Kinga Ropelewska[1]
Państwowa Akademia Nauk Stosowanych
im. Ignacego Mościckiego w Ciechanowie

https://doi.org/10.64158/c0kt8wrbjr

Franczyza jako możliwość zaistnienia na rynku – analiza modelu na przykładzie sieci sklepów Żabka

Streszczenie: Rozdział analizuje franczyzę jako sposób wejścia na rynek, na przykładzie sieci sklepów Żabka. Przedstawiono w nim definicję, rodzaje, cechy oraz historię franczyzy w Polsce i na świecie, omówiono model biznesowy, prawa i obowiązki stron oraz zalety i zagrożenia tego rozwiązania. Szczegółowej analizie poddano strategię działania sieci Żabka oraz treść umowy franczyzowej. W oparciu o badanie oceniono rzeczywistą współpracę, wiarygodność obietnic oraz funkcjonowanie systemu franczyzowego.

Słowa kluczowe: franczyza, biznes, Żabka

Wprowadzenie

Współczesna gospodarka, dynamicznie zmieniająca się pod wpływem globalizacji, postępu technologicznego i rosnącej konkurencji, wymaga od przedsiębiorców nie tylko innowacyjności, ale przede wszystkim elastyczności i zdolności do szybkiego reagowania na zmienne warunki rynkowe. W tym kontekście coraz większą popularnością cieszą się alternatywne modele biznesowe, które pozwalają na minimalizację ryzyka oraz skorzystanie z gotowych i sprawdzonych rozwiązań. Jednym z takich modeli jest franczyza – forma współpracy gospodarczej oparta na wykorzystaniu sprawdzonego konceptu biznesowego, *know-how* oraz silnej, rozpoznawalnej marki.

Franczyza jawi się dziś jako atrakcyjna ścieżka rozwoju zarówno dla osób rozpoczynających przygodę z przedsiębiorczością, jak i dla inwestorów poszukujących stabilnych i przewidywalnych form lokowania kapitału. Model

[1] Praca licencjacka nagrodzona przez Polskie Towarzystwo Ekonomiczne oddział w Łodzi za najlepszą pracę dyplomową z dziedziny nauk społecznych w dyscyplinie ekonomia i finanse obronioną w 2024 r.

ten oferuje franczyzobiorcy szeroki wachlarz korzyści: od wsparcia szkoleniowego i marketingowego, po dostęp do zaawansowanych narzędzi operacyjnych i ugruntowanej pozycji rynkowej franczyzodawcy. Współczesny rynek, nasycony różnorodnymi ofertami i wysokim poziomem konkurencji, sprzyja takim rozwiązaniom, które pozwalają ograniczyć ryzyko i zwiększyć szanse na sukces.

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie franczyzy jako realnej możliwości zaistnienia na rynku, ze szczególnym uwzględnieniem analizy modelu franczyzowego funkcjonującego w ramach sieci sklepów Żabka. W pracy zaprezentowano zarówno teoretyczne podstawy tego modelu, jak i wyniki badań własnych, pozwalających ocenić rzeczywiste korzyści i wyzwania wynikające z prowadzenia działalności gospodarczej w tym systemie. Tezą jest stwierdzenie, że strategia udostępniana przez franczyzodawcę oraz jakość współpracy pomiędzy stronami umowy determinują sukces lub porażkę franczyzobiorcy.

1. Franczyza- istota oraz definicje

Franczyza to model współpracy gospodarczej oparty na udostępnieniu przez franczyzodawcę sprawdzonej koncepcji biznesowej, obejmującej markę, system operacyjny, *know-how* oraz wsparcie techniczne i marketingowe. Brak jednolitej definicji tego pojęcia na poziomie międzynarodowym sprawia, że jego interpretacje są zróżnicowane, zależne od kontekstu i perspektywy badawczej.

M.J. Ziółkowska definiuje franczyzę jako nowoczesny model rozwoju biznesu, który łączy trzy kluczowe elementy: markę, wsparcie i system. W tym ujęciu franczyza nie jest jedynie licencją na korzystanie z logotypu – to kompleksowy układ współpracy pomiędzy partnerami, oparty na wzajemnym zaufaniu i wspólnym dążeniu do sukcesu.[2]

Zgodnie z Europejskim Kodeksem Etyki Franczyzy, franczyza to system dystrybucji towarów, usług i technologii, realizowany w ramach umowy zawieranej pomiędzy niezależnymi prawnie i finansowo podmiotami. Franczyzobiorca, w zamian za świadczenia finansowe, uzyskuje prawo do prowadzenia działalności w oparciu o sprawdzony model biznesowy, system procedur i standardów oraz znak towarowy franczyzodawcy.[3]

---

[2] M.J. Ziółkowska, *Franczyza: nowoczesny model rozwoju biznesu,* Wydanie IV, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2019, s.23-24.

[3] https://franczyza.org.pl/europejski-kodeks-etyki-udzielania-franczyzy/, [data dostępu: 29.11. 2023r.].

Aleksandra Chojnacka wskazuje, że istotą franczyzy jest sposób, w jaki dwa lub więcej niezależne przedsiębiorstwa współpracują ze sobą, polegając na z jednej strony odpłatnym korzystaniu z gotowego przepisu na biznes, a z drugiej, na otrzymywaniu za to ustalonego wynagrodzenia.[4] Z kolei Sotiroski określa franczyzę jako niesamodzielne, symbiotyczne przedsiębiorstwo, prowadzone we współpracy z franczyzodawcą – relację opartą na wzajemnej zależności. Według niego franczyza to doskonały przykład pracy zespołowej.[5]

Również Morrow podkreśla aspekt ekonomiczny, wskazując na franczyzę jako zbiór relacji, w ramach których jedna strona udziela drugiej prawa do korzystania z technologii, produktów lub usług, w zamian za ustaloną opłatę. W kontekście globalnym, Międzynarodowe Stowarzyszenie Franczyzowe podkreśla wagę przekazywania wiedzy, szkoleń i wsparcia, co wykracza poza proste licencjonowanie marki.[6] Koch przedstawia to jako doskonały sposób na poszerzenie rynków zbytu poprzez organizowanie jednolitych sieci prowadzonych przez osoby indywidualne z zachowaniem kontrolingu przez dawcę.[7]

Wszystkie powyższe definicje potwierdzają, że franczyza to model elastyczny, umożliwiający prowadzenie działalności z dużą dozą samodzielności, ale w ramach jasno określonych struktur, obowiązków i wzorców.

