać, że chociaż polski rynek franczyzy osiąga powoli stadium dojrzałości, to ma jeszcze duży potencjał rozwojowy. W Europie obserwuje się natomiast zjawisko braku odpowiednich franczyzobiorców i duże nasycenie rynku conceptami franczyzowymi. Europejskie trendy mają odzwierciedlenie na polskim rynku zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym. Podobnie jak w wypadku dojrzałych rynków europejskich (Niemcy, Francja, Wielka Brytania) w Polsce nasila się tendencja do ekspansji rodzimych systemów za granicę, rośnie popularność współpracy na zasadzie franczyzy w nowych branżach (zdrowia, opieki nad osobami starszymi) oraz w mniejszych przedsięwzięciach typu biznes online czy usługi dla domu. Podsumowując, można uznać, że polski rynek franczyzy charakteryzuje się postępującą dojrzałością, o czym świadczy zarówno stabilizująca się dynamika liczby sieci, jak również rosnąca liczba polskich conceptów decydujących się na ekspansję zagraniczną.

Literatura

Raport o franczyzie w Polsce 2017, Profit System Sp. z o.o., Warszawa 2017.
Ziółkowska M., *Franczyza – nowoczesny rozwój biznesu*, wyd. III, CeDeWu, Warszawa 2014.