2. Rodzaje i modele franczyzy

Franczyza jako elastyczny i wielowymiarowy model prowadzenia działalności gospodarczej, przyjmuje różne formy, dostosowane do specyfiki rynku, rodzaju oferowanych produktów lub usług oraz poziomu zaangażowania obu stron. Kluczowym czynnikiem różnicującym poszczególne typy franczyzy jest zakres przekazywanego *know-how*, sposób organizacji współpracy oraz charakter relacji pomiędzy franczyzodawcą a franczyzobiorcą.

W zależności od struktury organizacyjnej, wyróżnia się trzy podstawowe modele:

1. **Franczyza bezpośrednia** – najczęściej spotykana forma, w której franczyzobiorca współpracuje bezpośrednio z franczyzodawcą. Relacja ta

[4] G. Jarecki, *Leksykon cen transferowych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019, s. 156.

[5] L. Sotiroski, *EU Perspective of the Legal and Economic Aspects of Franchising*,*International Journal of Sciences:Basic and Applied Research*, v.25, IJSBAR, Jordan 2021, s. 315.

[6] R. Beere, *The Role of Franchising on Industry Evolution Assesing the Emergence of Franchising and Its Impact on Structural Change*, Springer International Publishing, Dublin 2017, s. 4.

[7] P. Biernat, E.Gronek, *Franczyza jako alternatywne źródło finansowania działalności gospodarczej polskich przedsiębiorstw,* Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne nr 3, 2017, s.48.

opiera się na indywidualnym wsparciu, ścisłym nadzorze oraz pełnej kontroli nad prowadzoną działalnością. Umowa stanowi fundament wzajemnych zobowiązań i gwarantuje spójność działania z modelem franczyzodawcy[8].

2. **Franczyza pośrednia** –zakładająca obecność pośrednika (masterfranczyzobiorcy), który uzyskuje prawo do rozwijania sieci franczyzowej na danym obszarze. W tym modelu to on odpowiada za rekrutację, szkolenie i nadzór nad lokalnymi franczyzobiorcami, pełniąc rolę łącznika pomiędzy centralą a rynkiem lokalnym.[9]
3. **Franczyza wielokrotna** – umożliwia jednemu franczyzobiorcy otwieranie wielu jednostek w ramach jednej umowy. Zobowiązuje go to nie tylko do utrzymania standardów marki, lecz także do systematycznego rozwoju na określonym terytorium.[10]

Z punktu widzenia przedmiotu działalności, franczyzę można sklasyfikować w następujący sposób:

1. **Franczyza handlowa** – skupia się na sprzedaży markowych produktów. Franczyzobiorca działa jako dystrybutor detaliczny, korzystając z uznanej marki oraz *know-how*. Typowe branże to handel odzieżą, motoryzacja czy stacje paliw.[11]
2. **Franczyza usługowa** – koncentruje się na świadczeniu usług pod szyldem franczyzodawcy. Kluczowe jest tu zachowanie jednolitych standardów jakości i profesjonalna obsługa klienta.[12]
3. **Franczyza produkcyjna** – polega na wytwarzaniu produktów według technologii i standardów franczyzodawcy. Model ten zakłada transfer zaawansowanego *know*-how oraz ścisłą kontrolę procesów produkcyjnych.[13]
4. **Franczyza mieszana** – łącząca dwa lub więcej z powyższych elementów w jedną strukturę.

Pod względem poziomu transferu wiedzy, wyróżnia się:

---

[8] M.J. Ziółkowska, *Franczyza: nowoczesny…,* op.cit., s.36.

[9] A. Medvedev, W. Amann, *The Essence of International Management*, VyustaVentures LLP, USA 2021, s. 70.

[10] Vlachvei, K. Karantininis, N. Tsounis, O. Notta, *FactorsAffecting Firm Competitiveness and Performance in the Modern Business World,* IGI Global, United States of America 2016, s. 254.

[11] M. S. Kadam, M.D. Ingole*, Marketing Management*, ThakurPublication PVT. LTD, PUNE 2023, s. 115.

[12] M. Cavallaro, *Starting a Business WhenYou'reAfraid to: The Step-by-Step Blueprint to GettingRich Fearlessly,* CentennialBooks 2021, s. 64.

[13] M.J. Ziółkowska*, Franczyza: nowoczesny…*, op. cit., s. 34-35.

1. **Franczyzę dystrybucji produktu** – skoncentrowaną głównie na sprzedaży towarów, bez pełnego dostępu do wewnętrznych procedur czy strategii franczyzodawcy.[14]
2. **Franczyzę koncepcji działalności** – oferującą kompleksowe wsparcie: od technologii sprzedaży, przez wystrój lokalu, po działania promocyjne i systemy zarządzania. To najbardziej zaawansowana forma, gwarantująca spójność z całościowym wizerunkiem marki.[15]

Zróżnicowanie modeli franczyzy pozwala na ich elastyczne dopasowanie do potrzeb rynku i możliwości inwestora, czyniąc z niej atrakcyjne narzędzie rozwoju przedsiębiorczości we współczesnej gospodarce.

3. Ewolucja franczyzy – zarys historyczny

Korzenie współczesnej franczyzy sięgają czasów starożytnych i średniowiecza, kiedy to funkcjonowały różne formy zależności relacji gospodarczych. Już w starożytnym Rzymie można dostrzec pierwsze przejawy hierarchicznej struktury znanej później jako *feudum* (lenno) – system, w którym chłopi, w zamian za możliwość użytkowania ziemi należącej do właściciela, oddawali część plonów lub uiszczali czynsz.[16]

W średniowieczu elementy przypominające franczyzę przejawiały się w działalności cechów rzemieślniczych. Rzemieślnicy działali pod szyldem cechu, korzystali ze wspólnej wiedzy, marki oraz wsparcia organizacyjnego, w zamian zobowiązując się do opłacania składek i przestrzegania określonych standardów produkcji. **Formalne początki franczyzy jako instytucji gospodarczo-prawnej pojawiły się we Francji w XII wieku**, gdy duchowieństwo i arystokracja nadawały tzw. *charters the franchise* – prawa do korzystania z określonych terenów, przywilejów rynkowych czy organizacji targów. Podobne zjawiska można odnaleźć również w *Magna Charta Libertatum*, która zapewniała wolność i ochronę w zamian za lojalność wobec monarchy, oraz w tzw. *tiedhousecontracts*, charakterystycznych dla branży alkoholowej, w których producenci piwa wiązali się umowami z pubami jako wyłącznymi odbiorcami.[17]

---

[14] J.L. Contreras, *IntellectualPropertyLicensing and TransactionsTheory and Practise,* Cambridge University Press, United Kingdom 2022, s. 485.

[15] https://franchising.pl/abc-franczyzy/210/rodzaje-franczyzy/#franczyza-koncepcji-dzialalnosci, [data dostępu: 01.12.2023].

[16] M. S. Kadam, M.D. Ingole*, Marketing* ...,op.cit.,s. 115.

[17] C. Reader, *The Franchising Handbook How to Choose, Start and Run a SuccessfulFranchise*, John Murray Press, Great Britain 2016, s. 20.

W XIX wieku franczyza zaczęła przyjmować bardziej zorganizowaną formę. Już w 1851 roku firma Singer Sewing Machine Company, zmagająca się z ograniczonymi zasobami finansowymi, opracowała strategię sprzedaży i serwisowania maszyn do szycia opartą na regionalnych przedstawicielach. Partnerzy ci korzystali z wiedzy technicznej firmy, marki oraz wsparcia operacyjnego, działając na zasadzie przypominającej współczesne umowy franczyzowe.[18]

Kolejny etap rozwoju franczyzy to działania koncernów motoryzacyjnych, takich jak General Motors. Od 1910 roku firma zaczęła udzielać licencji dealerom na sprzedaż i serwisowanie pojazdów, wprowadzając standaryzowane umowy, które przenosiły dużą część kosztów i ryzyka operacyjnego na franczyzobiorców. Jednocześnie producent zachowywał kontrolę jakości i zapewniał szeroki zasięg rynkowy.[19]

Największy przełom w historii franczyzy nastąpił jednak w XX wieku, dzięki Rayowi Krocowi i ekspansji sieci McDonald's. Zainspirowany sprawnym systemem działania restauracji braci McDonald, Kroc wdrożył model franczyzowy oparty na szczegółowych procedurach, wysokiej jakości obsługi i silnej marce. Franczyzobiorcy otrzymywali dokładne instrukcje operacyjne i wsparcie, ale musieli również bezwzględnie przestrzegać ustalonych standardów, co zapewniało spójność i rozpoznawalność marki na całym świecie.[20]

Rozwój franczyzy w Polsce rozpoczął się na początku lat 90. XX wieku, w okresie transformacji ustrojowej po 1989 roku, kiedy to otwarcie gospodarki stworzyło warunki do implementacji rozwiązań stosowanych na rynkach zagranicznych. Pierwszym przedsiębiorstwem, które wprowadziło ten model biznesowy na polski rynek, była francuska marka YvesRocher. Już w 1990 roku otworzyła w Polsce swoje pierwsze punkty sprzedaży działające w systemie franczyzowym. [21]

Pierwszym polskim przedsiębiorcą, który uruchomił rodzimy system franczyzowy, był Antoni Blikle, który w 1992 roku udostępnił markę swojej renomowanej cukierni innym przedsiębiorcom. Sukces tego przedsięwzięcia opierał się na połączeniu tradycji, wysokiej jakości produktów oraz partnerskiego podejścia do franczyzobiorców, którym oferowano m.in. preferencyjne ceny na zakup towarów.[22]

---

[18] Ibidem, s. 20-21.

[19] R. Webber, *An Introduction to Franchising*, Palgrave Macmillan, London 2017, s. 9.

[20] W. Schneider, *Unternehmen, dieunserLebenveränderten Wie McDonald's den Hamburger auf-das Fließbandlegteund mit Franchising dieWelteroberte,* BoD - Books on Demand, Nordersted 2018, s. 15-16.

[21] https://www.yves-rocher.pl/nasze_sklepy, [data dostępu: 05.12.2023].

[22] M.K. Stawicka, *Franczyza Droga do sukcesu,* Onepress, Gliwice 2016, s. 44.

W kolejnych latach **na polski rynek zaczęły wchodzić międzynarodowe sieci franczyzowe**, takie jak McDonald's, Adidas czy Shell. Szczególny impuls dla rozwoju franczyzy nastąpił po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku – wzrosło wówczas zainteresowanie inwestorów zagranicznych polskim rynkiem, a jednocześnie rodzimi przedsiębiorcy zyskali możliwość ekspansji na rynki zagraniczne. W 2000 roku powołano **Polską Organizację Franczyzodawców (POF)**, której celem jest promocja etycznych standardów we franczyzie, działalność edukacyjna oraz wspieranie rozwoju tego modelu biznesowego.[23] Rok później uruchomiono **portal Franchising.pl**, który do dziś stanowi jedno z głównych źródeł wiedzy o rynku franczyzy w Polsce.[24]

Według danych z raportów branżowych, **w 2023 roku w Polsce działało ponad 1300 sieci franczyzowych**, a liczba jednostek franczyzowych przekroczyła 80 tysięcy. Mimo okresowego spowolnienia wywołanego pandemią COVID-19, franczyza nadal dynamicznie się rozwija, oferując stabilne i atrakcyjne możliwości biznesowe zarówno dla doświadczonych przedsiębiorców, jak i osób rozpoczynających działalność gospodarczą.[25]

4. Franczyza jako model biznesowy- prawa, obowiązki, szanse i ryzyka

Relacja franczyzowa opiera się na wzajemnych zobowiązaniach stron – franczyzodawcy oraz franczyzobiorcy – których prawa i obowiązki zostały szczegółowo określone zarówno w umowie, jak i w standardach etycznych przyjętych w systemach franczyzowych.[26]

Franczyzodawca jako właściciel systemu, zobowiązany jest do udzielenia licencji na korzystanie z oznaczeń identyfikujących sieć, w tym marki, logo i znaku towarowego. Przekazuje również kompletną wiedzę operacyjną, zapewniając szkolenia oraz bieżące wsparcie techniczne i organizacyjne. Dodatkowo, sprawuje kontrolę nad funkcjonowaniem jednostek franczyzowych, dba o spójność wizerunkową sieci oraz może przeprowadzać audyty i egzekwować standardy jakości. W zamian posiada prawo do pobierania opłat franczyzowych (wstępnych i bieżących), analizowania dokumentacji finansowej partnera oraz żądania

[23] https://franczyza.org.pl/, [data dostępu: 05.12.2023].

[24] https://franchising.pl/abc-franczyzy/24/franczyza-polsce-rozwoj-rok-roku/, [data dostępu: 05.12.2023].

[25] https://franczyza.org.pl/raport-rynek-franczyzy-2022-wiecej-franczyzobiorcow-choc-przybywa-ich-wolniej/, [data dostępu: 05.12.2023].

[26] M. Keskin, *Trendy rozwojowe franchisingu w Polsce i Europie*, „Edukacja Międzynarodowa", 2016, nr 13, s. 56.

przestrzegania poufności i zakazu konkurencji.[27] Franczyzobiorca natomiast prowadzi działalność na własny rachunek, działając w oparciu o wytyczne przekazane przez franczyzodawcę. Uzyskuje dostęp do marki, systemu działania oraz wsparcia merytorycznego i organizacyjnego. Jednocześnie zobowiązany jest do lojalności wobec systemu, realizacji przyjętych standardów, uczestnictwa w szkoleniach oraz udostępniania danych finansowych. Ciążą na nim także obowiązki związane z ochroną poufnych informacji, przestrzeganiem zakazu konkurencji i realizacją założonych celów sprzedażowych.[28]

Franczyza to model biznesowy, który przynosi obopólne korzyści, ale mimo wielu zalet, wiąże się także z istotnymi wadami i ryzykami dla obu stron. Perspektywę każdej ze stron przedstawia Tabela 1. oraz Tabela 2.

Tabela 1. Korzyści wynikające z franczyzy- perspektywa dawcy i biorcy

Perspektywa franczyzodawcy	Perspektywa franczyzobiorcy
1. Korzyści skali- rosnący udział w rynku, bez ponoszenia znacznych nakładów finansowych oraz przewaga nad konkurentami.	1. Mniejsze ryzyko oraz łatwiejsze wejście na rynek, niż w przypadku prowadzenia własnej działalności od podstaw.
2. Rozkład odpowiedzialności oraz kompetencji na osoby trzecie.	2. Stałe wsparcie na każdym etapie prowadzenia działalności.
3. Mniejsze ryzyko kapitałowe- biorcy, jako indywidualni przedsiębiorcy maksymalizują zyski.	3. Wydajność- przedsiębiorca robi wszystko, aby firma była rentowna.
4. Możliwość ekspansji marki mniejszym kosztem.	4. Rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej mniejszym kosztem.
5. Ograniczone koszty bieżącej działalności.	5. Dostęp do całej zgromadzonej wiedzy, systemów, programów i szkoleń.
6. Wiele źródeł kapitału- opłaty początkowe, bieżące oraz na fundusz reklamowy.	6. Korzystanie z prestiżu marki, jej rozpoznawalności oraz kampanii reklamowych.
7. Informacje zwrotne otrzymywane od biorców pomagają w skutecznym wdrażaniu zmian i innowacji.	7. Wyłączność terytorialna.
8. Brak problemów z zarządzaniem zasobami ludzkimi.	8. Niższe koszty zakupu towarów.
9. Wspólna siła negocjacyjna- rabaty przy zakupach hurtowych.	9. Standardy kontroli jakości.
10. Łatwiejsze zarządzanie siecią.	10. Wymiana doświadczeń.

Źródło: opracowanie własne.

[27] B. Jelonek- Jarco, Uwagi do projektu ustawy o działalności franczyzowej, „Prawo w działaniu, Sprawy Cywilne", 54/2023, s. 150.

[28] B. Bajor, D. Bierecki, J. Bocianowski, T. Bojar-Fijałkowski, J. Ciszewski, M. Dziedzic, A. Hrycaj, J. Janeta, M. Machnij, M. Mazgaj, P. Nazaruk, P. Pinior, M. Salomonowicz, A. Stępień, M. Trzebiatowski, J. Zięty, Prawo handlowe, Wolters Kluwer, Warszawa 2023, s. 621.

Tabela 2. Ryzyka i wady franczyzy z punktu widzenia obu partnerów

Punkt widzenia franczyzodawcy	Punkt widzenia franczyzobiorcy
1. Zależność renomy marki od całokształtu biorców.	1. Brak uregulowań prawnych dotyczących współpracy.
2. Niewłaściwy wybór partnerów franczyzowych.	2. Brak wiedzy na temat skutecznego zarządzania firmą.
3. Rozbieżności w interesach między stronami.	3. Ograniczenie decyzyjności biorcy.
4. Trudności w egzekwowaniu postanowień umowy.	4. Regularne kontrole ze strony udzielającego licencji.
5. Zobowiązanie do stałej pomocy.	5. Obciążenia finansowe niezależne od wyników działalności.
6. Zależność od innych w osiąganiu sukcesu.	6. Zakaz konkurencji.
7. Publicznie nagłaśniane konflikty między dwiema stronami.	7. Możliwość stosowania nieuczciwych praktyk przez partnera.
8. Ryzyko utraty kontroli nad strukturą i funkcjonowaniem systemu.	8. Błędy popełniane przez franczyzodawcę, za które odpowiedzialność ponosi biorca.
9. Udostępnianie pełnej wiedzy, która może zostać wykorzystana u konkurencji.	9. Poręczenie majątkiem własnym lub osoby trzeciej.
10. Utrata spójności.	10. Konieczność udostępniania pełnych dokumentacji.

Źródło: opracowanie własne.

Decyzja między własnym biznesem a franczyzą zależy od indywidualnych cech, oczekiwań i preferowanego stylu pracy. Franczyza oferuje sprawdzony model działania, rozpoznawalną markę, wsparcie operacyjne i szkoleniowe, ale wymaga podporządkowania się określonym zasadom i standardom.[29] Kluczowe kryteria wyboru to między innymi: pozycja rynkowa marki, atrakcyjność oferty, zakres wsparcia, koszty początkowe i bieżące, a także otoczenie konkurencyjne. Istotne jest dokładne przeanalizowanie pakietu franczyzowego, obowiązków stron oraz potencjalnych zysków, zanim podejmie się decyzję o współpracy.

5. Żabka jako przykład modelu franczyzowego nowej generacji

Model franczyzowy wdrożony przez sieć Żabka stanowi reprezentatywny przykład głęboko zintegrowanej formy współpracy gospodarczej, opartej na ścisłej kontroli centralnej i zaawansowanym zapleczu technologicznym. Powstała

[29] A.T. Porcar, D.R. Soriano, *Inside the mind of the entrepreneurcognition, personalitytraits, intention, and genderbehavior,* Springer, Cham 2018, s. 175.

w 1998 roku jako odpowiedź na potrzeby lokalnych konsumentów poszukujących alternatywy dla dużych supermarketów- Żabka w ciągu zaledwie kilku lat przeobraziła się w jedną z największych i najbardziej rozpoznawalnych sieci sklepów typu *convenience* w Polsce.

Dynamiczna ekspansja przestrzenna i organizacyjna – od 400 placówek w 2000 roku do ponad 10 000 w chwili obecnej – przebiegała równolegle z transformacjami własnościowymi oraz wdrażaniem kolejnych innowacji, takich jak koncept *Freshmarket*, formaty mobilne i bezobsługowe (Żabka Nano), a także rozwiązania cyfrowe wspierające operacje detaliczne. Istotne znaczenie miała także zdolność adaptacyjna – przykładowo przekształcenie placówek w punkty pocztowe w reakcji na ograniczenia handlu w niedziele. Działania te umożliwiły zachowanie ciągłości operacyjnej oraz dalsze umacnianie pozycji rynkowej.[30]

Struktura Grupy Żabka została wyraźnie zróżnicowana funkcjonalnie, obejmując trzy segmenty: operacyjny (Żabka Polska), technologiczny (Żabka Future) oraz ekspansyjny (Żabka International). Tak skonstruowany podział organizacyjny sprzyja nie tylko optymalizacji procesów wewnętrznych, lecz także intensyfikacji działań innowacyjnych. W obszarze logistyki firma opiera się na rozbudowanej infrastrukturze dystrybucyjnej, obejmującej osiem centrów i dziewiętnaście terminali, co umożliwia skuteczne zaopatrzenie przy zachowaniu standardu dostępności do sklepów w promieniu 500 metrów od miejsca zamieszkania milionów konsumentów.[31]

Franczyza w tym systemie jest zarządzana w sposób wysoce sformalizowany. Franczyzobiorcy otrzymują dostęp do pakietu szkoleń, wsparcia operacyjnego i całodobowej pomocy technicznej, jednak w zamian zobowiązani są do funkcjonowania w ściśle określonych ramach. Dotyczy to nie tylko asortymentu i dostawców, lecz również zasad zarządzania placówką i zakresu oferowanych usług, takich jak gastronomia, finanse czy logistyka. Dodatkowo, system operacyjny sieci wspiera się sztuczną inteligencją – między innymi w zakresie analizy lokalizacji, optymalizacji zapasów oraz procesów rekrutacyjnych. Technologie takie jak *chatbot* Franek, aplikacja *Żappka* czy narzędzia planogramowe umożliwiają franczyzobiorcom realizację założeń biznesowych w oparciu o centralnie przygotowane modele działania.[32]

Jednocześnie umowa franczyzowa narzuca przedsiębiorcom istotne ograniczenia. Wysokie opłaty licencyjne, prowizje od obrotu oraz obowiązek

[30] https://www.zabka.pl/o-zabce/, https://mycompanypolska.pl/artykul/25-lat-wielowymiarowego-rozwoju-zabki-dla-klientow-i-franczyzobiorcow/13195, [data dostępu: 08.02.2024r.].

[31] https://zabkagroup.com/pl/o-nas/transformacja-formatu-modern-convenience/,https://www.zabka.pl/o-zabce/, [data dostępu: 09.02.2024r.].

[32] https://www.zabka.pl/franczyza/co-nas-wyroznia/, [data dostępu: 10.02.2024r.].

zabezpieczenia działalności wekslem in blanco wprowadzają znaczące ryzyka finansowe. Ponadto, mechanizmy kontrolne – w tym możliwość przeprowadzania niezapowiedzianych inspekcji – redukują autonomię operacyjną franczyzobiorcy i zwiększają jego zależność od centrali. Niezastosowanie się do rygorystycznych zapisów umowy może skutkować sankcjami finansowymi lub natychmiastowym rozwiązaniem współpracy.[33]

Z perspektywy funkcjonowania modelu franczyzowego, przypadek Żabki wskazuje na dominację interesu franczyzodawcy oraz ograniczoną swobodę działania franczyzobiorcy, co może wpływać na rentowność przedsięwzięcia, zwłaszcza w początkowym okresie działalności. Mimo to, dla wielu partnerów franczyzowych atrakcyjność systemu wynika z jego kompleksowości, rozpoznawalności marki oraz gotowej infrastruktury wsparcia. W konsekwencji Żabka stanowi przykład nowoczesnej, zautomatyzowanej franczyzy, która – przy zachowaniu wysokiego poziomu standaryzacji – łączy tradycyjne funkcje handlowe z narzędziami cyfrowymi i ekologicznymi, budując nowy model relacji w sektorze detalicznym.

6. Franczyza na rozdrożu- głos franczyzobiorców Żabki ukazujący ciemniejsze strony biznesu

Badanie zostało przeprowadzone wśród 70 franczyzobiorców sieci Żabka, z których 46 stanowiły kobiety, a 24 mężczyźni. Respondenci reprezentowali różne grupy wiekowe, od 18 lat do ponad 50, a także zróżnicowany poziom wykształcenia i miejsca prowadzenia działalności – od obszarów wiejskich po miasta liczące ponad 300 tysięcy mieszkańców. Większość ankietowanych prowadziła swoje placówki od roku do trzech lat, zarządzając od jednej do pięciu lokalizacji, co pozwala uznać, że grupa badawcza reprezentuje zróżnicowane doświadczenia i perspektywy.

Sieć Żabka jest powszechnie postrzegana jako dynamicznie rozwijający się model franczyzowy, stanowiący szansę na własny biznes przy relatywnie niewielkich inwestycjach. Jednak analiza wypowiedzi franczyzobiorców ujawnia

[33] Opracowanie na podstawie Umowy Współpracy Franczyzowej Żabka Polska Sp. z o.o. z siedzibą w Poznaniu (61-586), ul. Stanisława Matyi 8, wpisana do rejestru przedsiębiorców prowadzonego przez Sąd Rejonowy Poznań Nowe Miasto i Wilda w Poznaniu VIII Wydział Gospodarczy KRS pod numerem KRS 0000636642, o kapitale zakładowym w wysokości 113.215.000 PLN w całości pokrytym, NIP: 522-30-71-241, BDO: 000016909, REGON: 365388398, posiadającą status dużego przedsiębiorcy w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 8 marca 2013 r. o przeciwdziałaniu nadmiernym opóźnieniom w transakcjach handlowych.

szereg problemów i rozbieżności między oficjalnymi obietnicami a codzienną praktyką. Franczyza to nie jest dla nich historia o błyskawicznym sukcesie – to opowieść o pracy ponad siły, niespełnionych obietnicach i poczuciu braku kontroli.

Ankietowani wskazują na brak przejrzystości finansowej, ograniczoną swobodę decyzyjną oraz niewielki wpływ na funkcjonowanie placówek. W efekcie dominują doświadczenia pracy trudnej i często frustrującej, co podważa wizerunek błyskawicznego sukcesu. Ponad 60% badanych nie rozumie zasad opłat i kosztów franczyzowych, co świadczy o istotnych niedostatkach w komunikacji i przejrzystości umów, niezależnie od poziomu wykształcenia. To niepokojący sygnał, ponieważ sugeruje, że nawet osoby dobrze przygotowane merytorycznie nie potrafią w pełni rozeznać się w strukturze finansowej współpracy. W praktyce może to oznaczać, że część franczyzobiorców podejmuje decyzję o przystąpieniu do Żabki nie w pełni świadomie – nie rozumiejąc, jakie koszty i zobowiązania rzeczywiście na nich ciążą.

Franczyzobiorcy są właścicielami prowadzonych sklepów wyłącznie z nazwy. Prawie 70% **ankietowanych przyznało**, że **nie ma realnego wpływu na ilość zamawianego towaru**, co bezpośrednio przekłada się na problemy z gospodarką magazynową i – co gorsza – **marnowanie żywności**. Niepokojąco brzmią słowa jednego z uczestników ankiety: *„Nie mam wpływu na zamówienia – system jest narzucony, a audytorzy tylko sprawdzają, czy wszystko się zgadza z planogramem. Czasem muszę kombinować, żeby nie dostać kary."* Taki system rodzi frustrację i demotywację – franczyzobiorcy nie są w stanie dostosować oferty do potrzeb klientów, przez co cierpi zarówno ich budżet, jak i wizerunek sklepu. *„Mam sklep, ale nie mam wpływu"* – brak kontroli i marnowanie zasobów to zmora franczyzobiorców.

Asortyment teoretycznie jest bogaty, ale nieelastyczny. Większość franczyzobiorców przyznaje, że oferta Żabki jest bogata i potencjalnie wystarczająca dla lokalnych społeczności – **64,3% odpowiedzi było pozytywnych**. Jednak i tutaj pojawiają się głosy krytyczne. Oferowany asortyment jest bowiem ściśle narzucony przez centralę, a możliwość dostosowania go do lokalnych warunków – minimalna. Dla wielu przedsiębiorców to duży problem. Klienci sklepów w małych miasteczkach mają inne potrzeby niż ci w centrach dużych miast – brak możliwości elastycznego reagowania na te różnice to kolejny przykład ograniczania roli franczyzobiorcy do wykonawcy narzuconych z góry wytycznych.

W modelu franczyzowym kluczowe znaczenie ma także relacja z partnerem operacyjnym – osobą odpowiedzialną za bezpośredni nadzór nad sklepami w danym regionie. Tutaj również panuje skrajne rozwarstwienie. Niektórzy oceniają współpracę bardzo wysoko, wystawiając notę 10/10, inni z kolei dają

najniższe możliwe oceny. **Średnia ocen to zaledwie 5,2**, co sugeruje, że choć zdarzają się pozytywne przypadki, wiele relacji opartych jest na nieufności, braku komunikacji lub wręcz presji. Współpraca przybiera różne oblicza- czasami partner staje się tylko surowym nadzorcą.

Kwestia gwarantowanego miesięcznego przychodu w wysokości 25 tys. zł, wielokrotnie podkreślana w materiałach reklamowych Żabki, jest zrealizowana jedynie w 30% przypadków. Przeważająca część franczyzobiorców (64,3%) deklaruje, że nie osiąga tej kwoty, co poddaje w wątpliwość rzetelność komunikatów marketingowych.

Jednym z najbardziej alarmujących wyników ankiety jest poziom **zadowolenia z osiąganych dochodów**. Aż **ponad 80% respondentów** wskazało, że **nie są zadowoleni z zarobków**. Tylko 2 osoby z 70 zaznaczyły odpowiedź „zdecydowanie tak" w pytaniu o satysfakcję finansową. Dla wielu prowadzenie Żabki wiąże się z ogromnym nakładem pracy – często 7 dni w tygodniu, po kilkanaście godzin dziennie – i niewspółmiernymi korzyściami finansowymi. Problemem nie są wyłącznie zarobki jako takie, ale **brak proporcji między wysiłkiem a zyskiem**. Jak mówi jeden z ankietowanych: *„To nie jest biznes, to robota na kasie z odpowiedzialnością prawną."*

Mimo formalnej dostępności kanałów zgłaszania usterek, jakość wsparcia serwisowego w sieci Żabka pozostawia wiele do życzenia. Aż 37% franczyzobiorców zgłasza, że pomoc jest udzielana niechętnie, a 31% w ogóle nie otrzymuje wsparcia, mimo zgłoszonych problemów. Tylko 30% badanych może liczyć na natychmiastową reakcję, co pokazuje, że obiecane procedury serwisowe często nie funkcjonują zgodnie z deklaracjami. Co więcej, ponad 68% napraw trwa znacznie dłużej niż obiecane 6 godzin, a 10% awarii pozostaje nierozwiązanych, co poważnie utrudnia codzienne funkcjonowanie sklepów i demotywuje franczyzobiorców. Takie zaniedbania mogą znacząco obniżać efektywność biznesu i podważać zaufanie do marki.

W końcowym pytaniu ankiety franczyzobiorcy zostali zapytani o ogólne zadowolenie ze współpracy z Żabką. Wyniki? **Zaledwie 5,7%** odpowiedziało zdecydowanie tak, a kolejne **20% – raczej tak**. Łącznie daje to **niespełna 26% zadowolonych**, podczas gdy **ponad 71%** wyraziło niezadowolenie – w tym **34,3% w sposób zdecydowany**. Co więcej, ponad 60 % ankietowanych właścicieli Żabek nie przewiduje dalszej współpracy z siecią, a prawie 19% wciąż zastanawia się nad rezygnacją. Zaledwie 14 % deklaruje dalszą współpracę.

Wyniki ankiety wskazują jednoznacznie: **model franczyzowy Żabki wymaga pilnych zmian**. Zamiast być partnerstwem, dla wielu jest relacją przypominającą zależność pracownika od pracodawcy – tyle że bez ochrony prawnej, jaką daje etat.

Nie jest to odosobniony przypadek. Coraz więcej byłych franczyzobiorców dzieli się swoimi historiami w mediach społecznościowych czy na forach, ostrzegając potencjalnych kandydatów przed pochopnym podpisaniem umowy. Ich głosy – potwierdzone teraz badaniem ilościowym – powinny stać się powodem do refleksji dla całej branży.[34]

Podsumowanie

Model franczyzowy od lat uznawany jest za atrakcyjną formę rozpoczęcia działalności gospodarczej. Umożliwia on funkcjonowanie pod szyldem rozpoznawalnej marki, oferując dostęp do sprawdzonych rozwiązań, wsparcia i gotowych procedur. W teorii pozwala to na łatwiejsze wejście na konkurencyjny rynek i zminimalizowanie ryzyka niepowodzenia. W praktyce jednak obraz ten bywa znacznie bardziej skomplikowany.

Analiza funkcjonowania sieci Żabka ukazuje wiele niepokojących zjawisk. Mimo marketingowych zapewnień o kompleksowym wsparciu i stabilnych warunkach finansowych, wielu franczyzobiorców doświadcza licznych trudności. Zwracają oni uwagę na brak autonomii, wysokie i nieprzejrzyste koszty operacyjne, problemy z logistyką oraz niewystarczające wsparcie techniczne i organizacyjne. Obietnice niejednokrotnie nie pokrywają się z rzeczywistością, a współpraca z franczyzodawcą oceniana jest jako nierównorzędna.

Wnioski z przeprowadzonych badań jednoznacznie wskazują, że strategia narzucana przez franczyzodawcę w znacznym stopniu determinuje sukces bądź niepowodzenie franczyzobiorcy. W przypadku analizowanej sieci wykazano ogólne niezadowolenie z warunków współpracy oraz liczne rozbieżności między deklaracjami a praktyką działania.

W związku z powyższym decyzja o przystąpieniu do systemu franczyzowego powinna zostać poprzedzona gruntowną analizą dostępnych ofert, weryfikacją zapisów umowy oraz rozmowami z aktywnymi uczestnikami danego modelu. Franczyza może stanowić skuteczny sposób na rozpoczęcie działalności gospodarczej, jednak nie gwarantuje sukcesu – o jego osiągnięciu decydują zarówno kompetencje przedsiębiorcy, jak i jakość oferowanej współpracy ze strony franczyzodawcy.

[34] Opracowanie na podstawie badań własnych.

Bibliografia

Bajor B., Bierecki D., Bocianowski J., Bojar-Fijałkowski T., Ciszewski J., Dziedzic M., Hrycaj A., Janeta J., Machnij M., Mazgaj M., Nazaruk P., Pinior P., Salomonowicz M., Stępień A., Trzebiatowski M., Zięty J., *Prawo handlowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2023.

Beere R., *The Role of Franchising on Industry Evolution Assesing the Emergence of Franchising and Its Impact on Structural Change,* Springer International Publishing, Dublin 2017.

Cavallaro M., *Starting a Business When You're Afraid to: The Step-by-Step Blueprint to Getting Rich Fearlessly,* Centennial Books 2021.

Contreras J.L., *Intellectual Property Licensing and Transactions Theory and Practise,* Cambridge University Press, United Kingdom 2022.

Jarecki G., *Leksykon cen transferowych,* Wolters Kluwer, Warszawa 2019.

Kadam M.S., Ingole M.D., *Marketing Management*, Thakur Publication PVT. LTD, PUNE 2023.

Medvedev A., Amann W., *The Essence of International Management,* Vyusta Ventures LLP, USA 2021.

Porcar A.T., Soriano D.R., *Inside the mind of the entrepreneur cognition, personality traits, intention, and gender behavior,* Springer, Cham 2018.

Reader C., *The Franchising Handbook How to Choose, Start and Run a Successful Franchise*, John Murray Press, Great Britain 2016.

Schneider W., *Unternehmen, die unser Leben veränderten Wie McDonald's den Hamburger auf das Fließbandlegte und mit Franchising die Welt eroberte,* BoD -Books on Demand, Nordersted 2018.

Stawicka M.K., *Franczyza Droga do sukcesu,* Onepress, Gliwice 2016.

Vlachvei A., Karantininis K., Tsounis N., Notta O., *Factors Affecting Firm Competitiveness and Performance in the Modern Business World,* IGI Global, United States of America 2016.

Webber R., *An Introduction to Franchising*, Palgrave Macmillan, London 2017.

Ziółkowska M.J., *Franczyza: nowoczesny model rozwoju biznesu.* Wydanie IV, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2019.

Artykuły i czasopisma

Biernat P., Gronek E., *Franczyza jako alternatywne źródło finansowania działalności gospodarczej polskich przedsiębiorstw,* Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne nr 3, 2017.

Jelonek- Jarco B., *Uwagi do projektu ustawy o działalności franczyzowej,* „Prawo w działaniu, Sprawy Cywilne", 54/2023.

Keskin M., *Trendy rozwojowe franchisingu w Polsce i Europie*, „Edukacja Międzynarodowa", 2016,nr 13.

Sotiroski L., *EU Perspective of the Legal and Economic Aspects of Franchising*, *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, v. 25, IJSBAR, Jordan 2021.

Źródła internetowe
https://franchising.pl/abc-franczyzy/210/rodzaje-franczyzy/#franczyza-koncepcji-dzialalnosci/.
https://franchising.pl/abc-franczyzy/24/franczyza-polsce-rozwoj-rok-roku/.
https://franczyza.org.pl/.
https://franczyza.org.pl/europejski-kodeks-etyki-udzielania-franczyzy/.
https://franczyza.org.pl/raport-rynek-franczyzy-2022-wiecej-franczyzobiorcow-choc-przybywa-ich-wolniej/.
https://mycompanypolska.pl/artykul/25-lat-wielowymiarowego-rozwoju-zabki-dla-klientow-i-franczyzobiorcow/13195.
https://www.yves-rocher.pl/nasze_sklepy/.
https://www.zabka.pl/franczyza/co-nas-wyroznia/.
https://www.zabka.pl/o-zabce/.
https://zabkagroup.com/pl/o-nas/transformacja-formatu-modern convenience/,https://www.zabka.pl/o-zabce/.

Inne
Umowa Współpracy Franczyzowej Żabka Polska Sp. z o.o. z siedzibą w Poznaniu (61-586), ul. Stanisława Matyi 8, wpisana do rejestru przedsiębiorców prowadzonego przez Sąd Rejonowy Poznań Nowe Miasto i Wilda w Poznaniu VIII Wydział Gospodarczy KRS pod numerem KRS 0000636642, o kapitale zakładowym w wysokości 113.215.000 PLN w całości pokrytym, NIP: 522-30-71-241, BDO: 000016909, REGON: 365388398, posiadającą status dużego przedsiębiorcy w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 8 marca 2013 r. o przeciwdziałaniu nadmiernym opóźnieniom w transakcjach handlowych.

Franchise as an opportunity to enter the market – model analysis using the example of the Żabka stores chain

Abstract: This chapter analyzes franchising as a market entry method for the Żabka chain of stores. It presents the relevant characteristics and operations of franchising in Poland and around the world. It discusses the business model, the rights and obligations of the parties, and the advantages and risks of this solution. The operational strategy of the Żabka chain and the content of the franchise agreement are discussed in detail. This is based on a factual analysis, compliance, and the rationale behind the franchise system.

Keywords: franchise, business, Żabka